

# Análisis de la Cultura Organizacional de las Empresas Distribuidoras de Energía Eléctrica en el Ecuador

Ing. Soldiamar Matamoros Encalada  
Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación  
Escuela Superior Politécnica del Litoral  
ESPOL - Campus G. Galindo, Prosperina, Km 30.5 vía Perimetral, 0901-5759, Guayaquil, Ecuador  
[smatamor@espol.edu.ec](mailto:smatamor@espol.edu.ec)

Ing. Galo E. Valverde Landívar  
Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación  
Escuela Superior Politécnica del Litoral  
ESPOL - Campus G. Galindo, Prosperina, Km 30.5 vía Perimetral, 0901-5759, Guayaquil, Ecuador  
[gvalverd@espol.edu.ec](mailto:gvalverd@espol.edu.ec)

## Resumen

*El Sector Eléctrico constituye una fuente muy importante de ingreso para el país; es considerado como una industria que se desarrolla en forma rápida tanto en el ámbito nacional como internacional, en países desarrollados, este sector tiene una infraestructura organizacional estructurada, desarrolla soporte técnico y controla la información y la comunicación; pero en el Ecuador esta infraestructura no se ha desarrollado completamente. Nuestra investigación busca, mediante el diagnóstico del clima organizacional, la imagen y la identidad de las empresas distribuidoras, encontrar los motivos por los cuales existen índices de pérdidas. Esto permitirá sugerir medidas correctivas dentro de las decisiones, que le lleven a reducir sus pérdidas y mejorar sus ingresos.*

**Palabras Claves:** Sector Eléctrico, Ley de Régimen del Sector Eléctrico (LRSE), Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), Comunicación Organizacional, Identidad e Imagen Corporativa, Pérdidas de Energía.

## Abstract

*The Electrical Sector constitutes a very important source of entrance for the country; it is considered like an industry that is developed as much in fast form in the national scope as international, in developed countries, this sector has a structured organizational infrastructure, it develops technical support and it controls the information and communications; but in Ecuador this infrastructure has not been developed completely. Our investigation looks for, by means of the diagnosis of the organizational climate, the image and the identity of the distributing companies, to find the reasons by which indices of losses exist. This will allow suggesting corrective measures within the decisions, that they take to reduce its lost ones to him and to improve its income.*

## 1. Introducción

El perfeccionamiento de la empresa estatal tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

Según MSc Mercedes Zenea el perfeccionamiento empresarial se fundamenta en los siguientes principios:

- Mantener como premisa que la empresa estatal es un eslabón fundamental en el desarrollo de la sociedad y la economía de los pueblos; de lo que se trata es de potenciar su nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad.
- Combinar adecuada y oportunamente las decisiones que deben ser tomadas centralmente por el gobierno, con aquellas que deben descentralizarse para ser asumidas por la empresa. Cada organización recibe el nivel de autoridad necesaria y acorde a ello se le exigen las responsabilidades correspondientes.

No se trasladan estructuras, ni sistemas de una entidad a otra, sino que de acuerdo a sus

características y a los principios, enmarcamientos y procedimientos establecidos en estas bases, a cada entidad se le diseña su sistema como un traje a la medida.

Todas las medidas organizacionales que se puedan adoptar, tienen que guardar la necesaria integralidad. La empresa es un sistema, que debe actuar como un todo.

Para propiciar y desarrollar la más amplia participación de todos los trabajadores y que se constituya en elemento de dirección y organización empresarial, el proceso de la toma de decisiones debe utilizar el análisis y la discusión colectiva de los asuntos que se seleccionen, sobre la base de la más amplia información y la comunicación adecuada. Deben combinarse adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva. Los jefes responden por su actuación ante un solo jefe.

En búsqueda del perfeccionamiento de las entidades estatales, y particularmente de las Empresas Distribuidoras, es necesario Fortalecer las relaciones entre la dirección empresarial, el sindicato y el Comité de la empresa, basadas en el respeto mutuo, la cooperación y el análisis de los problemas con filosofía colectiva, en la lucha por el objetivo común de cumplir las metas productivas y de servicios con la mayor eficiencia.

