



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE  
GOBIERNOS SECCIONALES**

## **INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

### **TEMA**

**MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA  
COMERCIAL DE EMELNORTE S.A.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**AUTORA: ANDRADE VILLOTA SANDRA ELIZABETH**

**TUTORA: DRA. GLORIA ARAGÓN**

**IBARRA, 2015**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de grado, muestra el desarrollo de una herramienta administrativa de apoyo estratégico para la Empresa EMELNORTE S.A., En el primer capítulo se realizó el diagnóstico situacional, identificando la problemática de estudio y el fin investigativo, se hizo la descripción de las variables y mecánica operativa para determinar el problema existente, con la ayuda de instrumentos de investigación y procedimientos se obtuvo datos importantes sobre la realidad actual, que permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En el segundo capítulo se realizó una descripción de las bases teóricas y científicas sobre los temas de interés relacionados con la organización, administración, mecanismos de comunicación, y modelos de diagnóstico organizacional, así como documentos y publicaciones virtuales de apoyo para el diseño del proyecto. En el tercer capítulo se elaboró la propuesta referente a un manual de desarrollo organizacional, con la aplicación de estrategias para el ámbito operativo comercial de la empresa. En el cuarto capítulo se determinó el nivel de impacto que generará la investigación en los ámbitos de la dirección y control operacional del área comercial, socio cultural y educativo, que finalmente permitió exponer las conclusiones y recomendaciones.

## **ABSTRACT**

This work, shows the development of administrative tool for a strategic support for to company EMELNORTE S. A., in the first chapter Situational diagnosis, is being identified the problems of study and research purpose, the description of the variables was made and mechanical operations to determine the existing problem, with the help of research instruments and procedures was obtained important data on the current reality which allowed match the strengths, weaknesses, opportunities and threats as a reference, to determine the absence of a Manual of organizational development for the commercial Area. The second chapter was a synthesis of the theoretical and scientific bases on the topics of interest related to the Organization, management and communication mechanisms, and organizational diagnosis models, used documents and publications support for the design of the project virtual. In the third chapter was prepared the proposal concerning a Handbook of organizational development, the implementation of strategies for the commercial operating area of the company. In the fourth chapter was determined the level of impact generated from the research study in the areas, administrative, financial, socio-cultural and educational, that finally allowed to present the conclusions and recommendations as a result of the carried out field work.

## AUTORÍA

Yo, Sandra Elizabeth Andrade Villota, portadora de la cédula de identidad 1001757309, declaró bajo juramento que el trabajo desarrollado es de mi autoría: MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA COMERCIAL DE EMELNORTE S.A., que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se ha respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas tomadas en cuenta en este documento.

Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, el día \_\_\_\_\_ del mes mayo de 2015.

Sandra Elizabeth Andrade Villota

CI 1001757309

## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Directora del Trabajo de Grado presentado por la egresada SANDRA ELIZABETH ANDRADE VILLOTA, para optar por el título de **INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES** cuyo tema es “MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA COMERCIAL DE EMELNORTE S.A.”.

Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 7 días del mes mayo de 2015.



Dra. Gloria Aragón Msc.  
C.I. 0400849063

Sandra Elizabeth Andrade Vilota

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A  
FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, SANDRA ELIZABETH ANDRADE VILLOTA con Cédula de Ciudadanía N° 1001757309, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5, y 6, en calidad de autora del Trabajo de Grado denominado "MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA COMERCIAL DE EMELNORTE S.A.", que ha sido desarrollado para optar el título de Ingeniera en Administración Pública de Gobiernos Seccionales, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor he reservado los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Sandra Elizabeth Andrade Villota

C.I 1001757309

**DATOS DE CONTACTO**

CANTIDAD:	1001757309
NOMBRES:	Andrade Sandra Pablo Anibal Vela y Jorge Villacis
TELÉFONO:	099131121
EMAIL:	Saizandrade@hotmail.com

**DATOS DE LA OBRA**

TÍTULO:	MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA COMERCIAL DE EMELNORTE S.A.
FECHA:	2015-04-20

Ibarra, a los 7 días del mes mayo de 2015.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE L NORTE**  
**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>	
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1001757309
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Andrade Sandra
<b>DIRECCIÓN</b>	Pablo Aníbal Vela y Jorge Villacis
<b>EMAIL:</b>	Salizandrade@hotmail.com
<b>TELÉFONO :</b>	099131121
<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA COMERCIAL DE EMELNORTE S.A.
<b>FECHA:</b>	2015-04-20
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>PREGRADO POSGRADO</b>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniería en Administración Pública de Gobiernos Seccionales
<b>ASESOR/ DIRECTOR:</b>	Dra. Gloria Aragón

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo Andrade Sandra, con cédula de identidad N° 1001757309 en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar los derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asumo la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 7 días del mes mayo del 2015.

**LA AUTORA:**



.....

Sandra Elizabeth Andrade Villota  
C.C. 1001757309

Facultado por resolución de Consejo Universitario



## DEDICATORIA

A Dios, El que guía, y bendice mi hogar, y por la capacidad que me ha dado para alcanzar las metas que me he fijado.

A mi compañero incondicional, por su amor, su ejemplo, perseverancia y por su apoyo, que sin escatimar esfuerzo ha sido el pilar fundamental de mi vida. Gracias amor, que Dios te llene de bendiciones.

A mis hijos, el tesoro más preciado de mi vida, a ustedes con profundo amor dedico este esfuerzo de trabajo por el que he dejado de compartir sus alegrías e inquietudes, la recompensa académica del deber cumplido y la meta profesional alcanzada, que a ustedes entrego como ejemplo de superación.

Sandra

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud a la Universidad Técnica del Norte, al abrirme las puertas de sus aulas, permitió participar de excelentes experiencias de aprendizaje intelectual, ético y social, pilares en el ejercicio profesional.

A la Dra. Gloria Aragón, y a todos los docentes Miembros del tribunal, el más sincero agradecimiento imperecedero, por su orientación en el presente trabajo de grado, lo que permitió alcanzar mis metas propuestas.

Sandra

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	vii
DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	xviii
CAPÍTULO I.....	22
DIAGNÓSTICO TÉCNICO INSTITUCIONAL.....	22
ANTECEDENTES.....	22
ANÁLISIS CRÍTICO.....	23
JUSTIFICACIÓN.....	24
OBJETIVOS.....	xxi
OBJETIVO GENERAL.....	xxi
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	xxi
VARIABLES E INDICADORES.....	25
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	26
MECÁNICA OPERATIVA.....	27
Identificación de la población.....	27
Métodos de investigación.....	27
Identificación de Aliados, Oponentes Oportunidades y Riesgos.....	29
Norma o contorno legal.....	30
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL ÁREA COMERCIAL DE EMELNORTE.....	32
ANÁLISIS DE CONTEXTO POLÍTICO.....	32

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS LEGALES .....	33
ANÁLISIS DE CONTEXTO ECONÓMICO .....	33
COSTOS Y TARIFAS.....	35
PRECIOS .....	36
ANÁLISIS DE CONTEXTOS.....	37
MAPA DE ACTORES Y ACTORAS .....	38
ESTRUCTURA LAS VARIABLES .....	39
DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	40
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	41
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS A PERSONAL DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN .....	41
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTA AL ING. RAMIRO FLORES DIRECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE EMELNORTE .....	55
ANÁLISIS FODA .....	57
FODA DE EMELNORTE .....	57
FORTALEZAS.....	57
OPORTUNIDADES.....	57
DEBILIDADES.....	58
AMENAZAS.....	58
CRUCE ESTRATÉGICO .....	59
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO.....	61
CAPÍTULO II .....	63
MARCO TEÓRICO.....	63
ORGANIZACIÓN.....	63
DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	65
Desarrollo organizacional .....	68
Proceso de cambio organizacional.....	70
Propósito .....	71
Estructura .....	72
Comunicación.....	74

Tipos de Comunicación .....	75
Recompensas .....	77
Mecanismos auxiliares.....	78
Tecnología .....	79
Capacitación .....	80
Motivación.....	80
Liderazgo .....	81
Modelo de diagnóstico organizacional .....	83
Las seis casillas de Weisbord .....	83
La congruencia de Nadler-tushman .....	85
Modelo pragmático emergente de Hornstein y Tichy .....	87
Teoría de la contingencia de Lawerence y Lorch.....	89
 CAPÍTULO III .....	 92
PROPUESTA.....	92
INTRODUCCIÓN .....	92
Principios, Valores y Políticas .....	94
Principios .....	94
Valores .....	96
Políticas .....	96
Misión .....	97
Visión .....	97
OBJETIVOS GENERAL.....	97
OBEJETIVOS ESPECÍFICOS .....	97
“MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL” DE EMELNORTE S.A.....	98
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	98
MAPA DE PROCESOS .....	99
Mapa Actual de Procesos .....	100
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL PROPUESTO DEL ÁREA COMERCIAL DE EMELNORTE .....	101
MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO .....	102
DESCRIPCIONES Y PERFILES DEL PUESTOS.....	103

ORGANIGRAMA FUNCIONAL POR PROCESOS DEL ÁREA	
COMERCIAL DE EMELNORTE S.A.....	115
MANUAL DE PROCESOS PROPUESTO AREA COMERCIAL.....	116
Proceso del Director Comercial.....	116
Proceso del Jefe de Facturación .....	117
Proceso del Jefe de Recaudación.....	118
Proceso del Jefe de Acometidas y medidores.....	119
Proceso del Jefe de Comercial.....	120
Proceso del Jefe de Control de Perdidas .....	121
Proceso del Asesor Jurídico.....	122
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS .....	123
FLUJAGRAMAS DE PROCESOS DEL AREA COMERCIAL.....	130
Proceso de la Dirección Comercial .....	130
Proceso de Control y Monitoreo de la Dirección Comercial .....	131
Proceso del Facturación.....	132
Proceso de Atención al cliente .....	133
Proceso de Recaudación .....	134
Proceso del Cajero.....	135
Proceso del Sistema de Calidad .....	136
Proceso Comercial y Campañas .....	137
Proceso de Acometidas .....	138
Proceso de Medidores, Acometidas Cortes y Reconexiones .....	139
Procesos Control de Pérdidas.....	140
Procesos Auxiliar Contable .....	141
Procesos Asesor Jurídico.....	142
Procesos de Alianza Estratégica o de Negociación .....	143
Procesos de Satisfacción Cliente .....	144
ESTRATEGIAS DE CAMBIO .....	145
ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS .....	145
PLAN DE COMUNICACIÓN.....	146
FORMACIÓN DE EQUIPOS .....	147
RESULTADOS.....	148

MAPA PROCESOS DE EFECTIVIDAD EMPRESARIAL .....	148
EFECTIVIDAD EMPRESARIAL.....	148
Mejoramiento Continúo.....	149
Calidad Total.....	150
Causa de la Efectividad .....	150
PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO .....	152
Perspectiva de Gestión de Procesos .....	153
Perspectiva de Mercado .....	153
Perspectiva de Marketing .....	154
PLAN DE NEGOCIOS PROPUESTO.....	154
PLAN OPERATIVO PROPUESTO .....	155
Plan operativo 2015 Perspectiva Organizacional.....	156
Plan operativo 2015 Perspectiva Gestión de procesos.....	157
Plan operativo 2015 Perspectiva Mercado .....	158
Análisis del capítulo .....	159
IMPACTOS DEL PROYECTO .....	161
Valoración de Impactos .....	161
Impacto Administrativo.....	162
Impacto Socio-Económico .....	163
Impacto Educativo .....	164
Impacto Ambiental .....	165
Impacto General .....	166
CONCLUSIONES .....	167
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	169
ANEXOS.....	173

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Identificación de las Variables .....	25
Tabla N° 2 Matriz de relación diagnóstica .....	26
Tabla N° 3 Costos ponderados .....	35
Tabla N° 4 Contexto social, tecnológico y cultural.....	37
Tabla N° 5 Conocimiento del Marco Filosófico.....	41
Tabla N° 6 Difusión de servicios de EMELNORTE .....	42
Tabla N° 7 Estructura identifica niveles organizacionales .....	43
Tabla N° 8 Calificación del clima laboral .....	44
Tabla N° 9 Estructura cuenta con funciones para cada departamento	45
Tabla N° 10 Estructura cuenta con un manual organizacional para el área comercial.....	46
Tabla N° 11 Existe nuevos diseños de estructura organizacional .....	47
Tabla N° 12 Coordinación entre direcciones departamentales .....	48
Tabla N° 13 Optimización de recursos financieros y económicos .....	49
Tabla N° 14 Imagen corporativa de EMELNORTE.....	50
Tabla N° 15 Eficiencia en el servicio .....	51
Tabla N° 16 Difusión de calidad del servicio de EMELNORTE .....	52
Tabla N° 17 Tipo de costos del servicio .....	53
Tabla N° 18 Capacitación en el área de desempeño .....	54



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Conocimiento del Marco Filosófico.....	41
Gráfico N° 2 Difusión de la cobertura de servicios de EMELNORTE...	42
Gráfico N° 3 Estructura identifica niveles organizacionales .....	43
Gráfico N° 4 Calificación del clima laboral .....	44
Gráfico N° 5 Estructura cuenta con funciones para cada departamento.....	45
Gráfico N° 6 Estructura con manual organizacional para área comercial .....	46
Gráfico N° 7 Existe nuevos diseños de estructura organizacional .....	47
Gráfico N° 8 Coordinación entre direcciones departamentales .....	48
Gráfico N° 9 Optimización de recursos financieros y económicos .....	49
Gráfico N° 10 Imagen corporativa de EMELNORTE.....	50
Gráfico N° 11 Eficiencia en el servicio .....	51
Gráfico N° 12 Difusión de calidad del servicio de EMELNORTE .....	52
Gráfico N° 13 Tipo de costos del servicio .....	53
Gráfico N° 14 Capacitación en el área de desempeño .....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Organigrama estructural área comercial de EMELNORTE.....	32
Figura N° 2 La organización.....	63
Figura N° 3 Modelo de diagnóstico organizacional .....	83
Figura N° 4 Modelo de congruencia de Nadler y Tushman para el diagnóstico del comportamiento organizacional .....	87
Figura N° 5 Línea histórica EMELNORTE S.A.....	93

## INTRODUCCIÓN

La propuesta sobre elaboración de un Manual de Desarrollo Organizacional para el área comercial de la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A., nació de la necesidad de adoptar nuevos procedimientos y estrategias que guíen el accionar operativo que actualmente tiene la entidad, el acercamiento preliminar permitió conocer la realidad existente en el aspecto legal, el clima laboral, el enfoque estratégico y otros requerimientos que despertaron el interés de la autora, en emprender con el diagnóstico para contribuir con la elaboración de una herramienta que facilite el eficiente accionar operativo comercial, pues se trata de una empresa con una imagen corporativa elevada, por ser la única institución de servicio energético a nivel regional y nacional que cuenta con políticas, procedimientos y procesos estructurados de apoyo en el ámbito organizacional, sin embargo existe desatinos internos que necesitan el mejoramiento continuo y hacia este enfoque de cumplimiento estratégico, se propone la utilización de un herramienta organizativa con estrategias que faciliten el accionar práctico a nivel departamental de la organización.

El Plan Estratégico de EMELNORTE S.A. muestra su constitución societaria en el año 1975, en la actualidad, cuenta como accionistas: al Estado Ecuatoriano a través del Ministerio de Electricidad, Consejos Provinciales de Imbabura, Carchi, Pichincha, Sucumbíos, Municipios de: Ibarra, Tulcán, Montufar, Espejo, Mira, Otavalo, Cotacachi, Antonio Ante, Pimampiro, Bolívar, Urcuquí, Cayambe, Pedro Moncayo, Sucumbíos, y un porcentaje mínimo de accionistas particulares, en octubre del 2009 con la vigencia la Ley Orgánica de Empresas Públicas, se ha dispuesto la transferencia de acciones de todas las empresas públicas que eran del Fondo de Solidaridad al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable y el 2 de diciembre del 2009 se formalizó el traspaso de las acciones, que hasta que se expida el nuevo marco jurídico del sector eléctrico, la Empresa

seguirá operando como compañía anónima regulada por la Ley de Compañías.

Dentro de este contexto, la presente propuesta busca establecer un impulso dentro del área de comercialización, estableciendo políticas y normas que impulsen el mejoramiento de sus servicios e incentivando a uso óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta el área en mención en beneficio de toda la institución. Considerando su importancia y relevancia, ya que se vincula directamente con el cliente y con el protagonismo que éste tiene en cuanto a la utilización de los servicios que requieren.

Todo ello, permitirá un apoyo más eficiente y efectivo en cuanto al manejo de recuperación de cartera y control del uso de recursos en lo relacionado con la oferta de servicios vinculados con la comercialización.

## JUSTIFICACIÓN

El trabajo de grado consideró varios aspectos de aplicación específica, desde el punto de vista legal, está basado en las normas jurídicas vigentes, puesto que la planificación de los sistemas eléctricos del Ecuador, por parte del Estado, es una tarea primordial, según el Plan Maestro de Electrificación 2009-2020 que garantiza el abastecimiento de energía eléctrica a los habitantes del Ecuador, el fortalecimiento en la red de transmisión, la mejora en los sistemas de distribución y comercialización de energía eléctrica, para asegurar el suministro con calidad adecuada y el aumento en los porcentajes de viviendas con servicio eléctrico para los sectores rurales.

Mediante el aspecto social y educativo, la propuesta contribuirá como una guía de apoyo de socialización con el aporte de capacitación al recurso humano y la enseñanza de nuevas estrategias de desarrollo organizativo, puesto que la Institución se mantiene entre las empresas del sector con mayor cumplimiento de indicadores ante el ente regulador y es una de las organizaciones más grandes del país.

En el aspecto económico la propuesta permitirá el ahorro de recursos en el área departamental para agilizar los procesos de gestión aplicando los aspectos relacionados con su estructura organizativa, la descripción del marco filosófico, políticas y estrategias comerciales reflejadas en el manual organizacional para mejorar las condiciones de eficiencia operativa comercial.

El estudio realizado contiene el análisis del desempeño operativo del área comercial porque permitió contar con información real y oportuna para el diseño del Manual de Desarrollo Organizacional y la presentación del instrumento a la Administración, con el contenido de aspectos sobre el proceso de comercialización para la evaluación de las actividades que

permitan el cumplimiento de las metas propuestas. Este estudio de investigación posee una gran utilidad, ya que tendrá como fin establecer los lineamientos técnicos necesarios para la ejecución del mismo. Igualmente este trabajo posee utilidad práctica y se justifica por la poca promoción que existe en el área de comercial, aspecto que será plenamente absuelto con publicidad que se pretende entregar a través del área comercial de la empresa EMELNORTE. La presente investigación aporta de manera significativa al desarrollo del proceso operativo en el área comercial, de allí que puede ser parte del inicio de varios cambios del área comercial de la empresa EMELNORTE S.A. matriz Ibarra.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Demostrar que el Inadecuado proceso operativo incide en el incorrecto desarrollo operativo funcional del área comercial de la empresa EMELNORTE S.A, para el diseño del manual de desarrollo organizacional para el área comercial.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Establecer cuáles son las causas actuales del deficiente proceso operativo que se maneja en el área comercial de la empresa EMELNORTE S.A.
2. Investigar información teórica necesaria para entender cuáles son los mejores procesos administrativos que se pueden implantar en una empresa.
3. Diseñar una propuesta de implantar un manual de desarrollo organizacional en el área comercial de la empresa EMELNORTE S.A.

## **CAPÍTULO I**

### **1 DIAGNÓSTICO TÉCNICO INSTITUCIONAL**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

A nivel internacional las empresas eléctricas cumplen un papel importante en el desarrollo de servicio energético para la población, estas organizaciones son reconocidas por el impacto que generan a nivel mundial, se apoyan en los procesos operativos definidos con indicadores de gestión que miden su alta calidad de asistencia a los usuarios. En el Ecuador la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A., se desarrolla en un proceso permanente de la calidad y mejora continua, de acuerdo al Plan Estratégico Institucional 2009 – 2014, el nuevo marco legal, le permitió formular el Plan Estratégico 2012 – 2015. Según (EMELNORTE, 2014), “para el efecto el presente plan estratégico se alinea al proceso de implementación del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa”, de acuerdo a lo previsto en el Código de Planificación y Finanzas Públicas y a la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Desde esa perspectiva para la elaboración del Manual de Desarrollo Organizacional del Área de Comercialización, se utilizó el Diagnóstico Situacional Participativo con el desarrollo de lectura y análisis de las normas vigentes, los informes, documentos institucionales, la aplicación de entrevistas, encuestas y observación directa a la Empresa. Se identificó las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA.

Estos aspectos claves del trabajo con todos los participantes que fueron interrogados, se resumen en la matriz estratégica, que se presenta. La propuesta sí refleja un cambio, porque es una herramienta que posibilitará la aplicación de nuevas formas estratégicas, que permita dotar de la

suficiente energía a los usuarios y para proyectar los cambios y aspiraciones en el ámbito de comercialización.

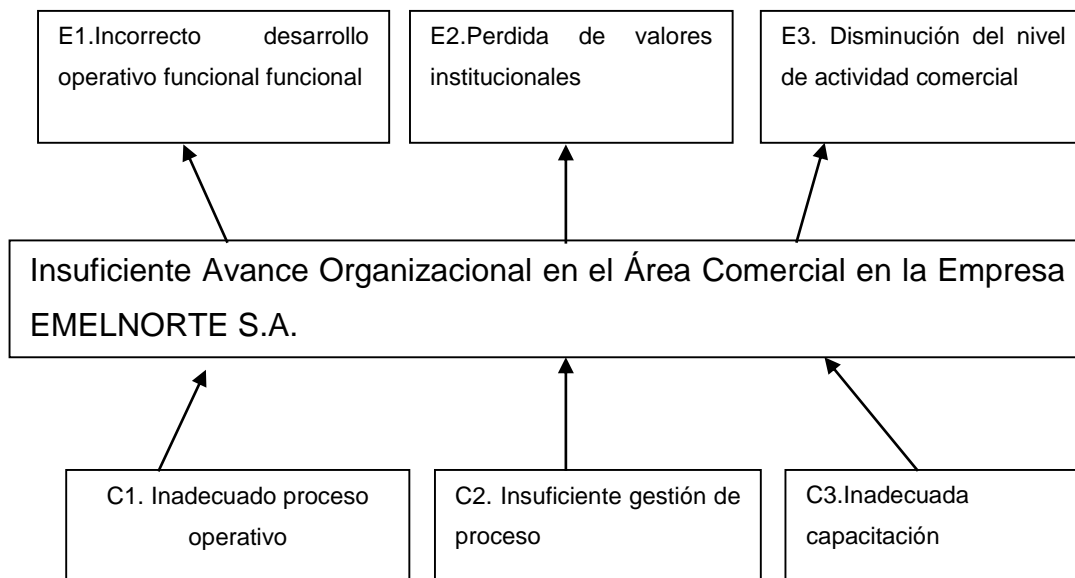
### 1.1.1 ANALISIS CRÍTICO

Una vez realizado un análisis crítico mediante el árbol de problemas, se ha llegado a determinar que en esta problemática la causa más apreciable es el deficiente desarrollo organizacional en el área comercial en la Empresa EMELNORTE S.A. de la Ciudad de Ibarra, que provoca un inadecuado proceso operativo que está limitando el accionar del área de comercialización, mostrando debilidades en el desenvolvimiento comercial que influye hacia las diferentes áreas del entorno de la empresa.

#### Relaciona Causa – Efecto

#### Árbol de problemas

#### Efectos



#### Causas

Fuente: Área Comercial EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

Las principales causas y efectos identificados en el proceso diagnóstico son los siguientes:

C 1. Inadecuado proceso operativo

E1. Incorrecto desarrollo operativo funcional

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La Entidad como tal, tiene la finalidad de lograr una cobertura de calidad de los servicios de prestación de energía eléctrica a todos sus clientes, a través de la generación, transmisión y distribución. Orientando sus planes de acción a mejorar la calidad del servicio comercial, atención de solicitudes de servicio, atención de reclamos y errores en medición y facturación.

Esto desde la perspectiva económica, permitirá que la empresa logre un aprovechamiento óptimo de los recursos, se refleja fundamentalmente en el nivel de costos de operación, incrementando su rentabilidad y contar con recursos suficiente para las nuevas inversiones, a pesar que la mayor parte de estos valores son financiados vía Presupuesto General del Estado. En el aspecto social, EMELNORTE S.A., se consolidará y posesionará en el mercado local, a través abastecer a las viviendas, comercio, industrias y más instalaciones que requieren energía eléctrica; y, suministrar el servicio a las nuevas demandas, debidas al crecimiento poblacional y al desarrollo económico nacional.

En el contexto social y cultural EMELNORTE S.A., extiende sus servicios sin distinciones a los habitantes de su área de influencia. Y desde el punto de vista legal, se tiene que ir adaptando a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en cuyo contexto EMELNORTE S.A., desarrolla sus acciones; sin embargo, su paquete accionario está sujeto a la Ley de Compañías, por lo que se advierte la ausencia del instrumento jurídico que le permita su



conversión como Empresa Pública EP, previa valoración dinámica de su patrimonio.

Todo esto conduce a investigar sobre el sistema actual del desempeño administrativo, financiero y operativo del área de comercialización, lo que va a permitir un diagnóstico real y oportuno de toda la empresa. Por lo que se debe dar lugar a la creación y cumplimiento de un Manual de Desarrollo Organizacional del Área Comercial de EMELNORTE S.A., mediante el cual se pretende establecer un sistema de gestión que optimice y potencialice los recursos naturales, humanos y financieros del área en mención. La preparación del Manual de Desarrollo Organizacional y la aplicación de sus procesos permitirán la elaboración de estrategias, metas, actividades, conclusiones y recomendaciones para mejorar los servicios en el Área de Comercialización de EMELNORTE S.A.

### 1.3 VARIABLES E INDICADORES

Para alcanzar los objetivos formulados anteriormente, se han determinado los objetivos del diagnóstico y las siguientes variables e indicadores que permitan recopilar información específica.

**Tabla N° 1 Identificación de las Variables**

Inadecuado Operativo	Proceso	Procesos administrativos	Manual de desarrollo organizacional
<b>a. Nivel de atención al cliente</b> <b>b. Actitud del personal</b> <b>c. Beneficiarios del servicio</b> <b>d. Cobertura costos</b>		a. Clima laboral b. Evaluación c. Capacitación d. Optimización de recursos.	a. Estructura orgánico funcional  b. Procesos y funciones.

Fuente: Plan Maestro EMELNORTE (PME) 2012 – 2020  
 Elaborado por: La Autora

### 1.3.1 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Tabla N° 2 Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INFORMANTES
<b>Establecer cuáles son las causas actuales del deficiente proceso operativo que se maneja en el área comercial de la empresa EMELNORTE S.A.</b>	Proceso Operativo	Nivel de atención al cliente	Observación directa Observación directa Encuestas	Autora Empleados Autora Autora
		Actitud del personal		
		beneficiarios del servicio	Encuestas Entrevistas	Director Comercial
		Cobertura Costos	Encuestas Entrevistas Entrevista	Director Comercial Estadística
<b>Investigar información necesaria para identificar la situación actual del área comercial para el mejoramiento de los procesos administrativos que se pueden implantar en una empresa.</b>	Desarrollo Administrativo operativo funcional	Clima laboral	Encuestas Entrevistas	Empleados Director Comercial
		Evaluación	Encuesta Entrevistas	Empleados Director Comercial
		Capacitación	Observación directa Encuestas Entrevista	Autora Empleados Director Comercial
		Optimización de recursos	Entrevista	Director Comercial
<b>Determinar el análisis interno y externo del área de estudio para el desarrollo de un manual de desarrollo organizacional en el área comercial de la empresa EMELNORTE S.A</b>	Manual de desarrollo organizacional	Estructura orgánica funcional	Entrevista Encuestas	Estadística Empleados
		Procesos y funciones		Referencia
				Estadística
				Página Web

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: La Autora

## **1.4 MECÁNICA OPERATIVA**

### **1.4.1 Identificación de la población**

La investigación se realizó en la empresa EMELNORTE de la ciudad de Ibarra, tomó como población total de estudio a los empleados del área comercial, tomando en cuenta a 40 empleados administrativos, en vista que dentro del PME 2009 - 2020, no se considera en dicha unidad como un eje transversal para mejorar el proceso de atención y prestación de servicios, así como, en lo que tiene que ver con el proceso de cobranza y manejo de cartera.

La población de la presente investigación es de 40 empleados del área administrativa de la matriz de la empresa.

### **1.4.2 Métodos de investigación**

Métodos de investigación que se utiliza son los siguientes: analítico, sintético y estadístico.

Analítico.- se hizo uso de este método al momento de realizar el marco teórico de la investigación, el mismo que permitió recabar información para la elaboración para la formulación de esta investigación.

Sintético.- En este método de estudio los hechos parten en las descomposiciones del objetivo de estudio en cada una de sus partes para analizarlas en forma individual y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera global. Se usó para determinar las conclusiones y recomendaciones que se formula al final de la investigación.

Estadístico.- como método de investigación que facilito la recolección e interpretación de la información cuantitativa. A más de las metodologías

propias de las aéreas administrativas, se utilizó los métodos generales lógicos.

### **3.5.2.1. Información Primaria**

Es la información oral o escrita que es recopilada directamente por los investigados a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

Se realizó la investigación a través del contacto directo los jefes departamentales, empleados administrativos utilizando las técnicas de información tales como:

- Encuesta
- Entrevista
- Observación directa

### **3.5.2.2. Información secundaria**

Es la información escrita que ha sido recopilada y transmitida por personas que ha recibido la información a través de otra fuente escrita por un particular esos sucesos o acontecimientos.

También se utilizaron otros tipos de información para analizar sobre este tema de la comercialización, tales como:

Libros

Cámara fotográfica

Folletos

Postales

Videos

Pág. Web

### **1.4.3 Identificación de Aliados, Oponentes Oportunidades y Riesgos.**

#### **Diagnóstico externo**

En base al análisis de los resultados obtenidos en la evaluación de la información primaria se determina la influencia de cuatro aspectos fundamentales para el desarrollo del proyecto, estos son: Aliados, Oponentes, Oportunidades y Riesgos.

#### **Aliados**

Parea poder llevar a cabo este estudio se debe contar con aliados que aseguren y fortalezcan el futuro del estudio, por ello se considera como importante aliados a los empleados del área comercial de la empresa EMELNORTE S.A, ay que ellos son quienes participan directamente en la ejecución de este estudio.

Por otro lado de encuentran los consumidores quienes interactúan con los empleados del aérea de comercial de la empresa EMELNORTE.

#### **Oponentes**

Dentro de la población investigada se evidencia la situación actitudinal de los empleados del área de comercial de la empresa EMELNORTE, que no es la más indicada en estos casos.

El desconocimiento de la oferta de servicios y productos por falta de información del perenal del área comercial de la empresa a los clientes externos, quienes no reciben el apoyo que requieren.

Siendo el área comercial, el área muy frecuentada por todos los clientes externos existe la oportunidad de que las posibilidades de generar más

ingresos por la venta del producto y servicio que convierta en un gran soporte económico para la empresa EMELNORTE S.A.

Riegos el área comercial sin las perspectivas de desarrollo organizacional, gestión por procesos, mercadeo y marketing se convierte en un riesgo para el futuro del área de comercialización.

La falta de capacitación puede convertirse en un riesgo ya que no se cuenta con una buena experiencia en alta atención al cliente.

La deficiencia en atención al cliente el área comercialización también se considera un riesgo puesto que no se cuenta un equipo de trabajo pertinente que coordine y trabajen en Equipo.

#### **1.5.4. Norma o contorno legal**

Base legal vigente:

- Constitución de la República
- Código orgánico de planificación y finanzas
- Ley de Empresas Públicas
- Estatutos de EMELNORTE
- Plan estratégico Actual
- Manual de proceso

Ver Anexo N° 1

No obstante que se encuentra en vigencia el Plan estratégico Institucional 2009 - 2014 el nuevo marco legal y administrativo obliga a formular el Plan Estratégico 2012 - 2015 tomando como referencia la Guía metodológica de Planificación Institucional emitida por la SENPLADES de conformidad a lo establecido en el artículo 17 del Código Orgánico de Planificación y

Finanzas Públicas la misma que deberá estar alineada a la Agenda Estratégica del Sector Eléctrico.

Para el efecto el presente plan estratégico se alinea al proceso de implementación del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa de acuerdo a lo previsto en el Código de Planificación y Finanzas Públicas y a la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Se respetará la facultad de gestión autónoma, de orden político, administrativo, económico, financiero y presupuestario que la Constitución de la República o las leyes establezcan para las instituciones del sector público.

