

UNIVERSIDAD “MAYOR DE SAN ANDRÉS”  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
FINANCIERAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



DESARROLLO DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA  
PARA LA AMPLIACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD,  
EN LA SECCIÓN CONTROL DE PÉRDIDAS DE LA  
EMPRESA ENDE SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES S.A.

Memoria Académica Laboral para la obtención del grado de Licenciatura

**POR: ANGEL ADEMAR RAMOS SUNTURA**

**TUTOR: MSC. PABLO RIVEROS NAVA**

LA PAZ – BOLIVIA  
2021

## **DEDICATORIA**

Esta Memoria Académica Laboral te la dedico a ti hermano (Monillo), quien me impulso a no rendirme y sé que desde el cielo me guiaras como todos los días que pasamos juntos. También está dedicado a mi madre, quien me enseñó a no rendirme por ninguna razón ni circunstancia.

## **AGRADECIMIENTOS**

A los docentes que me guiaron en el proceso para obtener mi título universitario, en especial a mi tutor por su ayuda, paciencia y dedicación.

A toda mi familia, en especial a mi madre y hermanos por creer en mí.

A mis amigos por apoyarme, darme fuerzas y acompañarme durante este proceso.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	2
SECTOR DE ESTUDIO DE LA MEMORIA ACADÉMICA LABORAL.....	4
a) Antecedentes .....	4
b) Sector de Estudio de Caso .....	15
c) Implicancias Sociales.....	16
CAPITULO I .....	17
GENERALIDAD DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.....	17
1.1 Descripción de la actividad profesional .....	17
CAPITULO II.....	19
ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA .....	19
1.2 Planteamiento del Problema.....	19
1.2.1 Identificación y descripción de la problemática.....	20
1.2.2 Planteamiento de los Objetivos de investigación.....	20
1.2.3 Metodología .....	21
1.2.4 Instrumentos de Relevamiento de Información .....	21
1.2.5 Descripción específica de la actividad profesional respecto con la solución del problema. ....	22
CAPITULO III.....	24
MARCO TEÓRICO .....	24
1.3 Alcance del planteamiento del problema en relación al contexto teórico .....	24
1.3.1 Teoría de la administración.....	24
1.3.2 Empresa.....	27
1.3.3 Cultura Organizacional .....	28
1.3.4 Factores que influyen en identidad corporativa .....	29
1.3.5 Componentes de la Identidad corporativa.....	29
1.3.6 Misión .....	30
1.3.7 Visión .....	32
CAPITULO IV .....	34

PLANTEAMIENTO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMA .....	34
1.4 Elaboración de la propuesta del Manual de Procesos para un adecuado manejo de información. ....	34
1.4.1 Objetivo del Manual de Procedimientos .....	35
1.4.2 Objetivo del Manual.....	35
1.4.3 Ventajas del Manual.....	36
1.4.4 Procedimiento del Manual .....	36
1.4.5 Componentes principales del Manual de Procedimientos .....	36
1.4.6 Definición.....	38
1.4.7 Política del servicio comercial “Control de Pérdidas” .....	43
1.4.8 Objetivo.....	43
1.4.9 Medición del desempeño de los procesos (indicadores representativos)..	44
1.4.10 Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.....	44
1.4.11 Planificación de la realización del servicio.....	44
1.4.12 Procesos relacionados con el cliente .....	45
1.4.13 Comunicación con el cliente .....	45
1.4.14 Producción y prestación del servicio.....	45
1.4.15 Validación del proceso de prestación del servicio .....	46
1.4.16 Identificación y trazabilidad.....	47
1.4.17 Propiedad del cliente .....	47
1.4.18 Preservación del Servicio .....	48
1.4.19 Procedimientos documentados.....	48
1.4.20 Descripción de la interacción del proceso.....	48
1.4.21 Registro .....	49
1.4.22 Referencias .....	49
1.4.23 Modificaciones .....	49
1.4.24 Actividad de la Empresa .....	52
1.4.25 Justificación.....	52
1.4.26 Alcance.....	53

1.4.27	Fines del Plan de Capacitación .....	53
1.4.28	Objetivos del Plan de Capacitación.....	54
1.4.29	Metas .....	54
1.4.30	Estrategias .....	54
1.4.31	Tipos, Modalidades y Niveles de Capacitación .....	55
1.4.32	Acciones a Desarrollar .....	56
1.4.33	Recursos .....	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		58
1.5	Bibliografía.....	60

## **Contenido de Tablas, Figuras e Ilustraciones**

### **Índice de Figuras**

Figura N° 1: Estructura organizacional de ENDE Servicios y Construcciones .	9
Figura N° 2: Estructura Organizacional de SPEE .....	13

## **Índice de Ilustraciones**

Ilustración N° 1. Cuestiones clave en la formulación de la misión .....	32
Ilustración N° 2: Codificación Organizacional .....	38
Ilustración N° 3: Matriz de indicadores de proceso .....	44

## **RESUMEN**

La presente Memoria Académica Laboral titulada, Desarrollo de Información Documentada para la Ampliación del Sistema de Calidad, en la Sección Control de Pérdidas de la Empresa ENDE Servicios y Construcciones S.A., busca solucionar las falencias de la Sección de Control de Pérdidas, donde se cuente con personal altamente comprometido, motivado y a la vez consagrar la certificación de la ISO 9001:2015, para un mejor control y desempeño laboral.

La Sección de Control de Pérdidas, desde su creación (2016), y como parte de la Unidad del Sistema Urbano, implica que deba contar con una guía técnica sobre los métodos de trabajo para la generación y mejora continua de los servicios que demandan los usuarios de suministro de energía eléctrica, esto para mejorar la productividad laboral de quienes brindan tal servicio.

La Sección Control de Pérdidas carecía de instrumentos, procedimientos y políticas que le permitiesen cumplir los requerimientos de la ISO 9001:2015 para un correcto ciclo de asignación, control de las actividades laborales del personal operativo, lo que ocasionaba que el manejo del proceso de información sea discrecional y poco alineado a la estrategia de la empresa.

Dada las ineficiencias de la Sección de Control de Pérdidas, se optó por realizar la elaboración del manual de procesos y procedimientos, como un instrumento de información sobre los métodos de trabajo que se emplean para la generación de los servicios que demandan sus usuarios.

El dinamismo del trabajo y los cambios estructurales dentro de la organización, implican asumir nuevas estrategias efectivas que mejoren el servicio en relación a la dotación del suministro de energía eléctrica, por tanto, se recomienda realizar constantemente la actualización del manual de procedimientos presentado.

## INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta a (Chiavenato, 2007), autor del libro titulado introducción a la teoría general de la administración, y en donde se rememora a Frederick Taylor, fundador de la escuela de la administración científica, en donde afirma la importancia de la organización y la administración se vean y traten como una ciencia, además, comprobó que los operarios nuevos asimilaban las tareas observando a los operarios más antiguos, para mejorar el rendimiento en costo y tiempo<sup>1</sup>.

Siendo que la organización y la administración, permite al profesional conocer el funcionamiento administrativo y operativo de una institución, lo que es esenciales para el desempeño para los operarios en relación de las actividades que desarrollan y que la empresa demanda.

Por tanto, la siguiente propuesta de Memoria Académica Laboral, expone la experiencia técnica realizada en el cargo y las responsabilidades encomendadas de los cinco años de carrera administrativa para realizar la implementación de un programa de capacitaciones al personal operativo como la concreción para un proceso de manejo adecuado de información, logrando los alcances de los objetivos de la institución.

En todo caso, los conocimientos adquiridos durante la etapa de la formación académica y la experiencia adquirida durante los años de servicios en la empresa ENDE Servicios y Construcciones S.A., permite exponer todos los conocimientos prácticos dentro de la organización para mencionar los logros y debilidades que cuenta en la actualidad la institución.

Siendo esencial para una empresa de servicios de distribución de energía, como del departamento de La Paz, el servicio refleje en la satisfacción de la población demandante de energía, la calidad del servicio prestado, con un adecuado manejo de

---

<sup>1</sup> Chiavenato, 2007. Introducción a la teoría general de la administración. Pag. 49.

registro de datos e información contrastado en indicadores de gestión de calidad, y que a la vez coadyuve en la toma de decisiones efectivas para mejorar la eficiencia de los servicios prestados.

Por tanto, el desarrollo de los capítulos, considera una estructuración de cuatro capítulos. El primer capítulo desarrolla las generalidades de la actividad profesional en donde se hace una descripción de la actividad profesional. El segundo capítulo está delimitado por la actividad profesional para la solución del problema y una descripción de la identificación de la problemática. El capítulo tres básicamente hace referencia al marco teórico. El cuarto capítulo considera el planteamiento de la solución del problema y finalmente se permite establecer las principales conclusiones y recomendaciones generales entorno a los objetivos planteados en la Memoria Académica Laboral.

## **SECTOR DE ESTUDIO DE LA MEMORIA ACADÉMICA LABORAL**

### **a) Antecedentes**

La Empresa Nacional de Electricidad S.A. - ENDE se originó mediante Decreto Supremo N° 0599 de 9 de febrero de 1962, por medio del cual se encomendó a la Corporación Boliviana de Fomento su creación. Su organización se materializó como consecuencia de las negociaciones de crédito con el Banco Mundial, iniciadas en noviembre de 1962 y finalizadas en agosto de 1964<sup>2</sup>. El crédito fue concedido bajo la condicionante de establecer un organismo nacional que tenga a su cargo el desarrollo del sector eléctrico en el país en las zonas no atendidas por empresas privadas.

ENDE fue creada como institución de servicio público, con duración indefinida, para cumplir el rol específico de producción, transmisión y distribución de energía eléctrica, planificación, construcción y operación de empresas eléctricas de su propiedad y desarrollo de toda actividad comprendida en la industria eléctrica en zonas donde no exista o el servicio sea inadecuado<sup>3</sup>.

En los siguientes 10 años (1967-1977), ENDE amplía sus servicios de venta de energía a los departamentos de Santa Cruz, Sucre y Potosí, mediante la instalación de centrales y líneas de transmisión de su propiedad, y contribuye a la organización y fortalecimiento de las empresas distribuidoras de energía eléctrica en el país, siendo accionista de las empresas distribuidoras de Cochabamba, Tarija, Potosí y Sucre.

En agosto de 1985, el gobierno dispuso la disolución de la Corporación Boliviana de Fomento, que hasta entonces poseía el 80,7% de las acciones de ENDE. Estas acciones, por disposición del Decreto Supremo N° 21060 pasan a poder del Estado.

---

<sup>2</sup> Memoria Institucional de ENDE. 2019.

<sup>3</sup> ARMIJO Marianela, Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño

Con la promulgación de la Ley N° 1604 de Electricidad de 21 de diciembre de 1994, se inicia la reforma al sector eléctrico boliviano, y se establecen los principios para la fijación de precios y tarifas de electricidad en todo el territorio nacional, asimismo determina la segregación de las actividades de la industria eléctrica, considerando como actividades la generación, transmisión y distribución de energía.