En el proceso de análisis previo al Plan Estratégico, que toda organización debe desarrollar,

es importante hacer un diagnóstico exhaustivo de la cultura y el clima laboral, ya que éstos influyen en el comportamiento de los trabajadores, así como medir los niveles de la Comunicación Organizacional<sup>1</sup>, tanto horizontal como vertical, lo cual permitirá diseñar los instrumentos de gestión necesarios para manejar el capital humano. Los comportamientos resultantes de la cultura organizacional, influyen en la atención al cliente interno y externo, la eficiencia y la producción de la organización, y estos a la vez en el índice de pérdidas de las empresas distribuidoras.

En la actualidad la mayoría de las empresas distribuidora de Energía Eléctrica del Ecuador no han realizado al menos un estudio del nivel de satisfacción o insatisfacción por el servicio que ellos brindan a la comunidad donde se desenvuelven. Conocemos que con un estudio de este tipo toda empresa puede evaluar sus recursos internos y externos, medir el grado de confianza de los clientes

hacia con la empresa, conocer la imagen de la empresa, conocer las fortalezas y debilidades que tiene la misma en el mercado, así como elaborar un plan de atención al cliente que haga énfasis en las nuevas necesidades de atención al cliente que exigen en la actualidad las sociedades.

## 2. Antecedentes

El índice de cobertura de las viviendas que tienen servicio de energía eléctrica en el ámbito urbano se estimaba en 96 % y en el sector rural en 55 %<sup>2</sup>. Existen en el país 20 Empresas Eléctricas que se dedican a la distribución; 19 de las cuales están conformadas como Sociedades Anónimas, con participación casi exclusiva de accionistas del sector público; y, una, EMELEC Inc.(actualmente CATEG), que es de propiedad privada y actualmente está en proceso de valoración y trámite de licitación para concesión a una nueva empresa.

En las reuniones periódicas de los responsables de las unidades de pérdidas de las Empresas Eléctricas, se han emitido una serie de recomendaciones, entre las cuales conviene destacar las siguientes:

- Usar transformadores y equipos más eficientes;
- Instalar condensadores para compensar cargas reactivas;
- Instalar sistemas de medida modernos en subestaciones, alimentadores y otros puntos del sistema, para identificar los subsistemas con mayores pérdidas;
- Utilizar programas informáticos para optimizar las ampliaciones, cambios, mejoras y operación de los sistemas de distribución; así como los procesos de registro de clientes, lectura, facturación y control de robos de energía; y,
- Realizar campañas de educación y publicidad, para difundir los derechos y obligaciones de los distribuidores y los clientes

La actividad de todos los actores del sector eléctrico debe orientarse a satisfacer las necesidades de los clientes, en condiciones de eficiencia, economía y calidad. Por tanto, las empresas generadoras, la transmisora y las distribuidoras, bajo la coordinación operativa del CENACE y el control del CONELEC, deben realizar sus actividades, sujetándose a los reglamentos de Suministro del Servicio de Electricidad, Mercado Mayorista, Operación del S.N.I. y Tarifas, establecidos dentro

<sup>1</sup> Jorge Escobar Fernández, www.monografias.com, La Comunicación Corporativa.

<sup>2</sup> Plan Nacional de Electrificación 2002-2011, Febrero del 2002, CONELEC.

de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico desde 1996 (LRSE), para asegurar que los usuarios de la energía eléctrica, reciban la misma con características óptimas en cuanto a:

- Instalación ágil de los nuevos suministros solicitados
- Disponibilidad oportuna y suficiente de potencia y energía
- Nivel de voltaje dentro del rango reglamentario
- Índices de confiabilidad del servicio
- Atención rápida de los problemas que se presenten
- Sistemas de facturación y recaudación confiables y comprensibles por los usuarios
- Sistemas modernos y personalizados de atención a los clientes

El cálculo de las pérdidas técnicas se ha visto dificultado por la falta de información confiable y actualizada, sobre cada uno de los elementos de los sistemas de distribución y los flujos de carga en los mismos, a lo largo del tiempo. Sin embargo, las estimaciones realizadas muestran una cifra de 9,60 %<sup>3</sup> como pérdidas técnicas y un 13% de pérdidas comerciales.

