

PERCEPCIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LA EMPRESA ELEOCCIDENTE

Sandra Torrealba¹
José O. Flores G.²
UNELLEZ

Sandra L. Flores M.³
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

Resumen:

Para evaluar la percepción de los indicadores claves de gestión de la Gerencia de Comercialización de la empresa Eleoccidente-Zona Portuguesa por parte de los empleados, en el año 2006 se aplicó un cuestionario tipo *Likert-5* de 36 ítems a una muestra aleatoria estratificada de 62 individuos pertenecientes a cada uno de los niveles administrativos que conforman la organización. Para analizar los resultados del cuestionario se discriminó a los trabajadores en grupos, en función de la jerarquía formal y, también, en función de las similitudes de sus perspectivas. En el primer caso, el personal fue clasificado atendiendo a su nivel administrativo mientras que en el segundo caso se aplicó un análisis cluster. Con base a los promedios de las puntuaciones se concluyó que no hubo diferencias importantes en la percepción de los indicadores de gestión en función de los grupos jerárquicos formales, pero cuando se conformaron grupos informales las diferencias estadísticas se hicieron evidentes en la mayoría de los indicadores.

Palabras claves: Percepción, indicadores de gestión, Eleoccidente.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los paradigmas de la gestión pública se orientan a la creación de una administración eficiente que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible (García, 2007). De allí que numerosas organizaciones públicas se han visto obligadas a utilizar diversas y efectivas técnicas gerenciales para la medición, evaluación y control del desempeño (Boronat, 2004), incluso, el concepto de la "Nueva Gestión Pública" pone especial énfasis en la evaluación del desempeño del servicio y en las medidas de cambio (Scharitzer y Korunka, 2000; Cuñarro et al., 2006). El desarrollo de estas técnicas de control pretende mejorar los sistemas de información que deben sustentar el proceso de toma de decisiones gerenciales efectivas, oportunas y acertadas para la consecución de los objetivos y las metas institucionales.

¹ sacotoro@hotmail.com / ² joseflores@cantv.net / ³ sandra_flores@cantv.net

Un sistema de indicadores de gestión puede suministrar información más sofisticada que la proporcionada por los mecanismos usuales de control y evaluación, lo que mejora la toma de decisiones en cada uno de los niveles de la empresa (Cejudo, 2008), aspecto muy relevante en contextos de crisis, que usualmente conlleva a recortes presupuestarios en la organizaciones.

Asimismo, un sistema de indicadores de gestión permite determinar, con precisión, las variables que afectan negativamente el resultado esperado, haciendo posible la implementación de los cambios necesarios para mejorar el desempeño de la organización. En el caso de la administración pública, esto se traduce en una mayor eficiencia en la prestación de un determinado servicio, lo que aporta credibilidad a la acción gubernamental.

En el mismo orden de ideas, diversas investigaciones muestran que la percepción global del consumidor sobre la calidad del servicio está positivamente asociada con la calidad del servicio del empleado (Govender, 1998), y aunque otros estudios también demuestran la brecha entre las percepciones de la calidad desde las perspectivas del empleado y del usuario (López y Serrano, 2001; Ventura *et al.*, 2004), evaluar la apreciación del personal sobre el desempeño de su empresa es relevante porque permite, entre otros aspectos, inferir su satisfacción laboral (Dirección General de Servicios de Salud del Departamento del Distrito Federal, 1994); en el caso particular de la empresa Eleoccidente, que pretende establecer un nuevo sistema de indicadores de gestión, es necesario para pronosticar el nivel de aceptación que tendría dicho sistema.

Por otra parte, según lo establecido en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001), las entidades que prestan el servicio eléctrico en Venezuela deben diseñar indicadores de gestión para evaluar si cumplen con los principios que rigen la prestación del servicio eléctrico y que están señalados en la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico (2001).

Por estas razones, el presente trabajo tiene como objetivo evaluar la percepción de los indicadores claves de gestión de la Gerencia de Comercialización de la empresa Eleoccidente-Zona Portuguesa por parte de los empleados que laboran en dicha institución.