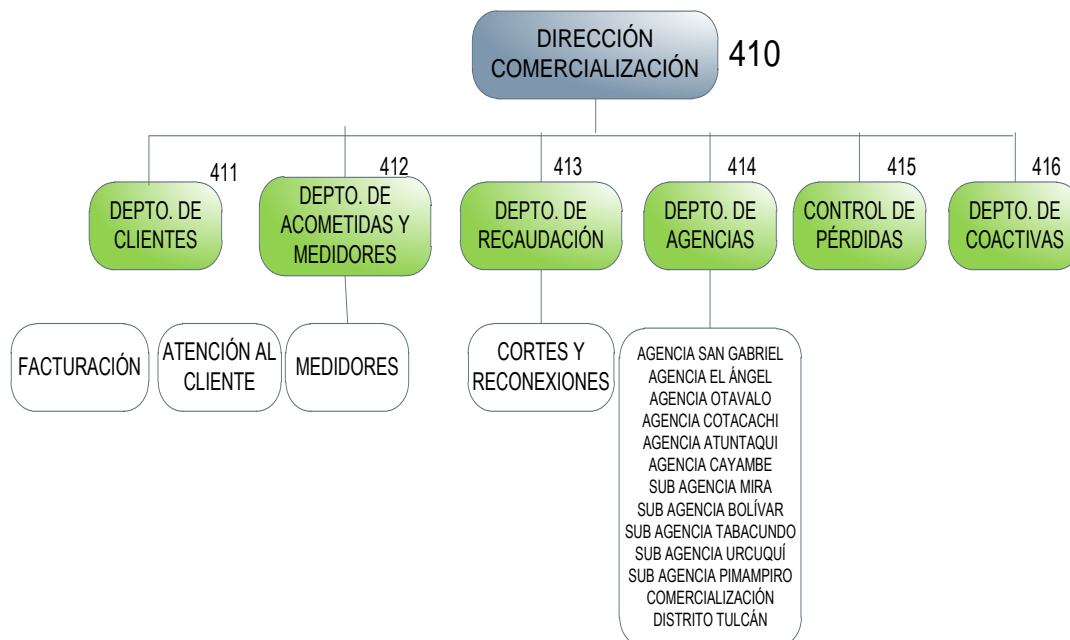
La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo establecerá los mecanismos, metodologías y Procedimientos aplicables a la generación y administración de la información para la planificación, así como sus estándares de calidad y pertinencia.

Adicionalmente, definirá el carácter de oficial de los datos relevantes para la planificación nacional, y definirá los lineamientos para la administración, levantamiento y procesamiento de la información, que serán aplicables para las entidades que conforman el sistema.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo definirá el instrumento de reporte. Mediante Normativa técnica se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios, que serán de obligatorio cumplimiento.

## 1.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL ÁREA COMERCIAL DE EMELNORTE

Figura N° 1 Organigrama estructural del ÁREA COMERCIAL DE EMELNORTE



Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

## 1.6 ANÁLISIS DE CONTEXTO POLÍTICO

El accionar de EMELNORTE debido a su naturaleza y competencias de servicios, siempre estará expuesta a la opinión pública, crítica y socialmente responsable.

Sin embargo de lo cual, existe gran expectativa para aprovechar las oportunidades que se presentan con la coyuntura política, lo que permitirá cristalizar nuevos proyectos expansión, el fortalecimiento institucional, redundando en la calidad del servicio que EMELNORTE brinda a sus abonados, sin perder de vista la Agenda Sectorial del Sector Eléctrico, su alineación con el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2014, la Carta Magna, ampliando la posibilidad de maximizar sus fuerzas de fortalezas y oportunidades; y, minimizar sus fuerzas de debilidades y amenazas.



## **1.7 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS LEGALES**

Como anteriormente se menciona está en vigencia la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en cuyo contexto EMELNORTE desarrolla sus acciones; sin embargo, su paquete accionario está sujeto a la Ley de Compañías, por lo que se advierte la ausencia del instrumento jurídico que le permita su conversión como Empresa Pública EP, previa valoración dinámica de su patrimonio.

## **1.8 ANÁLISIS DE CONTEXTO ECONÓMICO**

Enfatizando la información de gestión de la Empresa, se detalla que la mayor parte de estos valores serán financiados vía Presupuesto General del Estado, según el Mandato Constituyente No.15. USD trescientos ochenta millones corresponde a inversiones en proyectos de generación privados.

Los proyectos previstos deben ejecutarse de manera oportuna para abastecer el incremento en la demanda de energía eléctrica, generada tanto por el crecimiento vegetativo de la población, como por el crecimiento de los nuevos sectores de asentamientos humanos, empresas agroindustriales, mineras, turísticas, industriales y comerciales.

El incumplimiento en los plazos y en los proyectos se pondría en riesgo las instalaciones, por sobrecargas y fallas; y, el proceso de desarrollo del país afectaría por eventuales racionamientos y suspensiones del suministro, por daños de los componentes del sistema eléctrico nacional.

El Mandato Constituyente No.15, (julio del 2008), detalla el financiamiento de las obras eléctricas del país, era considerado como parte de las tarifas eléctricas incluían los valores necesarios para cubrir los costos, de

construcción, operación y mantenimiento, de los sistemas de producción, de transporte y de distribución de la energía eléctrica.

Cabe resaltar que las tarifas autorizadas a las empresas eléctricas eran menores a los costos aprobados, lo que generaba flujos financieros negativos que no permitían financiar la expansión y mejoras de los sistemas, y tampoco se concretaron las inversiones privadas que se esperaban, especialmente en centrales generadoras, de acuerdo al modelo de mercado determinado en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, vigente desde el año 2008.

Con la expedición de la Nueva Constitución de la República, vigente desde octubre de 2008, y con la emisión de la nueva base legal en la que se incluye la Ley de Empresas Públicas el actor ya no es el Fondo de Solidaridad sino el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable; y, las Empresas Públicas de servicios dejarán de tener participación privada en su componente patrimonial.

Como es de conocimiento público el Gobierno Nacional está gestionando el financiamiento para los proyectos eléctricos más importantes, especialmente de generación, con Gobiernos de varios países y con entidades de crédito internacional, como la CAF y el BID.

Por ejemplo, para el proyecto Coca Codo Sinclair el 03 de Junio del 2010 el Ecuador y China firmaron un acuerdo, por el que Pekín otorga un crédito financiero de \$1 700 millones para construir la mayor planta hidroeléctrica en el país. El acuerdo fue firmado con el Banco de Importaciones y Exportaciones de China (Eximbank), Zhu Xinqiang. La planta eléctrica, que se construirá a unos 75 kilómetros al este de Quito, en la Amazonía, tiene como objetivo solucionar parte del problema de déficit eléctrico en el país.

La hidroeléctrica Coca Codo Sinclair, que requiere una inversión cercana a los \$2 000 millones, tendrá una capacidad instalada para producir 1 500

megavatios de energía, casi el 45% de la demanda interna de electricidad. Por último, las empresas utilizan para financiamiento, los valores considerados para reposición de activos en la aprobación tarifaria.

## 1.9 COSTOS Y TARIFAS

El estudio de costos y tarifas aprobado por el Directorio del CONELEC, mediante Resolución de 12 de febrero de 2009, para definir la tarifa única nacional a usuarios finales, contemplaba los siguientes costos ponderados, que fueron aceptados:

**Tabla N° 3 Costos ponderados**

DESCRIPCIÓN	COSTOS
<b>GENERACIÓN</b>	4,59 CENTAVOS DE USD/KWH
<b>TRANSMISIÓN</b>	0,47 CENTAVOS DE USD/KWH
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	3,17 CENTAVOS DE USD/KWH

Elaborado por: La Autora  
Fuente: PME 2009 - 2020

La aprobación de estos costos tuvo como referencia los análisis de numerosos parámetros, sobre la base de los documentos presentados por el CENACE y las empresas eléctricas.

Para la etapa de generación, se analizan en detalle los costos fijos (Administración, operación, mantenimiento, seguros, remediación ambiental, impuestos y contribuciones de ley); así como el costo para Reposición de Activos en Servicio, en función de vidas útiles aprobadas por CONELEC; esto para cada empresa eléctrica generadora, resultando los valores anuales que requiere cada una para cubrir sus costos.

Para la etapa de transmisión, los costos aceptados para reposición de los activos cuando terminen su vida útil y para la operación y mantenimiento, se debe tener en cuenta que el Sistema Nacional de Transmisión (S.N.T.),

está manejado por una sola empresa, que en los primeros meses del año 2009, se fusionó, junto con cinco empresas generadoras, en la Corporación Eléctrica del Ecuador S.A., CELEC para la etapa de distribución, la última aprobación tarifaria, de febrero de 2009, contempló 20 empresas distribuidoras, pero los estudios se realizaron considerando también la fusión cumplida a fines del año 2008 por 10 distribuidoras, que conformaron la actual Corporación Nacional de Electricidad S.A., CNEL. El costo medio nacional del servicio eléctrico, aprobado por el CONELEC para el año 2009, es de 8,23 centavos de dólar por cada kilovatio hora, que resulta de sumar los componentes de generación, transmisión y distribución.

### **1.10 PRECIOS**

Para que el sistema eléctrico nacional recupere el precio medio que cubra los costos, se diseñan "cargos tarifarios" únicos para todas las empresas eléctricas distribuidoras, que son aplicados a los distintos tipos de usuarios (residenciales, comerciales, industriales, etc.) y a cada bloque de consumo, por ejemplo: primeros 20 kWh, siguientes 50 kWh, etc.

Los precios medios que según el estudio tarifario deberían percibir las distribuidoras, al aplicar los cargos tarifarios únicos nacionales aprobados para los distintos tipos y bloques de consumo, son los que constan en el cuadro siguiente. Las diferencias derivan de las distintas composiciones de tipos de usuarios y consumos medios de cada zona, con esos precios medios por distribuidora, el precio medio nacional resultante se estima en 8,24 centavos de dólar por cada kilovatio hora. Las empresas distribuidoras cuyo costo aprobado está por debajo del precio que facture, tienen derecho, según el Mandato Constituyente No. 15, a recibir mensualmente del Ministerio de Finanzas, la compensación correspondiente como déficit tarifario.

En cada año el CONELEC debe revisar los resultados y previsiones de las empresas eléctricas, para actualizar el estudio de costos y aprobar los cargos tarifarios.

### 1.11 ANÁLISIS DE CONTEXTOS

**Tabla N° 4 Contexto social, tecnológico y cultural**

CONTEXTO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	CULTURAL
<b>Energía Eléctrica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viviendas</li> <li>• Comercio</li> <li>• Industrias, y</li> <li>• Más sectores que requieran</li> </ul>	Alianza tecnológica con Empresa Eléctrica Quito E.P.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Provincia Pichincha: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cayambe</li> <li>• Pedro Moncayo</li> </ul> </li> <li>2. Provincia Sucumbíos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucumbíos</li> </ul> </li> <li>3. Provincia Imbabura</li> <li>4. Provincia Carchi</li> </ol>

Elaborado por: La Autora  
Fuente: PME 2009 -2020

La ejecución de los proyectos del Plan Maestro de Electrificación, permitirá abastecer a las viviendas, comercio, industrias y más instalaciones que requieren energía eléctrica; y, suministrar el servicio a las nuevas demandas, debidas al crecimiento poblacional y al desarrollo económico nacional.

Quien posee información adecuada, en el momento correcto, tiene una ventaja competitiva que puede marcar la diferencia.

EMELNORTE ha desarrollado una importante alianza tecnológica con la Empresa Eléctrica Quito EP, quien a partir de su experiencia en la distribución y comercialización de la energía eléctrica, permite acciones de benchmarking y soporte tecnológico.

Las nuevas tecnologías aprovechadas como un canal de comunicación eficaz, en el marco de un manejo flexible con equipos tecnológicos de última generación constituyen, una efectiva herramienta de comunicación. Concomitante con el análisis del contexto social, EMELNORTE S.A., extiende sus servicios sin distinciones a los habitantes de su área de influencia.

EMELNORTE S.A., tiene un área de cobertura de 11.979 km<sup>2</sup>, que cubre los cantones Cayambe y Pedro Moncayo de la provincia de Pichincha, cantón Sucumbíos de la provincia de Sucumbíos y las provincias de Imbabura y Carchi.

## **1.12 MAPA DE ACTORES Y ACTORAS**

Otro aspecto importante a considerar por la empresa son los actores del entorno del sector eléctrico que afectan positiva o negativamente al proceso de planeación estratégica de la institución.

Los resultados de la actividad realizada para este punto son los siguientes:

Principales protagonistas del entorno del sector eléctrico:

- GOBIERNO NACIONAL
- SENPLADES
- GADS
- MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE
- CONELEC
- EMPRESAS GENERADORAS
- EMPRESAS DE TRANSMISIÓN
- EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Instituciones que forman parte del Directorio de las Empresas Eléctricas a nivel del país, y que toman decisiones en las áreas: administrativas, financieras y de inversión, por cuanto el Gobierno Nacional es el rector de la política de electrificación.

### **1.13 ESTRUCTURA LAS VARIABLES**

Un aspecto importante a considerarse por la empresa son las variables que interactúan en esta investigación que influyen la variable independiente sobre la variable dependiente.

La estructura de las variables de la presente investigación, nace del análisis crítico enfatizando la relación del diagrama Cusa- efecto; de la cual se extrajo Las principales causa y efecto diagnosticados:

C 1. Inadecuado Proceso Operativo

E1. Incorrecto desarrollo operativo funcional

#### **Variable Incorrecto desarrollo operativo funcional**

La estructura de la variable se origina de la causa principal es Inadecuado Proceso Operativo siendo ésta la variable Independiente o variable principal.

#### **Variable Inadecuado Proceso operativo**

La segunda variable se produce del efecto principal el Incorrecto desarrollo operativo funcional siendo ésta la variable dependiente, alterna o secundaria.

## **Variable Manual de Desarrollo Organizacional**

La tercera variable nace como alternativa de solución al problema planteado, siendo esta la variable de donde se orienta para formular una propuesta de solución un manual de desarrollo organizacional en el área comercial de la empresa EMELNORTE S.A., relacionada a la Insuficiente Avance Organizacional de la misma.

### **1.14 DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para la recopilación de la información primaria y secundaria se procedió de la siguiente manera:

- Se solicitó la aprobación del presidente ejecutivo de EMELNORTE, requisito con el cual se recepta información documental y de campo con el personal de la empresa.
- Se diseñó una encuesta para aplicar al personal administrativo y una entrevista dirigida al Director del Área de Comercial.
- Los datos recopilados se organizó en tablas y gráficos estadísticos, mediante el ingreso a Microsoft Excel, elementos con los cuales se sustentó el análisis e interpretación de resultados.
- La información secundaria se obtuvo de bibliografía disponible y publicaciones web, información con que cuenta la empresa y que permite tener una idea clara de la situación actual.
- Con la información receptada y analizada se propuso la elaboración de un Manual de desarrollo organizacional del Área Comercial” de EMELNORTE S.A



## 1.15 ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 1.15.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS A PERSONAL DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

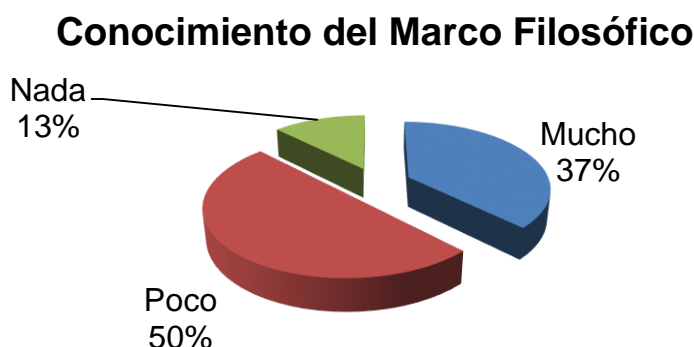
#### 1. ¿Conoce el Marco Filosófico de la Empresa?

**Tabla N° 5 Conocimiento del Marco Filosófico**

Conocimiento del Marco Filosófico	Empleados	Porcentaje
<b>Mucho</b>	15	38
<b>Poco</b>	20	50
<b>Nada</b>	5	13
<b>Total</b>	40	100

Fuente: Encuesta aplicada al Personal del Área de Comercialización EMELNORTE  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico N° 1 Conocimiento del Marco Filosófico**



Fuente: Tabla N° 5  
Elaborado por: La Autora

El personal poco conoce la filosofía institucional, la institución cuenta con un marco filosófico que no ha sido difundido para generar fidelización del personal hacia la empresa y que se revierta en la atención al cliente, para alcanzar objetivos organizacionales para el mejoramiento de la calidad del servicio en el área de comercialización.

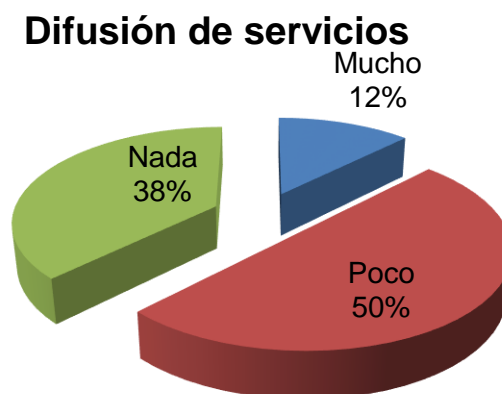
2. ¿Se ha dado a conocer los servicios que le brinda la Empresa?

**Tabla N° 6 Difusión de servicios de EMELNORTE**

Difusión del servicios de EMELNORTE	f	%
<b>Mucho</b>	5	13
<b>Poco</b>	20	50
<b>Nada</b>	15	38
<b>Total</b>	40	100

Fuente: Personal del Área de Comercialización EMELNORTE  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico N° 2 Difusión de servicios de EMELNORTE**



Fuente: Tabla N° 6  
Elaborado por: La Autora

El personal identifica que la empresa no cuenta con un programa de información sobre los servicios que se brinda, condiciones en las cuales el público en general recibe poca información sobre la cobertura de servicios, desconocimiento que no garantiza satisfacción en el cliente; una estrategia de difusión permite brindar información sobre los procesos llevados a cabo en la organización, el conocimiento de lo que realizan las instituciones públicas permite que el público que accede al servicio conozca la gestión y tipo de servicio que la EMELNORTE brinda.

3. ¿La empresa cuenta con una Estructura Organizacional, que identifica los Niveles Organizacionales?

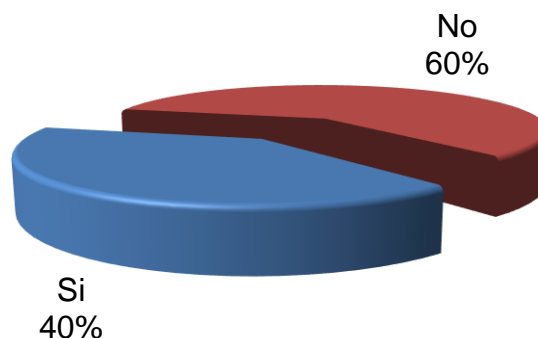
**Tabla N° 7 Estructura identifica niveles organizacionales**

Estructura identifica niveles organizacionales	f	%
<b>Si</b>	16	40
<b>No</b>	24	60
<b>TOTAL</b>	40	100

Fuente: Personal del Área de Comercialización EMELNORTE  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico N° 3 Estructura identifica niveles organizacionales**

**Estructura identifica niveles organizacionales**



Fuente: Tabla N° 7  
Elaborado por: La Autora

La mayor parte del personal, manifiesta que EMELNORTE no cuenta con una estructura que identifique los niveles organizacionales, situación que en las empresas propicia desmotivación en el personal para el cumplimiento eficiente de roles y funciones, en el área comercial son pocos los colaboradores que conocen sobre las actividades que especifican sus deberes y atribuciones, identificándose la necesidad de que se plantee una estructura organizacional en el que se identifiquen los diferentes niveles jerárquicos.

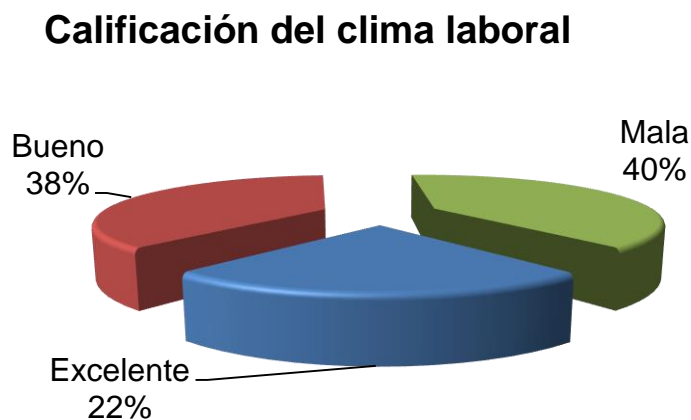
4. ¿Cuál es la Calificación que daría usted a la Empresa sobre el Clima Laboral?

**Tabla N° 8 Calificación del clima laboral**

Calificación del clima laboral	f	%
<b>Excelente</b>	9	23
<b>Bueno</b>	15	38
<b>Mala</b>	16	40
<b>Total</b>	40	100

Fuente: Personal del Área de Comercialización EMELNORTE  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico N° 4 Calificación del clima laboral**



Fuente: Tabla N° 18  
Elaborado por: La Autora

Al evaluar el clima laboral en el área de Comercialización de EMELNORTE, se identifica que un grupo importante no encuentra satisfactorio el ambiente de trabajo; un grupo algo menor que representa la tercera parte de empleados administrativos considera que el clima laboral es bueno; del estudio se destaca que un grupo minoritario califica excelente el medio en el que cumplen funciones laborales; resultados que demuestran que es necesario establecer acciones para formar equipos de trabajo sólidamente estructurados.

5. ¿La estructura Organizacional cuenta con funciones específicas para cada departamento?

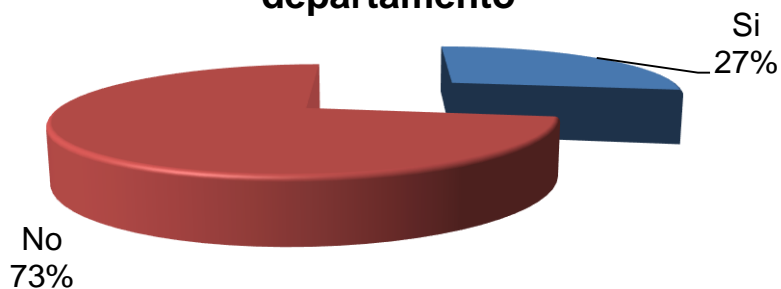
**Tabla N° 9 Estructura cuenta con funciones para cada departamento**

Estructura cuenta con funciones para cada departamento	f	%
<b>Si</b>	11	28
<b>No</b>	29	73
<b>Total</b>	40	100

Fuente: Personal del Área de Comercialización EMELNORTE  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico N° 5 Estructura cuenta con funciones para cada departamento**

**Estructura cuenta con funciones para cada departamento**



Fuente: Tabla N° 9  
Elaborado por: La Autora

La ausencia de una estructura en el que se identifiquen los niveles organizacionales en la empresa, ocasiona que no se establezca las funciones específicas para el puesto de cada uno de los departamentos; generando desorden organizacional afectando a la calidad del servicio al cliente interno y externo.

6. ¿Existe un Manual de desarrollo organizacional para el área de comercialización?

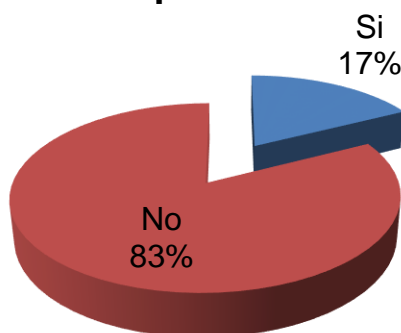
**Tabla N° 10 Estructura cuenta con un manual organizacional para el área comercial**

<b>Estructura cuenta con un manual organizacional para el área comercial</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	7	18
<b>No</b>	33	83
<b>Total</b>	40	100

Fuente: Personal del Área de Comercialización EMELNORTE  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico N° 6 Estructura cuenta con un manual organizacional para el área comercial**

**Estructura cuenta con un manual organizacional para el área comercial**



Fuente: Tabla N° 10  
Elaborado por: La Autora

La mayor parte del personal manifiesta que para el área de comercialización no se cuenta con un manual organizacional, por lo que se concluye que es necesaria una propuesta de desarrollo organizacional para el área de estudio.

7. ¿Existe procesos de implementación de nuevos diseños de estructura Organizacional?

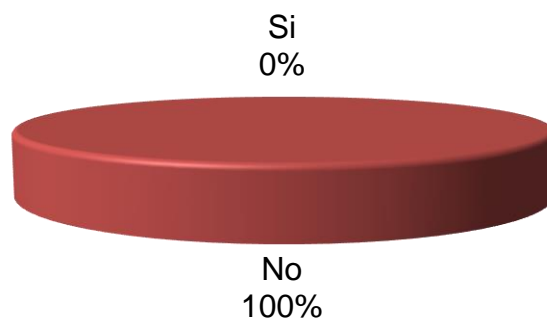
**Tabla N° 11 Existe nuevos diseños de estructura organizacional**

Existe nuevos diseños de estructura organizacional	f	%
<b>Si</b>	0	0
<b>No</b>	40	100
<b>Total</b>	40	100

Fuente: Personal del Área de Comercialización EMELNORTE  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico N° 7 Existe nuevos diseños de estructura organizacional**

**Existe nuevos diseños de estructura organizacional**



Fuente: Tabla N° 11  
Elaborado por: La Autora

EMELNORTE no ha considerado procesos de innovación, que conlleve a la optimización de la gestión, de manera especial en el Área de Comercialización; opiniones que se emiten sustentados en los criterios de la totalidad de los empleados que manifiestan, que no se cuenta con procesos de implementación de nuevos diseños de estructura organizacional.

8. ¿Cuál es su percepción sobre la coordinación entre direcciones departamentales?

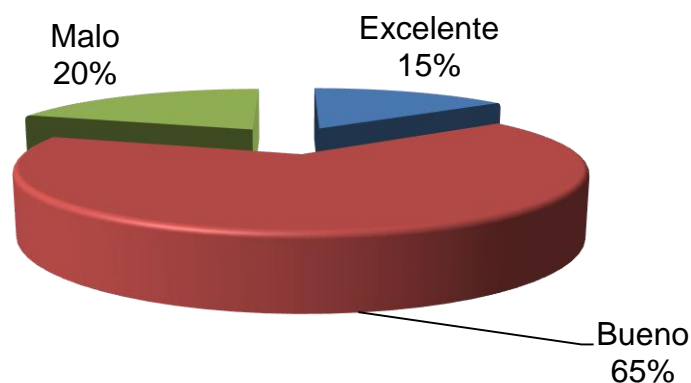
**Tabla N° 12 Coordinación entre direcciones departamentales**

Coordinación entre direcciones departamentales	f	%
<b>Excelente</b>	6	15
<b>Bueno</b>	26	65
<b>Malo</b>	8	20
<b>Total</b>	40	100

Fuente: Personal del Área de Comercialización EMELNORTE  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico N° 8 Coordinación entre direcciones departamentales**

**Coordinación entre direcciones departamentales**



Fuente: Tabla N° 12  
Elaborado por: La Autora

La coordinación entre direcciones departamentales es buena según un grupo algo superior a la mitad del personal; la quinta parte de los empleados a observado que este tipo de gestión es mala; por lo que se determina que la estructura organizacional que se mantiene en la actualidad ocasiona desarticulación en la toma de decisiones, sin que se consoliden los objetivos de la empresa.



9. ¿Se optimiza el uso de los recursos financieros y económicos?

**Tabla N° 13 Optimización de recursos financieros y económicos**

Optimización de recursos financieros y económicos	f	%
<b>Si</b>	8	20
<b>No</b>	32	80
<b>Total</b>	40	100

Fuente: Personal del Área de Comercialización EMELNORTE  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico N° 9 Optimización de recursos financieros y económicos**



Fuente: Tabla N° 13  
Elaborado por: La Autora

La mayor parte del personal del área comercial, reconoce que no se optimiza el uso de recursos financieros y económicos, dando lugar un rendimiento adecuado de la inversión realizada para el servicio y los niveles de calidad que demanda la atención al cliente en el área de comercialización.

10. ¿Los usuarios reconocen la calidad del servicio de EMELNORTE?

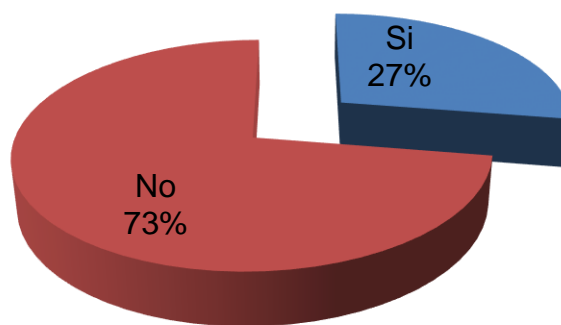
**Tabla N° 14 Imagen corporativa de EMELNORTE**

Imagen corporativa de EMELNORTE	f	%
<b>Si</b>	11	28
<b>No</b>	29	73
<b>Total</b>	40	100

Fuente: Personal del Área de Comercialización EMELNORTE  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico N° 10 Imagen corporativa de EMELNORTE**

### Imagen corporativa de EMELNORTE



Fuente: Tabla N° 14  
Elaborado por: La Autora

Los usuarios no reconocen la calidad del servicio que brinda EMELNORTE, por lo que se concluye que la empresa, no ha generado identidad en la población, resultados por lo que se cree conveniente que se promueva la difusión de los servicios y objetivos que tiene la empresa y la gestión que brinda el área de comercialización.

11. ¿Las áreas de atención al cliente le brindan un servicio eficiente?

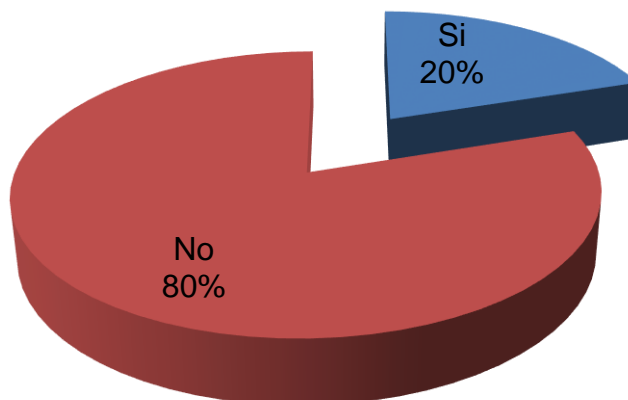
**Tabla N° 15 Eficiencia en el servicio**

Eficiencia en el servicio	f	%
Si	8	20
No	32	80
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: Personal del Área de Comercialización EMELNORTE  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico N° 11 Eficiencia en el servicio**

**Satisfacción en el servicio del área de comercialización**



Fuente: Tabla N° 15  
Elaborado por: La Autora

La mayor parte del personal, considera que las áreas de atención al cliente no brindan un servicio eficiente, información que revela la necesidad de un plan de mejoramiento de la calidad del servicio en EMELNORTE que sea dirigido al Área de Comercialización.

12. ¿Se difunde con los clientes los beneficios del servicio de EMELNORTE?

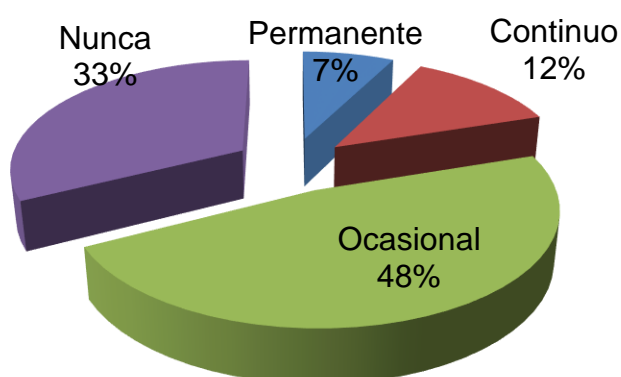
**Tabla N° 16 Difusión de calidad del servicio de EMELNORTE**

Difusión de calidad del servicio de EMELNORTE	f	%
Permanente	3	8
Continuo	5	13
Ocasional	19	48
Nunca	13	33
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: Personal del Área de Comercialización EMELNORTE  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico N° 12 Difusión de calidad del servicio de EMELNORTE**

**Difusión de calidad del servicio de EMELNORTE**



Fuente: Tabla N° 16  
Elaborado por: La Autora

Al analizar la calidad del servicio de EMELNORTE, se determina que la información proporcionada al cliente se realiza en forma ocasional, criterios de difusión por la que el usuario de mayor atención al costo que representa el servicio, sin que se analice los beneficios que le brinda la empresa.

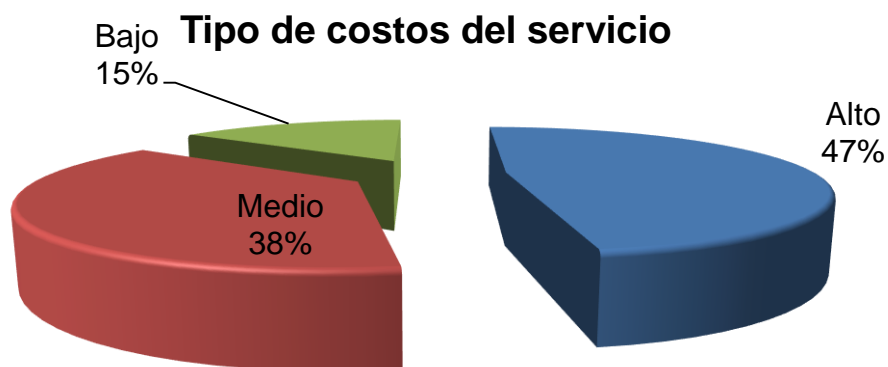
13. ¿Qué tipo de costos representa el servicio eléctrico que proporciona la empresa?