Las pérdidas totales de energía activa (kWh), en un sistema de distribución, resultan de la diferencia entre la energía comprada en los nodos de recepción (disponible) y la energía vendida. Normalmente se expresan las pérdidas, como porcentaje de la energía disponible.

Existen causas “técnicas” y “no técnicas” de las pérdidas de energía. Las pérdidas técnicas son las que se producen principalmente por efecto Joule ( $I^2 R dt$ ), en los conductores, transformadores, medidores, elementos de conexión y más componentes.

Las pérdidas de energía denominadas “no técnicas”, “comerciales” o “negras”, se calculan como la diferencia entre las pérdidas totales y las técnicas. Estas pérdidas se deben fundamentalmente a: robos, errores de lectura, inexactitud de equipos de medida, problemas de facturación, consumos facturados por estimación (alumbrado público, señales luminosas, clientes sin medidor), etc...

Si consideramos que “...La corrupción en proyectos públicos de gran escala representa un gran obstáculo al desarrollo sostenido y tiene como

consecuencia, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, una mayor pérdida de fondos públicos necesarios para la educación, la salud y el alivio de la pobreza...”[1], y nuestro país de acuerdo al informe 2004 de Transparencia Internacional se encuentra en el puesto 112 de 146, entonces aunque el nivel de disponibilidad y sofisticación tecnológica este mejorando, no existe una coherencia entre valores nacionales y políticas, tanto en organismos públicos y privados, que fomenten el desarrollo de líneas estratégicas que sienten las bases de la mejora.

Si bien en el pasado era totalmente justificable la existencia de los sindicatos porque las empresas explotaban y maltrataban a sus empleados hasta el punto de no mostrar la más mínima consideración a sus necesidades y expectativas, ese era un escenario de amos y esclavos donde el salario era el único diferenciador. Actualmente los escenarios han cambiado y si en el pasado funcionaba perfectamente la paralización de la empresa, no es menos cierto que acciones tan radicales podrían hacer quebrar a una empresa en el presente y dejar sin empleo a las mismas personas que el sindicato representa y por las cuales están ejerciendo presiones.

Pero existen también en la actualidad culturas como las China en la cual los sindicatos son los verdaderos representantes de los trabajadores en bienestar de ellos mismos y de las empresas a las que pertenecen. Con una cultura distinta a la Occidental donde en lugar de pedir se ofrece, y en lugar de paralizar se acelera la producción.

Por esto no queda lugar a la duda, que la cultura organizacional, producto en un alto porcentaje de la cultura de un país, es otro de los factores principales en el momento de realizar un análisis y diagnóstico del clima organizacional, identidad y la imagen de una empresa.

Mientras tanto los directivos, se ven afectados en el cumplimiento de objetivos que se presente para el funcionamiento operativo de las áreas respectivas, en detrimento de las relaciones con los miembros del área.

Adicionalmente, este ambiente a llevado a los colaboradores de las empresas eléctricas a tomar posiciones personales dentro de las mismas, provocando fallas de comunicación tanto horizontal como vertical, y falta de estima y confianza entre los miembros de las diferentes áreas de la estructura organizacional de las empresas.

---

<sup>3</sup> Estadísticas del Sector Eléctrico Ecuatoriano. Año 2003. CONELEC

Este ambiente también disminuye el nivel de prioridad a la hora de atender a los clientes, por estar más preocupados en asuntos internos, que el de servicio.

Es necesario enfrentar el reto de la Modernización de la empresa impuesto por el CONAM y las regulaciones del estado bajo directivas del Fondo de Solidaridad y CONELEC.

La Cultura Corporativa debe enfrentar esta situación y adaptarse o morir.

### 3. Marco Conceptual

El clima organizacional se entiende como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades que se desarrollan permanentes en el ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Recordemos que la Cultura Organizacional no es mas que "... un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización" [2].

