

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“Propuesta de mejora para la gestión del área de tecnologías de la operación en la empresa de distribución y comercialización de energía eléctrica CNEL EP en la ciudad de Durán, 2022”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Malavé Martínez, Carlos Isaac
Bach. Inde Yanzapanta, Luís Roberto

Docente Guía:

Dra. Arias Hanco, Jeymi Fabiola

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) auto (es)”

Agradecimiento

Primeramente, agradecido con Dios por la oportunidad de seguir creciendo en mi formación profesional, también con mucho amor dedicado a mi esposa e hijos, por su apoyo incondicional.

Dedicatoria

Dedico este proyecto a todos mis amigos y familiares que siempre creyeron en mí y tenían la certeza que lograría todo lo que me proponga en la vida.

Tabla de contenido

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	11
1.1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.	11
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	11
1.2.1. <i>Planificación de los recursos humanos.</i>	12
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	15
1.3.1. <i>Objetivo General.</i>	15
1.3.2. <i>Objetivos Específicos.</i>	15
1.4. METODOLOGÍA.	16
1.5. JUSTIFICACIÓN.	17
1.6. PRINCIPALES DEFINICIONES.	19
1.6.1. <i>Estructura Organizacional.</i>	19
1.6.2. <i>Cambio Organizacional.</i>	19
1.6.3. <i>Comportamiento Organizacional.</i>	19
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES.	20
1.7.1. <i>Alcances y Limitaciones de Tiempo.</i>	20
1.7.2. <i>Alcances y Limitaciones de Espacio.</i>	20
1.7.3. <i>Alcances y Limitaciones de Recurso.</i>	21
1.7.4. <i>Otros Alcances y Limitaciones.</i>	21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1. BASES TEÓRICAS.	20
2.1.1. <i>Organización.</i>	20
2.1.2. <i>Estructura organizacional.</i>	21

2.1.3. <i>Cultura Organizacional</i>	23
2.1.4. <i>Cambio Organizacional</i>	24
2.1.5. <i>La Resistencia al Cambio</i>	26
2.1.6. <i>Comportamiento Organizacional</i>	29
2.1.7. <i>Psicología Organizacional</i>	30
2.1.8. <i>Clima organizacional</i>	32
2.2. CONCEPTUALIZACIÓN.....	33
2.2.1. <i>Organización</i>	33
2.2.2. <i>Gestión del Talento Humano</i>	33
2.2.3. <i>Estructuras Ineficientes</i>	34
2.2.4. <i>Indicadores de Eficiencia en Empresas Públicas</i>	34
2.2.5. <i>Control de Gestión Pública</i>	36
2.2.6. <i>Área de Operaciones</i>	36
2.2.7. <i>Plan de mejora</i>	37
2.2.8. <i>Estrategia empresarial</i>	38
2.2.9. <i>Organigrama</i>	38
2.2.10. <i>Estructura Informal</i>	38
2.2.11. <i>Estructura Funcional</i>	39
2.2.12. <i>Estructura física de la organización de estudio</i>	39
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL	43
3.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN (INECEL, EMELGUR, CNEL).....	43
3.1.1. <i>Enfoque Económico</i>	44
3.1.2. <i>EMELGUR (Empresa Eléctrica Regional Guayas los Ríos)</i>	44

3.1.3. <i>Espacio Geográfico de Influencia</i>	46
3.1.4. <i>Los Mercados</i>	47
3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	48
3.2.1. <i>Misión</i>	48
3.2.2. <i>Visión</i>	48
3.2.3. <i>Valores</i>	48
3.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	49
3.3.1. <i>Funciones de las áreas</i>	49
<input type="checkbox"/> <i>Gerencia General</i>	49
<input type="checkbox"/> <i>Gerencia Jurídica</i>	49
<input type="checkbox"/> <i>Coordinación Ejecutiva</i>	49
<input type="checkbox"/> <i>Auditoría Interna</i>	50
<input type="checkbox"/> <i>Gerencia de Seguridad de la Información</i>	50
<input type="checkbox"/> <i>Dirección de Comunicación Social</i>	50
<input type="checkbox"/> <i>Secretaría General</i>	50
<input type="checkbox"/> <i>Gerencia de Planificación</i>	51
<input type="checkbox"/> <i>Gerencia de Control de Gestión</i>	51
<input type="checkbox"/> <i>Dirección de Responsabilidad Social</i>	51
<input type="checkbox"/> <i>Dirección de Adquisiciones</i>	51
<input type="checkbox"/> <i>Gerencia Financiera y Administrativa</i>	51
<input type="checkbox"/> <i>Gerencia de Tecnologías de la Información</i>	52
<input type="checkbox"/> <i>Gerencia de Desarrollo Corporativo</i>	52
<input type="checkbox"/> <i>Gerencia Técnica</i>	52