**Tabla N° 17 Tipo de costos del servicio**

Tipo de costos del servicio	f	%
<b>Alto</b>	19	48
<b>Medio</b>	15	38
<b>Bajo</b>	6	15
<b>Total</b>	40	100

Fuente: Personal del Área de Comercialización EMELNORTE  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico N° 13 Tipo de costos del servicio**



Fuente: Tabla N° 17  
Elaborado por: La Autora

Los costos elevados con relación a la calidad del servicio, es la percepción para un grupo significativo del área de comercialización de EMELNORTE; otro grupo importante identifica que los costos tienen un valor medio, indicadores que demuestran que la empresa no ha considerado el mejoramiento de la calidad de servicio con relación a la optimización de los costos que ellos demandan.

14. ¿Ha recibido cursos de capacitación de desempeño en el área comercial?

**Tabla N° 18 Capacitación en el área de desempeño**

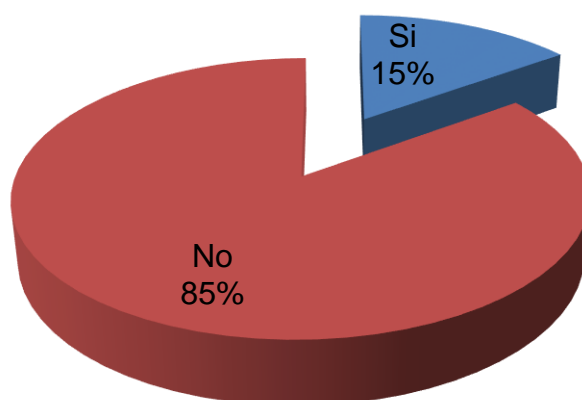
Capacitación en el área de desempeño	f	%
<b>Si</b>	6	15
<b>No</b>	34	85
<b>Total</b>	40	100

Fuente: Personal del Área de Comercialización EMELNORTE

Elaborado por: La Autora

**Gráfico N° 14 Capacitación en el área de desempeño**

### Capacitación en el área de desempeño



Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: La Autora

El personal del área comercial, no ha recibido capacitación para el desarrollo de competencias en el área de labores; resultados que demuestran que la empresa no cuenta con un plan para el mejoramiento del perfil profesional del personal, situaciones que se revierten en la calidad de desempeño.

### **1.15.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTA AL ING. RAMIRO FLORES DIRECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE EMELNORTE**

#### **1. ¿Cuál es su criterio sobre el clima laboral que existe entre los funcionarios y empleados de Comercialización?**

El tema es muy complejo por cuanto es deficiente el clima laboral de la unidad así como también de la empresa, por cuanto, ciertas decisiones en el manejo del recurso humano no han sido bien vistas por el personal del área.

#### **2. ¿La Dirección de Comercialización tiene definido su manual de Desarrollo Organizacional?**

No está definido ni incorporado creo que este manual permitiría corregir varias desviaciones que se tienen tanto en lo que significa imagen institucional, manejo de cartera, indicadores financieros y mejoras en los niveles de conocimiento del personal del área

#### **3. ¿Qué enfoque tiene el plan de capacitación que tiene la Dirección de Comercialización de la empresa?**

Pienso que no tiene un enfoque definido que permita corregir los problemas que tiene el personal administrativo de la empresa de falta de conocimiento y destrezas en ciertas áreas que por en desarrollo tecnológico deben ser implementadas para eliminar esta debilidad del personal, esto se solucionaría a través de un programa de capacitación enfocado en los resultados de la evaluación del desempeño del personal del área.

#### **4. ¿Considera que se debe definir sistemas de evaluación del desempeño del personal?**

Es necesario que la Dirección de Comercialización disponga de criterios técnicos para la evaluación del desempeño de su personal que ofrezca

orientaciones y recomendaciones que ayuden a adoptar mejores rendimientos del personal ajustados a las necesidades específicas de la organización.

**5. ¿Qué beneficios proporciona un plan al desarrollo organizacional?**

Mayor organización de las actividades, mayor comprensión para el desenvolvimiento del personal y por lo tanto se tendrá agilidad en los servicios que brinda la empresa y el área de comercialización además mejorará la imagen corporativa de la empresa.

**6. ¿La coordinación favorece el logro de objetivos del área de comercialización y de la empresa?**

No es la adecuada por que estas no se complementan en un objetivo común y lo que hacen es ser la más eficiente en su área el manual de desarrollo organizacional solucionaría este problema por cuanto marcaria las pautas de coordinación para las diferentes áreas en la consecución de un objetivo común que es una prestación eficiente del servicio en beneficio de nuestros clientes

**7. ¿Cuál es su opinión referente a la estructura dentro del plan estratégico?**

Esta acorde a las necesidades institucionales pero esta no está implementada por consiguiente los resultados no benefician a la empresa y exclusivamente a el área de comercialización el manual podría dar la pauta para que se implemente en una forma óptima que permita resolver el problema del cliente mejorando la atención al cliente que tanto se queja en las ventanillas de pago.



## **1.16 ANÁLISIS FODA**

En todo proceso de Planeación Estratégica, uno de los puntos claves es el diagnóstico atinado de la situación actual de la empresa, la cual se constituye en el punto de partida para un proceso de planificación.

La aplicación del diagnóstico de la situación actual de la empresa, se efectuó sobre la base de un levantamiento de información que fue efectuado por la autora.

La información presentada en el diagnóstico inicial, una vez discutida y analizada para el efecto, servirá de base para la definición del análisis FODA de la empresa, identificando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de EMELNORTE

## **1.17 FODA DE EMELNORTE**

Como primer paso para el análisis FODA, se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a nivel general de la empresa. Adicionalmente se estableció el nivel de impacto de cada una de ellas en la gestión comercial de la Institución.

### **1.17.1 FORTALEZAS**

- Experiencia en la comercialización del servicio
- Posicionamiento en el mercado
- Precios bajos Tarifas

### **1.17.2 .OPORTUNIDADES**

- Alta demanda de consumidores
- El cliente exige nuevos productos y servicios

- Demanda insatisfecha ciudad de Ibarra.

### 1.17.3 DEBILIDADES

- Estructura organizacional sin aplicación
- Falta de espacio físico
- Clima laboral complejo
- Débil comunicación corporativa

### 1.17.4 AMENAZAS

- Incumplimiento de normativas
- Cartera de clientes vencida
- Falta de recursos para reconocimiento tarifarios

## MATRIZ FODA

### Aérea Comercial Empresa EMELNORTE Matriz Ibarra

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<b>Experiencia en la comercialización del servicio.</b> <b>Posicionamiento en el mercado.</b> <b>Precios bajos Tarifas.</b>	Alta demanda de consumidores. El cliente exige nuevos productos y servicios. Demanda insatisfecha ciudad de Ibarra.
DEBILIDADES	AMANAZAS
<b>Estructura organizacional no implementada en el área comercial</b> <b>Falta de espacio físico.</b> <b>Clima laboral complejo y falta de manuales de procesos.</b> <b>Débil comunicación corporativa.</b> <b>Cartera de clientes vencida</b>	Normativas estatales cambiantes Falta de recursos externos para reconocimiento tarifarios. Proceso de descentralización del gobierno

Elaborado por: La Autora

### **1.17.5 CRUCE ESTRATÉGICO**

#### **FA**

La experiencia en la comercialización del servicio, permite el cumplimiento de normativas estatales, el tiempo de existencia de la empresa ha brindado los servicios de alumbrado eléctrico, innovación de cocinas y reposición de refrigeradores, convenios facilitando el pago eléctrico a la ciudad de Ibarra, con el buen posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor se logra el emprendimiento de nuevas estrategias para cubrir la demanda insatisfecha de los clientes.

Las tarifas bajas de servicio aportan en la aplicación de estrategias para recuperar la cartera de clientes vencida, por el amplio número de clientes que la empresa tiene, existen usuarios que mantienen deudas pendientes de pago con la empresa EMELNORTE S.A., generando así la cartera vencida de clientes, los documentos por pagar, significando pasivos corrientes de la empresa que se pueden solucionar con aplicaciones de nuevos procesos que permitan enfrentar cualquier fuerza externa presentada.

#### **FO**

El posicionamiento en el mercado, la experiencia en años que tiene la empresa EMELNORTE S.A. en la venta del servicio eléctrico. A precios bajos es una de las demandas amplia de consumidores y a su vez tiene el posicionamiento en el mercado lo que nos permite ofrecer nuevos servicio, productos como son la innovación de las cocinas eléctricas y la reposición de las refrigeradoras facilitando al cliente el ahorro de tiempo y dinero en la adquisición de los servicios y productos. El cliente exige de nuevos de productos y servicios de mantenimiento de medidores, instalaciones eléctricas entre otros servicios y productos como son la

innovación de las cocinas eléctricas y la reposición de las refrigeradoras y muchos más productos.

## **DO**

La estructura organizacional no implementa de la administración de la empresa es algo evidente, no está administrada profesionalmente ya que tienen estructura organizacional que no se aplica sobre todo en el área comercial donde se debería entregar calidad en atención al cliente.

La demanda insatisfecha en la ciudad de Ibarra es extensa a la cual es prioridad la atención aprovechando el alto posicionamiento en el mercado para difusión de la labor de la empresa en toda la ciudad y a nivel nacional considerando que es una empresa monopólica.

## **DA**

La falta de espacio físico en las instalaciones del área comercial de la empresa matriz Ibarra son insuficientes, ya que existe una demanda alta de clientes, la prioridad en las mejoras de los canales de comunicación repercuten en el clima laboral y la aplicación acertada de la normativa vigente que permita el cumplimiento de estándares de la política pública.

El incumplimiento de normativas se vive diariamente en el área comercial de la empresa matriz, ya que cuenta con una estructura organizacional que no se ejecuta por parte de los empleados, razón por la cual existe una insuficiente condición de relacionamiento y repercusión en la atención al cliente, la implementación de procesos comerciales aplicables aportan en la fluidez de la comunicación, para combatir las amenazas referentes a procesos de descentralización y otros aspectos externos.

## 1.18 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

- Del análisis de la matriz FODA, se identificó las fortalezas y amenazas, la mayor incidencia por la que atraviesa EMELNORTE, respecto al desarrollo organizacional detallando los bajos costos de generación, la alta experiencia, el posicionamiento en el mercado, enfatizando los adecuados índices financieros con los que cuenta la empresa, la descripción de la demanda alta de clientes y la referencia de sectores poblacionales sin cultura de pago que requieren alternativas de servicio con atención oportuna al cliente.
- Así mismo desde el análisis debilidades y oportunidades se vislumbran como problemas la falta de difusión de los planes institucionales a los usuarios internos y externos, la revisión de la estructura orgánica institucional con la finalidad de ubicar cada unidad en los procesos que le corresponde, el diseño del plan de socialización de los manuales de gestión, sustentado en las políticas de modernización del sector eléctrico, con la utilización del personal calificado que aporta al clima laboral existente en la empresa generando la comunicación acertada para combatir la inoportuna entrega de recursos por parte del Estado, la inexistencia de sistemas alternativos de mercado y el incumplimiento de la normativas cambiantes y nuevos mecanismos de mejora de la infraestructura existente.
- Es prioritario dar una solución a estos problemas dentro del procesos de desarrollo institucional vinculado al área comercial, estableciendo políticas que permitan obtener un mejor desarrollo del Dirección Comercial y de esta forma fortalecer la confianza, credibilidad en los usuarios internos y externos, y ser más efectiva la gestión de facturación, acometidas y medidores, cortes y reconexiones, control de pérdidas y recuperación de cartera en la institución. En razón de ello el presente proyecto propone el: DISEÑO DE UN MANUAL DE

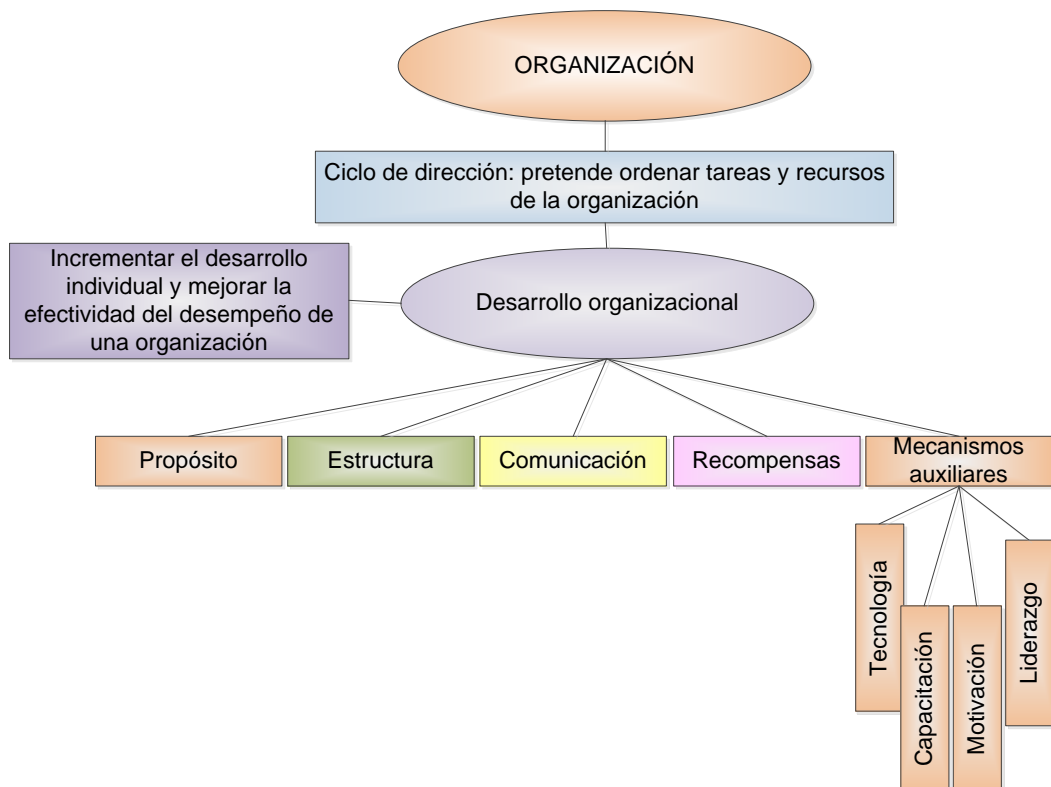
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA COMERCIAL DE EMELNORTE S.A., el mismo que va a permitir mejorar los procedimientos y necesidades del área comercial en los diferentes servicios que presta, suministrando así parámetros que permitan medir el cumplimiento de sus objetivos y metas.

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ORGANIZACIÓN

Figura Nº 2 La organización



Elaborado por: La Autora

Organizar puede ser considerada una actividad, sin embargo, en la gestión empresarial es un elemento de la administración en la que cada actividad es identificada quién y con qué responsabilidad deberá cuidar su realización; por lo que la organización ha sido considerada como la acción mediante la cual cada cosa se pone en su lugar, y que se realiza la debida distribución de recursos para alcanzar los objetivos de la empresa.

La organización es considerada como la parte fundamental de la administración de empresas, ya que toda organización cuenta con características afines con las de su línea de gestión, pero diferente de las demás, por la influencia de factores internos y externos que tienen injerencia en el desenvolvimiento.

Cada organización no puede mantenerse estática en el tiempo, el desarrollo, progreso, y otros factores como la necesidad de mejoramiento y dar respuesta a las necesidades de clientes internos y externos, demanda en la actualidad de organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.

Para poder realizar un estudio dentro de las organizaciones es necesario definir el concepto de organización, con este fin es necesario analizar las siguientes definiciones de organización:

vvSegún Fayol, H. (2011). Revela que “Organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal”. Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

Según León, M. (2011). Expresa que “De acuerdo una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad”. Cada organización, adquiere identidad en el mercado según la actividad que realice, así como la especialidad del servicio, producto o comercialización a la que se dedica, en este estudio se pone atención en la organización de tipo formal porque se encuentra establecida como una organización legalmente constituida; mientras que la organización informal que corresponde a empresas que se abren sin que se establezca con un fundamento legal, generalmente son empresas unipersonales, familiares.



Según Koontz & Weihrich, H. (2009). Define que “La organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador como poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional”, definición que caracteriza a la organización como una actividad que incluye actividades, que son realizadas por un grupo de personas que corresponden a la organización y que les anima un fin común; por lo que la organización es un término de usos múltiples, que determina relaciones sociales y culturales, definidas por una actividad ocupacional, por lo que la organización es concebida como una estructura de funciones y clasificación de puestos formalizados según el tipo de organización.

Según Castillo, H. (2012). Define que “Después de entender a la organización es importante conocer los elementos que la conforman. analiza las diversas escuelas de los pensamientos administrativos, “incluyendo los doce elementos con los cuales se está en contacto en una organización, que son los siguientes: El ser humano, la motivación, el medio ambiente, el liderazgo, la comunicación, el conflicto, poder, cambio, la toma de decisiones, la participación y la eficiencia”; criterios que demuestran que una empresa bien organizada logra que el esfuerzo global de sus empleados proporcione mejores resultados que proviene del equipo de colaboradores, pero que cada uno de ellos aporta individualmente.

### **2.1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

Según Koontz & Weihrich, H. (2009). Define que “La administración es considerada como ciencia y arte, ciencia porque propone los fundamentos, normas y procedimientos para ser aplicados en el proceso de gestión organización; y, arte porque la habilidad del administrador entre en juego para aplicar los procedimientos en la gestión administrativa y

operativa de la organización. La administración se aplica a todos los tipos de organizaciones, dice que “organizar es agrupar actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo de administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar un sentido horizontal y vertical de toda estructura de la empresa”.

Administrar implica la ejecución de una serie de acciones, que se inicia con la etapa de planeación minuciosa y el establecimiento de la estructura organizacional con la finalidad de que se concreten los objetivos y procesos establecidos en los planes empresariales. En las organizaciones se llevan a cabo relaciones de personas para crear servicios o productos, por lo que el factor humano es determinante en la obtención de resultados deseados.

Según Koontz & Weihrich, H. (2009). Manifiesta que”, La labor de los administradores no es manipular a las personas, sino conocer sus motivaciones. Es muy importante en una empresa la motivación de los empleados por parte de la administración para lograr así al mismo tiempo una producción en beneficio de la empresa y de los propios empleados, se deben de sentir cómodos, satisfechos y tener el esfuerzo por satisfacer un deseo o meta, para que ellos trabajen por gusto, mas no por obligación”

Aportes, que llevan a considerar a la administración como un procesos, que se concretan en etapas de planeación, organización, dirección y control, definidas en las que se articulan las acciones empresariales, orientadas al cumplimiento de objetivos organizacionales, en el que el aporte del factor humano es esencial en la utilización óptimo de recursos para alcanzar las metas deseadas.

La Planificación es el primer momento, es decir la primera etapa del proceso administrativo por medio del cual se determina la realidad diagnóstica del problema, que sustenta las acciones para alcanzar nuevos objetivos organizacionales. Para lograr una planeación adecuada debe buscarse la innovación a través de la revisión de la solución planteada,

para establecer la posibilidad de un nuevo plan y programa que incluso amerite en la estructura formal de la institución.

En la etapa de planeación la participación activa del personal es decisiva, fase en la que cada integrante por áreas y en sesiones de trabajo establecen las necesidades, aportan con ideas para optimizar el rendimiento o dar soluciones a problemas percibidos; de esta manera se crea conciencia e identidad empresarial en favor de la consecución de objetivos; que se logra mediante la identificación de los requerimientos de las fuerzas de trabajo, el inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente las tareas a elaborar.

La dirección es ejercida quien recibe el encargo de la función de director, administrador, o nombramientos que represente una autoridad, que no es sinónimo de autoritarismo, la dirección en la nueva concepción administrativa significa capacidad de liderar, orientaría, acompañar, y propiciar la consecución de objetivos organizacionales; por lo tanto la dirección consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo.

Según Castillo. (2009). Define que “El control se lleva a cabo por medio de la aplicación del resultado de la acción comparándola con el plan y programas, “evalúa las causas de las desviaciones, y posibles medidas de corrección que ameriten en el extremo iniciar un nuevo plan y programa”

La planeación es considerada la fase de predicción de resultados actuales en relación con los esperados con el fin de corregir y formular nuevos planes o acciones, es decir constituye la recolección sistemática de datos para conocer la realización de la planificación.

Según Parra. (2013). Define que “La administración científica se centra en la tarea, subrayando la obligación de los gerentes bajos, equipo y técnicas que reflejan las mejores practica laborales”.

### **2.1.2 Desarrollo organizacional**

Toda unidad administrativa, representa una organización global o departamental, que tiene la finalidad de crecer, dar solución a las necesidades del cliente o usuario, contestó que identifica a clientes internos y externos; por lo que el desarrollo organizacional (DO) da lugar para que sea concebido como un proceso planificado, en el que se desarrollan conocimientos a partir de procesos intelectuales, procedimientos en el que se consolida la actitud del personal en la aplicación de los conocimientos adquiridos, el desarrollo organizacional, tiene como fin incrementar el desarrollo individual y mejorar la efectividad del desempeño de una organización.

El desarrollo organizacional, nace de la necesidad de dar satisfacción al cliente, mediante el diseño y concreción de soluciones que se convierten en obligaciones intrínsecas de la organización, asumidas por cada uno de los colaboradores y nivel ejecutivo, que conforman equipos de trabajo para alcanzar objetivos de organización.

Según León, M. (2009). Define que “El medio ambiente interno y externo de las organizaciones, están en constante cambio; manifiesta que “el DO permite a las organizaciones adaptarse a estos cambios, la continua evaluación hace que las organizaciones sean productivas y eficientes”

Según Castillo, V. (2012).Manifiesta que “Contexto en el cual, es importante destacar el pensamiento de define al DO “el reclutamiento, entrenamiento, desarrollo de carrera, desarrollo de administración, planeamiento de la organización, compensación y otras actividades del

personal que contribuyen al crecimiento total y mejoramiento de la organización”. Aporte que demuestra que la gestión del talento humano se convierte en un factor esencial en el desarrollo organizacional; entre otras acciones, se determina la utilización de recursos, utilización de materiales e insumos, y sobre todo, la calidad de relaciones interpersonales entre el personal, que genera un ambiente dinámico de trabajo y consolidación de equipos de trabajo, que unen esfuerzos y competencias en favor de los objetivos empresariales que se convierten en objetivos personales, ya que el desarrollo de la organización implica desarrollo y auto superación personal.

Según Castillo, V. (2012). Revela que “Para elaborar un diagnóstico de desarrollo organizacional se deben tener en cuenta algunas razones como son: el diagnóstico diseñado, planteamiento de la acción, ejecución y evaluación. Manifiesta que para elaborar este diagnóstico, primero se tiene que elaborar un análisis de las demandas del ambiente que inician en la organización de esta o en cualquier otra de contacto”. Segundo, saber acerca de que tan efectivamente la organización logra adecuarse a las demandas en la actualidad. Este análisis es esencial ya que muchos gerentes tienen una noción de los problemas que confrontan y de sus causas.

Según León, M. (2011). Revela que “Esto origina a dos preguntas que se deben responder antes de definir el significado de DO. La primera: ¿Cuáles son las áreas principales de problemas en las que se desea cambiar a la organización? Segunda: ¿Cómo establecemos la dirección en que deseamos desarrollar la organización en estas áreas?”.

Según Marguilies y Raia. (2012). Revela que “Al desarrollo organizacional como “una estrategia necesaria que las organizaciones tienen que utilizar para satisfacer necesidades tanto del medio ambiente externo como del interno”, aseveración que representa que la toma de conciencia sobre la

cultura de desarrollo organizacional, promueve la satisfacción de necesidades internas y externa, quienes ejercen el liderazgo generan ambiente de trabajo dinámico y participativo; mientras que sus colaboradores, experimentan seguridad, libertad para dar ideas y proponer soluciones, se siembra sentimientos de identidad y empatía entre los integrantes de la organización; que naturalmente va dirigido hacia el mejoramiento de la efectividad organizacional; al respecto.

Según Ocho H. (2010). Manifiesta que, considera que “El desarrollo organizacional puede ser visto como un sistema de tres elementos, valores, procesos y tecnología”.

### **2.1.3 Proceso de cambio organizacional**

Toda innovación crea desconcierto, desajuste entre el tradicionalmente realizado y la costumbre, con la innovación y cambio de procedimientos y actitud, por lo que el proceso de cambio organizacional para el trabajo de un análisis y diagnóstico coincide en traducir síntomas a un esquema coherente sobre cómo deben plantearse etapas de acción llevando a cabo con razonable seguridad de lograr los objetivos”. Todo cambio, proviene de un espacio de inquietud, diagnóstico o percepción de necesidad de cambio, que es percibido al interior de la organización, por lo que es necesario mantener un proceso de control y evaluación, orientado a identificar necesidades o problemas, conocer sus causas; erróneamente, asumido como un proceso de juzgamiento que busca culpables, lo que no genera cambios e innovación.

En este contexto se da lugar para crear un proceso compartido que se inicia con el desarrollo de un plan de acción, en esta fase se identifica una fase de diagnóstico que proviene del análisis y evaluación de los procesos, y que da lugar al planeamiento, que como se identificó anteriormente es la fase en la que se establecen acciones y elementos

administrativo para dar solución a las necesidades de la organización, que se sintetiza mejorar la atención y los procesos de satisfacción al usuario y cliente de la organización.

#### **2.1.4 Propósito**

Los objetivos son el resultado final, es decir el punto final a lo que se aspiró y se trató de alcanzar.

Según Castilla. (2011). Expresa “Las organizaciones antes de determinar los objetivos necesitan establecer cuál será su misión o propósito, la misión organizacional va ligada a la función que se tiene dentro de un sistema social económico.

Según León, M. (2011). Revela “La idea de las organizaciones es reflejar la concepción de que son más que simples estructuras técnicas y administrativas. Son instituciones que poseen personalidad y una meta”.

Según Castilla. (2011). Define “Los objetivos organizacionales son las metas hacia las cuales se dirige el sistema abierto de administración, para ello existen medios para alcanzar los objetivos de la organización. Si se desarrollan de forma adecuada, los objetivos organizacionales reflejan el propósito organizacional”; aportes de los autores que demuestran que la consolidación del personal es necesario, para cumplir propósitos y acciones delineadas por la organización, el personal además requiere capacitación sobre los cambios, innovaciones o procesos rutinarios, para dar orientación, definir perfiles en cada una de las metas y acciones, lo que conlleva a que se hable un mismo idioma entre todos, única alternativa para alcanzar los propósitos de la organización; la desvinculación de una persona, desorienta y genera pérdida de sentido hacia la ruta de cumplimientos de objetivos.

Según Fernández. (2013) Manifiesta que para “Todas las organizaciones tienen diversos propósitos y por tanto diferentes objetivos organizacionales, ya que las empresas tienen diferentes giros e intereses dependiendo de sus metas en toda la organización”; los objetivos y metas definidos por la organización, con la participación de líderes departamentales que tienen la misión de transmitir los idearios y aportes de sus colaboradores, permite consolidar los intereses y un conocimiento de todos de lo que se espera alcanzar; es decir, que el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Según Bustos, A. (2015). Revela que “Para poder hacer una planeación primero se tiene que tener definido el propósito de la organización, es decir los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter”, de cualquier grupo social. Una vez establecidos los propósitos se determinan los objetivos que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado proporcionando el inicio o directrices básicas hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos.

### **2.1.5 Estructura**

Según Castillo Vásquez, M. (2011) Expresa que “Los enfoques de la administración de trabajo han sido cuestionados y revalorados a medida que los gerentes buscan diseños estructurales que brinden y faciliten a los empleados la tarea de llevar a cabo el trabajo de una organización. El proceso de la organización se define: como la creación de la estructura de una organización. Con todo esto el reto de los gerentes consiste en saber diseñar una estructura organizacional que permita que sus empleados puedan realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos de la organización.

La estructura organizacional representa una conformación de áreas y dependencias que asumen roles, funciones y tareas específicas según al



área de desempeño que si bien agrupan áreas de tareas, pero se organizan y coordinan entre sus integrantes bajo el liderazgo del nivel ejecutivo o directivo, que tiene la función de cumplir una acción de responsabilidad de orientación con sus colaboradores, mediante un estilo horizontal de dirección y comunicación.

La estructura es una herramienta de que se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia. El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia. Pero requiere además que la estructura este bien adaptada a la tecnología y ambiente de la organización". En este sentido la autoridad representa el título de quien asume la misión de guiar y orientar, dirigir no subordinar, modelo tradicional que ha demostrado no tener efectividad, porque no crea ambientes socialmente óptimos para el trabajo de equipo, la obediencia no permite desarrollo organizacional; por lo que en la estructura organizacional se identifican estilos democráticos de gestión, de tipo horizontal en el estilo de comunicación; mediante el establecimiento de un ambiente de trabajo óptimo, en el que el personal conoce y domina lo que se espera y lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Se debe tener muy en claro que la organización está integrada por personas, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de las personas"; lo que implica que la estructura de la organización se conforma de acuerdo a la línea de gestión de la organización, y el reclutamiento de personal de acuerdo a estas necesidades; cuando la empresa ya cuenta con un personal, es necesario identificar el perfil de experiencia y formación para distribuir funciones según aptitudes y actitudes; estrategia que brinda garantías de eficiencia en el desempeño y en el cumplimiento de metas de gestión y resultados.

### **2.1.6 Comunicación**

Según Madrigal. (2011). La comunicación se define como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y “espera que esta última dé una respuesta en otras palabras la comunicación es la forma de establecer contacto por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al mensaje que se ha enviado para cerrar así el círculo”.

La comunicación es un proceso de compartir información con otras personas, se estructura a partir de motivaciones comunicativas, se comparten intereses, inquietudes, un equipo participativo y colaborativo mantiene procesos de comunicación asertivo, guiado por un sentido de identidad personal y organizacional, lo que permite establecer empatía. Para ser comunicadores efectivos, por lo tanto, los administradores no solamente deben entender la comunicación interpersonal, sino la forma en que esta ocurre dentro de las organizaciones”.

Los clientes internos y externos, tienen tendencia a confiar en la autoridad en calidad de líder de la organización, si él vivencia una posición clara de su posicionamiento, es decir, en el contexto empresarial se compartirá creencias, propósitos y aspiraciones; existirá un propósito organización común, y todos los esfuerzos estarán encaminados hacia los fines y principios de gestión que la organización promueve, y que estos lineamientos, son reconocidos por el personal porque provienen de una fase participativa; define a la comunicación interpersonal como “el proceso de compartir información con otros individuos. Para estar completo, el proceso de comunicación interpersonal debe tener los siguientes tener los siguientes elementos básicos”.

En este proceso de acuerdo con los objetivos propuestos es necesario fortalecer el conocimiento del grupo de trabajo, el aprendizaje consistirá

en establecer las normas o reglas de funcionamiento congruentes con las tareas, actividades y funciones de cada uno de los miembros del grupo; en este sentido.

Según Fernández G. (2013). Manifiesta que “desde el punto de vista de la administración, la comunicación es un proceso en virtud del cual los miembros de una organización interpretan su significado”.

Según Reyes, C. (2014) Manifiesta que “El proceso de comunicación consiste de pasos mediante los cuales un concepto e ideas pasan desde su concepción por una persona (el emisor) hasta que es puesto en acción por otra persona (que es el receptor)”. La comprensión de estos pasos y sus posibles barreras se pueden presentar y así lograr una comunicación más efectiva.

#### **2.1.6.1 Tipos de Comunicación**

##### **Comunicación formal**

Según Reyes, C. (2014) Revela que “Considera que “de acuerdo con las jerarquías que se han establecido con la gerencia. La organización que proporciona los canales mediante los cuales se pueden transmitir hacia debajo de la gerencia superior hacia sus subordinados, esto se sustenta con la retroalimentación necesaria para los subordinados”.; este tipo de comunicación genera intereses y motivaciones en la conformación de equipos de trabajo, en la que los colaboradores, tienen oportunidad de expresar sus ideas, actitudes y sentimientos, identifican necesidades organizacionales, las necesidades personales están centrada en la organización, no en intereses individuales; lo que permite participar en forma óptima en la práctica de políticas y prácticas organizacionales que conciernen a toda la organización; es decir, es el punto de partida hacia la excelencia organizacional.

## **Comunicación informal**

La comunicación formal se encuentra entre personas de una organización cuyas relaciones pueden ser independientes de la autoridad y de las funciones de su puesto., contactos que siguen patrones independientes de la estructura formal de la organización que muchas veces a pesar de ser un canal importante de comunicación se refiere como

Según Reyes. (2014). “el chismorreo” debido a que se presenta a través de la organización sin ninguna relación, con la estructura formal o canales de comunicación”.

- **Comunicación Efectiva**

La comunicación requiere de un clima de confianza, congruencia entre lo que se dice y lo que se hace aumenta la credibilidad y la certidumbre y genera el clima apropiado para que la comunicación efectiva se logre.