Según Nicholas Ind, 1992, "la identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, algo muy parecido a lo que una persona tiene de su propia identidad. Por lo consiguiente, es algo único".

"La identidad corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa."[3]

Para Dowling, 1996, "Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto".

### 4. Análisis de la Identidad e Imagen Corporativa

Identificamos que las empresas están dentro del grupo de Distribuidoras de Energía Eléctrica por lo tanto el único producto con el que se mueve dentro de su sector es ENERGIA ELECTRICA, expresada en el factor de servicio distribución a la comunidad. Sus creaciones responde al ámbito de la Ley de Compañías y sus conformaciones son de Sociedad Anónima, cuyo principal accionista es el Fondo de Solidaridad.

Existen en el país 23 Distribuidoras, que están en cierta posición de desventaja dentro del sector eléctrico frente a las 25 Generadoras relacionadas y 1 Transmisora que son de mayor influencia económica y poder en los organismos superiores de control del sector<sup>4</sup>. Sus áreas de servicio comprometen regiones geográficas debidamente indicadas en sus contratos de área de concesión.

Estos aspectos las encuadran a que operativamente a diario deben enfrentar problemas de servicio al cliente, donde cada caso es independiente y diferente, esto multiplicado por la cantidad de clientes. El único campo de diversificación o apertura para mejorar su competitividad se puede dar en la mejora e incremento de posibilidades de servicios al cliente, reducción de la morosidad de la cartera y la reducción de las pérdidas, todos estos objetivos entrelazados entre sí.

Una de las medidas históricas que se tiene para la eficiencia es la relación de clientes por trabajador, que en promedio a diciembre del 2004 es de 400, lo que es alto dentro del sector. El CONAM, el CONELEC, el CENACE y luego el Fondo de Solidaridad, en función de sus índices de calidad<sup>5</sup> definen directrices que dan la idea de que la concesión de la administración privada de las empresas distribuidoras es la única solución, con lo que descalifican y desvalorizan al capital humano existente.

Típicamente las agencias que han tenido las empresas han sido solo agentes de recaudación, pero actualmente estas, por el mismo crecimiento vegetativo (de manera general unos 200 clientes al mes), exigen diversificar su rango de servicios al sector que atienden y no centralizarlo. Se han dado los casos en que por malos tiempos de respuesta de las Empresas y reclamos de los habitantes (falta de

<sup>4</sup> Empresas distribuidoras al borde de la liquidación, Revista CRIEEL, Marzo 2005.

<sup>5</sup> Regulación CONELEC 003-99: Reducción anual de empresas no técnicas en las empresas de distribución.

luminarias, nuevas redes, etc.), los municipios respectivos han tenido que atender directamente los problemas surgidos, para luego negociar que se descuenta como inversión o manejando cruces de cuentas por tasas y facturaciones en función de lo recaudado por Alumbrado Público u Ordenanzas Municipales.

La incoherencia de la información existente entre los diversos sistemas desde los inicios de las empresas y el famoso “Riesgo del Año 2000”, aceleraron el proceso de innovación de la plataforma tecnológica, que incluía tanto nuevos sistemas como infraestructura. Esta innovación favoreció la existencia de mecanismos tecnológicos de comunicación (Intranet, Internet, Correo Electrónico y Chats) y posibilitó la ampliación de servicios directos e indirectos al cliente (línea 1-800 por ejemplo). Inclusive facilitó que las agencias de manera transparente pudieran aumentar sus capacidades operativas y de servicio, sin perder el control administrativo, de mayor eficiencia comparados con los procesos manuales y uso exhaustivo de documentos impresos anteriores.

El factor político, tan variable en nuestro país en los últimos años, es también influyente, pues ha representado que los Presidentes Ejecutivos y sus respectivos Directorios tengan un promedio de duración de apenas 6 meses por período, lo que provoca muchos retrasos en cualquier estrategia, pues significa renovar planteamientos y nueva promoción en la toma de decisiones prioritarias. De tal forma que todos los esfuerzos que se realicen, hacia dentro de las empresas eléctricas, en cuanto a creación de proyectos y planeaciones estratégicas quedan en el olvido o tardan mucho tiempo en ser aprobadas e implementadas. Esto produce que las empresas aparezcan como organismos ineficientes ante los ojos de la ciudadanía y las autoridades de nuestro país.