Para adecuar la Empresa a las nuevas disposiciones, ENDE fue dividida en tres empresas de generación; Corani (centrales de generación hidroeléctrica Corani y Santa Isabel), Guaracachi (centrales de generación termoeléctrica Guaracachi, Aranjuez y Karachipampa) y Valle Hermoso (central termoeléctrica del mismo nombre) y una de Transmisión. Las empresas de generación fueron evaluadas por consultoras independientes y subastadas en proceso que inició con la Invitación Pública Internacional de julio de 1994 y concluyó el 29 de junio de 1995.

Mediante Decreto Supremo N° 24043 de 28 junio de 1995 se reglamentan los contratos de concesión, la entrega de licencias, el uso de bienes de dominio público y constitución de servidumbres la calidad del servicio de distribución de energía eléctrica, y a las infracciones y sanciones. En base a este marco reglamentario, el Estado boliviano transfirió los activos del sector eléctrico al sector privado por medio de contratos de concesión. Para hacerlo fue necesario separar contablemente las empresas encargadas de realizar actividades de la cadena energética

El 30 de diciembre de 1997, mediante el Decreto Supremo N° 24925, se dispone que las acciones de ENDE en poder del Ministerio de Hacienda, sean transferidas al Ministerio de Desarrollo Económico sin costo ni cargo alguno.

### **El Proceso de Refundación de ENDE**

Como consecuencia de las políticas de capitalización establecidas en el sector eléctrico durante los años precedentes, Bolivia experimenta un fuerte estancamiento en el desarrollo de infraestructura, cobertura y mejoras en la calidad del servicio eléctrico en el país. Las empresas privadas que debían invertir recursos en el desarrollo

de la industria, no lo hacen o lo hacen muy por debajo de lo esperado. Por esta razón fundamental, el gobierno mediante la Empresa Nacional de Electricidad, decide revertir los bajos indicadores de cobertura y consumo de energía, fijando como objetivo la consolidación de un sector eléctrico eficiente que cuente con infraestructura capaz de satisfacer la demanda interna, asegurando el acceso universal al servicio a través del aprovechamiento de las fuentes energéticas disponibles, de manera racional y sostenible.

En el marco de la Constitución Política del Estado (CPE) y el Plan Nacional de Desarrollo (PND) aprobado, la política de gobierno de recuperación de la administración, control, y dirección de las empresas estratégicas que tiene el Estado, hizo posible el proceso de recuperación de Empresas de Generación y Distribución de energía que se encontraban en manos de empresas privadas y bajo este mismo principio, el 1 de mayo de 2012, mediante Decreto Supremo N° 1214, se nacionaliza en favor de la Empresa Nacional de Electricidad (ENDE), en representación del Estado Plurinacional de Bolivia, la empresa Transportadora de Electricidad SA, hecho suscitado ante una situación de estancamiento de las inversiones privadas que afectaron negativamente la ampliación del sistema de transmisión en el país.

Posteriormente debido a las elevadas tarifas, la baja calidad de servicio y el bajo nivel de cobertura en el área rural, mediante Decreto Supremo No. 1448 de 29 de diciembre de 2012, el gobierno decide nacionalizar a favor de ENDE las empresas: Electricidad de La Paz SA. ELECTROPAZ S.A. -actualmente DELAPAZ S. A. -; Empresa Luz y Fuerza de Oruro S. A. - ELFEO S .A.; Compañía Administradora de Empresas Bolivia S.A. - CADEB actualmente ENDE Tecnologías y Empresa de Servicios EDESER S.A., actualmente ENDE Servicios y Construcciones.

Dado el carácter corporativo de ENDE, se promulga el Decreto Supremo N° 1691 de 14 de agosto de 2013, mediante el cual ENDE Corporación queda constituida por ENDE matriz y sus empresas filiales y subsidiarias, sobre las cuales ENDE matriz ejerce control y dirección en forma directa o indirecta, debiendo garantizar que estas

empresas persigan el logro de los objetivos y metas definidos para la Corporación, siendo para ese propósito necesarias adecuaciones y cambios en la estructuras organizativa y funcional de ENDE matriz.

Durante 2014 y 2015 se experimentan enormes avances en la ejecución de proyectos e implementación de sistemas, en sintonía con los desafíos demandados por el país y delineados en el “Plan Eléctrico del Estado Plurinacional de Bolivia 2025”, el “Plan para el desarrollo de las energías alternativas 2025” y la “Agenda Patriótica del Bicentenario al 2025”, cuyos pilares definen lineamientos centrales que plantean: la expansión del sistema eléctrico a las áreas rurales hasta llegar al 100% de cobertura en el territorio nacional; garantizar la demanda interna y generar excedentes de energía eléctrica destinados a la exportación de energía a los países vecinos; la sustitución del uso de combustibles fósiles para la generación por fuentes alternativas, renovables y limpias, respetando como premisa fundamental la madre tierra, siempre orientados a alcanzar el Vivir Bien de la sociedad en su conjunto<sup>4</sup>.

#### **Acerca de ENDE Servicios y Construcciones S.A.**

La Empresa de Servicios – EDESER S.A., fue fundada el 18 de noviembre de 1996 formando parte de una empresa española. Mediante Decreto Supremo N° 1448, en diciembre de 2012, el gobierno de Bolivia dispuso la transferencia de las acciones en favor del Estado Plurinacional de Bolivia, garantizando la continuidad de los trabajadores y mejorando las condiciones laborales.

A partir del 2013 EDESER S.A. forma parte, como filial de ENDE Corporación, especializándose en servicios en diferentes áreas de la cadena productiva del sector eléctrico, logrando de esta manera ser actor principal en el cumplimiento del plan eléctrico 2025 del Estado Plurinacional de Bolivia. Dentro de este marco, el 12 de

---

<sup>4</sup> CIVICUS, Guía para la Elaboración de la Planificación Estratégica

noviembre de 2015, EDESER S.A. cambia de nombre a ENDE Servicios y Construcciones S.A. de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 7° del mismo Decreto Supremo, mantiene su naturaleza jurídica de Sociedad Anónima, regida por el Código de Comercio, en tanto entre en vigencia una normativa específica que regule la participación accionaria del Estado en la misma.

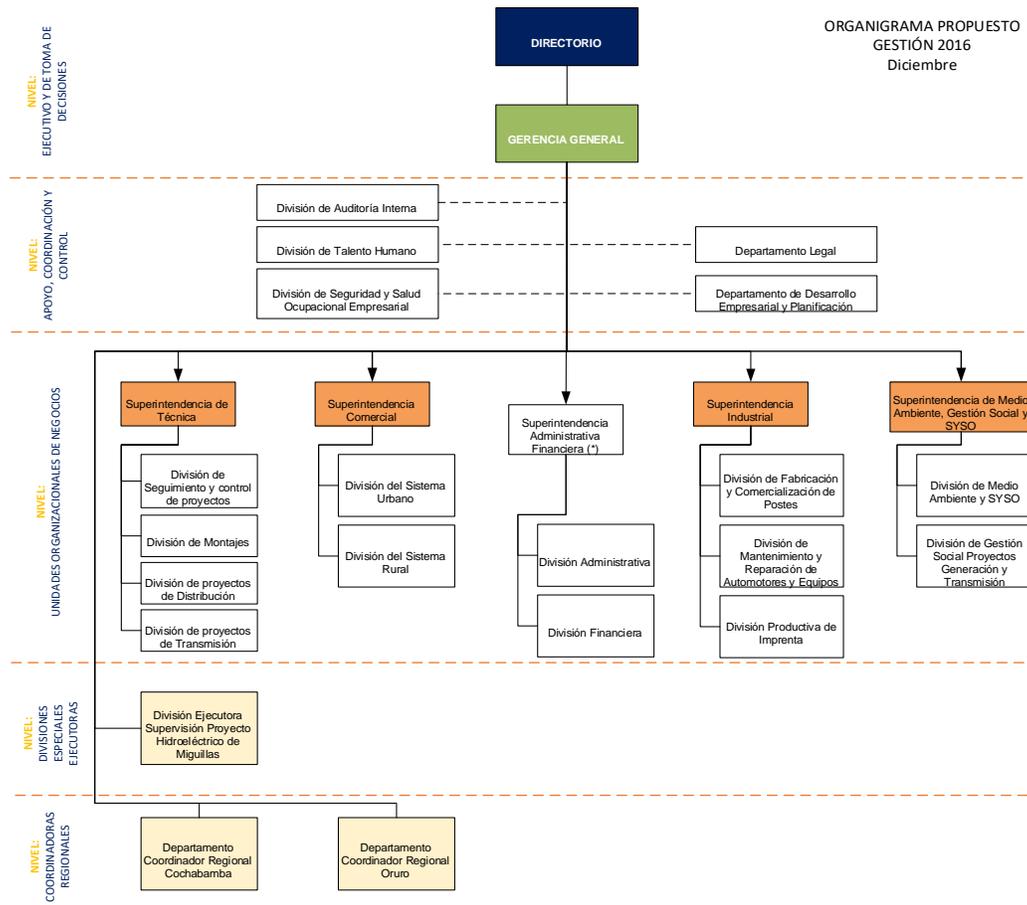
En la actualidad, ya con más de 19 años de experiencia en el rubro de Ingeniería Eléctrica, viene desarrollando obras y proyectos de gran envergadura en empresas e instituciones públicas y privadas a lo largo del país. Incorporando nuevos tipos de servicios desde la nacionalización, con el objeto de brindar a los clientes una solución integral a sus necesidades, avalando mediante su confianza nuestra capacidad de organización técnica y administrativa, siempre enfocada a la mejora continua.

A partir de 2015, ENDE Servicios y Construcciones S.A. absorbió tres nuevas unidades de negocio, como ser: la fábrica de postes, brindando el servicio de provisión de postes de hormigón a empresas del rubro eléctrico, empresas de telecomunicación y otros; el taller de vehículos, brindando el servicio de reparación y mantenimiento de vehículos y maquinaria tanto a clientes del sector eléctrico, empresas y clientes particulares y la imprenta que brinda servicio de impresión de facturas y formularios a clientes de la Corporación.

De la misma manera, ENDE Servicios y Construcciones S.A. presta los servicios del área comercial en las ciudades de La Paz, El Alto, Oruro y Cobija, como también se están llevando a cabo proyectos en diferentes áreas en los departamentos de Tarija, Beni, La Paz, Pando, Chuquisaca, Cochabamba, Potosí, Oruro, beneficiando a una mayor cantidad de población y ampliando el área de cobertura, manteniendo el crecimiento como empresa nacionalizada.

## Organigrama de la Institución

**Figura N° 1:** Estructura organizacional de ENDE Servicios y Construcciones



**Fuente:** Guía para la Elaboración de la Planificación Estratégica – ENDE

## Desarrollo Organizacional Empresarial

La gestión empresarial de ENDE Servicios y Construcciones S.A. ha sido fortalecida de manera significativa a partir de la nacionalización, siendo que a partir de las políticas empresariales definidas por la alta gerencia se definieron los lineamientos estratégicos como ser la gestión de calidad, responsabilidad con los clientes en temas de tiempo y costos, seguridad industrial, bienestar de los trabajadores

y otros, lo que permite mejorar el desempeño y la productividad al interior de las unidades de servicios. (ENDE SYC., 2019)

La mejora continua es uno de los principales objetivos empresariales que se enfoca de manera transversal a los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional (PEI) a través del Cuadro de Mando Integral (CMI), que, se encuentra debidamente articulado al Plan Estratégico de ENDE Corporación, buscando incrementar su eficiencia, eficacia y su sostenibilidad en el transcurso del tiempo para obtener óptimos y mejores resultados<sup>5</sup>.