- **Trabajo en Equipo**

El compromiso que asume todo trabajador de EMELNORTE, para generar sinergia en procura de resultados efectivos.

- **Orientación al Cliente**

Lo más característico es que no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente de contar con las necesidades y demandas del cliente, supone el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso de superar sus expectativas y mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia.

- **Cultura de calidad en el servicio**

Garantiza nuestro posicionamiento en el medio actual y en un futuro, exige esfuerzo por mejorar constantemente la calidad de los servicios, tanto internos como externos, mediante una actitud participativa, interactiva y de aprendizaje.

- **Responsabilidad Social y Ambiental**

Enfoque empresarial que involucra el compromiso de EMELNORTE de enmarcar sus acciones con una contribución activa para el mejoramiento social, y ambiental, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor agregado, sin atentar contra las normas establecidas.

### **2.1.7 Recompensas**

Según Reyes, P. (2014) Define que “El salario no es el único interés del trabajador (a veces ni siquiera el principal, cuando ha alcanzado su mínimo vital), esto da origen a que el trabajador se estimule al realizar sus labores dentro de la empresa”

Las recompensas tienen un doble resultado lo que puede desequilibrar los procesos, los incentivos demandan de un proceso adecuadamente delineado y establecido en manuales de procedimientos por ejemplo; caso contrario las recompensas pueden dar lugar a sentidos de injusticia o de privilegio para unos y desvinculación de otros; en la conformación de equipos de trabajo se cumplen metas cooperativas en la que no existe empleados estrellas; es decir, que las metas son alcanzadas por el apoyo y esfuerzo de todos.

Según Reyes, C. (2014) Manifiesta que “Aplicación, principio y técnicas permiten articular en forma tal el pago de dinero, prestaciones que recibe

el trabajador, incluyendo deducciones que su trabajo implica, esto significa que no solo pagar salarios justos, sino también convencer de que sea el más justo”; es decir que es necesario implementar un sentido de identidad con corresponsabilidad; es decir que el empleado tenga sentido de identidad con la organización y líderes de ella; pero además es imprescindible, que el nivel ejecutivo transmita un sentido de identidad con sus colaboradores; recordando que no hay empresa sin clientes; por tanto los niveles jerárquicos de la organización deben estar estrechamente identificados entre sí para crear ambientes dinámicos de desempeño, considerando que el ambiente de trabajo es la mejor de las recompensas.

Según Koontz, Weihrich. (2011). Expresa que “Existe una relación entre el desempeño y el salario”. Esto quiere decir, que se le paga al personal de acuerdo con su desempeño teniendo como resultado altas bonificaciones cuando cumple con las metas de la organización en lugar de que se le pague de acuerdo con su cargo o antigüedad de servicio; criterios que se relacionan entre el desempeño y el rendimiento económico que representa al empleado; es decir, que debe existir relación entre el rendimiento laboral y salarial; sin embargo, es necesario resaltar que la definición de presupuestos y metas son esenciales para que la empresa mantenga un rendimiento óptimo, sin que el salario sea un gasto poco aceptado por los líderes o un ingreso salarial deficiente para el empleado.

### **2.1.8 Mecanismos auxiliares**

Según Berzal, M. (2009) Expresa que “Son el proceso que todas las organizaciones deben entender para sobrevivir: planeación, control, presupuestos y demás sistemas de información” que ayuda a que los integrantes de toda la organización desempeñen sus respectivas tareas para alcanzar los objetivos de la organización.

Para efectos de la investigación es necesario considerar algunos procesos que permitan a la organización un mejor desarrollo, es por ello que incluiremos los siguientes: comunicación, tecnología, capacitación y

motivación. Dentro del proceso de comunicación es necesario decir cuales con las necesarias para cumplir todo este ciclo.

### **2.1.8.1 Tecnología**

En la gestión administrativa actual la tecnología se ha convertido en el recurso de primer orden en el desarrollo de actividades de tipo administrativas y operativas; los equipos de tecnologías de la comunicación se utilizan con eficiencia en el área administrativa, mientras que la maquinaria se implementan con cerebros de computadores adecuadamente tecnificados para facilitar y perfeccionar los procesos de producción, lo que la tecnología es de gran importancia en la gestión organizacional.

Según Castillo, V. (2012) Define que “la tecnología como “la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas, esta incluye técnicas e invenciones, con un amplio conocimiento organizado sobre todas las cosas”. Algunos de los beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una variedad de productos.

Según Reyes, C. (2014) Manifiesta que “De acuerdo con la tecnología se han tenido amplias y fuertes repercusiones, en distintos avances. Para poder comprender mejor la gama del cambio tecnológico considérese las siguientes categorías.

- Una mayor capacidad para dominar el tiempo y la distancia para el movimiento de productos en un lugar a otro.
- Una mayor capacidad para diseñar nuevos materiales y cambiar las propiedades de otros para que satisfagan mejor las necesidades.
- Mecanización y automatización de procesos físicos: por ejemplo en una fábrica textil el número de dispositivos que ahorran la mano de obra.

### **2.1.8.2 Capacitación**

Según Weihrich, W. (2009) Manifiesta que “Es necesario que antes de iniciar un proceso de capacitación y desarrollo se deben considerar tres tipos de necesidades: las necesidades de la organización que incluyen elementos y objetivos de la empresa, la disponibilidad de administradores y los índices de rotación”. La capacitación en la organizacional es un acción importante, mediante el desarrollo de eventos de mejoramiento de aptitudes o actualización del personal, favorece mantener un equipo de trabajo hábilmente adiestrado para el desempeño de las funciones, con un enfoque prospectivo de eficiencia y aptitudes de desempeño en los procesos de cumplimiento de roles y funciones.

### **2.1.9 Motivación**

Según Castilla, H. (2009). Define que “La motivación bajo los supuestos de la cultura organizacional. Las teorías motivacionales de esta escuela pueden caracterizarse de cuatro maneras”:

- Las personas pueden ser motivadas para que mejoren su participación en el trabajo.
- Las organizaciones tienen la habilidad de encontrar los elementos idóneos para motivar a las personas.
- Los elementos que motivan a las personas pueden ser provistos por la misma organización.
- Las personas consideran a la organización como la principal fuente en la que el trabajador puede encontrar un significado en su vida.

La motivación se genera a través del cumplimiento una escala de necesidades, entre ellas el ambiente laboral en el que se llevan a cabo los procesos de comunicación y relaciones interpersonales, en las que el empleado puede experimentar ser rechazado, irrespeto, no valorado, o simplemente la máquina humana de trabajo; por lo que es necesario crear ambientes de trabajo altamente asertivos, con la finalidad de crear en el personal orgullo por la organización a la que pertenece como fuerza de



trabajo, sentido de pertenencia con sus pares y con otros niveles jerárquicos de la organización; esta es una de las causas de la fidelización del personal en la empresa.

Según Wehrich, W. (2009) Manifiesta que “Implica una serie amplia de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. Esto quiere decir que los administradores motivan a sus subalternos, con la finalidad de realizar cosas con la que esperan satisfacer sus impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de una forma determinada.

### **2.1.10 Liderazgo**

El líder es la persona que proyecta credibilidad, con alto nivel de empatía, que genera en sus seguidores seguridad e intereses para colaborar con él, ello demanda de habilidades comunicativas y hacerse comprender, para que sus colaboradores comprendan lo que dispone hacer; el líder no es adquirir el poder de mandar, sino la habilidad de hacer que los demás realicen lo que deben hacer, se dice que hacerse obedecer sin que el colaborador piense que es mandado, el líder tiene la capacidad de crear equipos de desempeño con niveles de eficiencia en la consecución de metas y objetivos, para satisfacción de clientes internos y externos, garantizando el desarrollo organizacional.

El liderazgo al ser participativo y democrático, ayuda a sus seguidores a buscar y encontrar por si mismos su camino. Los líderes de tal manera son poderosos y sus seguidores dependientes.

De acuerdo con (Cruz Reyes, 2014) “La capacitación para el liderazgo es un proceso en el cual la gente implica en el logro de los objetivos o resultados puede contribuir de una manera más objetiva, el liderazgo es inherente al grupo y pasa de una persona a otra según lo requiera la situación”. El proceso de capacitación proporciona un ambiente que estimula a todos a cooperar para lograr los resultados; es decir que quien ejerce las funciones de ejecutivo debe cumplir un perfil profesional y

de desempeño, considerando que un liderazgo eficaz puede mover organizaciones de estados actuales a futuros, crear visiones de oportunidades potenciales para las organizaciones, inculcar en los empleados el compromiso para el cambio e inculcar en las organizaciones culturas y estrategias que movilicen y concentren la energía y los recursos.

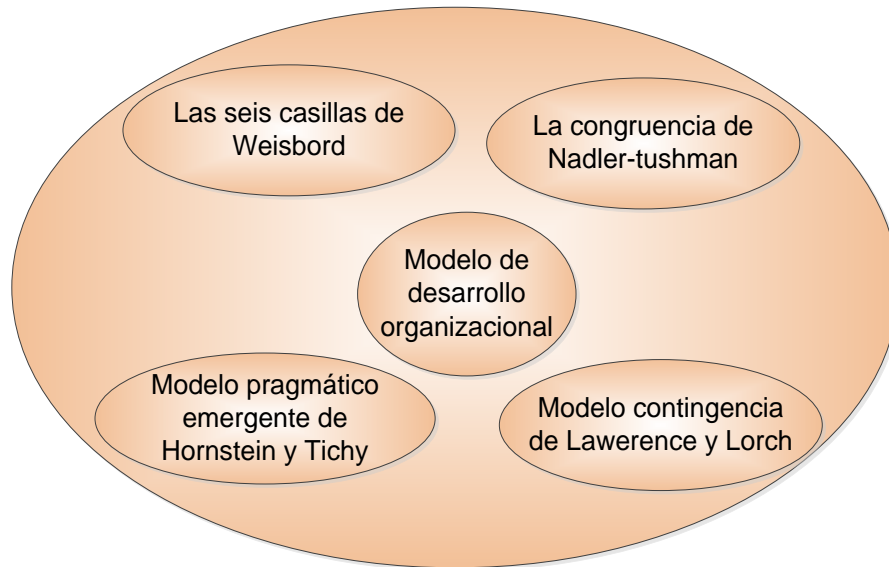
El liderazgo también difiere de la autoridad aun cuando los líderes podrían tener la autoridad y las autoridades ser líderes. El concepto de autoridad es tan polémico como el de liderazgo, y su consideración en las ciencias sociales se inicia con el trabajo de Max Weber citado quien lo vincula con el concepto de legitimidad. Max Weber distinguió tres formas importantes de autoridad

- **Tradicional:** obedecemos una costumbre o una forma en particular porque así lo han hecho nuestros antecesores.
- **Legar-Racional:** obedecemos a quienes ocupan ciertos cargos, como por ejemplo a los directores de la escuela, porque creemos que tienen el derecho de tomar decisiones, derecho que se basa en la premisa de que esas decisiones harán que el sistema funcione mejor.
- **Carismática:** obedecemos a una persona en particular por una “devoción extraordinaria y poco común de un grupo de seguidores a la fuerza sagrada y heroica, o a la ejemplaridad de un individuo y al orden revelado o creado por él.

El paradigma de liderazgo ha cambiado en los últimos años, en el contexto de la administración, el nivel directivo y jefe departamental maneja estilos de comunicación abierta, la nueva concepción de la administración de empresas, identifica un perfil psicológico y profesional del líder.

## 2.2 Modelo de diagnóstico organizacional

Figura N° 3 Modelo de diagnóstico organizacional



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: La Autora

### 2.2.1 Las seis casillas de Weisbord

Según Castillo, V. (2012) Define que "La El modelo es útil cuando ayuda a visualizar la realidad, y el modelo de Weisbord responde muy bien a este criterio. Este mismo autor describe su modelo como una pantalla de radar, con "señales luminosas" que nos hablen de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos de modo que los reguladores del tránsito aéreo se valen del radar.

El modelo diagnóstico de Weisbord promueve la identificación de la realidad organizacional, mediante la utilización de seis casillas: finalidad, estructura, recompensas, mecanismos auxiliares, relaciones y liderazgo; en este proceso se recepta información para conocer la situación del sistema en organizaciones formales y no formales.

El diagnóstico organizacional es una estrategia de gestión administrativa que es utilizada para determinar los principales problemas y realizar el pronóstico para establecer sus causas. El diagnóstico tiene la finalidad conocer la eficiencia y deficiencia de la organización, mientras que el pronóstico permite realizar una proyección de la situación a futuro; con este propósito Weisbord formula preguntas claves de diagnóstico para cada una de las casillas:

**Propósito.** Los factores más importantes son la claridad de la meta, que tanto los miembros de la organización perciben claramente la misión de la organización ¿En qué negocio estamos?; el propósito se define con la misión empresarial, en la que se describe la finalidad de la empresa.

**Estructura.** Aquí la pregunta primordial es la correspondencia adecuada entre la finalidad y la estructura disponible para lograrla. ¿Cómo dividimos el trabajo?; interrogante que pone de manifiesto la reflexión para hacer relaciones entre la estructura de la organización y la actividad a desarrollarse, así como el ámbito de influencia.

**Relaciones.** Weisbord dice que hay tres tipos de relaciones: entre individuos, entre unidades o departamentos que ejecutan tareas distintas, y entre las personas y la naturaleza y exigencias de sus empleos. ¿Cómo tratamos los conflictos entre persona? ¿Con tecnología?; existe necesidad de encontrar puntos de convergencia y de participación, en la que la comunicación convencional y tecnológica son los principales aliados y recursos.

**Recompensas.** Son las similitudes y diferencias entre lo que es la organización recompensas (paquete remuneraciones, sistemas e incentivos, etc.) y lo que los miembros de la organización sienten que les trae recompensas o castigos; las recompensas están caracterizadas en la

disciplina que genera la unidad de mando, respecto a la fidelización de los colaboradores con la organización y entre ellos.

**Liderazgo.** Sitúa la casilla liderazgo en el centro, ya que es una de las labores primordiales del jefe, líder es observar si hay señales luminosas entre las otras casillas y mantener un equilibrio entre ellas ¿alguien cuida de mantener equilibradas las casillas?; la capacidad de liderazgo es la cualidad adquirida a través de la formación profesional, capacitación y experiencia, que dota de recursos suficientes para manejar el grupo con asertividad.

**Mecanismos auxiliares.** Es el proceso que todas las organizaciones deben entender para sobrevivir: planeación, control, determinación de presupuestos y demás sistemas de información, proceso en el cual los integrantes tienen conocimiento de los procedimientos rutinarios a realizar, tomar adecuadas decisiones en imprevistos y crear estrategias de mejoramiento en el cumplimiento de sus funciones.

Según Burgos, M. (2011) Expresa que “Este modelo es útil: 1) cuando el consultor no dispone de tanto tiempo como sería deseable para el diagnóstico; 2) cuando no se necesita un mapa organizacional (organigrama) relativamente complejo de complicaciones para un pronto servicio, o 3) cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistema. En este último caso, el modelo ayuda a que el cliente visualice a la organización como un todo sistemático sin el uso de terminología extraña. También el modelo de Weisbord resulta bastante útil para la supervisión y orientación de los estudiantes de sus primeras consultorías de Do”

### **2.2.2 La congruencia de Nadler-tushman**

Según Cerón, R. (2012) Expresa que “El modelo de Nadler y Tushman citados en, en su modelo de la congruencia es complejo cuando no se dispone de mucho tiempo, Nadler y Tushman establecen las mismas suposiciones que Weisbord “la organización es un sistema abierto y, por

tanto, está influida por su medio ambiente (insumo) asimismo, los productos conforman hasta cierto punto el medio ambiente”

El modelo considera algunos factores como variables de estudio, como el contexto externo y de influencia de la organización, los recursos disponibles, historia de la organización, así como el análisis de estrategias que han sido aplicadas y determinación de los resultados logrados.

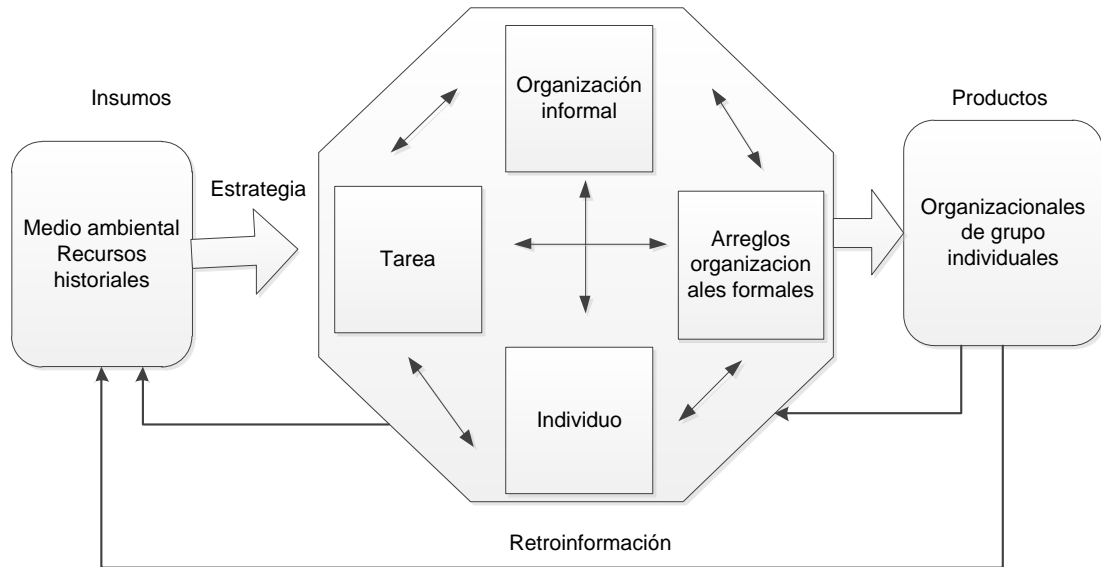
El modelo está en relación de los insumos como algo fijo respecto al sistema, las variables tomadas en cuenta por estos autores son: medio ambiente, los recursos a disposición de la organización historial de la organización y las estrategias que se desarrollan en el transcurso del tiempo.

Según Cerón, R. (2012) Expresa que “Dentro de los recursos considerados para este modelo son: capital, (dinero, bienes, equipo), materias primas, tecnología, personas y diversos intangibles como la reputación de la organización”.

Según Valverde, R. (2012) Expresa que “En el proceso de diagnóstico que propone el modelo d Nadler y Tushman según presentan cuatro categorías: funcionamiento del sistema, comportamiento de grupo, relaciones intergrupales y el comportamiento individual y sus efectos. En relación a la eficiencia del funcionamiento del sistema en su conjunto”, este análisis permite obtener información global sobre la situación de la organización, modelo que se le reconoce además como modelo diagnóstico holístico porque aborda varias variables.

Para los consultores de desarrollo organizacional tiene que concentrarse en el grado en que los componentes son congruentes entre sí. De acuerdo a lo anterior se deberán formular las preguntas.

**Figura Nº 4 Modelo de congruencia de Nadler y Tushman para el diagnóstico del comportamiento organizacional**



Fuente: Informaron Directa  
Elaborado por: La Autora

- ¿Hasta qué punto los arreglos organizacionales concuerdan con los requerimientos de las tareas?
- ¿Hasta qué punto las habilidades y necesidades individuales se ajustan a los requerimientos de las tareas, a los arreglos organizacionales y a la organización informal?
- ¿Hasta qué punto los requerimientos de la tarea encajan en la organización formal como la informal?

### 2.2.3 Modelo pragmático emergente de Hornstein y Tichy

Según León, M. (2008). Manifiesta que “Este modelo citado por “el modelo pragmático emergente de diagnóstico organizacional está basado en la premisa de que la mayoría de los directivos y consultores “lucubran”

teorías y modelos acerca del comportamiento organizacional” y de cómo los sistemas humanos funcionan realmente. Estos conceptos son intuitivamente difíciles de poder articular.

Para Hornstein y Tichy citados por (León, 2011), “este modelo trata de conceptos intuitivos, para ello han establecido un procedimiento que ayude a los gerentes y consultores a enunciar y conceptuar sus propios modelos implícitos y hacerlos explícitos”. Este modelo es adecuado para diagnóstico empresarial en las grandes organizaciones, permite recopilar información y procesar utilizando varios registros de información.

Según León, M. (2008). Manifiesta que “este procedimiento: Consiste en utilizar un cuaderno de trabajo y escoger fichas de una muestra de 22 denominaciones, o crear denominaciones propias formadas por 28 fichas en blanco que se suministran”. Dichas fichas contienen puntos como agrupamientos informales, características fiscales, rotación de personal, metas y satisfacción de los miembros con su trabajo. La elección de los individuos representa la información que buscaban diagnosticar en la organización.

Según Hoenstein, T. (2011). Manifiesta que “Se establece un diálogo directo entre el representante de la organización y el cliente, designa a profesionales para que cumplan las funciones de orientador, a quien le corresponde realizar el análisis y receptar la información de campo, cuenta con información práctica, con alto nivel de fiabilidad y eficacia, por lo que garantiza la toma de decisiones adecuadas en el proceso. De acuerdo a Hornstein y Tichy citados por (León, 2011), “el modelo pragmático emergente se sustenta en la teoría científica y está compuesto de cinco fases, en donde el consultor guía al grupo cliente a través de los siguientes puntos”:

- Exploración y desarrollo de un modelo de diagnóstico
- Desarrollo de estrategias de cambio.
- Desarrollo de técnicas de cambio.



- Evaluación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito.
- Evaluación de las estrategias de cambio.

#### **2.2.4 Teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch**

Este modelo especifica una mejor manera de diagnosticar un sentido particular para el cambio. “Este modelo hace hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura entre grupos, modelo que considera a la coordinación e integración de elementos y recursos, porque las actividades individuales tienen un fin para alcanzar un propósito macro, propiciando una adecuada utilización y optimización de recursos; para la estructura de Lawrence y Lorsch en el proceso diagnóstico está orientado a identificar los niveles de fidelización del cliente.

Para Lawrence y Lorsch, para la elaboración de un diagnóstico organizacional basado en la contingencia, es necesario enumerar algunas preguntas sobre:

- Demandas ambientales
- Integración
- Manejo de conflictos
- Contrato empleado gerencia

#### **Demandas ambientales**

Las demandas ambientales se refieren a la identificación del comportamiento del mercado y de las necesidades que atraviesa en el área de servicios y comercialización de la empresa, lo que permite diseñar alternativas y estrategias que se enfocan a dar solución a las necesidades del mercado, optimizando la inversión financiera y los recursos de la gestión administrativa de la organización:

1. ¿Sobre qué basa el cliente, evalúa y escoge proveedores, competidores de esta industria (precio, calidad, entrega, servicio, etc.)?
2. ¿Cuáles son los principales problemas con los que tropieza la organización al competir con la industria?
3. ¿En qué años recientes han ocurrido cambios apreciables en el mercado o en las condiciones técnicas de esta industria?
4. ¿Respecto a la certidumbre de las metas de la organización, ¿Que tan claras están las metas?

### **Integración**

1. ¿Cuán interdependientes son dos unidades cualquier? Esto quiere decir si una depende de otra para su supervivencia.
2. ¿Cuál es la calidad de las relaciones entre las unidades?

### **Manejo de Conflictos**

1. ¿Cuál es la manera que se emplea para la solución de conflictos: por imposición; por apaciguamiento, o por enfrentamiento.
2. ¿Qué tanto influye los empleados en la jerarquía organizacional para resolver problemas y tomar decisiones?

### **Contrato empleado gerencia**

1. ¿Qué tanto sienten los empleados de lo que ellos esperan es adecuado?
2. ¿Cuál es el punto que sienten los empleados que se remunera y recompensa por su trabajo?

## **Análisis**

El servicio de energía eléctrica a través de la historia ecuatoriana, adquiere características especiales en un contexto de mejoramiento de su cobertura y calidad; sin embargo, la gestión de las empresas de servicio público, generalmente han sido reconocidas por un deficiente modelo de gestión; modelo que para EMELNORTE significa un proceso de cambio e innovación para alcanzar niveles de eficiencia en la satisfacción del cliente interno y externo.

Para que las entidades del sector público, operen de manera eficaz deben llevar a cabo sistemas en los que se identifiquen y gestionen procesos interrelacionados, única manera de alcanzar los objetivos de las organizaciones.

Los programas de desarrollo organización tienen la finalidad de propiciar el desarrollo individual y mejorar la efectividad del desempeño de una organización, cuya estructura contiene: el propósito, estructura, comunicación, recompensas y recursos auxiliares, acciones que se diseñan a partir del diagnóstico situacional de la entidad pública, para contar con información fidedigna y específica sobre la situación y las necesidades a ser satisfechas.

## **CAPÍTULO III**

### **3 PROPUESTA**

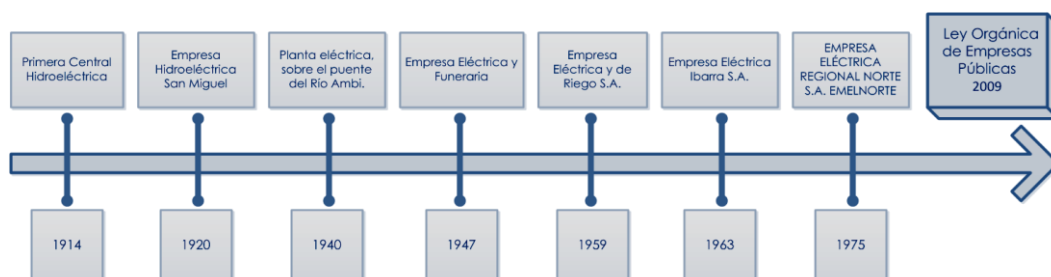
#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

En la presente investigación que se realizó en EMELNORTE S.A, se pudo descubrir que la atención al cliente no se la está llevando a cabo de una manera adecuada, por lo que directivos, clientes internos y externos de la empresa, opinan que la causa principal es la manera como se brinda el servicio, conservando una estructura se áreas bien definidas que operan individualmente ya que las personas que realizan el trabajo están especializadas únicamente en determinada función específica.

Se pudo evidenciar que la solución para mejorar la calidad de atención al cliente es implementar un sistema de atención al cliente donde se proponga procesos factibles para el área comercial de EMELNORTE S.A., para lo cual se procedió a reunir al personal del área para socializar los procesos y sus características que permitan elaborar un manual.

Si bien es cierto, que un manual, debe existir en toda empresa, que para el presente estudio se toma en cuenta para el personal del área comercial de EMELNORTE considerando los cambios generados en los últimos tiempos en su interior, basados en el PME 2009 – 2017 en donde se establecen objetivos y metas dirigidas a mejorar el servicio eléctrico en la Zona 1, para buscar liderar los procesos administrativos y operativos de la empresa, en vista que cada departamento que lo conforman siguen teniendo responsabilidades individuales del proceso integral en cuanto al desarrollo organizacional, se desarrolla la propuesta sustentando dichos procesos en base a las leyes establecidas últimamente, como se indica a continuación:

**Figura Nº 5 Línea histórica EMELNORTE S.A.**



**Fuente:** PME 2012 – 2020

Como parte de la estrategia y política nacional en lo que respecta al sector de distribución de energía eléctrica se realizó cambios en la estructura de las empresas distribuidoras, con la fusión de diez empresas en la Corporación Nacional Eléctrica S. A., CNEL, ya que se consideraba que estas empresas requerían de mayor atención.

En el caso de EMELNORTE S.A., en lo que respecta al Dirección Comercial se requiere fortalecer la confianza, credibilidad en los usuarios internos y externos, y ser más efectiva la gestión de facturación, acometidas y medidores, cortes y reconexiones, control de pérdidas y recuperación de cartera en la institución. En el aspecto interno se ve la necesidad de poner a consideración un Manual de Desarrollo Organizacional del Área de Comercialización.

El referido manual pretende ser un instrumento de apoyo para el desarrollo organizacional y ambiciona constituir los procesos operativos en el área de comercialización, en cuanto al cobro, venta de servicios y manejo de cartera en términos aceptables y que beneficien al crecimiento institucional, situación que será posible, si se identifica y se cumple con las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes del área de comercialización, mismas que serán identificadas en base a un organigrama funcional y comunicacional, unidos a estrategias claras y concretas que permitan alcanzar los objetivos trazados, identificando responsables, tiempo y metas de acuerdo al departamento al cual

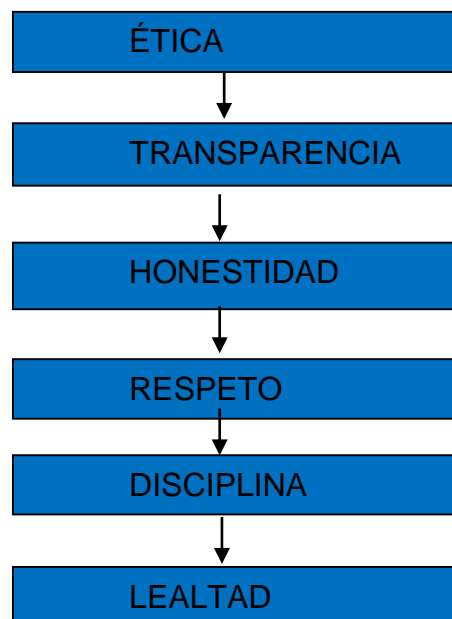
pertenezcan, sin descuidar los procesos integrales que permitan interactuar de manera efectiva y eficiente.

La falta de políticas administrativas que regulen, midan y evalúen, el trabajo realizado por la Dirección Comercial, ha evidenciado una gestión y trabajo que no mejora el desarrollo y crecimiento institucional significativo.

Es importante señalar que la utilidad de este documento depende de la validez de la información que contiene por tal motivo deberá mantenerse actualizado en forma permanente.

## 3.2 Principios, Valores y Políticas

### 3.2.1 Principios



Elaborado por: La Autora

- **Ética**

El comportamiento de los colaboradores y de los entes ejecutores estará enmarcado en toda circunstancia, dentro de principios de honestidad, integridad y justicia. Profesar y practicar un claro rechazo a la corrupción

en todos sus ámbitos del desempeño de la Empresa y cumplir cabalmente con la normativa vigente.

- **Transparencia**

Significa el acceso creciente a la información sobre toda faceta del comportamiento de EMELNORTE. Genera el "capital-confianza", valor inestimable que asegurará su progreso.

- **Honestidad**

El compromiso de los Directivos y servidores de EMELNORTE es transparente consigo mismo y con sus clientes externos e internos.

- **Respeto**

El respeto es la base de toda convivencia, cuando hablamos de respeto, no solo nos referimos a las demás personas, estamos hablando de nosotros mismos, de contemplar hasta donde llegan las propias posibilidades, de ver cuando hacer o no hacer ciertas cosas, por esto Baltasar García dice que "hemos de proceder de tal manera que no nos sonrojemos ante nosotros mismos".

- **Disciplina**

Valor corrige, moldea, da fortaleza, forma buenos hábitos y te compromete contigo mismo para cumplir con obligaciones y hacer un poco más de lo esperado.

- **Lealtad**

Sentimiento de apego, fidelidad y respeto que inspira al talento humano de EMELNORTE, para llevar adelante acciones o ideas con las que la empresa se identifica.

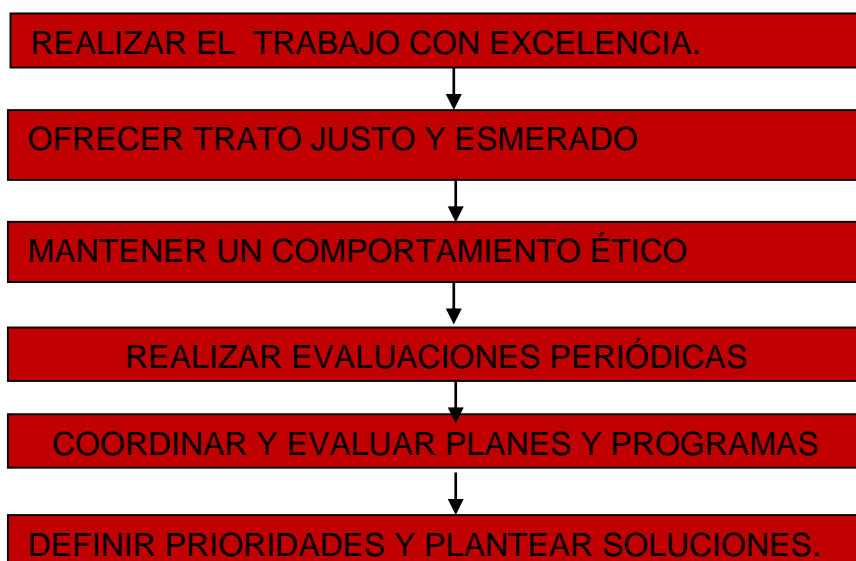
### 3.2.2 Valores



Elaborado por: La Autora

### 3.2.3 Políticas

Serán las reglas de carácter general que orientarán el trabajo y contribuirán a la consecución de los objetivos y metas.



Elaborado por: La Autora



La políticas son una línea de acción y lineamiento del plan se formula en base a una necesidad existente en el área de la comercialización, con el fin de proporcionar una guía para alcanzar los objetivos.