Si bien el CONELEC exige informes mensuales y niveles de calidad conforme el LRSE, además de Planes Estratégicos para coordinar con el Fondo de Solidaridad; las empresas distribuidoras entran al círculo vicioso de ineficiencia operativa, pérdidas de energía, baja facturación y limitada recaudación, lo cual produce desfinanciamiento para poder ejecutar planes de recuperación y estrategias a largo plazo, afectando inclusive los procesos de búsqueda de fuentes de financiamiento externo.

Se distrae el foco de atención sobre la mejora de la atención al cliente y más bien se promueve el objetivo de disminuir las pérdidas de energía por mecanismos técnicos de acción más directa y

cortoplacista como el uso de Redes Antihurto especialmente en zonas urbanas y marginales, utilizando los recursos provenientes del FERUM; al mismo tiempo la LRSE no ha sido capaz de establecer un reglamento para penalizar el robo de energía, tanto a usuarios de tarifa residencial, comercial o industrial, ni tampoco medios efectivos para sancionar a empleados y trabajadores deshonestos, ya que los instrumentos legales de amparo al trabajador (como el Contrato Colectivo) dificultan tomar medidas coercitivas ejemplares.

Las pérdidas de energía también se deben enfocar desde la perspectiva técnica, ya que el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM) se ha visto en la necesidad de integrarse con las redes que proporcionan energía desde Colombia y Perú para abastecer la demanda ecuatoriana, en lugar de promover los proyectos internos de energía hidráulica barata. Tal es el caso que lo que se ha pagado a los Mercados Eléctricos Regionales (específicamente Colombia) en estos dos años, equivale a lo que se hubiera utilizado para construir represas hidroeléctricas de generación con nuestros propios recursos naturales<sup>6</sup>. Así mismo dentro del MEM, el Sistema de Costo Marginal de la Energía influye en incrementar el costo de compra de la energía mientras no se modifica el Pliego Tarifario de venta aplicado, aprobado por el CONELEC; lo que produce que los costos sean superiores a la venta, sin que el gobierno sea capaz de asumir el diferencial tarifario ni establecer tarifas acordes con los costos reales de intermediación, lo que se refleja indirectamente en las planillas de los usuarios.

No se ha realizado un análisis del Costo de Energía Marginal, que incluye en el costo social de la población y en el crecimiento de las pérdidas “negras”, pues como un alto porcentaje de la población no puede cubrir sus necesidades básicas con el sueldo mínimo vital, opta por el hurto de energía.

Los usuarios ven favorablemente las facilidades logísticas y poder identificar a la persona que los atiende en ventanillas (sean de recaudación como de servicios al cliente y reclamos), pero no siempre obtienen la respuesta de atención o trato que requieren y merecen. Por motivo de sus bajas recaudaciones las empresas han tenido que priorizar gastos y no utilizan muchos recursos en un Plan de Capacitación que promueva el perfeccionamiento de los miembros de las entidades.

---

<sup>6</sup> Diario el Universo, Actualidad, Junio 2005.

Durante estos últimos tres años, los Comités de Empresa han luchado por obtener beneficios para los afiliados por medio del Contrato Colectivo, sin haber logrado acuerdos económicos realmente favorables. Como medida de presión utilizan la demanda ante las autoridades de trabajo mediante el mecanismo del Pliego de Peticiones, y paralizaciones parciales hasta llegar a huelgas. Todo esto acompañado de un despliegue de desinformación y desprestigio direccionado a los directivos utilizando todos los medios de comunicación disponibles (prensa, radio, televisión, cartelera y pasquines); sin darse cuenta que eso ha afectado y afecta la imagen que tienen los usuarios sobre las empresas.