### **Identificación de Productos y Servicios que Comercializa**

#### **Gerencia Técnica**

Mediante la Superintendencia Técnica, ENDE SYC ofrece los siguientes servicios:

- Construcción y supervisión de proyectos de transmisión, líneas y subestaciones eléctricas.
- Construcción de redes de distribución en áreas urbanas y rurales.
- Servicios de mantenimiento y montajes de redes de distribución en el área urbana.

#### **Gerencia Comercial**

El área comercial tiene una trayectoria de 19 años brindando el servicio a las distribuidoras DELAPAZ en el departamento de La Paz y ELFEOSA en el departamento de Oruro, con una cobertura dentro de los servicios operativos en:

- Lectura de medidores.

---

<sup>5</sup> Memoria institucional de ENDE. 2019.

- Distribuciones facturas y avisos de cobranza.
- Instalaciones de medidores y acometidas.
- Cortes y reconexiones.
- Suspensiones y rehabilitaciones.
- Control de pérdidas (mano de obra calificada).
- Ensayo y calibración de medidores (mano de obra calificada).
- Facturación inmediata.

Los servicios comerciales que son realizados dentro del marco de la calidad y eficiencia requerida por nuestros clientes.

### **Gerencia Industrial**

El área Industrial está conformada a su vez por tres unidades:

- **Fabricación y Comercialización de Postes**

Realiza la fabricación de postes de concreto pretensado, centrifugado y vibrado.

A la fecha y desde varios años atrás se viene fabricando postes con la tecnología de centrifugado donde por efecto de su fuerza centrífuga se obtiene un alto grado de compactación en cada uno de ellos, siendo la única empresa en el país que cuenta con esta tecnología.

Para satisfacer la demanda de postes dentro y fuera de ENDE Corporación entregando un producto de alta calidad, en la gestión 2016 se tiene una producción de postes con la tecnología de vibrado de manera continua.

- **Talleres de Mantenimiento y Reparación de Automotores y Equipos**

Proporciona servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a las flotas de vehículos y equipos de empresas filiales y de ENDE Corporación en las ciudades de La Paz y Oruro, asimismo a empresas y personas particulares. Adicionalmente, provee servicios de maestranza en el mantenimiento de equipos especiales, trabajos en puestos de transformación y subestaciones, construcción – reconstrucción de piezas y partes, además de pedidos especiales.

- **Imprenta**

La imprenta proporciona servicios de impresión de facturas y formularios a empresas de ENDE Corporación mediante tecnologías de impresión variable e impresión fija.

La impresión variable comprende un proceso mediante software de impresión masiva (DocPath) que imprime datos en formulario continuo, mediante plantillas programadas en impresoras de alta velocidad.

La impresión fija es offset full color y comprende la transformación de las bobinas de papel a formulario continuo en prensas de industria gráfica.

La unidad de imprenta cuenta con personal capacitado con amplia experiencia en materia gráfica y una infraestructura industrial que permite atender los requerimientos de nuestros clientes.

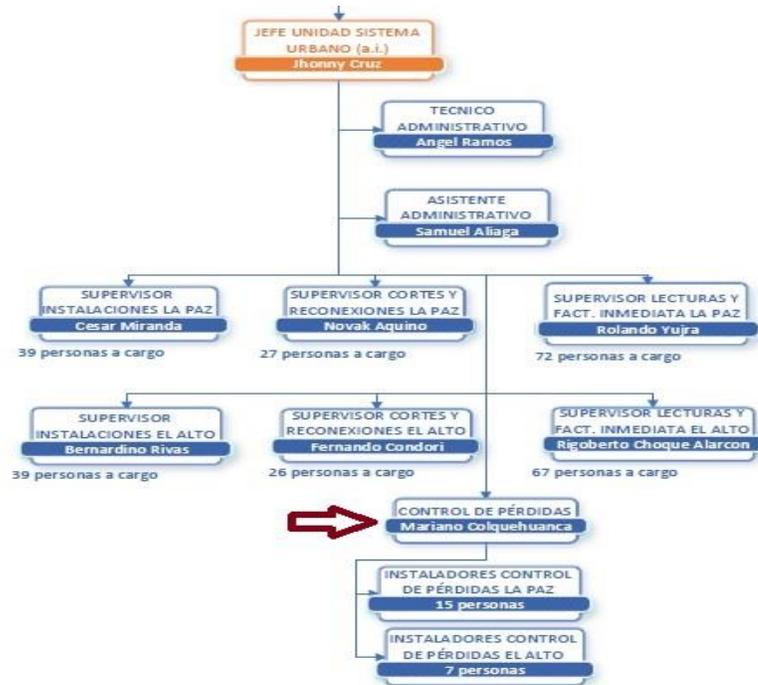
### **Servicios Comerciales de la Sección de Pérdidas de Energía Eléctrica**

En el año 2016 por disposiciones de las autoridades ejecutivas de ENDE, se creó la sección de servicio de control de pérdidas, este servicio se lo realiza en coordinación con el personal de la empresa distribuidora DELAPAZ, que consta en realizar inspecciones donde posiblemente se encuentre anomalías en los medidores

instalados, robos o pérdidas de energía, este servicio se lo realiza para tener un control eficiente en sistema de distribución de energía.

### Organigrama de la Sección de Pérdidas de Energías Eléctricas

Figura N° 2: Estructura Organizacional de SPEE



Fuente: Guía para la Elaboración de la Planificación Estratégica – ENDE

### Cultura Institucional

### Visión

Actualmente, ENDE SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES S.A. Cuenta con la siguiente Visión Organizacional:

“Como empresa de ENDE Corporación, ENDE SyC en el año 2025 se constituye en la empresa proveedora de servicios y productos asociados al sector eléctrico, con altos niveles de innovación, capacidad técnica, seguridad y responsabilidad<sup>6</sup>.”

### **Misión**

La Misión de ENDE SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES S.A., es la siguiente:

“Como empresa de ENDE Corporación, contribuir al desarrollo de nuestro país brindando soluciones a las necesidades y requerimientos del sector eléctrico e industrial, constituyéndonos en el operador de servicios de la corporación, con experiencia y capacidad técnica.”

### **Valores de ENDE SYC**

#### **Transparencia**

- Operar cumpliendo toda la normativa aplicable, dentro del marco de la ética corporativa y personal.

#### **Excelencia**

- Realizar todas nuestras tareas con oportunidad, calidad y a través de la mejora continua y el desarrollo integral para la satisfacción del cliente.

#### **Sostenibilidad**

- Crecimiento sostenible de la empresa, generando excedentes para la reinversión.

---

<sup>6</sup> ENDE Servicios y Construcciones, 2017

### **Responsabilidad**

- Brindar servicios y gestionar los proyectos, con adecuados niveles de seguridad y confiabilidad, velando por los impactos a todos los grupos de interés.

### **Sustentabilidad**

- Brindar servicios con criterios económicos, sociales y medioambientales.

### **Integridad**

- Ejecutar las actividades en el marco de la buena fe y confianza entre partes.

### **b) Sector de Estudio de Caso**

En este acápite se desarrollará y expondrá las actividades técnicas administrativas y operativas de la Sección de Control de Pérdidas dependiente de la Unidad de Sistema Urbano, como sector de estudio de la Memoria Académica Laboral.

Cabe mencionar que la sección de control de Pérdidas, no cuenta con una Norma Internacional de certificación como la ISO 9001, como el resto secciones como:

- Servicio técnico montaje de líneas, redes, subestaciones eléctricas y otros.
- Servicio comercial cortes y reconexiones
- Servicio comercial distribución de facturas
- Servicio comercial instalación de medidores y acometidas
- Servicio comercial lectura de medidores

Siendo que la determinación de los criterios y métodos necesarios para medir la efectividad de la operación como el control del proceso en el marco de la eficacia, a fin de uniformizar procesos y procedimientos operativos con el fin de obtener

estándares de cumplimiento para así minimizar observaciones en procesos de control como son las auditorías internas y externas.

### **c) Implicancias Sociales**

La Empresa Nacional de Electricidad ENDE es una entidad privada cuyo objetivo es satisfacer el suministro de energía eléctrica, está en la obligación de velar por los intereses de la institución que son satisfacer la demanda de energía eléctrica al mercado, encontrar oportunidades de nuevos consumidores, desarrollar mercado tanto horizontal como verticalmente, generar buena relación con los clientes del mercado y todo esto con la mayor eficiencia posible.

En este marco, la implementación de un manual de procedimientos que hace posible cumplir con los requerimientos de la ISO 9001:2015, es fundamental para mejorar el desempeño de la fuerza laboral y además se constituye en una herramienta e instrumento de eficaz para todo el personal operativo de la institución. Asimismo, logra alcanzar los objetivos de manera adecuada y eficiente, generando y transmitiendo información útil y confiable para todos los trabajadores.

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDAD DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL**

#### **1.1 Descripción de la actividad profesional**

La incorporación a la institución se dio en fecha 15 de noviembre del año 2016 hasta el 11 de febrero de 2017, como Asistente en el área de Planificación y Proyectos con las siguientes funciones:

- Apoyar en el control de ejecución de proyectos.
- Monitoreo vía plataforma GPS de los vehículos de la empresa.
- Seguimiento de actividades realizadas por la unidad de planificación y proyectos.

Para luego ser considerado en fecha 13 de febrero de 2017 al 12 de febrero de 2018 como Asistente en Seguimiento y Monitoreo de Proyectos con las principales funciones:

- Seguimiento y Control a Proyectos de Electrificación.
- Monitoreo vía plataforma GPS de los vehículos de la empresa.
- Control de actividades de la unidad de negocios imprenta.
- Presentación de avances de la unidad de negocios imprenta.
- Presentación de propuestas para la mejora del Manual de Funciones – MOF.

Los trabajos desarrollados dentro de las funciones encomendadas por la institución han sido reconocidas y valoradas en el lapso de tiempo contractual, siendo que, por el buen desempeño de las funciones, en fecha 14 de febrero de 2018, fui promovido al cargo de Técnico Administrativo en la Unidad del Sistema Urbano dependiente de la Gerencia Comercial con las siguientes responsabilidades:

- Inicio de procesos de compra y servicios, recepción de materiales y emisión de conformidad de los procesos como tal.
- Seguimiento a las actividades administrativas de las oficinas regionales comerciales (Trinidad, Guayaramerín, Riberalta, Cobija, Oruro Y Cochabamba).
- Coordinación con los responsables de las regionales comerciales.
- Requerimientos de fondos en avance y descargo de los mismos de las diferentes regionales comerciales.
- Apoyo logístico en procesos de auditoría interna preparatoria para la recertificación ISO 9001:2015.
- Apoyo logístico en procesos de auditoría externa para la recertificación de la ISO 9001:2015.