#### **3.2.4 Misión**

El área de comercial que busca integrar los elementos de perspectiva organizacional, perspectiva de gestión de procesos, perspectiva de mercado, perspectiva de marketing, plan operativo. Para mejorar los procesos operativos en el área de comercialización con alta tecnología para servir a la colectividad de la zona 1y del país.

#### **3.2.5 Visión**

Para el año 2020 el Área Comercial de EMELNORTE, será, líder regional en comercialización, con base en el área comercial con la finalidad de mejorar la, calidad en atención al cliente con valores éticos y de responsabilidad social en la zona 1y el país.

#### **3.2.6 OBJETIVOS GENERAL**

Incrementar la efectividad empresarial en el Área Comercial” de EMELNORTE S.A.

#### **3.2.7 OBEJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Capacitar al personal para enriquecimiento del cargo y formación de equipos de trabajo
- b) Fomentar el trabajo en equipo del Área Comercial de EMELNORTE S.A.

### **3.3 “MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL” DE EMELNORTE S.A.**

#### **3.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Es importante destacar la estructura organizacional del área comercial vigente de EMELNORTE S. A., donde se puede visualizar que la Dirección de Comercialización es una de las cuatro direcciones que conforman la empresa, lugar donde se pretende establecer un manual, considerando el nivel micro de la propuesta. Punto de partida estructural, para elaborar la diseñar un manual de desarrollo organizacional con la finalidad de considerar todas sus partes y adaptarlo a sus necesidades y requerimientos.

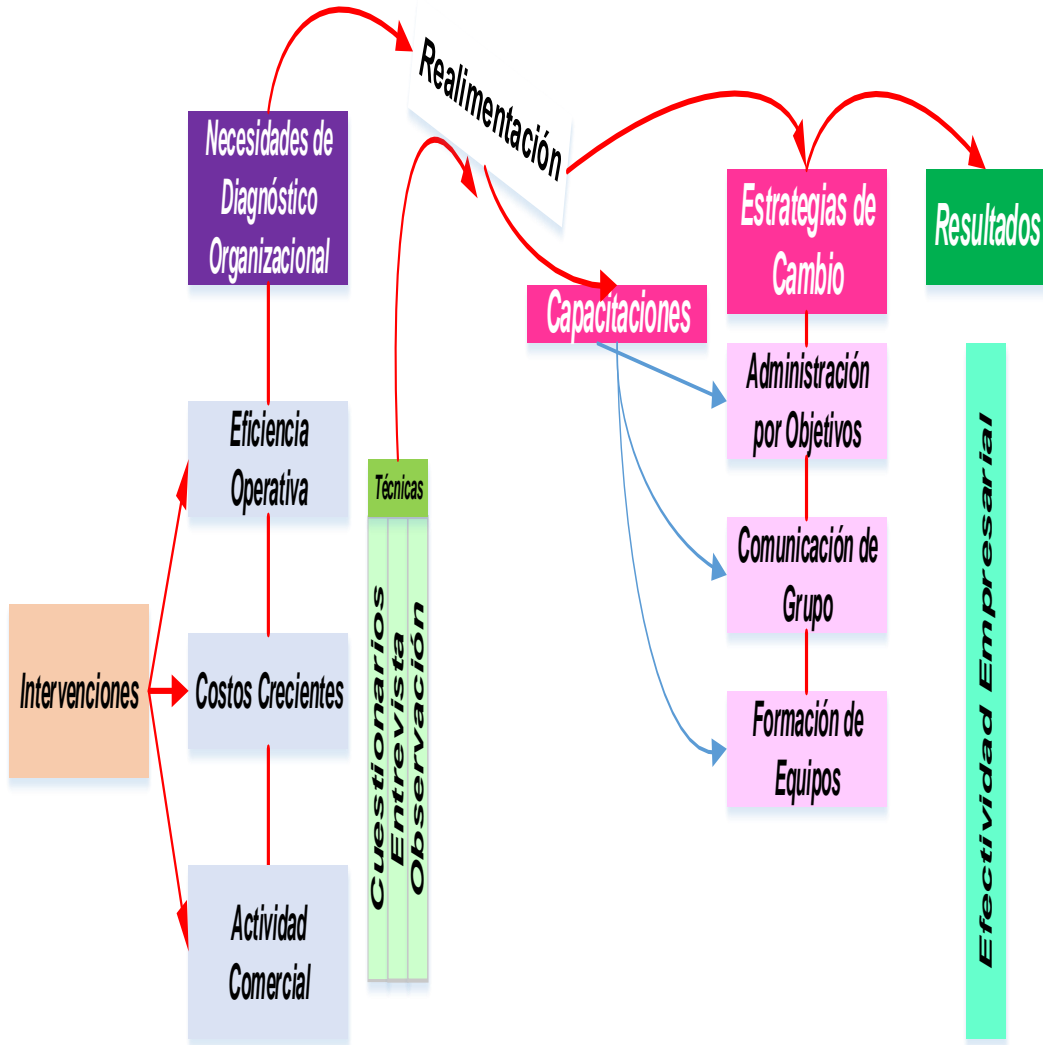
Este diseño de organización estructural, sugiere una reestructuración de la dirección de comercialización, ya que si bien es cierto que se visualiza la relación de dicha área con el resto de departamentos de la institución, no se indica las responsabilidades a cumplir por parte de quienes conforman la dirección comercial.

Como se aprecia en el texto de la resolución del Directorio, se dispone la implementación del Sistema de Gestión por Procesos, acciones que no se han iniciado, por tanto se desconoce sus bondades y grado de aplicabilidad.

Para lo cual, se considera el organigrama estructural existente del Área Comercial de EMELNORTE S. A., para la elaboración de la presente propuesta, tomando en cuenta las funciones, responsabilidades y sistemas comunicacionales existentes en cada uno de sus integrantes.

### 3.3.2 MAPA DE PROCESOS

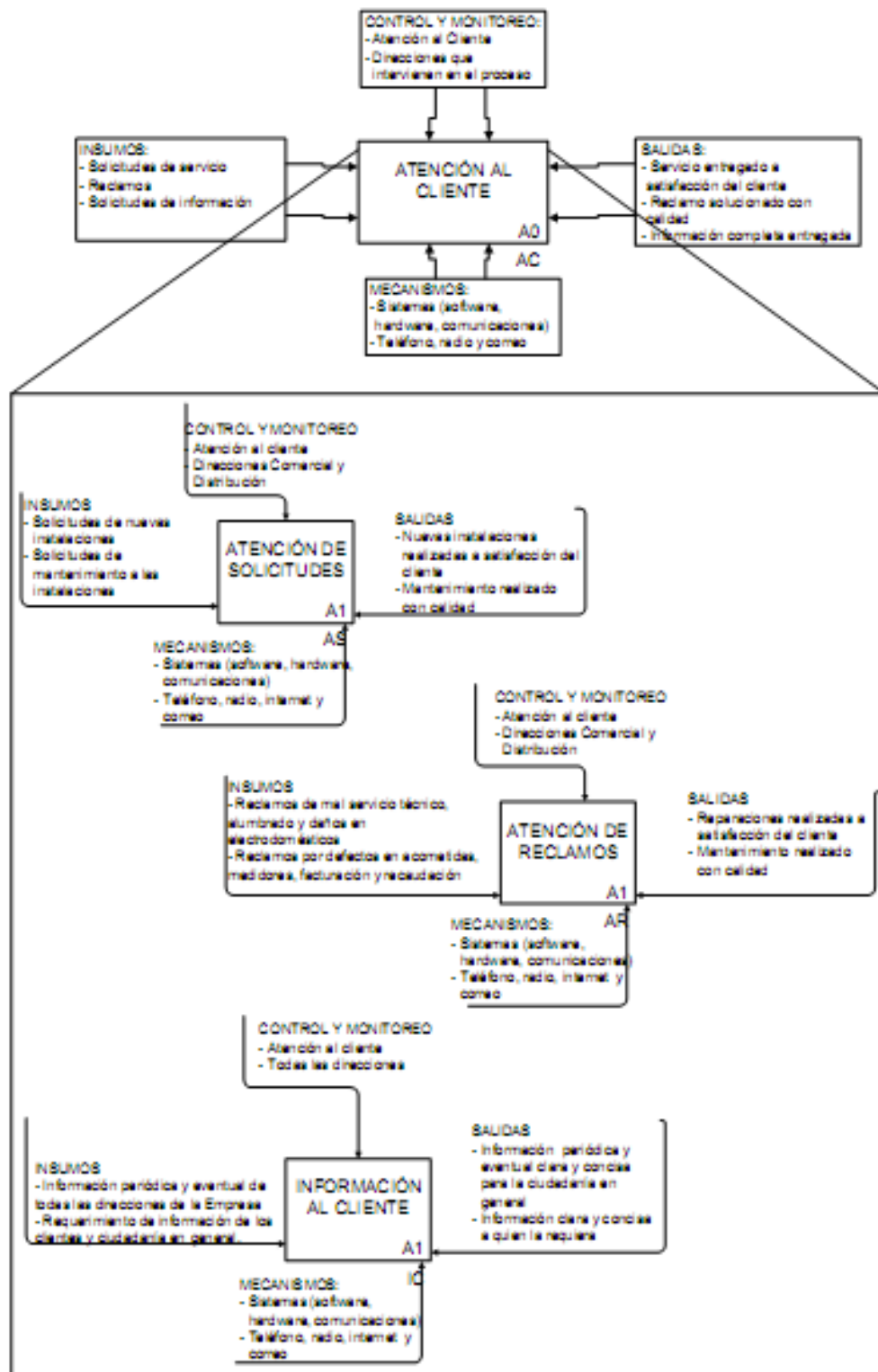
#### Mapa de Procesos de Propuesta de Desarrollo Organizacional



Fuente: Base teórica tomada de Harold Koontz, 2012

Elaborado por: Sandra Andrade

### 3.3.3 Mapa Actual de Procesos

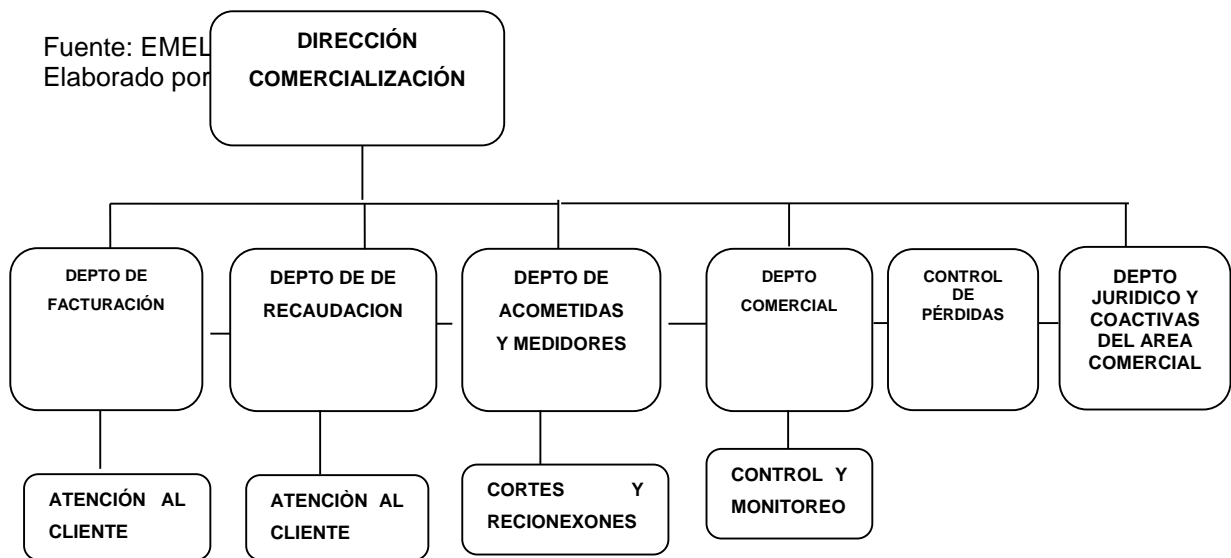


Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

### 3.3.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL PROPUESTO DEL ÁREA COMERCIAL DE EMELNORTE

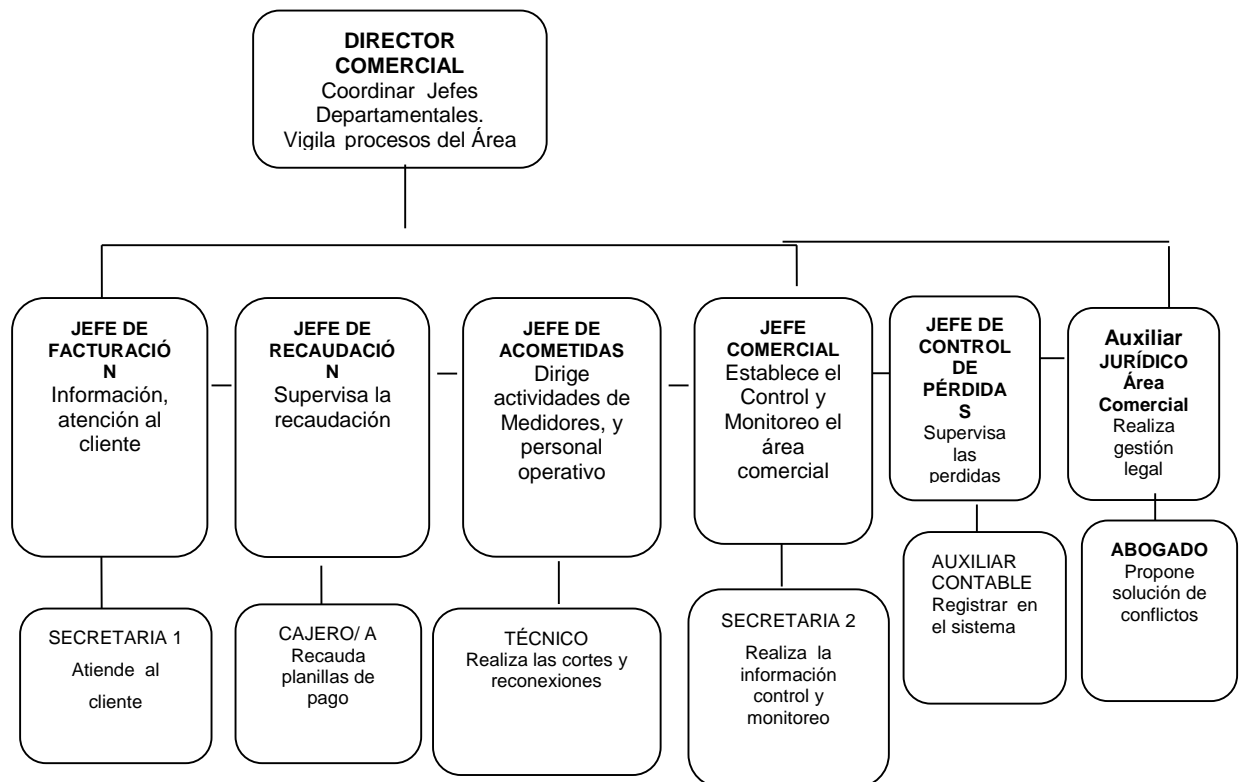
El organigrama estructural propuesto en el Área Comercial de EMELNORTES.A donde se puede apreciar con más claridad los departamentos existentes en la empresa y la línea de secuencia.

**Figura No 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO**



#### 3.3.4.1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO DEL ÁREA COMERCIAL DEMELNORTE

El organigrama funcional demuestra las funciones más importantes de cada uno de los puestos asignados en el organigrama estructural.



Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

### 3.4 MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO

El manual de funciones servirá como base y se trabajara bajo parámetros para cada uno de los funcionarios como medio de orientación para ejercer sus funciones.

### 3.4.1 DESCRIPCIONES Y PERFILES DEL PUESTOS

#### Manual de funciones Área Comercial de EMELNORTE

Cargo: Director Comercial

Naturaleza del cargo:

**Brindar Apoyo al personal que labora del área comercial de la empresa, igualmente coordinar con los demás jefes departamentales con las tareas establecidas por la empresa EMELNORTE, además de acompañar en la vigilancia de los procesos de seguir en el Área Comercial.**

Funciones: **Entre las funciones que debe realizar el Director Comercial del Área Comercial de EMELNORTE tenemos las siguientes:**

- **Reclutar los requerimientos de los jefes departamentales por parte del departamento de comercialización.**
- **Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicio de los mismos.**
- **Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamentos correspondiente para que estén informados y desarrollar de manera adecuada el trabajo asignado.**
- **Atender y orientar al talento humano que solicite los servicios de asesoramiento en alguna dificultada presentada, de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.**
- **Mantener informados a los directores, jefes departamentales y a todo el personal de los compromisos y demás asuntos sociales.**
- **Acatar y realizar instrucciones que le sean asignados por el directorio.**

Elaborado por: La Autora

Cargo: Jefe de Facturación

Naturaleza del cargo:

**Ejercerá la representación del departamento de facturación de EMELNORTE y será en consecuencia el responsable de la facturación, deberá dedicarse de forma exclusiva a tiempo completo a labores inherentes a su cargo de manejo de gestión en la facturación y a su vez responsable de la prestación los servicios y productos que ofrece el mismo.**

**La responsabilidad del cargo se encuentra estipulada en la dirección comercial.**

Funciones: **Entre las funciones que debe realizar el jefe de facturación del Área Comercial de EMELNORTE tenemos las siguientes:**

**Cumplir y hacer cumplir la el orden de los procesos de facturación al adquirir un servicio o producto solicitado**

- **Cumplir y hacer cumplir la normativa, reglamentos y demás aplicable incluida las resoluciones emitidas por el directorio.**
- **Velar por la eficiencia en facturación e informar al directorio mensualmente o cundo esa solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de facturación**
- **Presentar al directorio los informes mensuales de la gestión facturación realizada.**

**Realizar otras tareas a afines a su función.**

Elaborado por: La Autora



## Manual de funciones Área Comercial de EMELNORTE

Cargo: Secretaria de Facturación

Naturaleza del cargo:

**Recibir con calidez y a los usuarios, clientes y personas que visitan el departamento de facturación, realizar actividades de atención al cliente, comercialización, impresión y reimpresión de planillas de pago; y mantener en orden el archivo del departamento de facturación del Área Comercial de EMELNORTE.**

- Funciones:

**Entre las funciones que debe realizar la secretaria del Área Comercial de EMELNORTE tenemos las siguientes:**

- **Estar pendiente de entrada y salida de clientes al departamento de facturación Área Comercial de EMELNORTE.**
- **Responder las peticiones de información que formulen los clientes**
- **Atender la central telefónica del Área Comercial de EMELNORTE**
- **Emitir comprobantes de pago por los servicios utilizados**
- **Emitir re facturación por extravío solicitado por los clientes**
- **Mantener el archivo administrativo del departamento de facturación.**
- **Mensajería interna**
- **Realizar otras tareas a afines a su función.**

Elaborado por: La Autora

## MANUAL DE RECUADACIONES ÁREA COMERCIAL DE EMELNORTE

Cargo: Jefe de Recaudación

Naturaleza del cargo:

**Lograr metas de recaudación de la empresa EMELNORTE conservando de las relaciones con los /as cajas, logrando un trabajo en equipo.**

- Funciones:

**Entre las funciones que debe realizar el jefe Recaudación del Área Comercial de EMELNORTE tenemos las siguientes:**

- **Sugerir estrategias Comercial de recaudación**
- **Vigilar al personal que trabaja en las ventanillas de recaudación**
- **Salvaguardar el contacto con los clientes**
- **Planificar su agenda de trabajo**
- **Responsabilizarse del recaudo diario**
- **Cumplir con las metas establecidas para el recaudado diario**
- **Realizar reportes diarios de todas las respectivas a su cargo**

Elaborado por: La Autora

Cargo: Cajero de Recaudación

Naturaleza del cargo:

**Brindar la atención amable y cordial al público e información en general sobre la recaudación y Atención al cliente.**

Funciones:

**Entre las funciones que debe realizar la secretaria del Área Comercial de EMELNORTE Matriz Ibarra tenemos las siguientes:**

- **Recibir y atender al cliente durante el tiempo que permanezca en la ventanilla.**
- **Proporcionar al cliente información necesaria para las transacciones de ventanilla**
- **Informar a los clientes de los servicios que ofrece la ventanilla y las normas para su uso**
- **Control de la calidad en el servicio realizando según el protocolo establecido**
- **Práctica de las operaciones de reportes diarios de todas las improvisaciones relativas a su cargo.**

Elaborado por: La Autora

**Cargo:** Jefe de Acometidas

**Naturaleza del cargo:**

Realizará el perfil del Área Comercial de Ibarra y será en consecuencia el responsable de la Planificación de Acometidas, deberá proponer de carácter exclusivo a tiempo completo a labores innatos a su cargo de administrar la Planificación de Acometidas también responsable de la coordinación y planificación de la prestación los servicios y productos que ofrece la misma.

La responsabilidad del cargo se encuentra estipulada en la dirección admirativa y sus actividades de los cargos con diario sin horario fijo.

**Funciones:** Entre las funciones que debe realizar el Jefe de Planificación de Acometidas del Área Comercial de Ibarra tenemos las siguientes:

- Entre las funciones que debe realizar el jefe de comercialización del Área Comercial de EMELNORTE tenemos las siguientes:
- Cumplir y hacer cumplir el orden de los procesos de planificación de las Acometidas.
- Trabaja conjuntamente con el Jefe de comercialización para los diferentes solicitudes de prestación de servicios y productos que la empresa ofrece la empresa
- Cumplir los procedimientos de planificación y coordinación resueltas por el directorio.
- Cumplir con las planificación estratégicas aprobadas por el directivo
- Velar por la eficiencia en planificación de acometidas e informar al directorio mensualmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de la Planificación de Acometidas.
- Vigilar por aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en la Planificación de Acometidas
- Presentar al directorio los informes mensuales de Planificación de Acometidas realizada dentro de la empresa y fuera.
- Plantear iniciativas de coordinación que permitan una mejor planificación para una mejor atención al cliente y del Área Comercial de EMELNORTE Matriz Ibarra.
- Actuar como mediador entre el cliente externo y el jefe de comercialización de EMELNORTE.

## Manual de funciones Área Comercial de EMELNORTE

Cargo: Técnico de Acometidas

Naturaleza del cargo:

**Preparar y mantener adecuadamente los productos, insumos y materiales para realizar trabajo operativo para satisfacción de los clientes.**

**Deberá elaborar un presupuesto Semanal de los insumos necesarios.**

Funciones:

**Entre las funciones que debe realizar la técnico del Área Comercial de EMELNORTE tenemos las siguientes:**

- **Coordinar con el administrador las adquisiciones de productos eléctricos, cables y demás materiales**
- **Dirigir las actividades de la cortes, conexión y reconexión**
- **Realizar la planificación diaria para atención al cliente y la coordinar con planificación de acometidas**
- **Mantener en óptimas condiciones las herramientas, equipo y de más materiales bajo su responsabilidad**
- **Cumplir con procedimientos de control interno y en el área de bodega**
- **Mantener actualizado el inventario de las herramienta entregadas por la empresa**
- **Realizar reportes diarios de todas las novedades respectivas a su cargo**

Elaborado por: La Autora

Cargo: Jefe Comercial

Naturaleza del cargo:

**Lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa EMELNORTE manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.**

- Funciones:

**Entre las funciones que debe realizar el jefe comercial del Área Comercial de EMELNORTE tenemos las siguientes:**

- **Responder por Sistema de calidad en atención al cliente**
- **Formular estrategias comercial y campañas de atención**
- **Dirigir el talento humano que trabaja en el área.**
- **Conocer acertadamente los servicios de la empresa EMELNORTE**
- **Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades**
- **Mantener un continuo contacto con los clientes**
- **Administrar coherentemente su agenda de trabajo**
- **Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados**
- **Responder del recaudo de cartera de los clientes**
- **Ofrecer un excelente servicio post venta**
- **Diligenciar y reportar al coordinador de calidad las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente**
- **Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto**
- **Confirmar con el cliente el servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener.**

Elaborado por: La Autora

## Manual de funciones Área Comercial de EMELNORTE

Cargo: Secretaria Comercial

Naturaleza del cargo:

**El asistente contable se encarga del registro de planillas y trámites en el sistema de la empresa.**

Funciones: **Entre las funciones que debe realizar la secretaria del Área Comercial de EMELNORTE tenemos las siguientes:**

- **Establece la coordinación con el Director Comercial**
- **Ayuda el Control y Monitoreo el área comercial**
- **Realiza la información control y monitoreo**
- **Revisión diaria de facturación y re facturación con los correspondientes documentos.**
- **Realizar ingresos de compras o adquisiciones de mercaderías al sistemas**
- **Entregar al contador el reporte de cartera de clientes para su análisis oportuno**
- **Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.**
- **Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.**

Elaborado por: La Autora

Cargo: Jefe de Control de Perdidas

Naturaleza del cargo:

**Dirigir el Departamento de Control de Pérdidas y Recibir los informe de pérdidas y varios trabajos administrativos dentro del departamento de naturaleza del mismo.**

Funciones: **Entre las funciones que debe realizar el jefe de Control de Perdidas Área Comercial de EMELNORTE tenemos las siguientes:**

- **Presentar al Director Administrativo los informes mensuales de Control de Perdidas.**
- **Emitir informes mensuales de pérdidas por los servicios utilizados**
- **Realizar trabajos administrativo de del departamento**
- **Mantener el archivo**
- **Realizar otras tareas a afines a su función.**

Elaborado por: La Autora



Cargo: Auxiliar Contable de Control de Perdidas

Naturaleza del cargo:

**El asistente contable se encarga de todo el registro y cargado en el sistema de los movimientos contables registro de perdidas, registro de planillas.**

Funciones: **Entre las funciones que debe realizar el Auxiliar Contable del departamentos de control de pérdidas del Área Comercial de EMELNORTE tenemos las siguientes:**

- **Contabilizar el control de perdidas.**
- **Realizar ajustes contables por omisión, error o cualquier motivo que permita regular cuentas o mejorar el manejo de movimientos.**
- **Planificar y participar en la toma física de inventarios.**
- **Entregar al contador el reporte de cartera de clientes para su análisis oportuno**
- **Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos de pérdidas.**
- **Totaliza las cuentas de ingreso y emite un informe de los resultados de perdidas mensualmente**
- **Elabora informes periódicos de las actividades realizadas**
- **Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.**

Elaborado por: La Autora

## MANUAL DE FUNCIONES ASESOR JURÍDICO

Cargo: Asesor Jurídico

Naturaleza del cargo:

**Las políticas de coactivas ejercerán el abogado en la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa y será en consecuencia el responsable de la gestión legal de la empresa EMELNORTE y en el departamento de Coactivas. Corresponderá dedicarse de modo preferente a tiempo completo a las labores esenciales a su cargo.**

**Es un cargo de manejo de confianza su vez es el responsable de la situación legal como tal.**

**La responsabilidad del cargo se encuentra estipulada en el directorio y sus actividades de los cargos legales.**

Funciones:

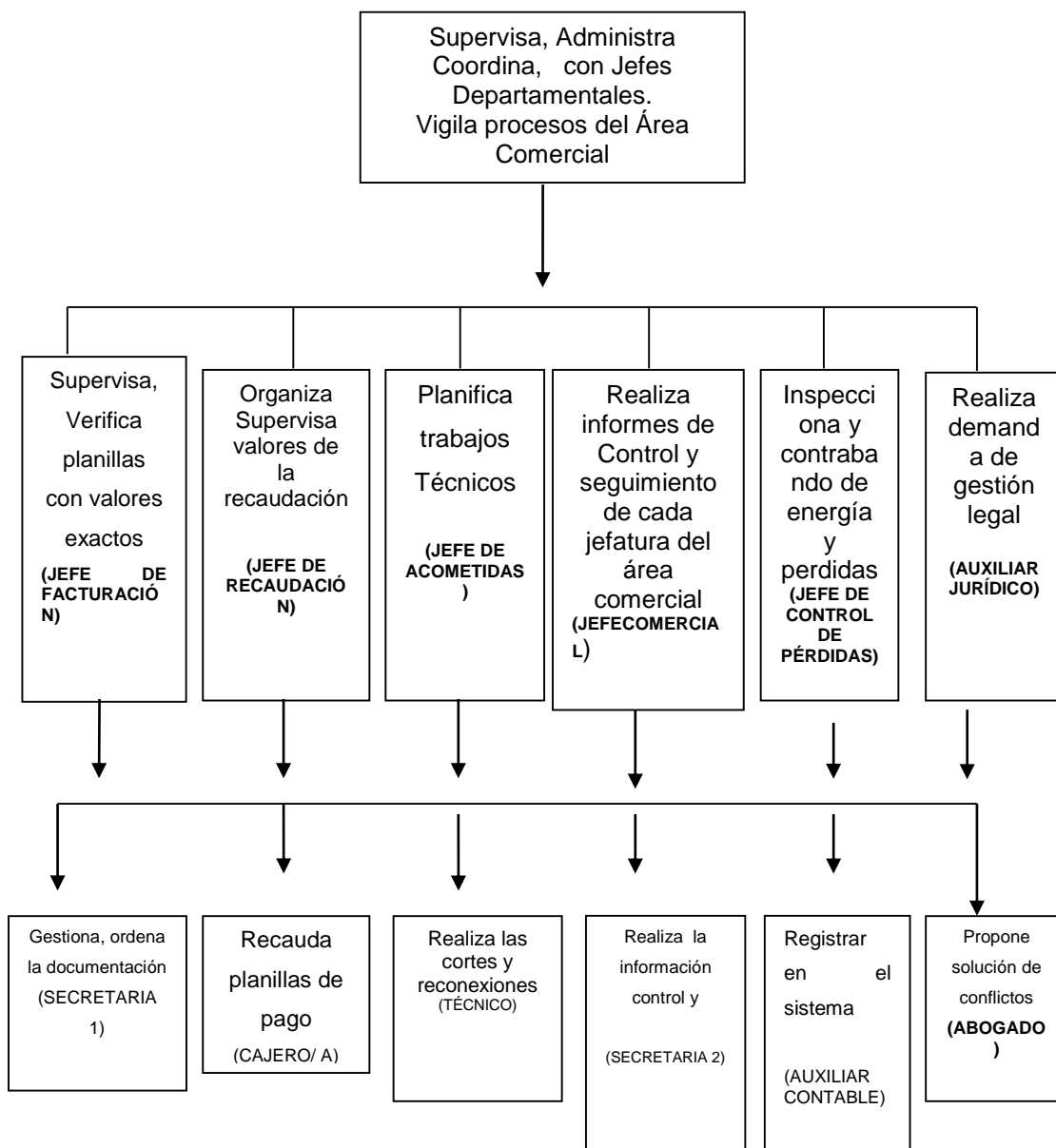
**Entre las funciones que debe realizar el Abogado del Área Comercial de EMELNORTE tenemos las siguientes:**

- **Brindar Satisfacción Cliente**
- **Formular Alianzas Estratégicas**
- **Hacer cumplir la ley, estatutos y normas resueltas por el Directorio de la empresa EMELNORTE.**
- **Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio**
- **Gestionar la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa EMELNORTE Matriz Ibarra. e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre litigios planteados internamente y externamente**
- **Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el informe anual de asuntos del departamento de coactivas**
- **Aprobar y modificar estatutos que requiera la empresa.**
- **Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos solución de conflictos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio**
- **El Abogado procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial**
- **Resolver sobre la creación de agencias de recaudación de conformidad con la normativa aplicable.**
- **Actuar como secretario-Abogado del Directorio.**

Elaborado por: La Autora

### 3.5 ORGANIGRAMA FUNCIONAL POR PROCESOS DEL ÁREA COMERCIAL DE EMELNORTE S.A.

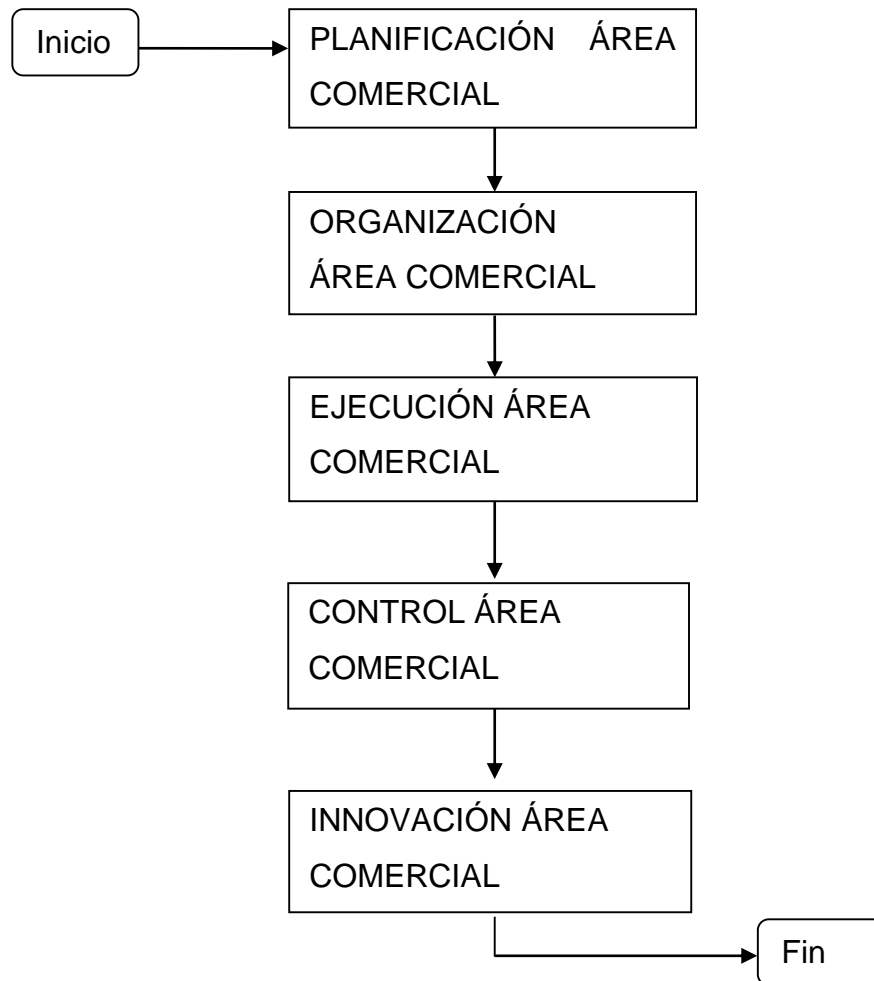
#### ORGANIGRAMA POR PROCESOS PROPUESTO ÁREA COMERCIAL



Fuente: Información Directa  
Elaborado por: La Autora.