## 5. Indicadores de Acción

Los retos y entorno en que se desenvuelve el sector eléctrico requieren de decisiones urgentes y necesarias que permitan reorientar la forma en que hasta ahora se ha desarrollado la administración y ejecución de actividades dentro de las empresas; lo cual significa que deberá pasarse de la improvisación en la toma de decisiones a la planificación de lo que hay que hacer, y en particular priorizar su acción hacia factores clave que permitan subsistir en un ambiente de competitividad y de globalización, con una orientación primordial a la satisfacción del cliente.

Las expectativas que originaron inicialmente los cambios legales (LRSE) y la formulación de un plan estratégico fueron decayendo en el transcurso del tiempo, alimentado por una inestabilidad gerencial, lo cual originó que se dejaran de lado los planes de desarrollo futuro y se centraran en la administración de las urgencias del día a día; adicionalmente de que se ve muy distante el tiempo en que el mercado eléctrico entre a una verdadera competencia, por las indecisiones de las autoridades y por la percepción que se tenía de aquello por parte de los componentes de las empresas.

Después de casi 8 años de adaptarse a las expectativas de operación según el LRSE, las empresas buscan facilitar la Comunicación e Información con nuevos planes estratégicos. Es decir, a pesar de que se proporcionaron todos los elementos necesarios para el desarrollo, implantación y despliegue del anterior plan estratégico dentro de la empresa, siempre existe una fuerte resistencia al cambio, por lo tanto, la nueva logística debe relacionarse a que una actualización de la plataforma tecnológica este acompañado del soporte adecuado para los públicos internos y

externos, y una capacitación que este orientada a la motivación de la gente a colaborar con una nueva estructura informacional y comunicacional.

Se identifica la no-existencia de una cultura corporativa que fomente la productividad y eficiencia para lograr el fin. Más aún, si no se declara explícitamente una visión y una misión, la dependencia del espíritu empresarial solo estará supeditada a la acción de los líderes de los grupos formales e informales.

Los principales objetivos estratégicos alineados con las estructuras organizativas son:

- Reducir el índice de oposición al cambio del sistema
- Favorecer la satisfacción de los clientes interno y externos
- Promover la optimización de las operaciones
- Reducir índices de pérdidas
- Favorecer una mejora en la Imagen de la empresa hacia los usuarios
- En este caso son los usuarios, los directamente beneficiados.

## 6. Alternativas Estratégicas Comunicacionales

Los círculos de calidad son mecanismos que dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una organización y dan la señal de alarma. Por eso, constituyen un método útil para obtener alta calidad, una productividad más elevada y un mejor estado de ánimo en los empleados. A pesar que la cultura organizacional de las empresas eléctricas del país no tienen las características necesarias para que de manera espontánea surjan o se propongan dentro de la organización, es importante que se plantee la importancia de aplicar este tipo de mecanismos dentro de las mismas.

Se sugiere medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
5. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
6. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Las alternativas Estratégicas deben mostrar en que medida cada estrategia contribuye a la eficacia,

eficiencia, y rentabilidad de los procesos que se ejecutan en las empresas.

El control de calidad compromete a la **Reingeniería de Procesos** ya que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en los círculos de calidad, además cada uno de los participantes debe ser consciente de los procesos en que participa y ayudar al éxito del mismo. Este proceso de reingeniería debe estar en función de las expectativas de los clientes.

Con respecto al **Comité de Pérdidas** se lo entiende como que mientras los altos gerentes tienen que establecer metas y parámetros, la gerencia media tiene que velar por que funcionen las actividades de los círculos de calidad para que los subalternos o colaboradores de la empresa apliquen todas sus capacidades y se superen en sus responsabilidades por motivación propia.

En **Atención y Educación al Cliente** se busca asegurar la calidad en el servicio ofrecido, de modo que el cliente pueda utilizarlo con confianza con un largo tiempo de satisfacción. Esta confianza no se desarrolla de la noche a la mañana, sino que requiere esfuerzos a largo plazo en materia de garantía de calidad. Este punto lo tienen que ver claramente todos los colaboradores.