Por los antecedentes positivos debido a la experiencia técnica adquirida en las áreas de operaciones y administrativas hasta la fecha se desarrolla las actividades de formas responsable, comprometida y eficientemente todas las labores, se identificó cuellos de botellas en el proceso de capacitación al recurso humano e inadecuados manejo de información durante los procesos de control de pérdidas y la limitación de indicadores de eficiencia en las áreas técnicas operativas, lo que repercute en incrementos de costos y desempeño laboral del personal. Además, se identificó que la Sección de Control de Pérdidas a la fecha carece de una adecuada sistematización de información que restringe y limita obtener información de datos de manera oportuna convirtiéndose en un obstáculo para futuras auditorías. Todo lo descrito anteriormente motivó a partir de las responsabilidades adquiridas, solucionar las falencias de la Sección de Control de Pérdidas, en donde cuente un personal altamente comprometido y motivado y a la vez consagrar la certificación de la ISO 9001:2015, para un mejor control y desempeño laboral el cual contribuya a mejorar de manera eficiente, eficaz y oportuna en la toma de decisiones.

## **CAPITULO II**

### **ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

La Sección de Control de Pérdida, desde su creación (2016), y como parte del organigrama de la Unidad de Sistema Urbano, implica que deba contar con una guía técnica sobre los métodos de trabajo para la generación y mejora continua de los servicios que demandan los usuarios de suministro de energía eléctrica, pero, a la vez contar con un proceso técnico de capacitación en relación a la motivación del recurso humano operativo para mejorar la productividad laboral quienes brindan tal servicio. En la actualidad se presentan ineficiencias respecto a los procesos de manejo de información documentada lo que deviene en constantes observaciones por auditoría interna, lo que incide en deficiencias organizacionales de las secciones de Instaladores de Control de Pérdidas de La Paz e Instaladores de Control de Pérdidas de El Alto, lo que repercute en la inexistencia de una inducción a la cultura organizacional de la institución respecto a los valores, la misión y la visión empresarial.

Dado que la preparación y capacitación del Recurso Humano se constituye en una preocupación para la Sección de Control de Pérdidas, y como parte del Programa de Capacitación Interna que se encontraba en formación para fortalecer las metas y objetivos de la Institución, era necesario llevar a cabo un proyecto de “PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE CAPACIDADES LABORALES”, esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan. Siendo que el personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros, Al mismo tiempo la Sección de Control de Pérdidas tiene limitaciones para la sistematización de información lo que restringe en obtener información de datos de manera oportuna, lo que es un obstáculo para

futuras auditorias, en tal sentido, es necesario que la sección cuente con un manual de procesos y procedimientos para mejorar la labores de seguimiento de las actividades del personal, asimismo, con el instrumento de seguimiento lograr obtener la certificación de ISO 9001-2015.

En consecuencia, se hace propicio, que la sección de Control de Pérdidas cuente con un programa de capacitación en donde el personal motivado desempeñe sus funciones identificándose con los objetivos, metas de la institución, y un manejo adecuado de la información para los descargos administrativos, que permita dar cumplimiento a los requerimientos de la ISO 9001:2015.

### **1.2.1 Identificación y descripción de la problemática**

Sin embargo, la forma inadecuada de manejo de información respecto a los procesos y métodos de trabajo de la Sección de Control de Pérdidas, crea ineficiencia organizacional y limita dar cumplimiento al requerimiento de la ISO 9001:2015 y a la vez genera bajo rendimiento e incapacidad en el personal operativo.

### **1.2.2 Planteamiento de los Objetivos de investigación**

#### *1.2.2.1 Objetivo General*

Elaborar un manual de procesos y procedimientos, para la Sección de Control de Pérdidas, para dar cumplimiento al requerimiento de la ISO 9001:2015.

#### *1.2.2.2 Objetivos Específicos*

- Describir las atribuciones encomendadas a cada sección y la relación de dependencia, objetivos para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia laboral.
- Evitar la duplicidad, dispersión de funciones y esfuerzos de las actividades laborales.
- Determinar el ámbito de competencias de las secciones de Instaladores de Control de Pérdidas de La Paz y de El Alto.

- Formalización del Diseño Organizacional.

### **1.2.3 Metodología**

#### *1.2.3.1 Método de Investigación*

El método utilizado para la presente Memoria Académica Laboral, fue el método analítico, ya que a partir de la observación se pudo entender las ineficiencias organizacionales de la institución, como objeto de estudio.

#### *1.2.3.2 Tipo de Investigación*

El tipo de investigación es cualitativa ya que durante la investigación se recopiló información primaria importante de la organización, a fin de poder analizarlos y comprender en objeto de estudio.

### **1.2.4 Instrumentos de Relevamiento de Información**

#### *1.2.4.1 Fuentes Primarias*

Para la presente Memoria Académica Laboral se utilizó la siguiente técnica de recolección de información y datos.

- Documentación oficial de la Institución ENDE Construcciones y Servicios S.A., cuya información estuvo basada en la consulta de memorias institucional, Planificación estratégica y la Estructura Organizacional.

#### *1.2.4.2 Fuentes Secundarias*

Las referencias bibliográficas y fuentes secundarias comprenderán:

- Textos especializados sobre Desarrollo Organizacional, Introducción a la teoría General de la Administración, etc.
- Datos públicamente disponibles de la institución ENDE y sus páginas web electrónicas (información estadística).

### **1.2.5 Descripción específica de la actividad profesional respecto con la solución del problema.**

El procedimiento es la descripción eslabonada, lógica, coherente, ordenada y sistemática para realizar un trámite o actividad específica; el modo detallado de ejecutar los trámites administrativos, las diligencias que cada uno de los técnicos y personal de apoyo realiza en cada evento de procedimiento, describiendo las tareas y los documentos que circulan y se generan en cada fase, añadiendo valor agregado o para el logro de un producto final.

Dada las ineficiencias de la Sección de Control de Pérdidas, se optó por realizar la elaboración del manual de procesos y procedimientos, como un instrumento de información sobre los métodos de trabajo que emplean las dependencias, para la generación de los servicios que demandan sus usuarios respecto al suministro de energía eléctrica.

Para tal propósito, el formato del Manual de Procedimientos del Órgano Ejecutivo de ENDE dividiendo en partes, para efectos de una mejor comprensión y manejo del mismo según al siguiente detalle:

- Primera Parte:** Presenta el Título del Manual, Área al que corresponde, fecha de aprobación y código alfa numérico del área al que corresponde.
- Segunda Parte:** Presenta Organigrama del Área Organizacional.
- Tercera Parte:** Define las relaciones de dependencia jerárquica tanto ascendentes como descendentes.
- Cuarta Parte:** Presenta la definición de la relación de coordinación Inter-Institucional e Intra-Institucional.
- Quinta Parte:** Presenta la definición del objetivo o razón de ser del área organizacional.

**Sexta Parte:** Describe las funciones específicas de cada una de las secciones.

El Manual de Procedimientos, es un instrumento normativo, técnico-administrativo, que contiene procedimientos administrativos cuyo fin es mostrar de manera explícita, descriptiva y gráfica la concatenación de actividades y operaciones lógicas y secuenciales que buscan un objetivo específico, que puede ser desde un simple trámite hasta un complejo procedimiento de servicio.

Sin embargo, se ha considerado también llevar a cabo la capacitación y motivación al personal de la empresa, para tal efecto elaboró un borrador con el temario y los contenidos. Toda la descripción de la solución se encuentra en el Capítulo final, descripción de la solución del problema, de la presente memoria.

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.3 Alcance del planteamiento del problema en relación al contexto teórico**

Desde los inicios de la ciencia administrativa, diversas teorías con distintos enfoques han tratado de explicar la relación de conocer, comprender, describir, explicar y predecir el comportamiento de las organizaciones.

Y en este acápite se hará la revisión de los precursores más notables que aportaron respecto a la ciencia de la administración y se considerara para el desarrollo de la presente Memoria Académica Laboral, las teorías, técnicas y herramientas aplicables a la gestión de talento humano y el desarrollo de las personas a través de procesos de formación y capacitación y desarrollo organizacional como a continuación se detalla.

##### **1.3.1 Teoría de la administración**

La administración científica forma parte de la corriente de gestión organizacional que se centra en la realización de tareas o actividades dentro de la organización. Propone la aplicación de métodos eminentemente científicos (basado en la observación directa y la medición de datos cuantificables) para lograr la máxima eficacia posible en los procesos de la organización.

Uno de los precursores de la teoría clásica de la administración científica a comienzos del siglo XX, fue del autor Frederick W. Taylor que analizó los puestos de trabajo y las operaciones fabriles, buscando mejorar la eficiencia y la productividad laboral. Los estudios permiten a) conocer los tiempos y movimientos requeridos para cada tarea, b) conocer las aptitudes humanas requeridas para cada tarea y c) establecer salarios en función de la producción. (Chiavenato, 2007. p.45)

Además, el autor creó cuatro principios dentro de la gestión científica como:

- Cada tarea debe estudiarse para determinar la forma más eficiente de hacer la tarea: esto interrumpe los procesos de trabajo tradicionales.
- Los trabajadores deberían ser asignados a trabajos que se alineen con sus habilidades y motivación.
- Los trabajadores deben ser monitoreados de cerca para asegurarse de que solo sigan las mejores prácticas de trabajo.
- Los gerentes deberían dedicar tiempo a capacitar a los empleados y planificar las necesidades futuras.

Como señala Taylor, la administración científica es una evolución más que una teoría, cuyos ingredientes son 75% de análisis y 25% de sentido común. Para Taylor, la implantación de la administración científica debe ser gradual y requiere un periodo de cuatro a cinco años para evitar alteraciones bruscas que causen descontento entre los empleados y perjuicios a los patronos. La administración científica es una combinación de "ciencia en lugar de empirismo; armonía en vez de discordia; cooperación en vez de individualismo; rendimiento máximo en lugar de producción reducida. En fin, desarrollo de cada hombre para alcanzar mayor eficiencia y prosperidad".

(Chiavenato, 2007)

Teniendo en cuenta a Henry Fayol (1841-1925), que expuso su Teoría de la administración en su famoso libro *Administration Industrielle et Générale*, publicado en 1916, destaca seis funciones que toda empresa debe cumplir.

1. **Funciones técnicas**, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. **Funciones comerciales**, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
3. **Funciones financieras**, relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.

4. **Funciones de seguridad**, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. **Funciones contables**, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. **Funciones administrativas**, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas<sup>7</sup>.

Para Fayol el acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador.

1. **Planeación**: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
2. **Organización**: construir las estructuras material y social de la empresa.
3. **Dirección**: guiar y orientar al personal.
4. **Coordinación**: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos,
5. **Control**: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas

Estos elementos de la administración, constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier área de la empresa.

---

<sup>7</sup> Idalberto Chiavetano. Introducción a la Teoría General de la Administración. P. 70.

### 1.3.2 Empresa

Según Idalberto Chiavenato (2007), autor del libro “Iniciación a la Organización y Técnica Comercial”, la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”<sup>8</sup>

Para Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro “Hacer Empresa: Un Reto”, la empresa se la puede considerar como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”<sup>9</sup>

Para Lair Ribeiro, autor del libro “Generar Beneficios”, una empresa es “solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen”<sup>10</sup>

García y Casanueva definen la empresa como:

“una entidad que, por medio de la organización de recursos humano, materiales, técnicos y financieros suministra bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reproducción de los recursos empleados y la consecución de los objetivos propuestos”

Según Alexandre M. Matos (citado en Margarita Krohling, 2002)

---

<sup>8</sup> Chiavenato, 2007; Iniciación a la Organización y Técnica Comercial; Mc Graw Hill, p. 4.