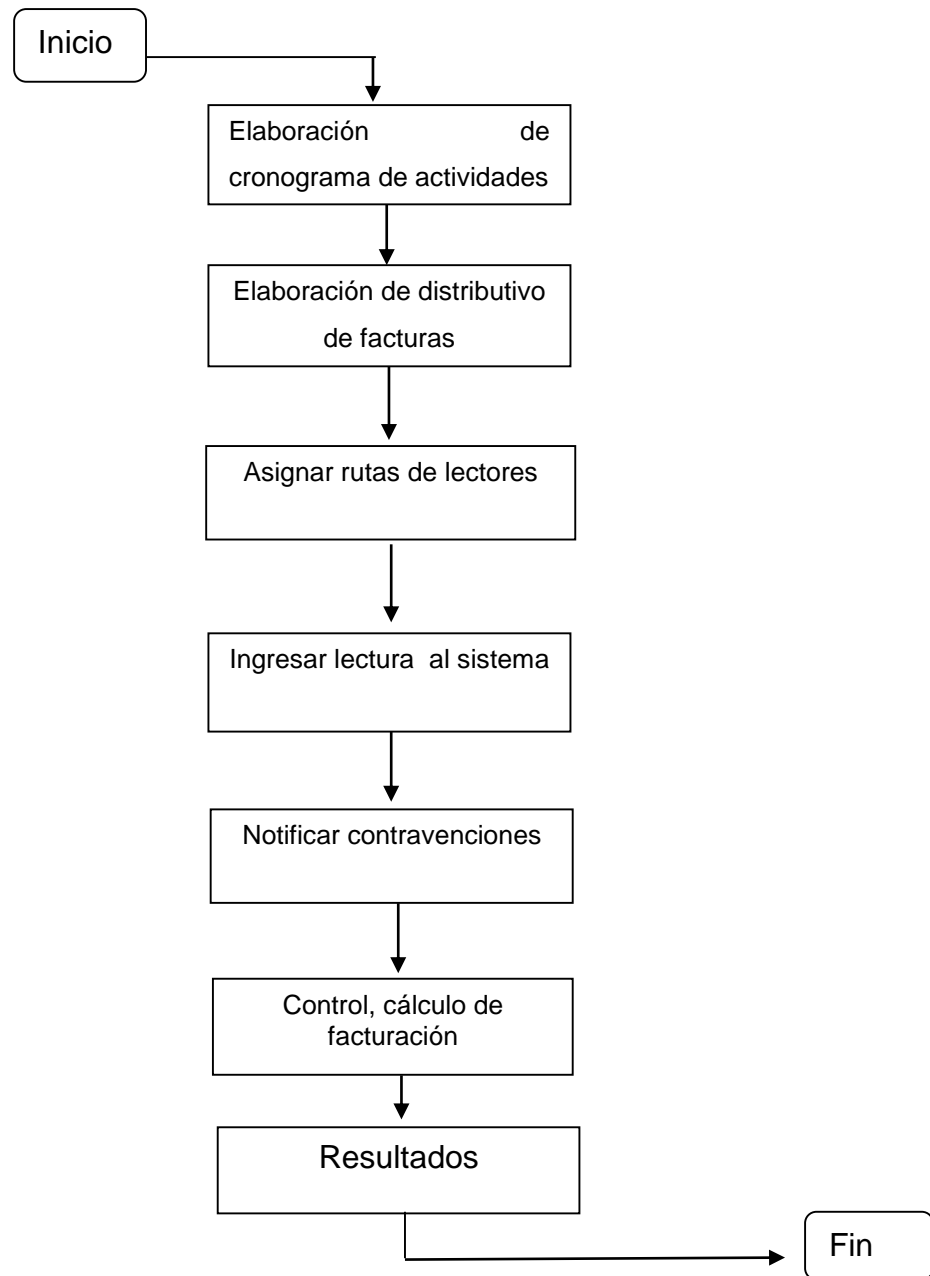
### 3.6 MANUAL DE PROCEOS PROPUESTO DEL AREA COMERCIAL

#### 3.6.1 Proceso del Director Comercial



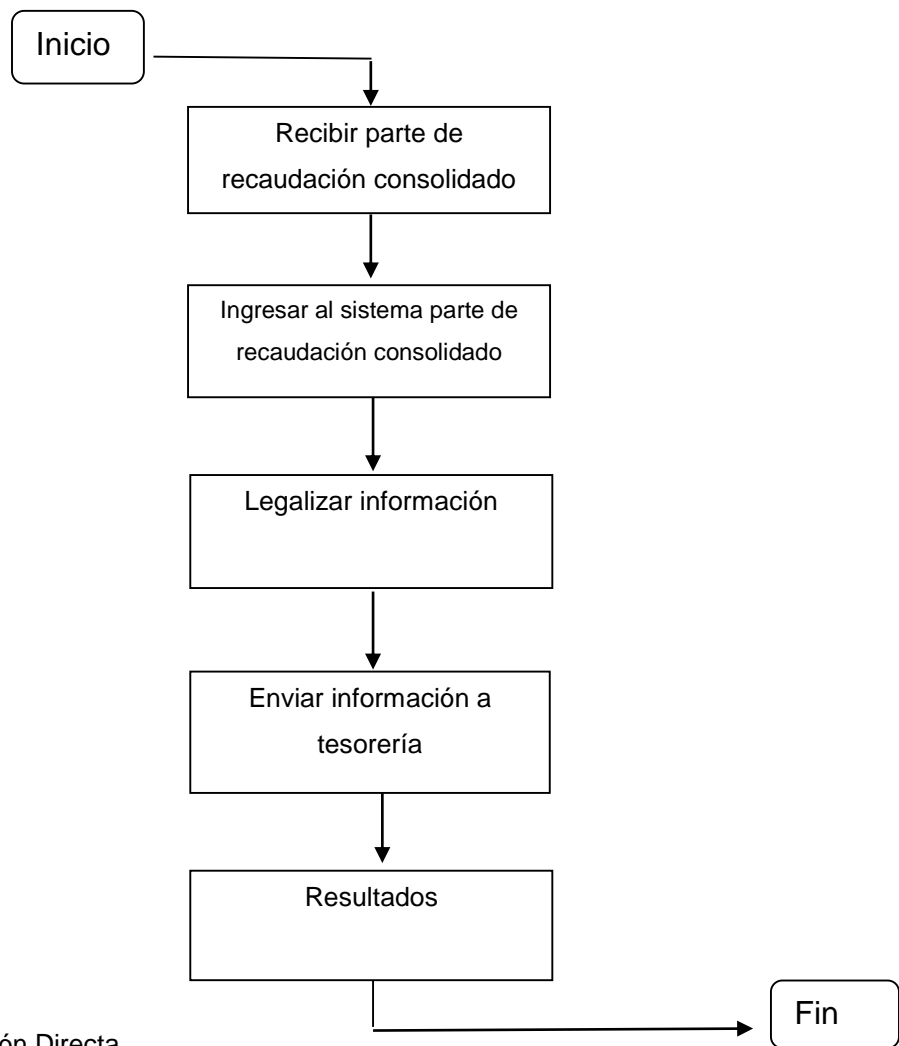
Fuente: Información Directa  
Elaborado por: La Autora.

### 3.6.2 Proceso del Jefe de Facturación



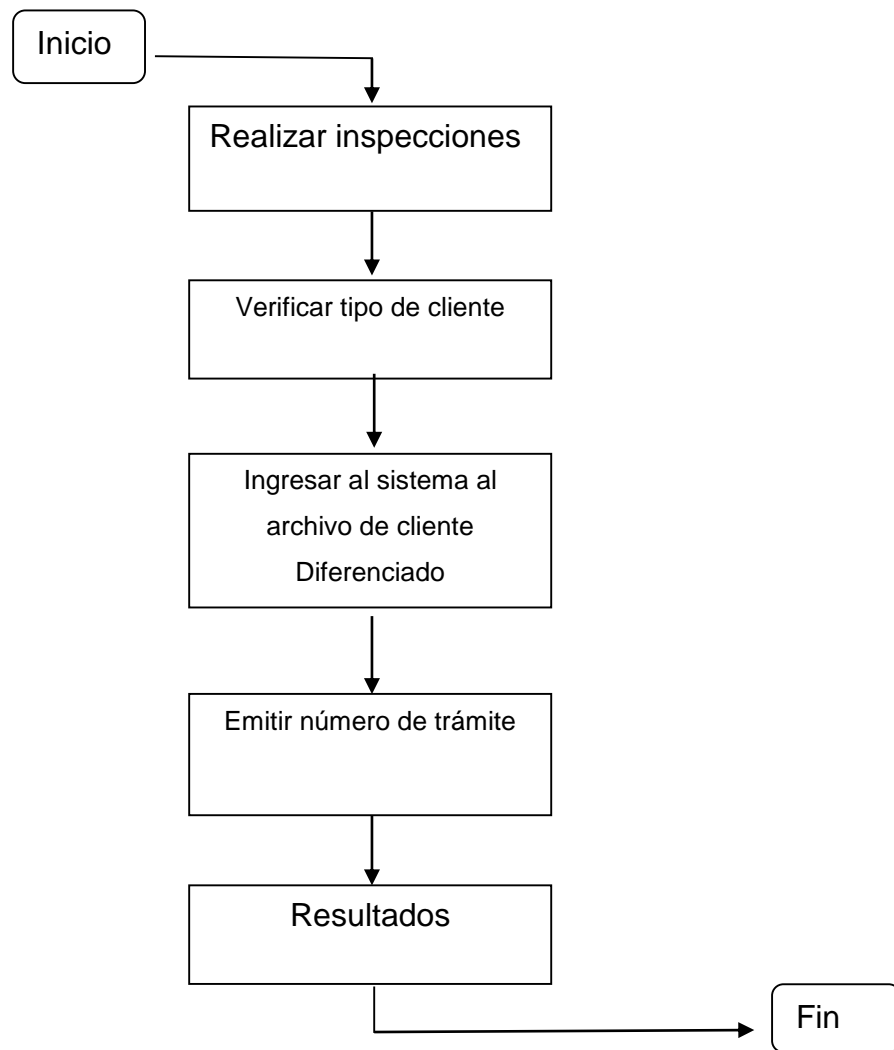
Fuente: Información Directa  
Elaborado por: La Autora.

### 3.6.3 Proceso del Jefe de Recaudación



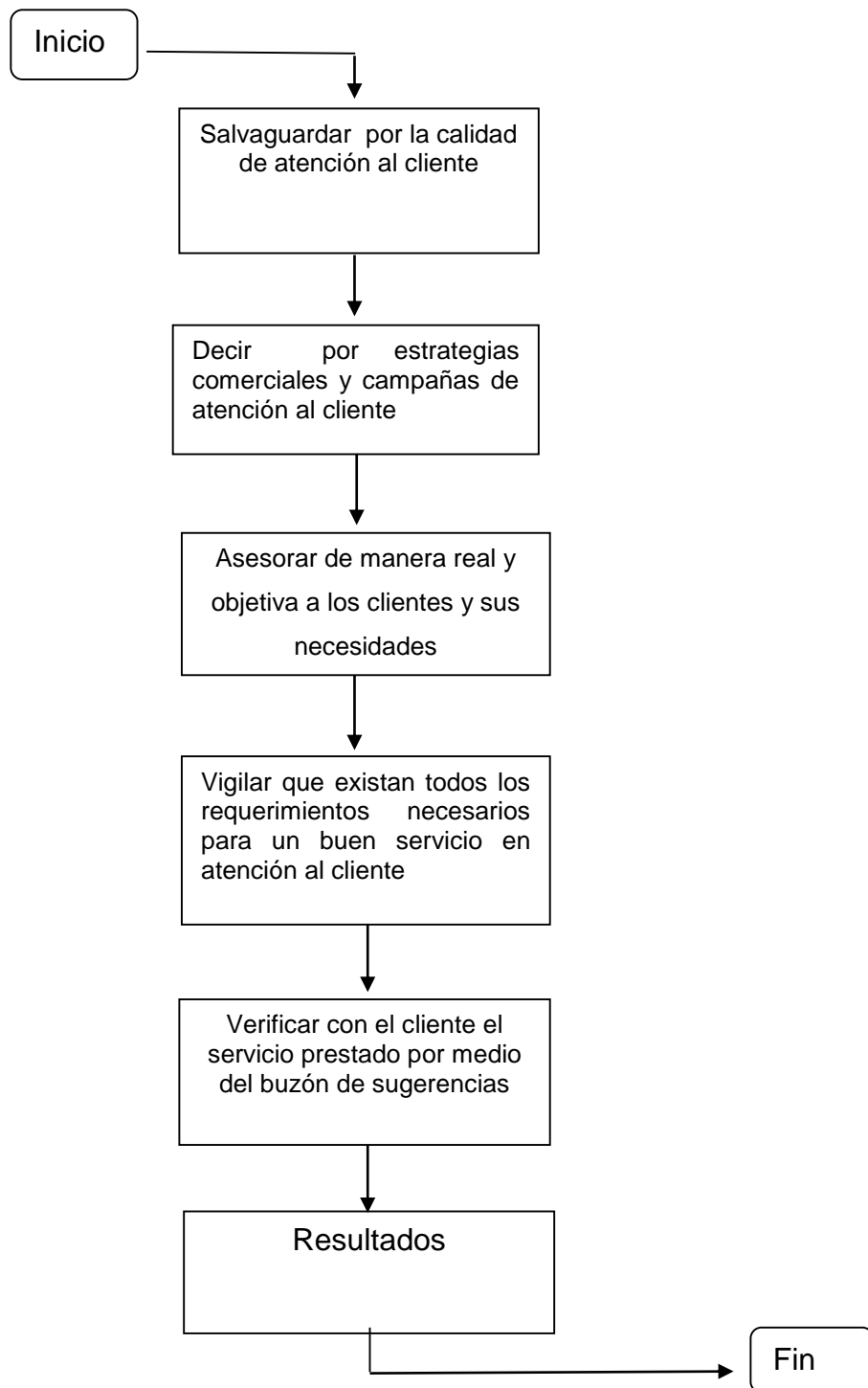
Fuente: Información Directa  
Elaborado por: La Autora.

### 3.6.4 Proceso del Jefe de Acometidas y medidores



Fuente: Información Directa  
Elaborado por: La Autora.

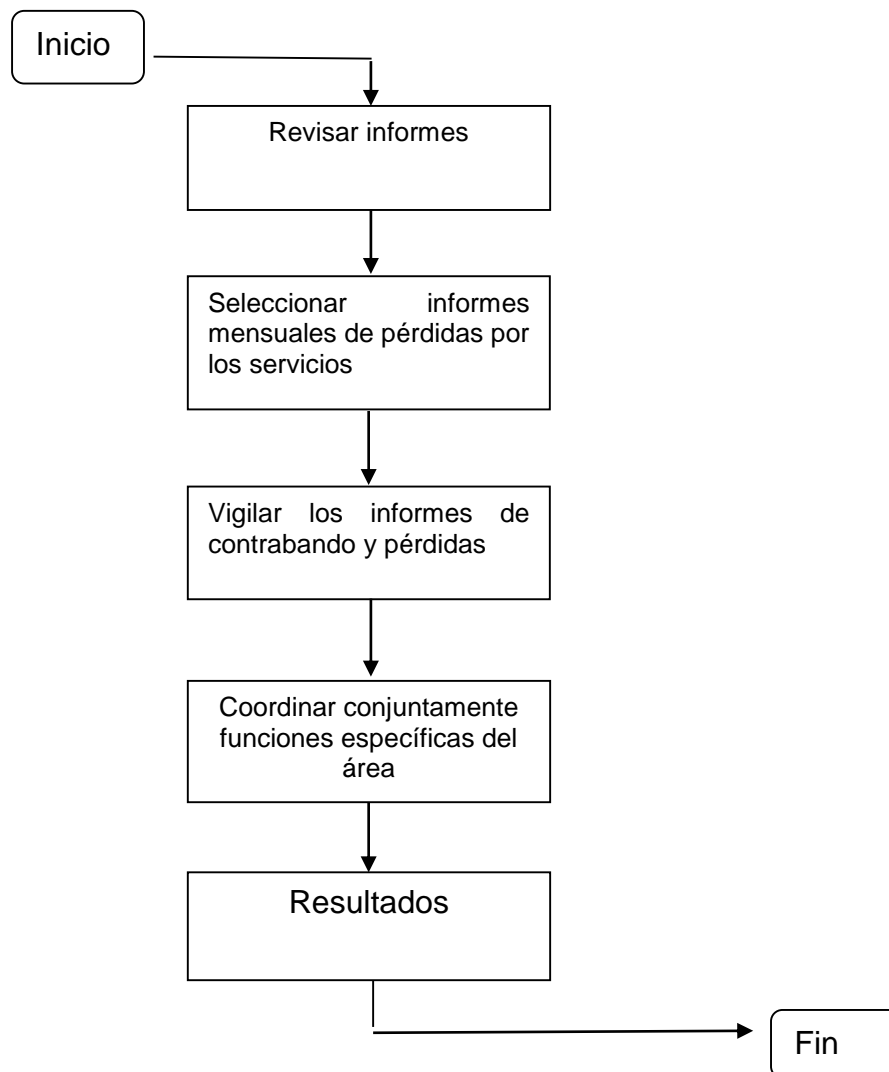
### 3.6.5 Proceso del Jefe de Comercial



Fuente: Información Directa  
Elaborado por: La Autora.

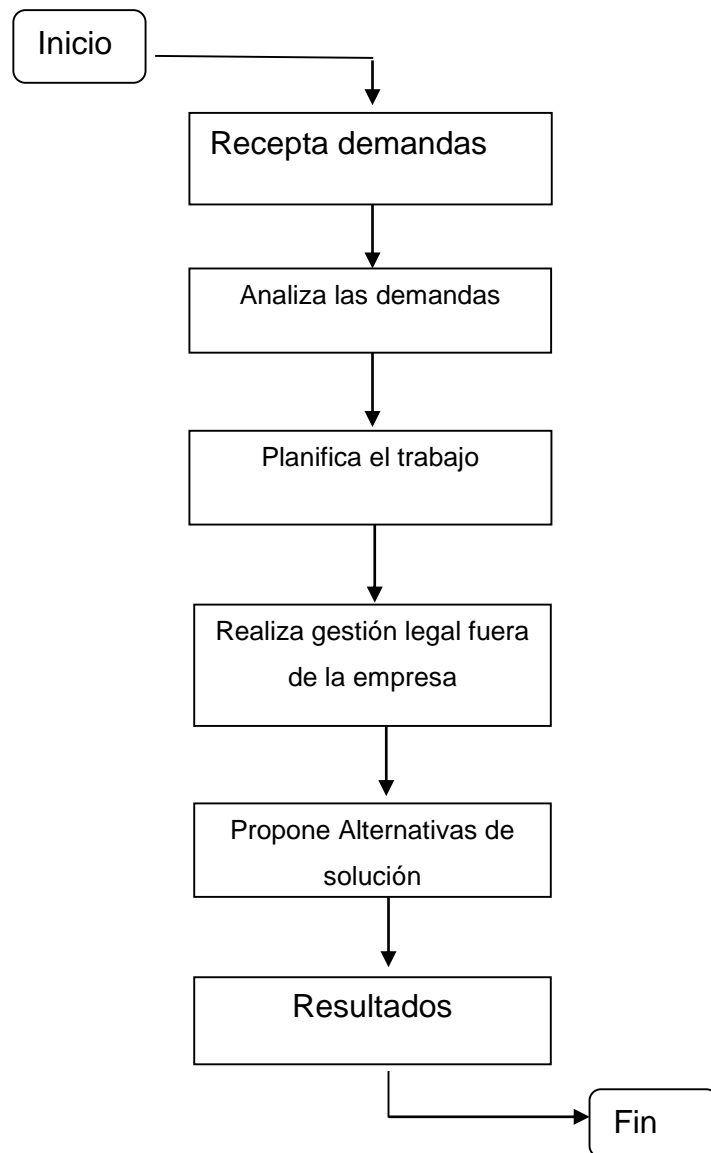


### 3.6.6 Proceso del Jefe de Control de Perdidas



Fuente: Información Directa  
Elaborado por: La Autora.

### 3.6.7 Proceso del Asesor Jurídico



Fuente: Información Directa  
Elaborado por: La Autora.

### 3.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

<b>EMPRESA:</b> EMELNORTE S.A.	<b>DIRECCIÓN</b> COMERCIAL	<b>DIRECCIÓN</b> COMERCIAL	<b>COD:</b> CLC:C01-001
<b>RESPONSABLE:</b> DIRECTOR COMERCIAL			<b>FECHA:</b> 1/06/2015

#### **PROCEDIMIENTO DE LA DIERCCION COMERCIAL**

##### **-Objetivo**

Establecer políticas para la coordinación de la los jefes departamentales, vigilar los procesos área comercial.

##### **-Política procedimiento**

- .Cumplir instrucciones del directorio
- .Realizar todo trabajo con excelencia
- .Ofrecer trato justo al personal
- .Coordinar con los jefes departamentales
- .Mantener una sesión mensual documentad de trabajo de cada unidad a fin de coordinar y evaluar planes y programas.
- .Definir prioridades y planear soluciones
- .Someterse y realizar instrucciones que le sean asignados por el directorio.

##### **-Procedimientos y Flujo grama de procesos**

##### **-Anexos**

Elaborado por: La Autora

EMPRESA: EMELNORTE S.A.	DIRECCIÓN COMERCIAL	DEPARTAMENTO FACTURACIÓN	COD: CLC:C01-001
		<b>RESPONSABLE:</b> <b>JEFE DE</b> <b>FACTURACIÓN</b>	<b>FECHA: 1/06/2015</b>

## **PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN**

### **-Objetivo**

Establecer lineamientos para el correcto manejo y control de labores esenciales de gestión de facturación impresión y reimpresión de planillas, Revolverse prestación de servicio y productos que ofrece la empresa.

### **-Política procedimiento**

- .Cumplir instrucciones del Director Comercial
- .Realizar el trabajo con prestancia solicitudes y reclamos
- .Entregar trato justo a los clientes
- .Coordinar con la secretaria de facturación

### **-Procedimientos y Flujo grama de procesos**

### **-Anexos**

Elaborado por: La Autora

<b>EMPRESA:</b> EMELNORTE S.A.	<b>DIRECCIÓN</b> COMERCIAL	<b>DEPARTAMENTO</b> RECAUDACIÓN	<b>COD:</b> CLC:C01-001
		<b>RESPONSABLE:</b> JEFE DE RECAUDACIÓN	<b>FECHA:</b> 1/06/2015

## **PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN**

### **-Objetivo**

Establecer normas y procedentes para la recaudación de clientes y obtener una óptima recuperación de cartera

### **-Política procedimiento**

.Cumplir instrucciones del Director Comercial

.Entregar trato eficaz a los clientes

.Coordinar con los /as cajeros

Realizar todo trabajo con efectividad

Ofrecer trato justo al personal de los /as cajeros

.Definir prioridades y planear soluciones

### **-Procedimientos y Flujo grama de procesos**

### **-Anexos**

Elaborado por: La Autora

<b>EMPRESA:</b> EMELNORTE S.A.	<b>DIRECCIÓN</b> COMERCIAL	<b>DEPARTAMENTO</b> ACOMETIDAS Y MEDIDORES	<b>COD:</b> CLC:C01-001
		<b>RESPONSABLE:</b> JEFE DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES	<b>FECHA:</b> 1/06/2015

## **PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES**

### **-Objetivo**

Establecer el proceso para la adecuada elaboración y control en la ejecución de la prestación del servicio de instalación de acometidas y medidores solicitados por los clientes.

### **-Política procedimiento**

- .Cumplir instrucciones del directorio
- .Realizar todo trabajo con eficiencia operativa
- .Ofrecer trato justo a los técnicos de acometidas y medidores
- .Coordinar con los jefes departamentales
- .Mantener una sesión mensual de trabajo a fin de coordinar
- .Definir prioridades y planear soluciones
- .Someterse y realizar instrucciones que le sean asignados por el director comercial.

### **-Procedimientos y Flujo grama de procesos**

### **-Anexos**

Elaborado por: La Autora

<b>EMPRESA:</b> EMELNORTE S.A.	<b>DIRECCIÓN</b> COMERCIAL	<b>DEPARTAMENTO</b> COMERCIAL	<b>COD:</b> CLC:C01-001
			<b>FECHA: 1/06/2015</b>
<b>RESPONSABLE:</b> <b>JEFE</b> <b>COMERCIAL</b>			

## **PROCEDIMIENTO DEL DEPARTEMENTO COMERCIAL**

### **-Objetivo**

Establecer políticas para el adecuado desarrollo comercial de los definidos procesos que garanticen el trabajo eficiente del servicio al cliente.

### **-Política procedimiento**

Política procedimiento

.Cumplir instrucciones del directorio

.Realizar todo trabajo con eficiencia

.Procurar sociabilidad con la secretaria del departamento comercial

.Coordinar con los jefes departamentales

.Mantener una sesión mensual de trabajo a fin de coordinar y evaluar la agenda de trabajo.

.Precisar prioridades y planear soluciones

.Someterse y realizar instrucciones que le sean asignados por el directorio.

### **-Procedimientos y Flujo grama de procesos**

### **-Anexos**

Elaborado por: La Autora

<b>EMPRESA:</b> EMELNORTE S.A.	<b>DIRECCIÓN</b> COMERCIAL	<b>DEPARTAMENTO</b> CONTROL DE PERDIDAS	<b>COD:</b> CLC:C01-001
		<b>RESPONSABLE:</b> JEFE DE CONTROL DE PERDIDAS	<b>FECHA:</b> 1/06/2015

## **PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PÉRDIDAS**

### **-Objetivo**

Establecer normas de la codificación de las pérdidas que avalen el control de las mismas.

### **-Política procedimiento.**

#### **-Política procedimiento**

Política procedimiento

.Cumplir instrucciones del departamento de control de pérdidas

.Realizar todo trabajo con perfección

.Coordinar con los jefes departamentales

. Realizar instrucciones que le sean asignados por el Director Comercial.

### **-Procedimientos y Flujo grama de procesos**

### **-Anexos**

Elaborado por: La Autora



<b>EMPRESA:</b> EMELNORTE S.A.	<b>DIRECCIÓN</b> COMERCIAL	<b>DEPARTAMENTO</b> COACTIVAS	<b>COD:</b> CLC:C01-001
<b>RESPONSABLE:</b> ASESOR JURIDICO			<b>FECHA:</b> 1/06/2015

## **PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE COACTIVAS**

### **-Objetivo**

Articular el asesoramiento jurídico interno y externo; que garanticen realizar una buena gestión legal y proponer solución de conflictos para la satisfacción de la empresa y de los clientes.

### **-Política procedimiento**

- .Cumplir instrucciones del directorio
- .Realizar todo trabajo con validez
- .Ofrecer sociabilidad al personal
- .Informar a los jefes departamentales
- .Mantener una sesión mensual fin de coordinar evidenciar el trabajo jurídico realizado.
- .Puntualizar prioridades

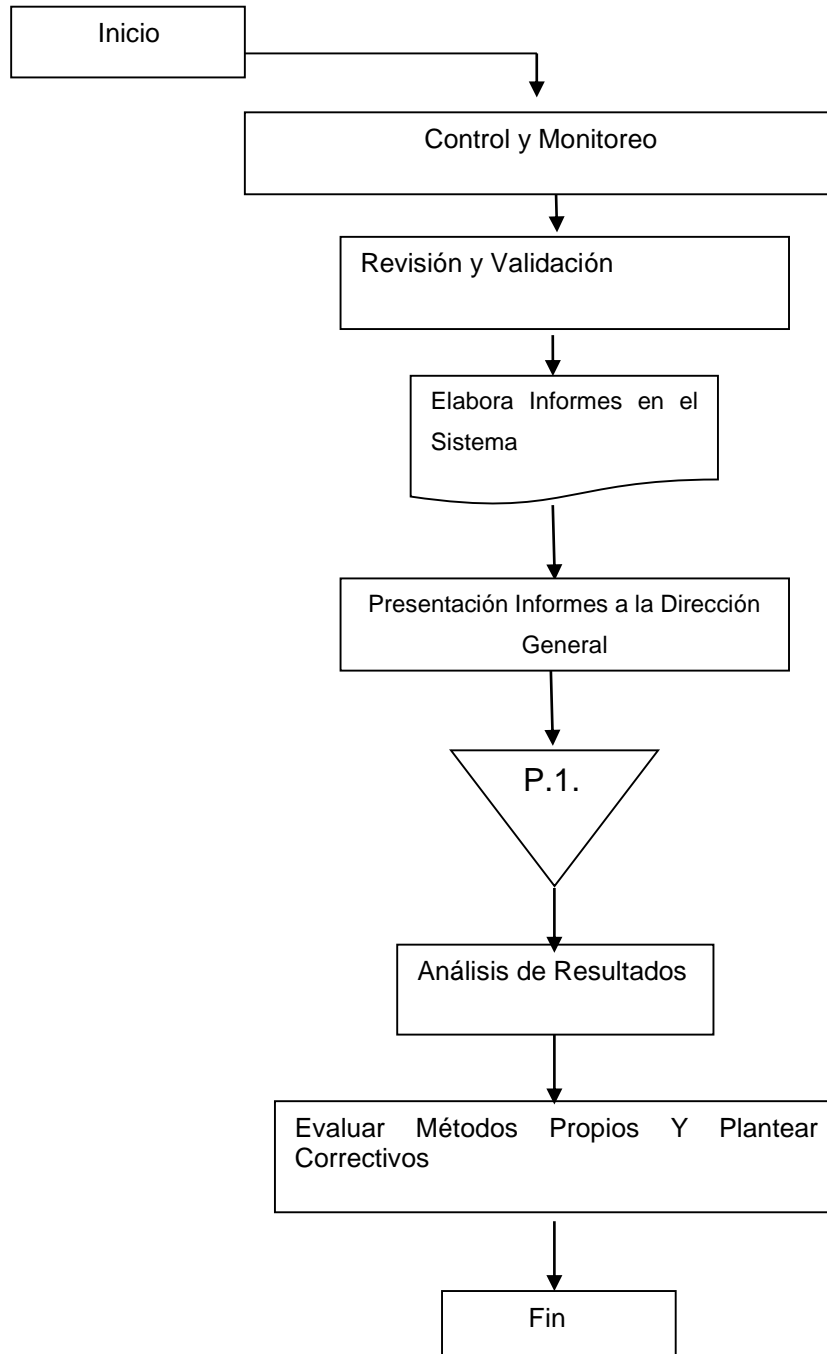
### **-Procedimientos y Flujo grama de procesos**