□	<i>Gerencia Comercial</i>	52
□	<i>Matriz, filiales o sucursales</i>	53
3.4.	ORGANIGRAMA (CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD)	54
3.5.	PRODUCTOS O SERVICIOS.....	55
3.5.1.	<i>Diagnostico Organizacional</i>	56
3.5.2.	<i>Análisis Crítico</i>	58
CAPITULO IV:	RESULTADOS	59
4.1.	DIAGNÓSTICO.	59
4.1.1.	<i>Jubilaciones</i>	60
4.1.2.	<i>Por deceso del empleado o fallecimiento</i>	60
4.1.3.	<i>Compra de renuncia</i>	61
4.1.4.	<i>Cambio de área</i>	61
4.1.5.	<i>Ausencias temporales</i>	61
4.1.6.	<i>Cambios administrativos</i>	62
4.1.7.	<i>Reemplazo temporal</i>	62
4.1.8.	<i>Subrogación</i>	63
4.1.9.	<i>Pronóstico del problema</i>	63
4.1.10.	<i>Salida de recursos</i>	64
4.2.	PROPUESTA DE MEJORA.....	66
4.2.1.	<i>Estructura Propuesta</i>	69
4.3.	MECANISMOS DE CONTROL.....	70
4.3.1.	<i>Política de optimización</i>	70
4.4.	MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN.....	75

4.4.1. Estados de resultados	76
4.4.2. Indicadores Financieros	80
4.4.3. Implementación	82
CAPITULO V:	88
5.1. SUGERENCIAS	88
5.1.1. Motivaciones de las sugerencias	90
5.1.2. Sugerencias de estudios complementarios	91
5.2. FUNDAMENTAR VACÍOS CON LOS ESTUDIOS COMPLEMENTARIO	92
5.2.1. Objetivos metas:	92
5.2.2. Estrategia:	92
5.3. PROPONER OBJETIVOS POR CADA ESTUDIO COMPLEMENTARIOS	93
5.3.1. Actividades:	93
5.3.2. Responsables	94
5.3.3. Costos:	96
5.3.4. Sugerencia de implementación	97
5.3.5. Disponibilidad	101
BIBLIOGRAFÍA	115

INDICE DE TABLAS

Tabla 2	Historial de personas de años anteriores hasta la presente fecha.....	65
Tabla 3	Tendencia de disminución del personal.....	66
Tabla 4	Número de ingreso con respecto al número de salidas.....	67
Tabla 5	Relación de entrada versus salida.....	68
Tabla 6	Modelo de estructura simple con relación a la cantidad de personas requeridas.....	69
Tabla 7	8.44%. de reducción de personal al año.....	71
Tabla 8	Tendencia por género.....	72
Tabla 9	Lista de personal considerado.....	74
Tabla 10	Estado financiero de la empresa.....	75
Tabla 11	Estado de resultados 2017 - 2021.....	77
Tabla 12	Recursos para inversión.....	76
Tabla 13	Planes de inversión.....	78
Tabla 14	Excedentes 2018 - 2021.....	79
Tabla 15	Indicadores financieros.....	80
Tabla 16	Responsables.....	95
Tabla 17	Sueldos ya establecidos.....	98
Tabla 18	Costos por contratación externa.....	100

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Miembros de la organización**¡Error! Marcador no definido.**

Figura 1 22

Resumen

El presente trabajo de investigación propuesto para la empresa de distribución y comercialización de energía eléctrica CNEL EP en la ciudad de Durán - Ecuador analizo, el manejo eficaz del área Tecnología de la Operación para conseguir asegurar buenos resultados a nivel organizacional. Existe una clara relación entre la estructura organizacional y la capacidad competitiva de un área de trabajo, ante esto se planteó esta Propuesta de mejora para la gestión del área de estudio.

El buen manejo del recurso humano es esencial hoy en día para ser competitivos, por tal motivo y en vista que, la empresa ha buscado mejorar sus resultados se propone una reestructura del área considerando los siguientes casos Jubilaciones, fallecidos, cambios administrativos, subrogaciones entre otras que han afectado los trabajos en el área.

En base a la investigación realizada, el principal problema por el cual no se ha podido solucionar los inconvenientes antes mencionados es la falta de contratación pública, ante esta problemática más los costos que implicarían cubrir las vacantes, la propuesta es llenar los puestos requeridos con personal capacitado existente en otras áreas, y con ello fortalecerla.

Esta propuesta práctica tiene como objetivo determinar una estructura organizacional, funciones y actividades que permitan identificar claramente su jerarquía en la institución, con ello lograr mejorar el desempeño laboral del área analizada.

ABSTRACT

The present research work is proposed for the distribution and commercialization of electrical energy company CNEL EP in the city of Durán – Ecuador, it analyzed the effective management of the Operation Technology Area to achieve good results at the organizational level. There is a clear relationship between the organizational structure and the competitive capacity of a work area, as a result this Improvement proposal for the management of the study area was raised.