<sup>9</sup> Pallares, Romero, & Herrera, 2005; Hacer Empresa: Un Reto; p. 41.

<sup>10</sup> Lair, Ribeiro; Generar Beneficios; Ediciones Urano S.A. p. 99.

El termino organización o empresa procede del griego organon, que significa órgano. De ahí a comprenderse su distinción esencial; es decir, procurarse de los órganos creados por los hombres para el desempeño de ciertas funciones, con vistas a fines determinados.

### 1.3.3 Cultura Organizacional

Para Chiavenato (2007) la cultura organizacional es un estilo de vida, un conjunto de creencias y principios, una forma de interacción y relaciones típicas de una empresa determinada<sup>11</sup>.

Según Italo Pizzolante Negrón (2004) la cultura corporativa es la “sustentación de la geometría de la comunicación”. Son los rasgos o información que no son tangibles ya que están relacionadas con la filosofía de vida corporativa, valores normas, principios y registro histórico<sup>12</sup> y donde agrupa la teoría y la práctica bajo tres conceptos:

- a) La cultura
- b) La identidad y
- c) La imagen

**Cultura corporativa:** son los rasgos de ser y hacer empresa y además que posee la organización como un todo: capital humano, físico y social.

**Identidad:** es la “arquitectura estratégica” de esa personalidad que tiene la empresa.

---

<sup>11</sup> Chiavenato, Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, 2007

<sup>12</sup> Pizzolante Negrón, 2004, p. 37

**Imagen:** es como deseamos ver a la empresa con Responsabilidad Social Corporativa RSC.

Pero además agrega otros tres conceptos, y los compara cual si fueran el hogar donde vivimos:

**Entorno:** es la superficie que rodea a la empresa, sus públicos objetivos.

**Contorno:** es la línea que separa a todos aquellos que “formamos parte de” de “todos aquellos que nos rodean”.

**Dintorno:** es como nuestra “casa adentro”. Es decir la forma de ser y hacer de la organización, cuyo contenido racional es el reflejo de sus colaboradores

#### **1.3.4 Factores que influyen en identidad corporativa**

En una organización o empresa, la identidad corporativa estará influenciada por un conjunto de aspectos, los cuales se encuentran interrelacionados y conforman un cúmulo de aportaciones que dan como resultado la Identidad Corporativa:

- La personalidad y normas del fundador
- La personalidad y normas de personas claves:
- La evolución histórica de la organización
- La personalidad de los individuos
- El entorno social

#### **1.3.5 Componentes de la Identidad corporativa**

De los autores citados la mayoría plantea que la Identidad Corporativa tiene dos componentes fundamentales: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa.

La cultura corporativa es el “alma” (soul) de la Identidad Corporativa y representa “aquello que la organización realmente es, en este momento”. La filosofía corporativa, por su parte, es la “mente” (mind) de la Identidad Corporativa, y

representa “lo que la organización quiere ser”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad de adaptación y permanencia en el tiempo.

Ahora bien, la aplicación de la identidad corporativa se logra mediante el conocimiento a fondo de las capacidades y fortalezas de la compañía, la empresa aumenta la motivación laboral, pero al mismo tiempo, se reconoce el valor real de los inversionistas y potencializa el papel preponderante del público objetivo (clientes) dado que son el engranaje externo que hace funcionar la compañía y sin el cual no existiría oportunidad de negocio empresarial.

Para generalizar, del estudio integrado de la bibliografía consultada se puede concluir que los componentes de la identidad corporativa pueden ser:

- La tipografía que es un aspecto determinante que permite integrar y determinar la marca (branding).
- El color o colores que hacen referencia a la paleta de colores bien definida para su utilización en la imagen de la marca. Usualmente la definición de los colores se realiza en las escalas: pantone; de cuatricromia (cmyk) y finalmente la escala rgb.
- Imagen o símbolo que está generalmente representado por un dibujo vectorial e incluye el protocolo de diseño.
- La leyenda o el lema, este es un elemento de agregación, se intenta exponer una idea y que con solo ver el logotipo se recuerde el lema automáticamente.

### **1.3.6 Misión**

Según Kotler y Armstrong, la misión es la determinación del propósito del a empresa, lo que se quiere conseguir.

Pero Narh Villalobos et. al. (2008) señalan que una:

Misión de cumplir con ciertos requisitos, estar definida en términos de mercado (satisfacción de las necesidades básicas de los consumidores), ser realista (no ser demasiado limitada o demasiado amplia), ser específica, ajustarse al entorno del mercado, basarse en sus ventajas competitivas y ser motivadora.

Para Parsons (1951), cada actor tiene cierta posición dentro del sistema social y desempeña ciertos roles que tienen un significado en el sistema social, como un todo. El funcionalismo ha sido criticado por no manejar adecuadamente la historia, el cambio y el conflicto. Se ha presentado como una teoría para explicar el orden social de manera estática.

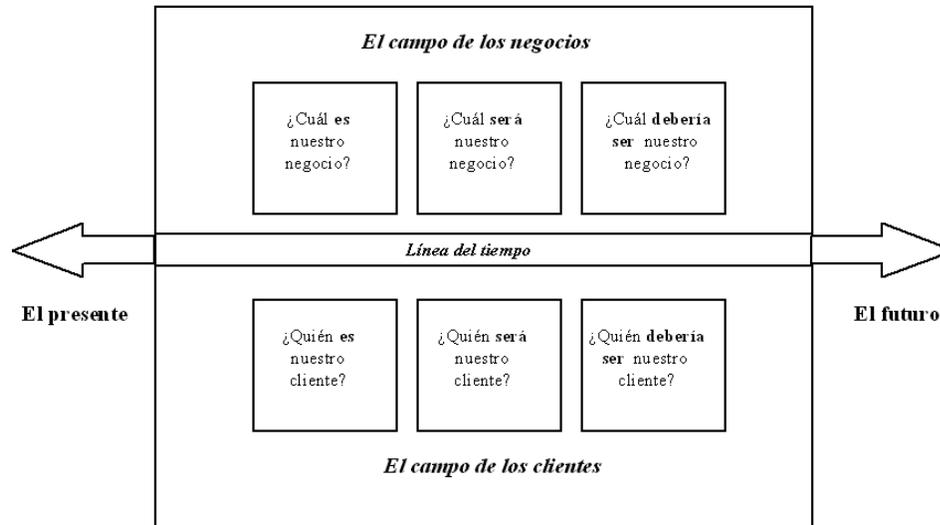
De acuerdo a los autores Campbell y Nash (1992), una misión incluye los siguientes elementos:

- Propósito
- Estrategia
- Valores
- Políticas y
- Estándares de comportamiento.

La misión es una declaración formal del propósito general de la compañía, lo que desea conseguir en el tiempo y en el espacio.

Por lo tanto, para la formulación de la misión, la empresa debe dar respuesta, en un horizonte temporal que va de presente a futuro, a cuál es su campo de negocio, así como su campo de clientes. De esta manera, la misión actuaría como una mano invisible que proporcionaría una idea común sobre el propósito de la empresa a directivos, empleados, clientes y demás agentes. (Ver figura).

### Ilustración N° 1. Cuestiones clave en la formulación de la misión



Fuente: Monferrer Tirado, 2013

#### 1.3.7 Visión

Para Collins y Porras (1997) manifiestan que un modelo de visión incluye dos elementos fundamentales: lo que se busca preservar (la ideología central) y lo que se busca cambiar (el futuro previsto).

La ideología central incluye una descripción de los valores y el propósito centrales de la organización. El futuro previsto incluye la definición de objetivos a largo plazo (10-30 años) junto con una descripción vívida de cómo se alcanzarán, lo cual puede incluir estrategias o prácticas culturales y operativas. Los objetivos de largo plazo dependen de los propósitos y valores de la organización, sus competencias distintivas y sus indicadores de desempeño clave.

Los objetivos pueden ser de cuatro tipos:

- Lograr una meta ambiciosa,
- Imitar una organización modelo,

- Identificar un enemigo común del que hay que defenderse, y
- Conseguir una transformación interna.

Como expresan Campbell y Nash, al contrastar los conceptos de misión y visión, indican que mientras la visión se refiere al futuro, la misión lo hace al presente. Señalan que la misión es una explicación atemporal de la identidad y ambición de la organización; y la visión se asocia más con los objetivos de largo plazo, mientras que la misión se refiere más a la forma como la organización se dirige hoy (estándares de comportamiento) y su propósito.

Generalmente se entiende que la visión se refiere al perfil que tendrá la organización en el futuro, con particular enfoque en el desempeño que tendrá la organización con respecto a otras organizaciones rivales y su historia. Es al contrastar la visión con la situación actual de la organización que se derivan los objetivos de largo plazo prioritarios para ella.

## **CAPITULO IV**

### **PLANTEAMIENTO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMA**

#### **1.4 Elaboración de la propuesta del Manual de Procesos para un adecuado manejo de información.**

La Organización de la empresa ENDE constituye un proceso dinámico de constantes ajustes y complementaciones, sobre la base de la experiencia y requerimientos, siendo en este contexto que se presenta el desarrollo de la Estructura Organizacional de ENDE.

En ese marco el presente Manual de Procedimientos se elaboró con el propósito de permitir al personal de la Sección de Control de Pérdidas de la empresa ENDE contar con un instrumento integral respecto a la naturaleza de las Unidades Organizacionales, sus servicios, su ubicación dentro de la Estructura Organizativa, los medios y canales de comunicación y las instancias de coordinación de las actividades relacionadas con la prestación del servicio de Control y Pérdidas del suministro de energía eléctrica.

Asimismo, el Manual de Procesos por ser un instrumento administrativo de carácter operativo, contiene información sobre la descripción de los objetivos y funciones inherentes a cada una de las actividades de cada una de ellas respecto a las demás, e incluye información útil para familiarizar a los miembros de la organización con los objetivos, políticas y prácticas de la entidad.

Finalmente, cabe indicar que para la elaboración de este documento se tomaron como base fundamental las Normas Internas de ENDE, razón por la cual su aplicación es obligatoria para todas las Unidades Organizacionales, asimismo, el proceso de recopilación de la información empezó del análisis de documentos existentes y se completó con la verificación cruzada, por esto lo fundamental de la metodología aplicada en la elaboración del manual fue la participación de las Unidades en la definición y corrección de sus objetivos y funciones.

### **1.4.1 Objetivo del Manual de Procedimientos**

El Manual de Procedimientos, es un instrumento normativo, técnico-administrativo, que contiene procedimientos administrativos cuyo fin es mostrar de manera explícita, descriptiva y gráfica la concatenación de actividades y operaciones lógicas y secuenciales que buscan un objetivo específico, que puede ser desde un simple trámite hasta un complejo procedimiento de servicio.