### **-Anexos**

Elaborado por: La Autora

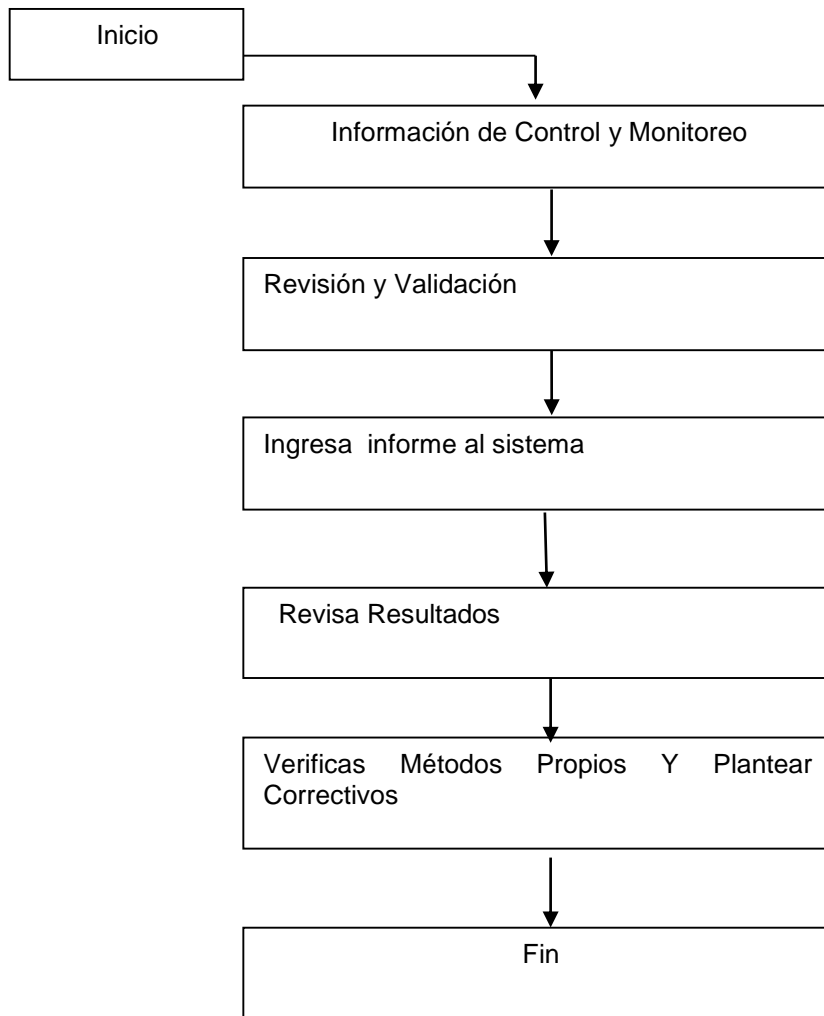
### 3.8 FLUJAGRAMAS DE PROCESOS DEL AREA COMERCIAL

#### 3.8.1 Proceso de la Dirección Comercial



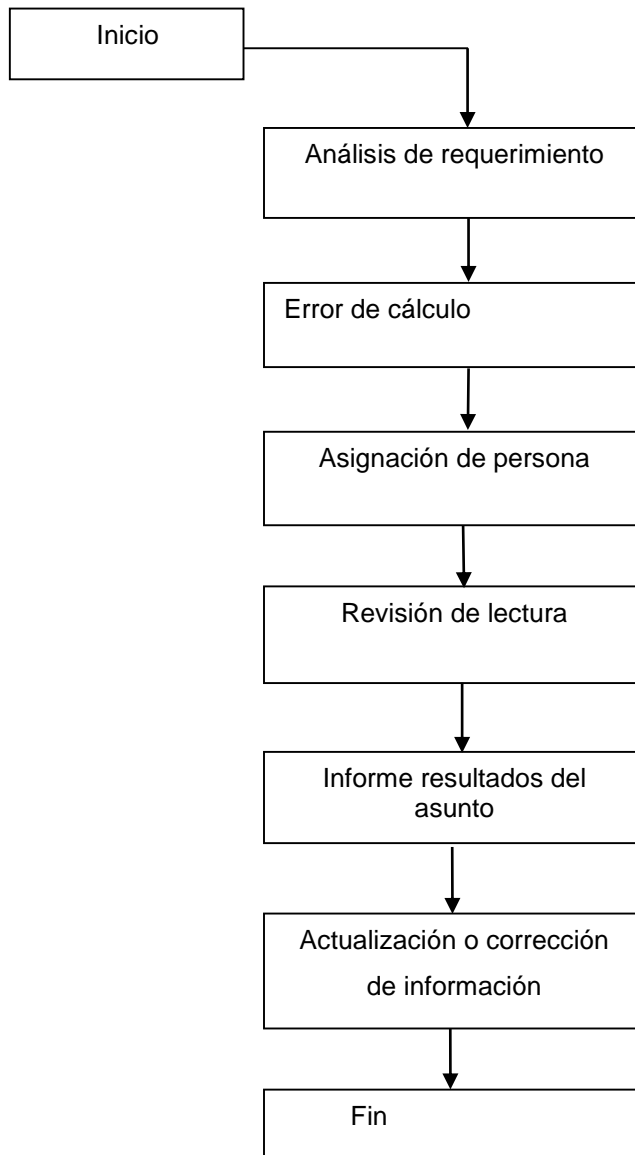
Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.2 Proceso de Control y Monitoreo de la Dirección Comercial



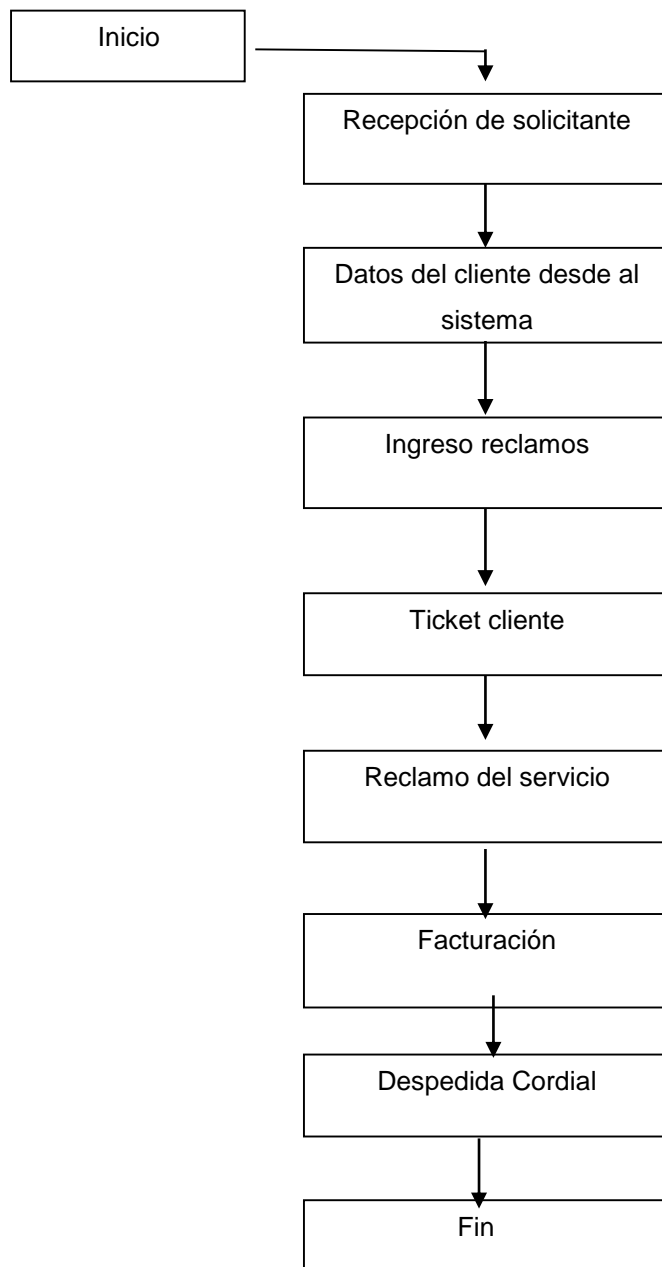
Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.3 Proceso del Facturación



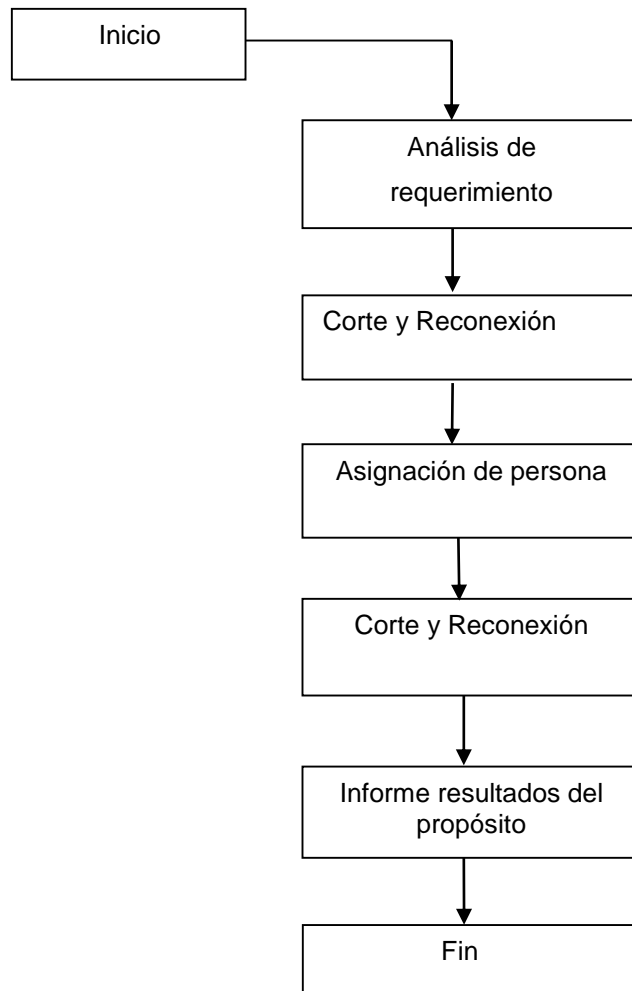
Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.4 Proceso de Atención al cliente



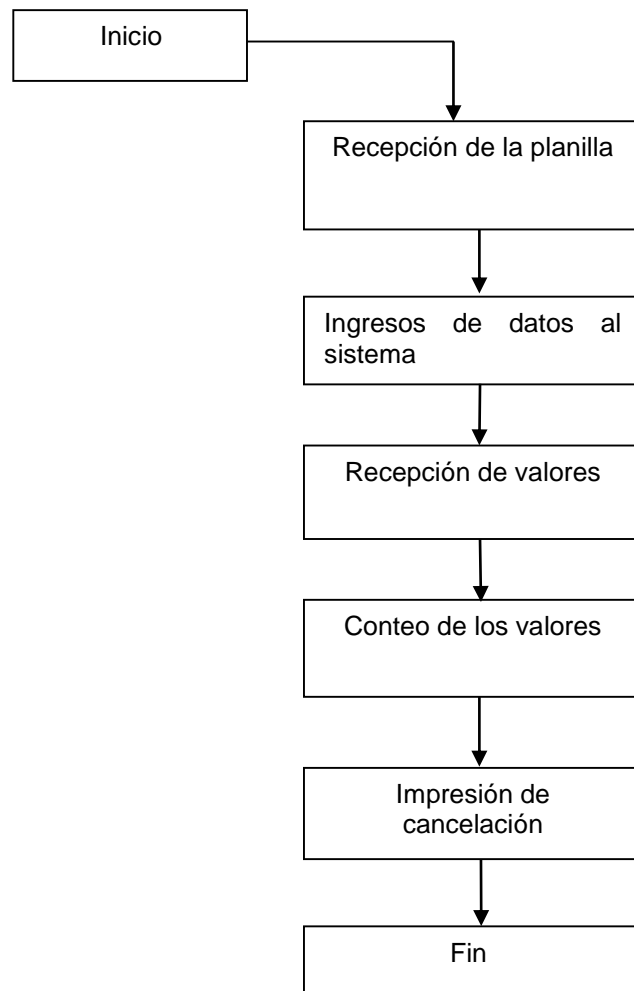
Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.5 Proceso de Recaudación



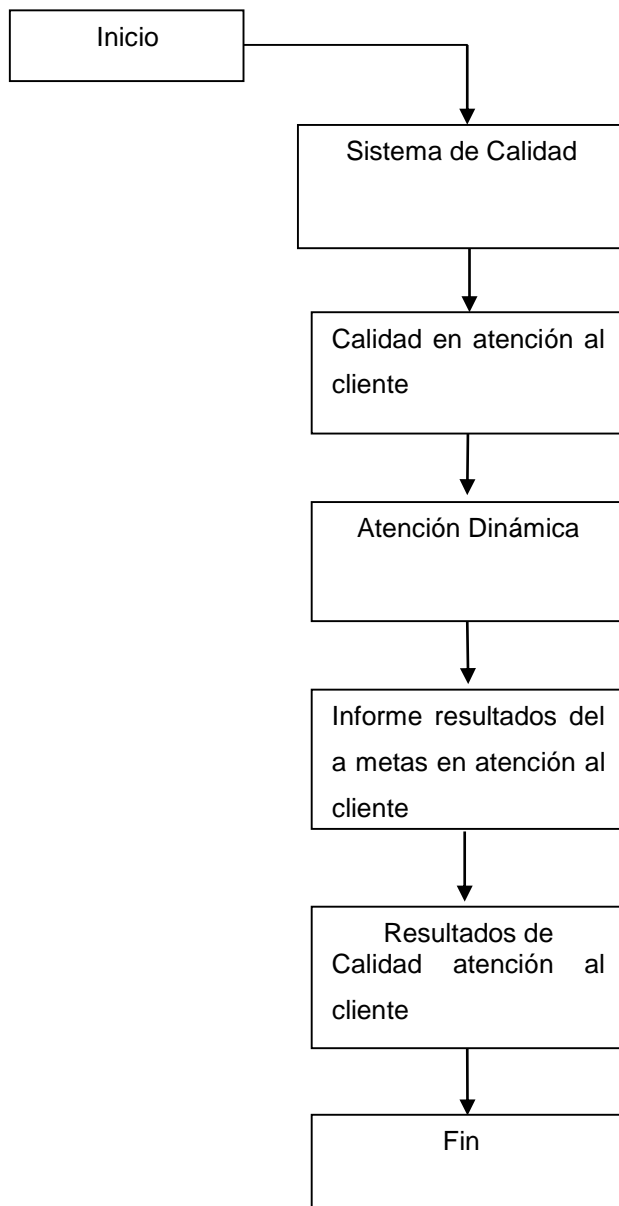
Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.6 Proceso del Cajero



Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

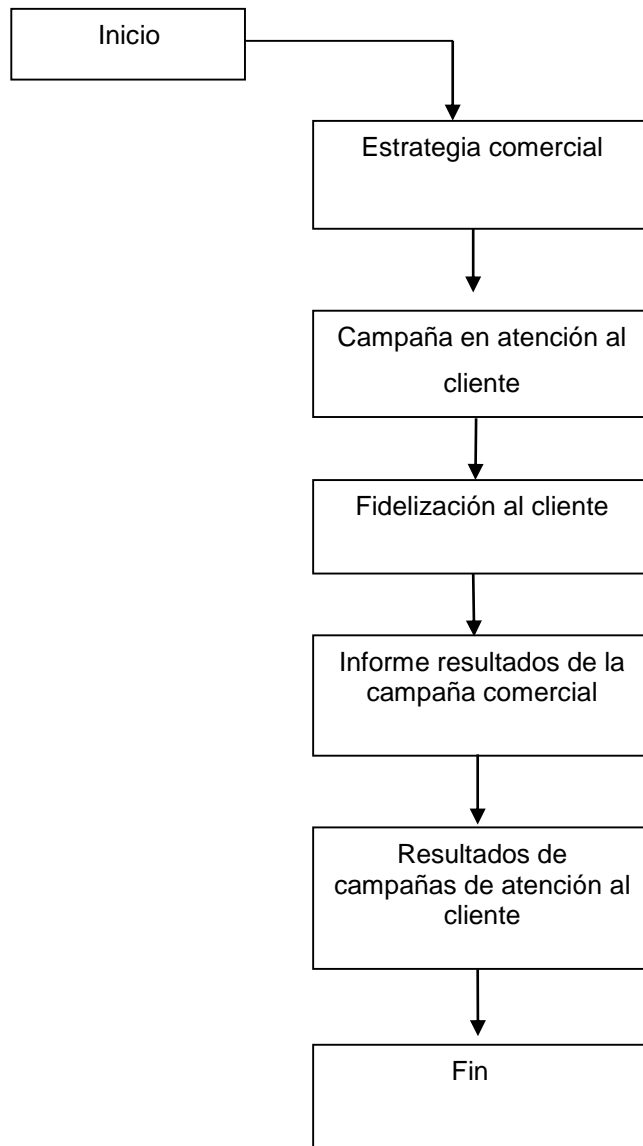
### 3.8.7 Procesos Sistema de Calidad



Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

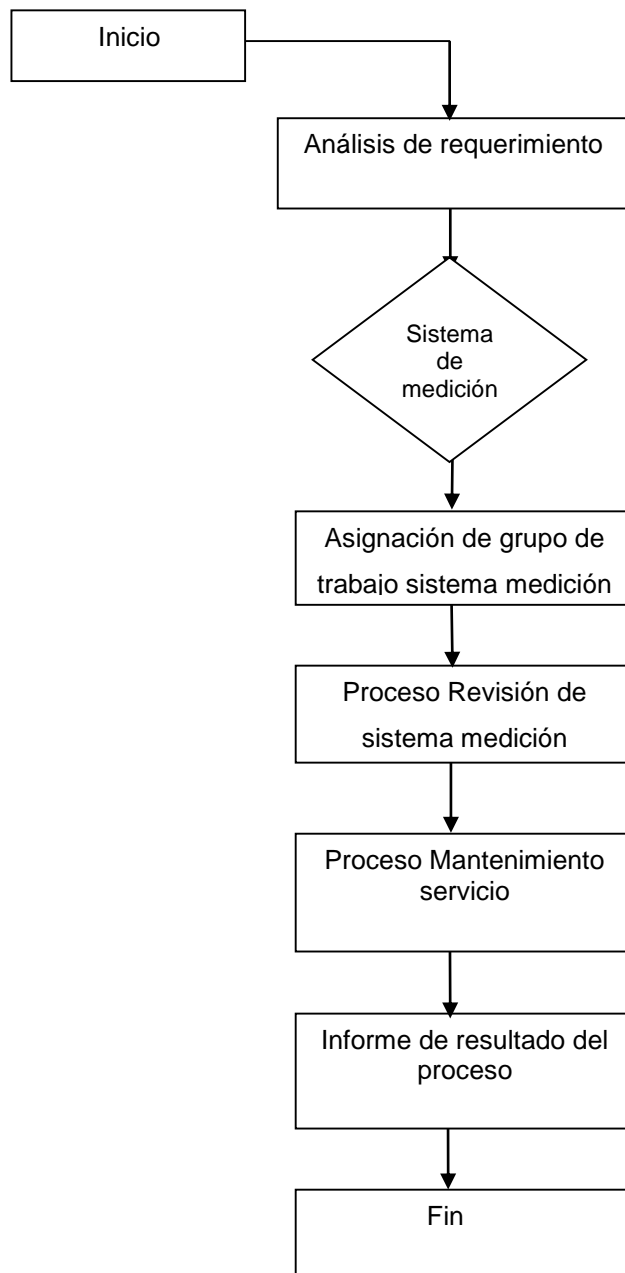


### 3.8.8 Proceso Comercial y Campañas



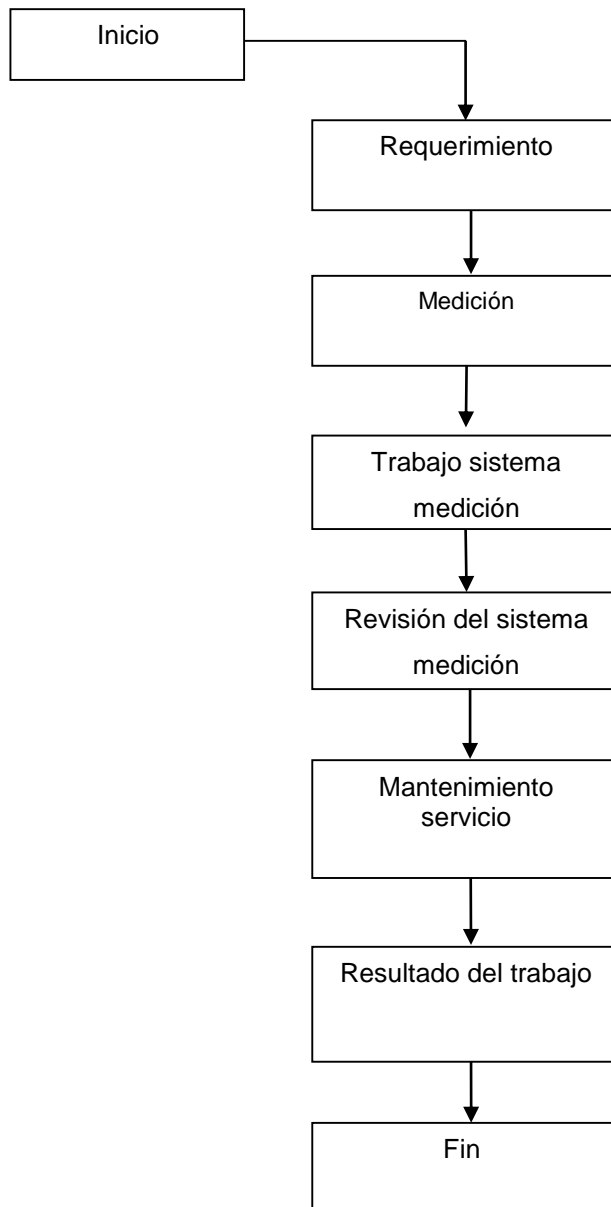
Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.9 Proceso del Acometidas



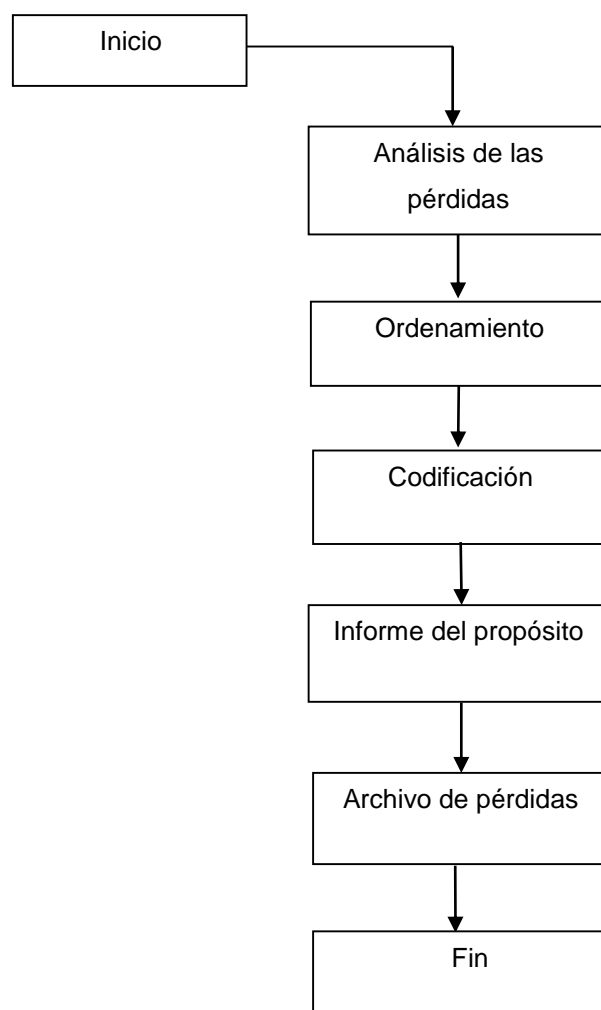
Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.10 Proceso de Medidores, acometidas Cortes y Reconexiones



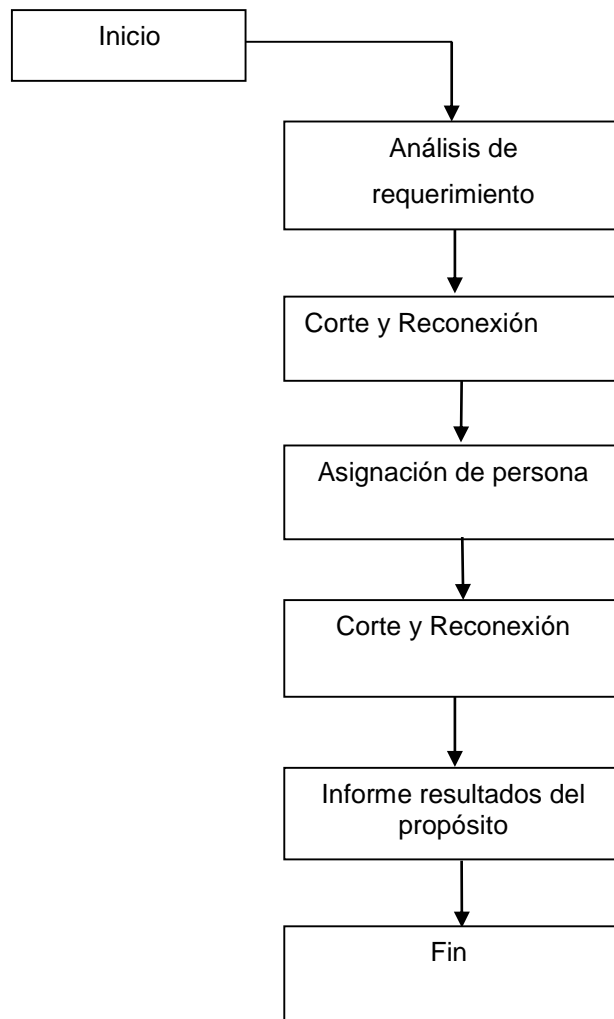
Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.11 Procesos Control de Pérdidas



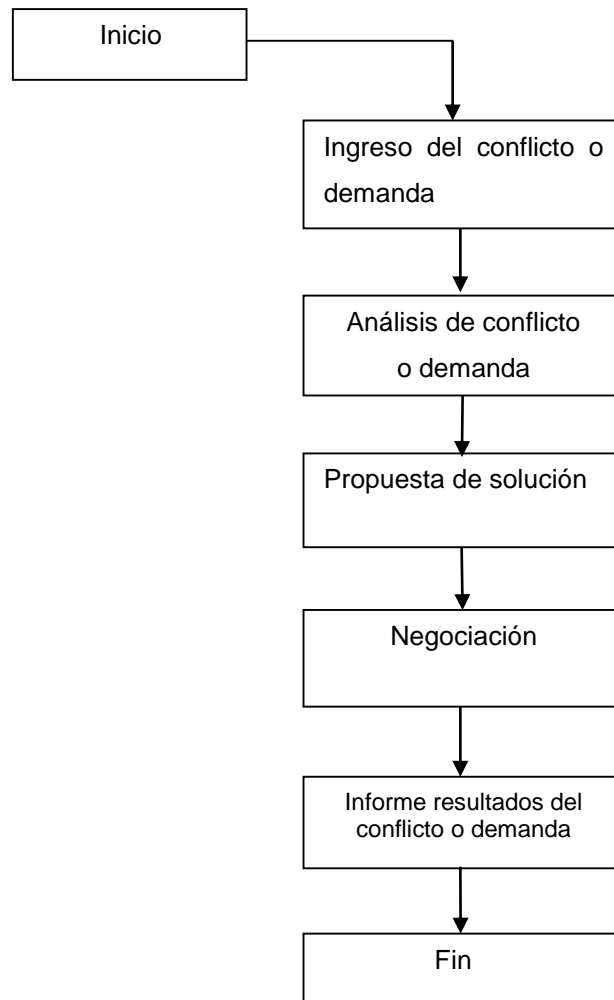
Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.12 Procesos Auxiliar Contable



Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.13 Procesos Asesor Jurídico



Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.14 Procesos de Alianza Estratégica o de Negociación



Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.15 Procesos de Satisfacción Cliente



Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora



### 3.9 ESTRATEGIAS DE CAMBIO



Fuente: Información Directa  
Elaborado por: La Autora

EMELNORTE, con un horizonte de mejora continua, busca abarcar aspectos relacionados con su estructura administrativa, para alcanzar alto rendimiento y excelencia en la calidad de servicio, se estructura un plan de desarrollo organizacional del área comercial, que contiene los siguientes elementos:

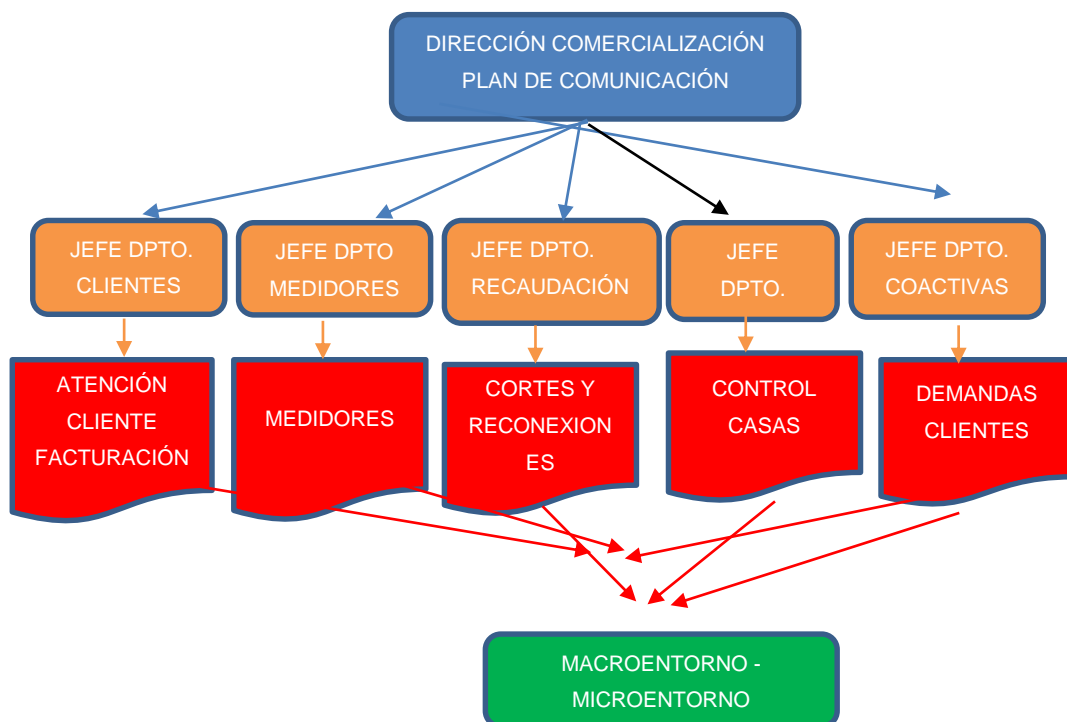
#### 3.9.1 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	POR	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
		Mejorar el nivel de servicio en atención al cliente mediante un plan integral de capacitación al talento humano, y motivación para el personal del área de comercialización.	Plan integral de capacitación enmarcado en las disposiciones administrativas del área de comercialización	Contar con un personal capacitado para identificarse con el cliente externo y que responda de manera inmediata de sus necesidades.
			Se contratara con instructores especializados en atención al cliente y Programación neurolingüística	Crear una ambiente comercial, eficiente y cordial hacia los clientes.
			Incentivar al personal por su desempeño efectivo.	Logra motivar al personal para que exista una mejor interacción entre la empresa y cliente externo.
			se diseñara un cronograma de capacitación	Personal capacitado consecutivamente.

Elaborado por: La Autora

### 3.9.2 PLAN DE COMUNICACIÓN

#### DIRECCIONES - PLAN DE COMUNICACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DE EMELNORTE S. A



Fuente: EMELNORTE S.A.  
Elaborado por: La Autora

El plan de comunicación para la Dirección Comercial, se lo desenvolverá a través de los jefes departamentales vinculados con la actividad que estos realizan al interior de la empresa, lo que permitirá un desarrollo organizacional basado en una comunicación eficiente para el cumplimiento de sus obligaciones, lo que repercutirá en el macroentorno que no es sino el área donde viene interviniendo EMELNORTE, y que se relaciona con los usuarios del servicio eléctrico pero respecto a los servicios que presta comercialización y el microentorno conformado por el área comercial con sus respectivos departamentos, midiendo el logro alcanzado y buscando nuevas estrategias que consoliden los servicios prestados por el área comercial.

Es importante destacar que para lograr un desarrollo organizacional, los niveles de comunicación son fundamentales. Para dar a conocer las políticas, normativas y leyes que inciden al interior de la empresa

### 3.9.3 FORMACIÓN DE EQUIPOS

FORMACIÓN DE EQUIPOS	Implantar la gestión del procesos operativo en el área de comercialización con un enfoque en el mejora continua orientándose a lograr un valor agregado percibido por el cliente externo.	Sistema de control encuestas al cliente externo para medir la satisfacción del cliente.	Establecer un sistema de calidad de presentación de servicios y satisfacción del cliente Externo.
		Equipo de alta tecnología para cumplir con los objetivos planteados en este plan	Equipo con tecnología de punta.

Elaborado por: La Autora

### 3.10 RESULTADOS

#### 3.10.1 MAPA PROCESOS DE EFECTIVIDAD EMPRESARIAL



Fuente: Información Directa  
Elaborado por: La Autora

### 3.11 EFECTIVIDAD EMPRESARIAL

Según Lira. (2014). Define que Efectividad Empresarial "Cuando se habla de efectividad a la capacidad o habilidad que puede demostrar una empresa para obtener determinado resultado a partir de una gestión".

La Alinear los procesos con la estrategia, misión y objetivos de la institución, para el logro de la efectividad empresarial.

Tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo, a saber:

- a. El Modelo EFQM
- b. El BSC

- c. El mejoramiento continuo
- d. Las Normas ISO
- e. El Benchmarking
- f. El uso de metodologías para la determinación de los HACCP
- g. La gestión por el conocimiento
- h. La gestión por competencias
- i. Sistemas integrados de gestión

Todas ellas, de una u otra forma, han referido la necesidad de desarrollar el “enfoque de procesos” a la hora de concebir una empresa exitosa.