The good management of human resources is essential today to be competitive, for this reason and in view of the fact that the company has sought to improve its results, a restructuring of the area is proposed considering the following cases retirement, deceased, administrative changes, subrogations among others that have affected work in the area.

Based on the research carried out, the main problem which has not been possible to solve the problems before is also the lack of public contracting in the face of this problem plus the costs that would imply covering the vacancies, the proposal is to fill the required positions with trained personnel existing in other areas, and thereby strengthen it.

This practical proposal aims to determine an organizational structure, functions and activities that allow to clearly identify its hierarchy in the institution, thereby achieving better job performance in the area analyzed.

Introducción

Actualmente, las organizaciones priorizan las evaluaciones constantes a sus procesos y personas, con el objetivo de identificar las falencias dentro de las áreas que conforman a las empresas y con ello tomar acciones correctivas, para alcanzar los objetivos estratégicos se debe elaborar planes de mejoras para perfeccionar los resultados de gestión en cada área de la organización.

CNEL EP es una empresa ecuatoriana, dedicada a la Distribución y Comercialización de energía en Ecuador, esta tiene como objeto brindar el servicio público regulado por el Estado, a resultados de suplir la demanda de energía eléctrica, bajo las circunstancias determinadas en la normativa aplicable al sector eléctrico ecuatoriano y abastecer electricidad a sus clientes.

La siguiente Propuesta de Mejora sería orientada al área de tecnologías de la operación, misma que ha sido establecida mediante levantamiento de datos y análisis de la realidad de la empresa, diagnósticos situacionales para identificar las falencias existentes en la estructura organizacional, a fin de proponer posibles soluciones a la problemática encontrada.

Esta propuesta práctica está dividida en 5 capítulos, en los que se detallan cuáles son las acciones a seguir para elaborar el plan de mejora, también de estar al tanto a profundidad del contexto verdadero del área de tecnologías de la operación en CNEL EP en la ciudad de Durán - Ecuador.

En el primer capítulo se ha expuesto los antecedentes del estudio, de igual forma los objetivos y alcances de la investigación, teniendo como objetivo principal el desarrollo de una propuesta de mejora para la formación de un área muy fundamental en este modelo de empresa, que al no existir legalmente esta parte de la estructura, puede la empresa a subir sus porcentaje de fallas por la ausencia temporal de este servicio, que actualmente se la mantiene cubierta de una forma provisional e irregular que tiende a desintegrarse ante cualquier desacuerdo por parte del trabajador.

El segundo capítulo compuesto por el marco teórico, donde se definió las bases teóricas sobre las que se ha perfilado el plan de mejora este también nos muestra los tipos y manejos de estructura dentro de una organización según varios autores, a su vez se da un reflejo de cómo y cuáles son las diferentes empresas que se encuentran antes y después de una distribuidora de energía eléctrica, cuáles son sus procesos y antecedentes, a su vez indicando que cada una de estas muestra la importancia de tener formada un área que preste este tipo de servicios a nivel corporativo.

El tercer capítulo expresa el marco referencial, donde se ha puntualizado el estado vigente de la corporación y su estructura interna, también conoceremos de su reseña histórica, como se inició y de cómo se mantiene hasta la actualidad. Se conocerá también de su espacio geográfico hasta donde se extiende en el territorio nacional y de cuál es su mercado hasta la actualidad, dando a conocer sus relaciones laborales con otras empresas y su responsabilidad y obligaciones que esta tiene como entidad pública, analizaremos sobre su filosofía organizacional misión, visión y sus valores como

empresa. También este capítulo aclararemos cuáles son sus productos y servicios que la empresa brinda a la comunidad, y de cómo está conformada su estructura actualmente.

En el cuarto capítulo se encuentra la publicación de resultados, que englobó el diagnóstico de la empresa con la propuesta de mejora y los mecanismos de control que se consideraron para poder alcanzar los objetivos que se han definido a su vez se analizan los principales problemas y causas que no permiten el correcto funcionamiento de diferentes departamentos dentro de su estructura organizacional, también se dará a conocer cuáles son las empresas que regulan la optimización de recurso en la organización y que de una manera afectan al correcto funcionamiento de esta, y por estas causas como se desarrolla un mecanismo de control para poder superar la falta de recursos humanos dentro de la empresa.

En último lugar, en el quinto capítulo han sido expuestas las sugerencias fundamentadas en los resultados del presente estudio, para esto se exponen cuáles fueron las estrategias y como estas mismas llegan a lograr resultados positivos dentro de la organización, como se llega con el mismo presupuesto de la empresa a cubrir los vacíos que podrían causar daño en los índices de calidad, a su vez que modelo de investigación se establece para la aprobación y visto bueno para la formación del área requerida.