Cada procedimiento está compuesto por dos partes:

**LA PRIMERA:** Es la parte descriptiva o narrativa del procedimiento en cuestión, donde se detalla desde el inicio del procedimiento hasta su finalización. La descripción paso a paso el recorrido del trámite, señalando las instancias administrativas por las que pasa, así como la identificación de los diferentes cargos o áreas, por los que recorre describiendo el tipo de operación que se realiza, ya sea de generación de documentos, de revisión o control, de aprobación, de desglose de registro, de archivo, etc.

**LA SEGUNDA:** Es la parte gráfica del procedimiento, representada con un flujograma diagrama de flujo, donde se muestra el recorrido que cumple el trámite. En el mismo puede apreciar tanto los eventos de ejecución y control en el circuito, tiempos, ejecución de la operación, indicadores, responsables y resultados de las operaciones.

### **1.4.2 Objetivo del Manual**

Proporcionar criterios uniformes y los elementos principales que permitan al personal la identificación del proceso para la definición y diseño de los procedimientos de unidades administrativas y operativas, que contribuyan a la formulación integral de los manuales de procedimientos de la Sección de Control de Pérdidas.

### **1.4.3 Ventajas del Manual**

El Manual se constituye en una herramienta de consulta y a la vez en un instrumento de medición a través de los indicadores de eficiencia de las actividades operativas, asimismo:

- a) Es un instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades operativas y administrativas.
- b) En el se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación.
- c) Proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización.
- d) Es un instrumento necesario para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, optimizando los recursos y agilizando los trámites que realiza el usuario del servicio.
- e) La estructuración adecuada del manual, facilita la ejecución de actividades de seguimiento y evaluación de desempeño organizacional.

### **1.4.4 Procedimiento del Manual**

Se ha procedido en una primera instancia con la descripción, compuesta de la siguiente manera:

### **1.4.5 Componentes principales del Manual de Procedimientos**

El contenido del manual de procedimientos es diferente en cada organización; varía según su ámbito de aplicación y su alcance. No obstante, se adopta el modelo siguiente:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Responsabilidad

4. Definiciones
5. Condiciones generales
6. Desarrollo
  - a) Planificación previa
  - b) Material y equipo
  - c) Proceso
  - d) Descripción del proceso
  - e) Participantes
  - f) Procedimiento a desarrollar
  - g) Política del servicio comercial “cortes y reconexiones”
  - h) Objetivo
  - i) Medición del desempeño de los procesos (indicadores representativos)
7. Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad
  - a) Planificación de la realización del servicio
  - b) Procesos relacionados con el cliente
  - c) Determinación de los requisitos relacionados con el servicio
  - d) Comunicación con el cliente
  - e) Producción y prestación del servicio
  - f) Control de la prestación del servicio
  - g) Validación del proceso de prestación del servicio
  - h) Identificación y trazabilidad
  - i) Propiedad del cliente
  - j) Preservación del producto
8. Procedimientos documentados
9. Descripción de la interacción del proceso
10. Registros
11. Referencias
12. Modificaciones

## 13. Anexos

### 1.4.6 Definición

El Manual de Procedimientos se elaboró de manera coordinada con el órgano ejecutivo, y en base a la Estructura Organizacional del Órgano Ejecutivo de ENDE, se ha constituido como un documento oficial de referencia, orientación y consulta del personal, así mismo subsana y define problemas de jurisdicción, superposición de funciones y responsabilidades.

Con este propósito, el formato del Manual de Procedimientos de la Sección de Control de Pérdida está dividido en partes, para efectos de una mejor comprensión y manejo del mismo, de acuerdo al siguiente detalle:

a) Codificación de la estructura organizacional de la Sección

A continuación, se describe el orden y significado de los dígitos:

#### Ilustración N° 2: Codificación Organizacional

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página N°
	SERVICIO DE CONTROL DE PÉRDIDAS	Versión N° 00
		MP – SCP – P9

	Nombre	Cargo	Firma
<b>Elaborado</b>	Sr. Ángel Ramos S.	Técnico Administrativo	
<b>Revisado</b>	Ing. Soledad Camacho	Profesional en Gestión de Calidad	
<b>Aprobado</b>	Ing. Rolando Escalera	Gerente Comercial	
		Fecha de aprobación	

- **Objetivo**

Describir las actividades relacionadas con la prestación del servicio de Control de Pérdidas del suministro de energía eléctrica.

- **Alcance**

El procedimiento se aplica a las diferentes etapas del proceso relacionado con la prestación del servicio de Control de Pérdidas del suministro de energía eléctrica.

- **Responsabilidad**

- La aplicación del documento es responsabilidad del supervisor de Control de Pérdidas
- La verificación de cumplimiento del procedimiento está a cargo del responsable de gestión de la calidad.

- **Definiciones**

**ICONO.** - Sistema informático que sirve como base de datos para recepción y actualización de órdenes de servicio de campo para el control de Pérdidas de clientes por el servicio eléctrico.

**Cliente.** - Empresas distribuidoras de energía eléctrica

**Orden de servicio.** - Documento impreso con datos generales de un cliente en el que se instruye el control de Pérdidas del suministro de energía eléctrica en un domicilio determinado.

**Usuario.** - Consumidor de energía eléctrica que tiene firmado un contrato con la empresa distribuidora.

**Estado de cuenta.** - Extracto donde se registran los controles de Pérdidas del servicio de energía eléctrica.

- **Condiciones Generales**

- Cumplir con el plan de los controles de pérdidas del servicio de energía eléctrica, que emite el cliente.
- Las órdenes de servicio de controles de pérdidas en campo, deben ser transcritas al sistema integrado icono en el día.
- Las órdenes de servicio para controles de pérdidas deben ser transcritas al sistema integrado icono después de su ejecución en campo.

- b) **Desarrollo**

- **Planificación Previa**

- Con las órdenes de servicio de controles de pérdidas recibidas a través del sistema integrado icono, se determinan las rutas para el personal operativo.
- Se asigna el trabajo diario de controles de pérdidas de energía eléctrica al personal operativo

- c) **Material Y Equipo**

El material y equipo necesario para la ejecución del servicio: controles de pérdidas de energía eléctrica, son:

- Equipo de computación para la transferencia y recepción de registros.
- Sistema de comunicación con la computadora central del icono
- Base de datos del sistema icono
- Herramientas básicas de trabajo
- Motocicletas para transporte de personal operativo
- Radio portátil de comunicación
- Material de escritorio

- d) **Proceso**

Recepción del plan de producción mensual de controles de pérdidas de energía eléctrica emitido por el cliente.

- Recepción de las órdenes de servicio de controles de pérdidas.

- Organización de las rutas de acuerdo a la zonificación del plan de controles de pérdidas
- Asignación de rutas de controles de pérdidas para el personal operativo
- Realización del servicio de controles de pérdidas en campo
- Transcripción de las órdenes de servicio de controles de pérdidas al sistema integrado icono.
- Emisión de registros y envío de resultados al cliente
- Elaboración informe de resultados (diario y mensual)

**e) Descripción del Proceso**

Servicio comercial relacionado con los controles de pérdidas de energía eléctrica en domicilios de usuarios.

**f) Participantes**

- Supervisor de controles de pérdidas de energía eléctrica
- Personal operativo para controles de pérdidas de energía eléctrica
- Transcriptor de datos al sistema

**g) Procedimiento a Desarrollar**

El procedimiento de controles de pérdidas de energía eléctrica, se lleva a cabo de la siguiente manera:

Entradas	Requisitos
<p>a. Plan de control de pérdidas de energía eléctrica</p> <p>b. Archivo electrónico “control de pérdidas de energía eléctrica” emitido diariamente por el cliente vía sistema integrado ICONO, el que contiene datos generales del usuario en cuyo servicio se la pérdida de energía del suministro eléctrico.</p> <p>c. Ordenes de servicio de control de pérdidas de energía eléctrica en campo</p> <p>d. Archivo electrónico para controles “listado de control de pérdidas de energía eléctrica” emitido diariamente por el cliente vía sistema integrado ICONO, el que contiene datos generales del usuario en cuyo servicio se efectuará la pérdida de energía del suministro eléctrico</p> <p>e. Ordenes de servicio para control de pérdidas de energía eléctrica en campo.</p>	<p>a. Fija las fechas invariables para la realización de control de pérdidas de energía eléctrica.</p> <p>b. Este archivo debe ser enviado por el cliente vía sistema integrado ICONO, a horas 18,00 p.m. del día anterior a la fecha de control de pérdidas de energía eléctrica.</p> <p>c. Deben ser impresos diariamente a partir de horas 18,00 p.m. del día anterior a la fecha de control de pérdidas de energía eléctrica.</p> <p>d. Este archivo electrónico se encuentra disponible en el sistema integrado ICONO, permanentemente en el transcurso del día y es actualizado apenas un usuario reporte pérdidas de energía eléctrica.</p> <p>e. Deben ser impresos diariamente en el momento en que exista control de pérdidas de energía eléctrica vía sistema integrado ICONO.</p>

Proceso	Control
<p>a. La remesa que está programada para realizar control de pérdidas de energía eléctrica en una determinada fecha, es dividida en rutas asignadas al personal operativo.</p> <p>b. El personal operativo se traslada hasta la zona de la ciudad “remesa” donde se efectuará el control de pérdidas de energía eléctrica, ese día, identifica el domicilio donde se encuentra el medidor, verifica el medidor por su número y efectúa el control en forma mecánica.</p>	<p>a. Verifica que la remesa del sistema coincide con la remesa fijada en el Plan de Control de Pérdidas.</p> <p>b. El control del trabajo de campo de pérdidas de energía se realiza a través de la comunicación directa con el personal operativo vía radio o teléfono celular.</p>

Proceso	Control
<p>c. Una vez realizados ese día todos los controles, el personal operativo retorna a las oficinas de la empresa para proporcionar información sobre el trabajo realizado. Con el informe registrado en las ordenes de servicio de control de pérdidas de energía del suministro eléctrico, se transcribe la información de al sistema integrado ICONO.</p> <p>d. A primera hora del día (08,00 a.m.) las ordenes de servicio de campo para reconexión de medidores cortados por deuda son emitidas por el</p>	<p>c. Con el informe diario del trabajo de campo, se controla la cantidad de órdenes de servicio de control de pérdidas efectuadas, verificando la eficacia del proceso.</p> <p>d. Se realiza el control, de que todas las órdenes de servicio para reconexiones</p>

Proceso	Control
<p>cliente previo pago de las facturas en mora. Estas órdenes de servicio son impresas y divididas en rutas asignadas al personal operativo.</p> <p>e. El personal operativo se traslada a las distintas zonas de la ciudad, donde se efectuarán las reconexiones, identificando el domicilio, verificando el número del medidor y reconectando en forma mecánica en el elemento palanca o térmico, dejando el servicio con energía eléctrica. Las órdenes de servicio de reconexión que son emitidas en el transcurso del día son atendidas con personal operativo en el menor tiempo posible.</p> <p>f. Una vez realizadas las reconexiones en el día, el personal operativo retorna a las oficinas de la empresa para proporcionar información sobre el trabajo realizado. Con el informe registrado en las órdenes de servicio de reconexión, se transcribe esta información de reconectado o no reconectado al sistema integrado ICONO.</p>	<p>emitidas por el cliente en el día son atendidas.</p> <p>e. El control del trabajo de campo en reconexiones se realiza a través de la comunicación directa con el personal operativo vía radio o teléfono celular.</p> <p>f. Con el informe diario del trabajo de campo, se controla la cantidad de órdenes de servicio de reconexiones efectuadas, verificando la eficacia del proceso.</p>

Salidas	Requisitos
<p>a. Ordenes de servicio de control de pérdidas de usuarios que reportan sustracción de energía eléctrica.</p> <p>b. Registro de control de pérdidas del suministro de energía eléctrica efectuadas e imposibilidades de realización del trabajo.</p>	<p>a. Los controles de perdidas deben ser efectivamente realizados.</p> <p>b. El registro de control de pérdidas de energía, debe ser realizado en forma diaria.</p>

#### 1.4.7 Política del servicio comercial “Control de Pérdidas”

La política es brindar el servicio de “Control de Pérdidas de energía” en el marco del cumplimiento de los requisitos especificados por el cliente, a objeto de satisfacer plenamente sus expectativas en términos de calidad y eficacia, conforme a las condiciones contractuales y normas legales en vigencia.