La planificación debe basarse en lo siguiente:

- Se debe buscar desarrollar la competitividad de las empresas distribuidoras.
- Ya no existe soporte para la plataforma tecnológica vieja y es necesario tener una plataforma preparada para los cambios tecnológicos.
- Es necesario fortalecer la cultura organizacional de las empresas distribuidoras.
- Debemos mejorar la imagen con los usuarios en la forma de atenderlos.

Se debe priorizar:

- Proceso de modernización
- Valoración externa de la empresa
- Relación e interacción entre los grupos internos y externos

## 7. Conclusiones

Claramente identificamos a las empresas distribuidoras con una imagen pobre y desgastada ante sus públicos a pesar de estar plenamente

identificadas con la población a la que atienden., como un producto de todos los factores antes mencionados.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos, los cuales inciden a su vez en la organización, y por ende, en el clima, completando el círculo vicioso.

El plan de acciones que proponemos que se ejecute, para promover el cambio de la cultura organizacional de las empresas, se fundamenta en el uso de herramientas tecnológicas e informáticas como uno de los medios de comunicación organizacional, pero requiere de cambios en las actitudes de los actores, inducidos en base a un mejor manejo y participación de los mensajes.

Hay que enfrentar las oportunidades actuales para poder vencer las debilidades y obtener una mejor imagen corporativa haciendo uso de todas las capacidades del sistema informático y comunicacional, para brindar un mejor servicio, evitar las pérdidas, obtener mejores ingresos y en general ser más competitivos y estar preparados para futuros retos en el sector eléctrico.

Cualquier acción debe estar apoyada en una reglamentación real del LRSE y la búsqueda de estabilidad de los directivos y mandos medios.

Es necesario un cambio en las políticas de estado que permita el correcto funcionamiento de las distribuidoras, con el fin de no llevarlas a la quiebra, pues esto significaría un golpe duro a la estabilidad financiera y social del Ecuador.

En las actuales circunstancias es imperante que se dejen de lado las posiciones particulares y políticas, y que se coloque al frente de las empresas distribuidoras a las personas idóneas (profesionales altamente calificados), que salgan de un exhaustivo proceso de selección y que estén dispuestas a asumir la verdadera dirección de las mismas, sin miedos de perder sus privilegios en tan altos cargos, hasta hoy políticos.

No debe dejarse de lado el desarrollo de la cultura organizacional, que permita un fortalecimiento de la identidad, mejoramiento en el desarrollo de los trabajos operativos y que lleve a las distribuidoras a los más altos niveles de calidad total.

Debe crearse un plan estratégico comunicacional, en cada una de las empresas distribuidoras, que promueva la conformación de pequeños grupos de empleados que se reúnan a intervalos fijos con un facilitador, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas. Lo que harán será compartir con la dirección la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad.

## 8. Agradecimientos

Debemos agradecer la participación desinteresada y revisión de lo expresado a los directivos de empresas y representantes del Sector Eléctrico, como: Ing. Juan Rodríguez, Eco. Ramón Mieles, Ing. Rafael Hidalgo, Ing. Marcelo Anda, Ing. Darwin Ortiz e Ing. Gustavo Gonzaga.

Así mismo dejamos constancia de nuestro agradecimiento al Dr. Raúl Larrea como director de nuestra tesis relacionada con el tema.

## 9. Referencias

- [1] Brunet . El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas, 1999
- [2] Tomado de: Cruz Cordero, T.: “Indicaciones metodológicas para el estudio de la cultura organizacional en la empresa de refrigeración del Ministerio de la Industria Alimenticia”. Tesis Doctoral. Universidad de La Habana. Cuba. 2001.
- [3] Jorge Escobar Fernández, La comunicación corporativa.
- [4] Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad?. Colombia: Prentice Hall, 1988
- [5] Mattelart, Armand y Michele. Historia de las teorías de la comunicación. Barcelona: Ediciones Paidós. 1997.
- [6] Jorge Escobar Fernández, [www.monografias.com](http://www.monografias.com), La Comunicación Corporativa, [granjorge\\_99@yahoo.com](mailto:granjorge_99@yahoo.com) – [jescobarf@cantv.net](mailto:jescobarf@cantv.net), Caracas.