### **3.11.1 Mejoramiento Continuo**

El área comercial de la empresa EMELNORTE S.A estará dedicada a mejorar el proceso operativo hacia la satisfacer las necesidades del cliente y fijar el mejoramiento continuo.

Mejoramiento continuo es una actitud mental y una creencia en el progreso de la humanidad, las características para llegar el mejoramiento continuo son: tecnología, productividad y competitividad.

Los japoneses lo llaman mejoramiento continuo el Zenshin, que es el avance gradual hacia el desarrollo continuo partiendo de “0”, para lo cual se necesita de una planeamiento de mejora bien definida y posible de ejecutarlo, que se deberá implantar en todas las operaciones y todas las actividades de la unidad de trabajo.

El mejoramiento continuo se rige en 3 disciplinas:

Empowerment (empoderamiento) que se consigue capacitando al personal

Outsourcing (tercerización de servicios)

Benchmarking (aporta con ideas y actividades apuntando hacia un objetivo).

### 3.11.2 Calidad Total

El área comercial de la empresa EMELNORTE S.A trabajará aplicando calidad total en el proceso operativo funcional y en la calidad en atención al cliente.

Según Deming, E. (2010), manifiesta que: “Calidad Total es generar constancia de propósito en mejorar los productos y los servicios para ser competitivos”.

Pensando en el futuro El área comercial de la empresa EMELNORTE S.A se innovará por medio de la investigación, el constante mejoramiento de los servicios y productos, y de los procesos al menos una vez por año.

### 3.11.3 Causa de la Efectividad



Fuente: Información Directa  
Elaborado por: La Autora

Los procesos de efectividad individual, grupal y organizacional como parte esencial de la Gestión Empresarial para el logro de la efectividad. Así, los procesos deben ser evaluados y mejorados continuamente si se quiere

tener éxito y lograr que se cumplan las metas y los objetivos en una Empresa. Por lo que se ha diseñado un plan estratégico para el área comercial según perspectiva organizacional.

### 3.11.4 PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO

#### DEL ÁREA COMERCIAL PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS					Presupuesto
			2016	2017	2018	2019	2020	
ORGANIZACIONAL	Mejorar el nivel de servicio en atención al cliente mediante un plan integral de capacitación al talento humano, y motivación para el personal del área de comercialización.	Plan integral de capacitación enmarcado en las disposiciones administrativas del área de comercialización	Capacitación a jefe de cajas, secretaria, recepcionistas y cajeros/as.	Gira de observación a empresa similar de Colombia	Taller de motivación en temas de atención al cliente	Evaluación al personal del área de comercialización	Foro sobre Prácticas en Calidad en la Atención al cliente	500,00
		Se contratara instructores especializados en atención al cliente y Programación neurolingüística	Instructores profesionales de nivel Nacionales para la capacitación en atención al cliente	Instructores de la diferentes universidades	contratación de una empresa de capacitación en temas de atención al cliente	Salida de capacitación fuera de la empresa	Contratación de expertos en temas de buena práctica de atención al cliente.	2500,00
		Incentivar al personal por su desempeño efectivo.	Premios por puntos al mejor desempeño efectivo	Tarjetas de compras en centros comerciales por elevado desempeño efectivo	Tours por el mejor desempeño efectivo	Vacaciones por un excelente desempeño o efectivo	Tiquete Aéreos por alto desempeño o efectivo	3000,00
<b>TOTAL</b>								<b>\$6000,00</b>

Elaborado por: La Autora



Se detalló, las estrategias a emprender para alcanzar los objetivos propuestos, tomando en cuenta las metas a cumplir.

Perfeccionar las competencias del talento humano para generar cambios y mejoras en la calidad de la prestación de los servicios en el Dirección Comercial.

Las actividades establecidas se cumplirán el siguiente proceso:

### 3.11.5 Perspectiva de Gestión de Procesos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	Presupuesto
GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS	Implantar la gestión del procesos en el área de comercialización con un enfoque en la mejora continua	Sistema de control encuestas al cliente extorno para medir la satisfacción del cliente.	50,00
	Lograr un valor agregado percibido por el cliente externo.	Equipo de alta tecnología para cumplir con los objetivos planteados en este plan	50,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$100,00</b>

Elaborado por: La Autora

### 3.11.6 Perspectiva de Mercado

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	Presupuesto
MERCADO	Implantar un plan de merchandising firme para el área comercial de productos y servicios	Actualizar estrategias Competitivas para la Ampliación para el área de comercialización.	5000,00
		Iluminación, ambientación, colores, señalética, estética y logística	2500,00
		Exhibición de productos y servicios en el área comercial	15000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$9000,00</b>

Elaborado por: La Autora

### 3.11.7 Perspectiva de Marketing

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	Presupuesto
Marketing	Realizar un campaña publicitaria y promocional para dar a conocer la actividad comercial Ofertando los productos y servicios de la empresa.	Se establecerá campañas publicitarias en los principales medios de comunicación	2500,00
		Facilitar el producto y servicios mediante publicidad de bolsillo.	500,00
		Realizar promociones por temporadas por la adquisición del servicio de instalación de medidores Portátiles.	300,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$3300,00</b>

Elaborado por: La Autora

### 3.11.8 PLAN DE NEGOCIOS PROPUESTO

#### EL ÁREA COMERCIAL

MERCADO	Implantar un plan de merchandising firme para el área comercial de productos y servicios	Actualizar estrategias Competitivas para la Ampliación para el área de comercialización	Para que el área de comercialización tenga una Mejor motivación con el cliente externo.
		Iluminación, ambientación, colores, señaletica, estética y logística.	Para que el cliente e externo se sienta a gusto en el área comercial y que se sienta relajado y sea un placer ingresar.
		Exhibición de productos y servicios en el área comercial	Mejorar la forma de adquisición de los productos y servicios.
MARKETING	Realizar un campaña publicitaria y promocional para dar a conocer la actividad comercial Ofertando los productos como las nuevas cocinas de inducción y la reposición servicios de la empresa.	Se establecerá campañas publicitarias en los principales medios de comunicación.	Mejorar la imagen de la empresa y que el cliente se sienta satisfecho e identificado con la misma.
		Dar a conocer el producto y servicios mediante publicidad de bolsillo.	Mantener en la mente del cliente externo la empresa.
		promocionar los productos y servicios en la pág. Web	Captar más ingresos para la empresa.

Elaborado por: La Autora

Un plan debe mantenerse vivo, esto significa que permanentemente debe ir actualizándose su plan de negocios.

### 3.12 PLAN OPERATIVO PROPUESTO

#### Plan operativo 2015 Perspectiva Financiera

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	Presupuesto
<b>Optimizar el uso de los recursos financieros y económicos</b>	Implementación de Presupuesto anual	Elabora Estados Financieros y definir los indicadores de EMELNORTE del área comercial.	000,00
	Plan actual de manejo de cartera	Notifica a los clientes morosos para renegociar.	150,00
	Aplicación de indicadores de medición de la Rentabilidad Patrimonial	Calcula el patrimonio técnico.	000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$150,00</b>

Elaborado por: La Autora

### 3.12.1 Plan operativo 2015 Perspectiva Organizacional

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	Presupuesto
<b>Perfeccionar las competencias del talento humano para generar cambios y mejoras en la calidad de la prestación de los servicios.</b>	Actualización del organigrama funcional del Dirección Comercial	Actualizar el organigrama funcional para el área comercial	000,00
	Retroalimentación del manual de funciones del área comercial	Elabora un manual de funciones área comercial.	000,00
	Diseño de un Manual de Recaudación	Elabora un manual de recaudación y difunde a los trabajadores el manual de recaudación.	000,00
	Diseño de un Manual de coactivas para los clientes morosos	Elabora un manual de coactivas Pone a consideración de la Gerencia para a los trabajadores el manual de coactivas	000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 000,00</b>

Elaborado por: La Autora

### 3.12.2 Plan operativo 2015 Perspectiva Gestión de procesos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	Presupuesto
<b>Implementar la Gestión por Procesos del Dirección Comercial con un enfoque de mejora continua</b>	Logística y parámetros técnicos comerciales en el área comercial	Taller de Capacitación en "Parámetros de desarrollo de sus funciones del personal del área comercial".	4000,00
	Equipamiento tecnológico área comercial	Adquisición de cada año de los equipos tecnológicos y Capacita al personal en el manejo de nuevas tecnologías.	10000,00
	Diseño de un sistema de calidad de prestación del servicio del área comercial	Programas de medición en cuanto a la calidad del servicio y Valoración en cuanto al cumplimiento de los parámetros de calidad en la prestación del servicio de manera mensual.	3000,00
	Aplicación de normas de calidad por solicitud del cliente En el área comercial	Estudio de mercados de satisfacción por los servicios prestados a cada uno de los clientes.	1000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$18000,00</b>

Elaborado por: La Autora

### 3.12.3 Plan operativo 2015 Perspectiva Mercado

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	Presupuesto
<b>Consolidar la imagen corporativa de EMELNORT E en nuestros clientes y en la comunidad, con calidad de servicio eléctrico, responsabilidad social y ambiental.</b>	Edición de una revista informativa trimestral en el área comercial	Realiza una revista. Contrata una empresa para la editora.	2000,00
	Readecuación el área de atención al cliente	Remodelación del área de atención al cliente, para mejorar la imagen institucional	7000,00
	Desarrollo comercial dirigido a los medios de comunicación sobre cobertura del área comercial	Elabora un plan de marketing para difundir los servicios que brinda EMELNORTE	6000,00
	Campaña y cursos de capacitación sobre riesgos y ambiente	Realiza campañas en prevención de riesgos y contaminación	5000
	Convenios y alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas	Elabora convenios de cooperación entre las empresas públicas o privadas seleccionadas	000,00
	Plan de mejora continua para fortalecer la imagen del área comercial institucional	Elabora un plan de mejora continua para el área comercial.	000,00
	<b>TOTAL</b>		

Elaborado por: La Autora

Una vez terminada la presente investigación corresponde ejecutar adecuadamente la propuesta del presente manual de Desarrollo Organizacional, para este propósito se ha diseñado las siguientes actividades:

#### **a. Monitoreo de la Efectividad Empresarial**

Para el monitoreo, seguimiento del Manual de Desarrollo Organizacional se encargará el personal del área comercial de la empresa EMELNORTE S.A estará conformado por el Director de Comercialización, Jefe de Comercialización, y los Jefes departamentales.

El monitoreo del Manual de Desarrollo Organizacional del área comercial de la empresa ELECTRICA S.A.se implantara durante todo año.

#### **b. Evaluación de la Efectividad Empresarial**

Para la evaluación, y control del Manual de Desarrollo Organizacional se encargará en esta actividad el Jefe de Comercialización quien gestionará y vigilar si se están cumpliendo los objetivos planteados y a su vez verificar si la información fluye a todos los involucrados.

La evaluación y control del Manual de Desarrollo Organizacional del área comercial de la empresa ELECTRICA S.A.se implantara durante todo año.

### **3.13 Análisis del capítulo**

EMELNORTE, cuenta con un Plan Maestro en el área comercial para el período 2012 – 2020; en el que se establecen estrategias para el mejoramiento en la cobertura del servicio para el cumplimiento de las metas establecidas por el Estado; con lo que se promueve la ampliación de la cobertura y calidad del suministro de energía eléctrica domiciliaria

especialmente; se establecen estrategias para alcanzar eficiencia en el servicio del área de comercialización, ocasionando que los clientes desconozcan de la calidad y cobertura del servicio que brinda además del suministro de energía eléctrica, la empresa no cuenta con un sistema diligente de recaudación y cobranzas; entre otras acciones de gestión del área de comercialización, que con este fin la propuesta mediante el manual de desarrollo organizacional promueve la articulación de estrategias para la gestión del proceso operativo para el área de comercial y vinculados al sistema de EMELNORTE, que están orientados a generar eficiencia en el servicio y alcanzar objetivos macro de esta empresa de servicio público.



## CAPÍTULO 4

### 4 IMPACTOS DEL PROYECTO

#### 4.1 Valoración de Impactos

El presente capítulo tiene la finalidad de evaluar los impactos que se generan con la aplicación de la propuesta; con este fin se establecen niveles de impacto según la siguiente matriz:

Impacto alto positivo	3
Impacto medio positivo	2
Impacto bajo positivo	1
No hay impacto	0
Impacto bajo negativo	-1
Impacto medio negativo	-2
Impacto alto negativo	-3

- En las filas se colocan los indicadores que sirven para identificar los principales impactos y en las columnas la valoración cuantitativa.
- El nivel de impacto se obtiene sumando los puntajes de cada indicador y dividiendo para el numero de indicadores, así:

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{sumatoria}}{\text{Nº de indicadores}}$$

La aérea que se ha seleccionado para hacer el análisis de impactos son de orden administrativo, socio económico y educativo; para las área de

evaluación se seleccionaron los indicadores, que son analizados en un nivel de impacto positivo o negativo, luego se ha calculado el nivel de área utilizando una fórmula matemática en la que se divide la sumatoria de los indicadores para el número de indicadores de cada área.

## 4.2 Impacto Administrativo

Indicadores	Negativo			Indiferente	Positivo		
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Establecimiento de manuales operativos y funcionales						X	
Manejo óptimo de recursos humanos, energéticos materiales						X	
Ahorro de fuentes de energía y disminución de pérdidas						X	

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{2+2+2}{3}$$

Nivel de impactos 2 → Impacto medio positivo.

El ámbito administrativo, se identifica un impacto medio positivo, en el establecimiento de manuales operativos y funcionales.

Respecto al manejo de recursos humanos, energéticos, materiales y financieros, se identifica un impacto medio positivo, la propuesta permitirá un manejo óptimo de los recursos señalados.

Al determinar los cambios en el ahorro de fuentes de energía y disminución de pérdidas se establece un impacto medio positivo, a través de la aplicación del manual.

El impacto administrativo del proyecto es medio positivo, en vista de que se establecerá un conjunto de manuales operativos que mejoren el proceso de atención y servicio al cliente.

### 4.3 Impacto Socio-Económico

Indicadores	Negativo		Indiferente		Positivo		
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Acrecentar ingresos							X
Mejoramiento de las condiciones comerciales							X
Fomento de desarrollo comercial						X	
Aumento de impacto Comercial						X	

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{3+3+2+2}{4}$$

Nivel de impactos 2.5 → Impacto alto positivo.

La propuesta promueve un impacto alto positivo mediante una buena gestión en el área comercial se alcanza acrecentar los ingresos.

Se identifica el mejoramiento de las condiciones comerciales y desarrollando del área comercial de la empresa a través del buen desenvolvimiento y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. Generando un nivel alto comercial y a su vez socio económico para la empresa, siendo este alto positivo.

El fomento desarrollo comercial se promueve con un impacto medio positivo.

El aumento de impacto comercial se logra al utilizar procedimientos de gestión amigable con los clientes externos identifica así un impacto medio.

El impacto socio económico, se evalúa con un impacto alto positivo que supera la puntuación de 2, respecto al promedio de la evaluación de los indicadores.

#### 4.4 Impacto Educativo

Indicadores	Negativo			Indiferente	Positivo		
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Desarrollo de carreras comerciales							X
Capacitación en temáticas comerciales							X
Creatividad y experiencia comerciales						X	

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{3+3+2}{3}$$

Nivel de impactos 2.66 → Impacto alto positivo.

El nivel de impacto educativo es alto positivo, ya que se pretende establecer políticas de gestión de procesos de gestión a los funcionarios, para el desarrollo de carreras de formación comercial, capacitación, mejorando el perfil profesional y del talento humano.

La capacitación en temáticas comercial se genera con un impacto alto positivo, al crearse espacios de formación en el área de la especialidad de desempeño.

El cambio en modelo de gestión, a través del manual repercutirá en que a través de la creatividad y experiencias comerciales se innoven los servicios de generación de energía que se prestan.

## 4.5 Impacto Ambiental

Indicadores	Negativo			Indiferente	Positivo		
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Aplicación del Conocimiento							X
Fuente de Consulta							X
Estimula realización del Manual						X	
Organización y creatividad						X	

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{3+3+2+2}{4}$$

Nivel de impactos 2.5 → Impacto alto positivo.

La propuesta promueve un impacto alto positivo mediante una excelente gestión en el área comercial se alcanza elevar los ingresos económicos.

El impacto ambiental se puede observar de varios puntos de vista, al conocer el manual de desarrollo organizacional, el personal, tendrá en el sistema de la empresa EMELNORTE Matriz Ibarra, la herramienta útil para optimizar los recursos, cuidando el proceso de la gestión de la calidad productiva, optimizando los desechos producidos, permitiendo que la empresa tenga sustentabilidad en cada uno de sus productos y servicios, beneficiando directamente a los clientes, y también al medio ambiente.

## 4.6 Impacto General

Indicadores	Negativo			Indiferente	Positivo		
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto Administrativo							X
Impacto Socio-Económico							X
Impacto Educativo							X
Impacto Ambiental						X	

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{3+3+3+2}{3}$$

Nivel de impactos 3.66 → Impacto alto positivo.

El Impacto general analiza los impactos mencionados, se considerara al impacto general la sumatoria de los mismos de los cuales se obtuvo impacto es alto positivo.

Estos impactos administrativos, socioeconómicos, educativos y ambientales van han estar constantemente analizados y controlados con seguimiento en cada uno de los niveles para poder alcanzar el 100% de satisfacción en los consumidores, empleados y empresarios.

## CONCLUSIONES

- Del diagnóstico se identificó, la optimización de recursos humanos y materiales, no ha sido considerada como una responsabilidad de todos quienes forman parte del área comercial, cuya eficiencia repercute en el desarrollo organizacional de EMELNORTE S.A. que no se aplica. El conjunto de estrategias establecidas en los procesos de cobranzas y recaudación en el área de comercial, no responden al sistema de procesos operativos existente de EMELNORTE S.A. ocasionando procesos de prestación de servicios en un modelo que no mantiene coordinación con otras unidades administrativas de la empresa.
- Los proceso administrativos de una organización se las diseñó de acuerdo a las necesidades de la misma, en el caso de la empresa EMELNORTE S.A, se investigó aspectos teóricos que permitan tener una idea de que proceso le serviría de mejor manera a la empresa, para optimizar los recursos de área comercial.
- Los objetivos plantados por la autora se cumplirán, realizando una propuesta en donde se aplicó los conocimientos de administración pública y se empleara un efectivo plan operativo 2015 donde se basara en el servicio que es una de las variables importante dentro de la empresa para llegar a la mente de los clientes externos, razón por la cual se ha desarrollado el presente estudio en la empresa EMELNORTE S.A Matriz Ibarra.
- El análisis de los impactos muestran que, al ser un trabajo netamente interno para la empresa los efectos se mostraran en el entorno laboral que se exteriorizara hacia los consumidores en el momento en que estos sean atendidos por el personal de EMELNORTE S.A.

## RECOMENCACIONES

- Se invita, aplicar eficiencia en la gestión del desarrollo organizacional, el en cual se ha propuesto estrategias para área Comercial de EMELNORTE S.A. y sea revisada periódicamente y se ajuste a las condiciones cambiantes del entorno del área comercial.
- Basados en la investigación bibliográfica teórica, es recomendable diseñar una propuesta apegada a las teorías funcionales ya establecidas por los conocedores e investigadores de las áreas administrativas.
- Se recomienda utilizar el Manual de Desarrollo Organizacional ya que se obtuvo previamente el estudio de mercado a empleados administrativos donde los resultados sirvieron para saber que si se tiene aceptación, con esto se asegura el éxito que se espera obtener dentro del área comercial.
- La empresa EMELNORTE S.A. debe socializar a todo el personal sobre los beneficios de la implementación del Manual de Desarrollo Organizacional para que este tenga el efecto deseado sobre toda la empresa.



## FUENTES DE INFORMACIÓN

Burgos, F. (2011). Comportamiento organizacional. Mexico: Editorial Pearson.

Castillo V. (2012). Teorías de la organización Mexico:Editorial Limusa.

Cerón L. ( 2012). Impacto de las variables del clima organizacional, en el diagnóstico aplicado en las empresas colombianas Editorial Andina.

Cruz R. (2014). Manual de procedimientos en el área de servicios de postventa. Mexico:Editorial Editorial Plaza y Valdés, S. A

Deming, E. (2014). La Calidad Total México: Editorial MG Graw Hill. MG Graw Hill.

Esvety, C. G. (2010). Calidad. Bilbao, España: Editorial Arenillas S. A.

Fernández M. (2013). Planificación estratégica. Argentina:Editorial Universitaria.

Kliksber G. (2010). La Gerencia Pública necesaria hacia un replanteo integral. Venezuela: Editorial Maracaibo S. R. L.

León, J. (2011). Organizaciones y estructuras administrativas. Mexico:Editorial Andrés Benavente Urbina

Lira Paul (2014) Evaluación de proyectos de Inversión Bogotá: Editorial Ediciones de la U.

Madrigal, G. (2011). Evolución de la organización. Mexico:Editorial Moderna

Ochoa H. (2010). La excelencia empresarial, siglo XXI. Mexico:Editorial Editorial Grupo Patria.

Parra, E. (2013). Mejores prácticas para la implementación de sistemas de gestión. Mexico:Editorial Max S.A.

Paramés, Montenegro. (2013). Introducción al Management: un Nuevo Enfoque de la Administración Pública. España: Editorial Escuela de Administración.

Sequera de los Santos, M. (2012). Cultura organizadora.

EMELNORTE. (2014). Reseña histórica. Plan Maestro, 7-17

## LINKOGRAFÍA

[http:// www. elvex.ugr.es](http://www.elvex.ugr.es): Ciclo de vida de un sistema de información, Bersal, F., Kaner., Bach,J. & Pettichord,B. Estados Unidos, 2002.

<http://www.prezi.com>:Planeación administrativa, Bustos, C.Estados Unidos, 2015.

[http:// www. bibliotecadigital.usbcali.edu.com](http://www.bibliotecadigital.usbcali.edu.com): Impactos de las variables del clima organizacional, en el diagnostico aplicado en las empresas colombianas, Chavista, R. , Romero, R., Pedrasaza,D.& Cerón, L.,Colombia, 2012.

<http://www.issuu.com>: Evolución de la organización Rodriguez, L. Estados Unidos, 2015.

<http://www.revistanegotium.org>: Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balaceados, Parra, E. México, 2006.

<http://www.uteq.edu.mx/tesis>: Manual de procedimientos en el área de servicios postventa, Cruz, F. México, 2014.

<http://www.cultura-organizacional-6.com>: Conceptos de cultura organizacional, Sequera, M. México, 2012.

<http://www.definicionabc.com>: Tu diccionario hecho fácil, eficiencia, eficacia, y efectividad. México, 2015.

# ANEXOS

## Anexo N° 1 Encuesta



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**DE GOBIERNOS SECCIONALES ENCUESTA DIRIGIDA AL**  
**PERSONAL DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

Instrucciones: La presente encuesta tiene la finalidad de identificar el modelo de estructura organizacional del Área de Comercialización de EMELNORTE, con este fin, muy comedidamente se le solicita se digno emitir su criterio marcando una (X) en una sola de las alternativas del siguiente cuestionario:

- 1 ¿Conoce el Marco Filosófico de la Empresa?  
 Mucho  
 Poco  
 Nada
  
- 2 ¿Se ha dado a conocer sobre la cobertura de servicios que le brinda la Empresa?  
 Mucho  
 Poco  
 Nada
  
- 3 ¿La empresa cuenta con una Estructura Organizacional, que identifica los Niveles Organizacionales?  
 Si  
 No
  
- 4 ¿Cuál es la calificación que daría usted a la Empresa sobre el Clima Laboral?  
 Excelente  
 Bueno  
 Mala
  
- 5 ¿La estructura Organizacional cuenta con funciones específicas para cada departamento?  
 Si  
 No
  
- 6 ¿Existe un Manual de desarrollo organizacional para el área de comercialización?  
 Si  
 No

- 7 ¿Existe unos procesos de implementación de nuevos diseños de estructura Organizacional?
- Si  
 No
- 8Cuál es su percepción sobre la coordinación entre direcciones departamentales
- Excelente  
 Bueno  
 Malo
- 9 ¿Se optimiza el uso de los recursos financieros y económicos?
- Si  
 No
- 10 ¿Los usuarios reconocen la calidad del servicio de EMELNORTE?
- Si  
 No
- 11 ¿Las áreas de atención al cliente le brindan un servicio eficiente?
- Si  
 No
- 12 ¿Se difunde con los clientes los beneficios del servicio de EMELNORTE?
- Permanente  
 Continuo  
 Ocasional  
 Nunca
- 13 Qué tipo de costos representa el servicio eléctrico que proporciona la empresa
- Alto  
 Medio  
 Bajo
- 14 ¿Ha recibido cursos de capacitación de desempeño en el área comercial?
- Si  
 No

Gracias por su colaboración

Anexo N° 2 Formato de entrevista



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**DE GOBIERNOS SECCIONALES**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL ÁREA DE**  
**COMERCIALIZACIÓN**

**Entrevistado:** Ing. Ramiro Flores

**Función:** Director de Comercialización de EMELNORTE

**Entrevistadora:** Sandra Andrade

**Introducción:**

La presente entrevista tiene la finalidad de identificar el modelo de estructura organizacional del Área de Comercialización de EMELNORTE, con este fin, muy comedidamente se le solicita se digne aportar con la investigación aportando con su criterio sobre este tema:

**Cuestionario**

1. ¿Cuál es su criterio sobre el clima laboral que existe entre los funcionarios y empleados de Comercialización?

---

---

---

---

---

2. ¿La Dirección de Comercialización tiene definido su manual de Desarrollo Organizacional?

---

---

---

---

---



3. ¿Cómo se encuentra el plan de capacitación que tiene la Dirección de Comercialización de la empresa?

---

---

---

---

---

4. ¿Considera que se debe definir sistemas de evaluación del desempeño del personal?

---

---

---

---

---

5. ¿ Un manual cómo aportaría en el desarrollo organizacional?

---

---

---

---

---

6. ¿La coordinación entre las direcciones es adecuada para lograr los objetivos del área de comercialización y de la empresa?

---

---

---

---

---

7. ¿Cuál es su opinión referente a la estructura dentro del plan estratégico?

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración

### **Anexo N° 3 Código de Planificación y Finanzas Públicas**

Art. 4. **Ámbito.** Se someterán a este código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República.

Se respetará la facultad de gestión autónoma, de orden político, administrativo, económico, financiero y presupuestario que la Constitución de la República o las leyes establezcan para las instituciones del sector público. Para efectos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, las instituciones del gobierno central y de los gobiernos autónomos descentralizados aplicarán las normas de este código respecto de:

1. La dirección de la política pública, ejercida por el gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados y los procesos e instrumentos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, en el marco de sus competencias;
2. La coordinación de los procesos de planificación del desarrollo y de ordenamiento territorial, en todos los niveles de gobierno;
3. La coordinación con las instancias de participación definidas en la Constitución de la República y la Ley; y,
4. La coordinación de los procesos de planificación con las demás funciones del Estado, la seguridad social, la banca pública y las empresas públicas, con el objeto de propiciar su articulación con el Plan Nacional de Desarrollo y los Planes de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial, según corresponda.

Art. 5. **Principios comunes.** Para la aplicación de las disposiciones contenidas en el presente código, se observarán los siguientes principios:

1. **Sujeción a la planificación.** La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos, se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno, en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República.
2. **Sostenibilidad fiscal.** Se entiende por sostenibilidad fiscal a la capacidad fiscal de generación de ingresos, la ejecución de gastos, el manejo del financiamiento, incluido el endeudamiento, y la adecuada gestión de los activos, pasivos y patrimonios, de carácter público, que permitan garantizar la ejecución de las políticas públicas en el corto,

mediano y largo plazos, de manera responsable y oportuna, salvaguardando los intereses de las presentes y futuras generaciones.

La planificación en todos los niveles de gobierno deberá guardar concordancia con criterios y lineamientos de sostenibilidad fiscal, conforme a lo dispuesto en el artículo 286 de la Constitución de la República.

1. **Coordinación.** Las entidades rectoras de la planificación del desarrollo y de las finanzas públicas, y todas las entidades que forman parte de los sistemas de planificación y finanzas públicas, tienen el deber de coordinar acciones para el efectivo cumplimiento de sus fines.
2. **Transparencia y acceso a la información.** La información que generen los sistemas de planificación y de finanzas públicas es de libre acceso, de conformidad con lo que establecen la Constitución de la República y este código. Las autoridades competentes de estos sistemas, en forma permanente y oportuna, rendirán cuentas y facilitarán los medios necesarios para el control social.
3. **Participación Ciudadana.** Las entidades a cargo de la planificación del desarrollo y de las finanzas públicas, y todas las entidades que forman parte de los sistemas de planificación y finanzas públicas, tienen el deber de coordinar los mecanismos que garanticen la participación en el funcionamiento de los sistemas.
4. **Descentralización y Desconcentración.** En el funcionamiento de los sistemas de planificación y de finanzas públicas se establecerán los mecanismos de descentralización y desconcentración pertinentes, que permitan una gestión eficiente y cercana a la población.

Art. 30. **Generalidades.** La información para la planificación, tendrá carácter oficial y público, deberá generarse y administrarse en función de las necesidades establecidas en los instrumentos de Planificación definidos en este código.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo establecerá los mecanismos, metodologías y Procedimientos aplicables a la generación y administración de la información para la planificación, así como sus estándares de calidad y pertinencia.

Adicionalmente, definirá el carácter de oficial de los datos relevantes para la planificación nacional, y definirá los lineamientos para la administración, levantamiento y procesamiento de la información, que serán aplicables para las entidades que conforman el sistema.

Art. 54. **Planes institucionales.** Las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de

planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo definirá el instrumento de reporte. Mediante Normativa técnica se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios, que serán de obligatorio cumplimiento.

### **Ley de Empresas Públicas**

Art. 34. Contratación en las empresas públicas. Todo proceso de contratación de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, así como las contrataciones en actividades de prospección, exploración, explotación, refinación, comercialización, industrialización de los recursos hidrocarburíferos, las contrataciones de bienes de carácter estratégico necesarias para la defensa nacional, que realicen las empresas públicas, estarán sujetos al Plan Nacional de Desarrollo, con observancia del presupuesto nacional y empresarial, además de lo siguiente:

1. Plan Estratégico y plan anual de contrataciones. Las empresas públicas deberán contar con su Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones, debidamente aprobados.

Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado.

El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas.

Adicionalmente se considerará lo previsto en lo que corresponda al Plan Nacional del buen vivir 2009 2013, a la agenda sectorial de los Sectores Estratégicos y Plan maestro de electrificación.

## Anexo N° 4 Imágenes

### Anexo N° 3 Formato de entrevista



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE  
GOBIERNOS SECCIONALES  
ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL ÁREA DE  
COMERCIALIZACIÓN

**Entrevistado:** Ing. Ramiro Flores

**Función:** Director de Comercialización de Emelnorte

**Entrevistadora:** Sandra Andrade

**Introducción:**

La presente entrevista tiene la finalidad de identificar el modelo de estructura organizacional del Área de Comercialización de Emelnorte, con este fin, muy comedidamente se le solicita se digne aportar con la investigación aportando con su criterio sobre este tema:

#### Questionario

1. ¿Cuál es su criterio sobre el clima laboral que existe entre los funcionarios y empleados de Comercialización?

El normal que debe existir en una institución pública

2. ¿La Dirección de Comercialización tiene definido su manual de Desarrollo Organizacional?

No, no existe una política clara en la institución sobre desarrollo organizacional.

3. ¿Cómo se encuentra el plan de capacitación que tiene la Dirección de Comercialización de la empresa?

La Dirección Comercial propone algunas acciones de capacitación, pero es la Dirección de Talento Humano quienes diseñan el plan de capacitación y lo ejecutan.

4. ¿Considera que se debe definir sistemas de evaluación del desempeño del personal?

Si de hecho existe la evaluación anual de desempeño, aunque la metodología es muy subjetiva.

5. ¿Un manual cómo aportaría en el desarrollo organizacional?

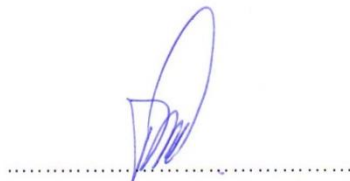
Dependerá de cómo esté estructurado; pero casi siempre lo que se norma es importante y ayuda al desempeño de las organizaciones.

6. ¿La coordinación entre las direcciones es adecuada para lograr los objetivos del área de comercialización y de la empresa?

En su mayoría las Direcciones tienen su autonomía, pero a través de la Gerencia se articulan para lograr los objetivos propuestos, el cumplimiento de metas e indicadores.

7. ¿Cuál es su opinión referente a la estructura del plan estratégico?

Tiene todos los componentes como son  
Análisis FODA, misiones, visión, estrategias,  
objetivos, programas, etc. y por  
tanto está bien estructurado.



Firma

Ing. Ramiro Flores  
DIRECTOR COMERCIAL EMELNORTE S.A.

## ANEXO 5