#### 1.4.8 Objetivo

El objetivo del servicio comercial: Control de Pérdidas de energía en medidores de usuarios, es el de inspeccionar y solucionar efectivamente el suministro de energía eléctrica a su domicilio a fin de que la no exista fuga del suministro.

#### 1.4.9 Medición del desempeño de los procesos (indicadores representativos)

La determinación de los criterios y métodos necesarios para medir la efectividad de la operación, como el control del proceso en el marco de la eficacia, se encuentra definido a partir de los siguientes indicadores.

**Ilustración N° 3:** Matriz de indicadores de proceso

<b>Indicador</b>	<b>Numerador</b>	<b>Denominador</b>	
<b>Eficacia</b>	N° de control realizados	N° de control planificados	Multiplicado por 100
<b>Variación</b>	N° de control No realizados	N° de control planificados	

#### 1.4.10 Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

En el marco de la norma internacional “Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos” NB ISO, se plantea el desarrollo del requisito 7 Realización del Servicio, con excepción de los requisitos:

- Diseño y desarrollo, debido a que la planificación del servicio está determinada por el cliente.
- Compras, toda vez que los requerimientos de material y suministros los proporciona el cliente
- Control de los dispositivos de seguimiento y medición, por las características del servicio comercial de cortes y reconexiones que no considera la incorporación de instrumentos de medición sujetos a calibración.

#### 1.4.11 Planificación de la realización del servicio

La planificación correspondiente a la prestación del servicio de cortes y reconexiones, está en función de las actividades del proceso, el equipo, los recursos necesarios para su ejecución y la verificación de los resultados logrados.

## **1.4.12 Procesos relacionados con el cliente**

### *1.4.12.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio*

ENDE Servicios y Construcciones, define en base de los requisitos del cliente la metodología para la prestación del servicio comercial Control y Pérdidas, basados en las órdenes de Control, determinados por el cliente que fijan la cantidad de servicios a ejecutar por día.

Una vez concluido el trabajo del día, la información sobre los Controles y Pérdidas atendidos es transcrita a la computadora interfase, a través de la cual los datos son transferidos a la computadora central del sistema integrado ICONO.

Con los resultados diarios de Controles y Pérdidas efectuados, se procede a realizar el cálculo y control de los índices de eficacia e imposibilidades. Los resultados de estos índices son registrados en los formularios correspondientes.

## **1.4.13 Comunicación con el cliente**

La comunicación con el cliente se encuentra estructurada vía teléfono, correo electrónico y mediante el sistema informático integrado ICONO, a través del cual se recibe diariamente el archivo de una remesa que contiene un listado de usuarios con sustracción/fuga de energía eléctrica.

## **1.4.14 Producción y prestación del servicio**

### *1.4.14.1 Control de la prestación del servicio*

La Empresa de ENDE Servicio y Construcciones realiza el control de los requisitos fundamentales en el servicio de Controles y Pérdidas del suministro de energía eléctrica determinados por:

- Disponer diariamente en el sistema informático del archivo con la remesa de control de pérdidas correspondiente a la fecha del plan de servicio,

considerando que la transferencia de registros del cliente debe ser hasta horas 18,00 p.m.

- Cumplimiento invariable de las fechas programadas para la inspección de control de pérdidas del suministro de energía eléctrica en cada remesa fijada por el plan de servicios del cliente.
- Para la prestación del servicio comercial de: los controles de pérdidas, se cuenta con los medios de transporte adecuados, el personal operativo y las herramientas de trabajo necesarias.
- Al concluir el proceso de controles de pérdidas de energía eléctrica, el equipo utilizado para la transcripción de la información, consta de una computadora interfase y los accesorios necesarios para este objetivo.
- Una vez transcrita la información diaria correspondiente a controles de pérdidas, se procede a realizar el cálculo y control de los índices de efectividad e imposibilidades del servicio.
- Finalmente las ordenes de servicio tratadas y con información completa son devueltas al cliente en forma diaria.

#### **1.4.15 Validación del proceso de prestación del servicio**

La Empresa ENDE Servicios y Construcciones, realiza la validación del servicio comercial; controles de pérdidas de energía eléctrica en estricta sujeción a los requisitos del cliente desarrollado en su Plan de servicio mensual y las ordenes de servicio para la realización del trabajo, mediante la práctica de las siguientes consideraciones:

- La recepción del archivo remesa diaria para la realización de control de pérdidas de energía eléctrica hasta horas 18,00 p.m. Del día anterior a la ejecución del servicio.
- La comparación de la remesa recibida del día, con el plan de servicio.

- La recepción permanente de las órdenes de servicio para los controles de pérdidas de energía eléctrica.
- La disponibilidad personal experimentado, transporte y herramientas de trabajo necesarios.
- Que todos los medidores sean inspeccionados y tratados.
- Validación diaria del envío de resultados al sistema integrado, logrando confirmación de recepción del cliente.

#### **1.4.16 Identificación y trazabilidad**

Cada uno de los servicios de controles de pérdidas de energía eléctrica efectuados, se identifican con el número del cliente y su respectivo número de medidor de energía eléctrica, además de sus datos en cuanto a su estado, ubicación y características del servicio, (domestico, comercial e industrial).

Esta codificación individualizada permite mantener la trazabilidad del servicio de controles de pérdidas de energía eléctrica, en caso de presentarse alguna observación del cliente.

#### **1.4.17 Propiedad del cliente**

La propiedad del cliente en el servicio comercial; controles de pérdidas de energía eléctrica, está compuesta por el software de registro al sistema integrado ICONO, el equipo de computación interfase, el sistema de comunicación por fibra óptica y los formularios de papel continuo para la impresión de las órdenes de servicio.

Estos componentes son cuidadosamente protegidos durante su uso y manejo operativo, debidamente registrados como propiedad del cliente.

#### **1.4.18 Preservación del Servicio**

La preservación del servicio “controles de pérdidas de energía eléctrica efectivas de medidores” se realiza en cada una de las etapas que comprende la prestación de este servicio, mediante:

- Recepción diaria de la remesa de controles de pérdidas de energía eléctrica.
- Cuidadoso tratamiento en cada una de las órdenes de servicio en cuanto a las especificaciones del cliente.
- Transcripción de los controles de pérdidas de energía eléctrica efectivas a la computadora interfase.
- Envío correspondiente de las órdenes de servicio tratadas en el día en controles de pérdidas de energía eléctrica, verificando la recepción del cliente.

#### **1.4.19 Procedimientos documentados**

Los procedimientos del servicio de controles de pérdidas de energía eléctrica son documentados a través de:

- Manual de procedimientos para el servicio comercial “controles de pérdidas de energía eléctrica”
- Procedimiento para la transcripción de datos
- Plan de la calidad del servicio comercial “controles de pérdidas de energía eléctrica”
- Plan de producción del cliente
- Formularios de registro

#### **1.4.20 Descripción de la interacción del proceso**

El proceso del servicio de controles de pérdidas de energía eléctrica por una parte produce una interacción con el cliente mediante la recepción del plan de servicio y las ordenes, por otra hacia el interior de la empresa con la gerencia general y el área

administrativo contable, mediante la operación de todas sus unidades organizacionales.

#### **1.4.21 Registro**

Asignación de personal para control y pérdidas	CR – APCR – R01
Informe diario de trabajo en control y pérdidas	CR – IDTC – R02
Registro diario de control y pérdidas	CR – RDCT – R03
Informe diario de cortes y reconexiones	CR – IDCR – R04
Informe mensual de control y pérdidas	CR – IMCR – R05
Registro mensual de control y pérdidas	CR – RMCR – R06

#### **1.4.22 Referencias**

- NB ISO sistema de gestión de la calidad – fundamentos
- NB ISO sistema de gestión de la calidad – requisitos
- NB ISO / TR 10013 directrices para la documentación del SGC

#### **1.4.23 Modificaciones**

El control de modificaciones futuras al documento, se efectuará con aprobación del responsable de área “Supervisor de Control y Pérdidas” previa evaluación del Comité de Gestión de la Calidad, registrando los cambios efectuados en la Matriz Histórico de Modificaciones del Procedimiento, FR - HMOD – CR 00.

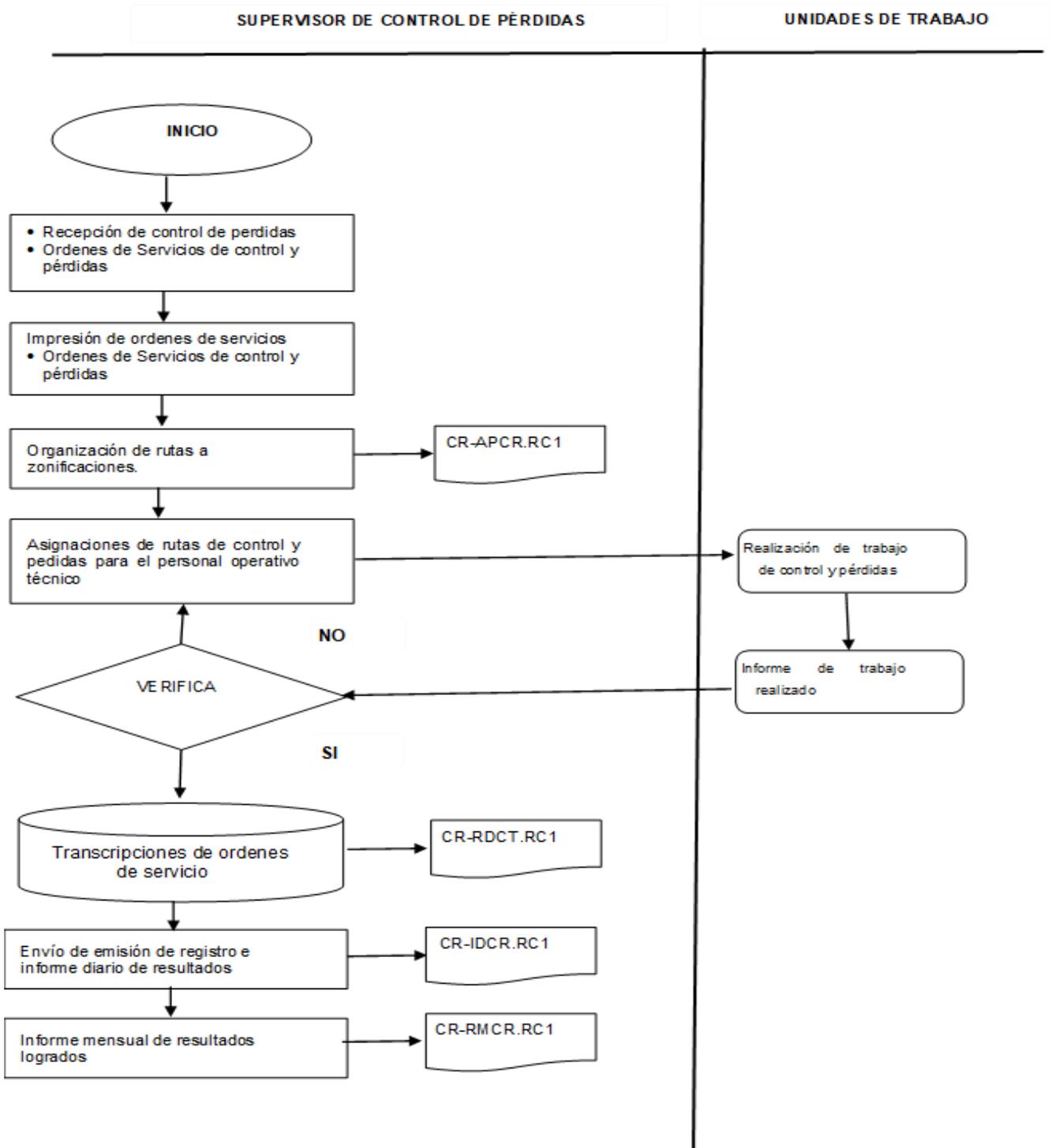
#### **Resultados de la Aplicación del Manual de Procedimientos**

La contribución y el logro de esta herramienta e instrumento de guía Técnica y consulta, dio paso al cumplimiento requerido por la ISO 9001:2015, para mejorar respecto a:

- Ordenamiento de documentación
- Generación de un archivo interno de trabajos concluidos

- Mejora en la presentación de resultados solicitados por nuestro principal cliente DELAPAZ.
- Mejor asignación de trabajos según las habilidades del personal operativo.

**FLUJOGRAMA COMERCIAL DE CONTROL DE PÉRDIDAS**



Ejecución del programa de capacitación para el personal de la Sección de

Control de Pérdidas.

#### **1.4.24 Actividad de la Empresa**

La empresa ENDE Servicios y Construcciones S.A. se encuentra ubicada en el Municipio de La Paz, con presencia a nivel nacional prestando servicios de “Lectura de medidores, distribución de facturas y avisos de cobranzas, Instalación de medidores y acometidas, suspensiones, rehabilitaciones, cortes y reconexiones de suministro de energía eléctrica.

#### **1.4.25 Justificación**

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales.

Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros.

Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones, ni la motivación, ni el trabajo aprovechan los significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de la institución.

En tal sentido se plantea la presente propuesta “Capacitación para el mejoramiento de capacidades laborales para el desarrollo del talento humano”.

#### **1.4.26 Alcance**

El presente plan de capacitación ha sido ejecutado para todo el personal que trabaja en la empresa de la Unidad de Sistema Urbano, en particular dirigida al área operativa de la Sección de Control de Pérdidas.

#### **1.4.27 Fines del Plan de Capacitación**

Siendo su propósito general impulsar la eficiencia y eficacia organizacional, la capacitación se llevó a cabo con el de contribuir a elevar el nivel de rendimiento del personal y con ello, al incremento de la productividad laboral y rendimiento de la empresa.

El mejoramiento de interacción entre el personal y, con ello, conseguir el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio y la productividad laboral del personal.

Se genero conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, se elevó la moral de trabajo.

Además, se preparó el estado de la salud física y mental del personal para ayudar a prevenir accidentes en el trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

### **1.4.28 Objetivos del Plan de Capacitación**

#### **A. Objetivo General**

Modificaciones respecto a actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementando la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones en gestión.

#### **B. Objetivos Específicos**

- Proporcionó orientación e información relativa a los objetivos de la institución, desde el enfoque de la capacitación por sus habilidades duras y blandas para lograr la consecución de resultados y sumar valor profesional al talento humano.
- Proveyó conocimientos y habilidades para cubrir la totalidad de los de puestos específicos.
- Actualizó y amplió los conocimientos requeridos en sus áreas especializadas de actividad laboral.
- Contribuyó en el nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudó en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la empresa.
- Apoyó la continuidad y desarrollo institucional.

### **1.4.29 Metas**

Capacitó al 100% de personal operativo de la Sección de Control de Pérdida.

### **1.4.30 Estrategias**

En las estrategias se empleó.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos casuísticos de su área.
- Realizó talleres.

- Se utilizó la metodología de exposición – diálogo.

### **1.4.31 Tipos, Modalidades y Niveles de Capacitación**

#### **C. Tipos de Capacitación**

**Capacitación Preventiva:** Orientada a prever los cambios que se producen en el personal de acuerdo a potencias las habilidades duras y blandas, mejorar sus destrezas y conocimientos.

**Capacitación Correctiva:** Orientada a solución “problemas de desempeño”, mediante los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar soluciones a través de acciones de capacitación.

**Capacitación para el Desarrollo de Carrera:** Estaban basadas en actividades de capacitación preventiva, es decir, orientación a facilitar que el personal pueda ocupar diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

El propósito de la capacitación tuvo por objeto elevar la productividad laboral del personal, a la vez que los preparó para adaptarse a la situación en el que la institución puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

#### **D. Modalidades de Capacitación**

Los tipos de capacitación estaban desarrollados a través de las siguientes modalidades:

**Actualización:** Se orientó a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad (Adquirir habilidades en el manejo del sistema de reportes y registros).

**Especialización:** Se orientó a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias, respecto a sus áreas respectivas o fonaciones.

**Complementación:** El propósito fue la formación colaborativa en equipo a partir de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

### **E. Niveles de Capacitación**

Los niveles de capacitación estuvieron dados en los siguientes niveles:

**Nivel Básico:** Orienta al personal inicial, es decir, nuevos en la Empresa. El nivel ha sido enfocado a proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

**Nivel Intermedio:** Orienta al personal de experiencia de ocupación específica. El objeto fue ampliar los conocimientos y perfeccionamiento de las habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

#### **1.4.32 Acciones a Desarrollar**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitió a los participantes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado en mejorar la calidad del talento humano, para ello se consideró el siguiente temario:

#### **TEMAS DE CAPACITACIÓN**

- Operativo (inteligencia emocional)
- Desarrollo del factor “wow” para una atención al cliente memorable
- Mejoramiento del clima laboral
- Relaciones humanas
- Enriquecimiento y motivación hacia el trabajo

- Manejo positivo del estrés
- Inteligencia emocional

### **1.4.33 Recursos**

#### **A. Humanos**

Para este punto, la empresa ENDE, contrató facilitadores y expositores especializados en materia de Coaching, como: especialistas profesionales para las capacitaciones.

#### **B. Materiales**

**INFRAESTRUCTURA:** Se programó las actividades de capacitación y los talleres en coordinación con las áreas interesadas en participar, en ambientes adecuados y salones prestigiosos de la ciudad de La Paz y salones de eventos.

#### **C. Resultados**

Entre los resultados de esta capacitación fue de lograr:

- Personal operativo altamente capacitados y motivados
- Actitud positiva laboral y resiliente
- Incremento en la productividad laboral
- Compromiso con la institución alineado a la misión y visión

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Todo el trabajo desarrollado permite exponer la experiencia técnica laboral en las siguientes conclusiones:

La experiencia desarrollada en la empresa ENDE y específicamente como técnico administrativo dependiente de la Unidad del Sistema Urbano, ha permitido al autor de la presente Memoria Académica Laboral aplicar todos los conocimientos, herramientas y destrezas adquiridas durante la formación académica universitaria, para formular soluciones a las dificultades que se encontraron en la diferentes unidades y secciones dentro de la estructura organizacional de ENDE.

La empresa carecía de instrumentos, procedimientos y políticas que le permitiesen cumplir los requerimientos de los ISO 9001:2015 para un correcto ciclo de asignación, control de las actividades labores del personal operativo, lo que ocasionaba que el manejo del proceso de información sea de manera discrecional y poco alineado a la estrategia de la empresa.

La empresa ENDE cuenta con el documento administrativo que contiene información relacionada con el conjunto de operaciones o actividades que deben realizarse para dotación del servicio respecto al Control de Perdidas del suministro de energía eléctrica que demanda los usuarios.

El Manual de Procedimientos detalla todas las operaciones y actividades que deben realizarse de manera secuencial e interrelacionada para dar cumplimiento a las funciones coadyuvando en la dotación del servicio respecto al Control de Perdidas del suministro de energía eléctrica que demanda los usuarios.

El Manual de Procedimientos considera las unidades administrativas y puestos de carácter interno o externo a la organización, que intervienen en los procesos de trabajo.

La empresa ENDE cuenta con el personal capacitado y motivado a través de la inducción (código de ética, código de conducta, valores, misión y visión) donde coadyubaron a familiarizar al nuevo trabajador de la Sección de Control de Pérdidas y con los compañeros de trabajo de las demás secciones, y sobre todo poder identificarse con la organización que representa desde su puesto de labor.

### **RECOMENDACIONES**

El trabajo desarrollado permite exponer desde las experiencias asumidas en los cargos las siguientes recomendaciones:

El dinamismo del trabajo y los cambios estructurales dentro de la organización, implican asumir nuevas estrategias efectivas que mejoren el servicio en relación a la dotación del suministro de energía eléctrica, por tanto, se recomienda realizar constantemente la actualización de los manuales de procedimientos de las diferentes unidades administrativas.

Asimismo, se recomienda importante incluir dentro del plan de capacitación constante del RR.HH de cada sección o unidad administrativa y operativa de manera de mantener la calidad del servicio para los demandantes del suministro de energía eléctrica, logrando alcanzar los objetivos, metas trazadas por cada secciones de ENDE, y se construya una rutina, además, es muy importante que puedan surgir ideas innovadoras para mejorar u optimizar los procesos operativos ya que en la institución se cree en la mejora continua.

## 1.5 Bibliografía

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* . México: Impresores Encuadernadores, S.A. de C.V. .

Drucker, P. (1993-2005). *The Practice of Management*.

ENDE Servicios y Construcciones. (2017). *Planificación Estratégica y Aplicación del Modelo de Balanced Scorecard para la Empresa ENDE Servicios y Construcciones*. La Paz.

ENDE Servicios y Construcciones. (2002). *Memoria Empresarial*. La Paz .

ENDE SYC. (2019). *Memoria Institucional de ENDE* . La Paz .

Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación - sexta edición* . México: Edificación Punta Santa Fe.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico : Educación Superior Latinoamérica: Marisa de Anta.

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing* . Codis d'assignatura.

Philip, K., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0*. LID.

Pimentel Villalaz, L. (1999). *Introducción al concepto de planificación estratégica. Planificación Estratégica*, 15.