Los resultados de esta investigación servirán para determinar fallas en la prestación del servicio eléctrico desde el punto de vista gerencial, así como distinguir los aspectos claves que deben ser mejorados para proporcionar un servicio más eficiente en el futuro.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Vargas y García (2003) propusieron dos grupos de indicadores, uno empresarial y otro social, para medir el desempeño de una sociedad cooperativa agraria a partir de las perspectivas de los directores-gerentes de 32 cooperativas, 16 de la provincia de Huelva y otras 16 de la provincia de Jaén. Esta investigación, llevada a cabo a través de un cuestionario, evidenció que el precio de liquidación es la medida de desempeño más valorada, seguida de la solidez financiera de la empresa y del coste de los *inputs* suministrados a los socios.

Por su parte, Bonnefoy (2003) sistematizó las principales teorías y evaluaciones empíricas que han surgido en los últimos diez años sobre el uso de los indicadores de evaluación de desempeño. Entre las conclusiones más relevantes destacan las siguientes: 1) La gestión pública ha evolucionado desde un modelo burocrático tradicional al enfoque por resultados. El autor reseña que el nuevo modelo se centra en los impactos de la acción pública, donde lo relevante son las metas, los resultados, los indicadores de desempeño y los estándares comparativos de rendimiento. 2) Los criterios orientadores tienen que ver con la planificación estratégica de los organismos públicos, el tipo de vinculación entre la asignación de recursos y el desempeño institucional, la transparencia de la gestión del Estado y la búsqueda del cambio de cultura organizacional de las entidades públicas y 3) En América Latina no se tienen sistemas adecuados de información sobre la gestión de los servicios públicos, lo que obliga a diseñar indicadores de resultados de acuerdo a la información disponible, que no necesariamente incluye a los factores críticos para la consecución de los objetivos.

Finalmente, Naranjo (2005) analizó la forma en que los directores de hospitales públicos españoles utilizan sistemas de información y control de gestión para tomar decisiones, mediante una encuesta enviada a 218 hospitales gubernamentales. También evaluó el efecto de la utilización del sistema de información y control de gestión en la implantación de la estrategia. Los resultados evidenciaron un uso dominante de información económica para la toma de decisiones sobre evaluación del rendimiento, así como un importante efecto del sistema de información y control de gestión en la implantación de la estrategia centrada en los costos y en la flexibilidad.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Concepto de gestión

La gestión se refiere al conjunto de actividades de decisión que se realizan para alcanzar los fines de una organización. La gestión incluye las funciones que se explican a continuación (Miguel, 2005: 36):

1. **Planificación:** es el proceso destinado a establecer metas y un curso de acción idóneo para alcanzarlas (Stoner *et al.*, 1994: 11; Hornngren *et al.*, 2006: 11).
2. **Organización:** es el proceso de organizar la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de una organización para alcanzar de manera eficiente las metas y objetivos planeados (Rodríguez, 2006: 148).
3. **Dirección:** es la acción de dirigir, de proveer de liderazgo, con el fin de que todos los miembros del grupo deseen y se esfuercen por lograr las metas y objetivos de la organización (Soria, 2002: 59).
4. **Control:** evalúa el desempeño de las actividades llevadas a cabo en la organización, e incluye, si es necesario, la aplicación de medidas correctivas que conlleven al logro de los objetivos y metas fijadas (Lau, 2007: 262).

2.2.2. Niveles de gestión

Aunque a medida que transcurre el tiempo, la tendencia es ir hacia una gestión de tipo participativo, la administración en una organización, generalmente, se lleva a cabo en los tres niveles (Figura 1), los cuales se describen a continuación (Guerrero, 2004: 149; Miguel, 2005: 36):

1. **Estratégico:** es el nivel más elevado dentro de la empresa y se ocupa del propósito y la misión general de la organización, determinando la visión. En este nivel se encuentran la Presidencia de la organización Eleoccidente y la Dirección Comercial de la misma.
2. **Táctico:** es el nivel intermedio y está relacionado con la aplicación de estrategias a corto y mediano alcance. Para algunos autores (Guerrero, 2004: 149) es el nivel donde más se involucra la gerencia pública. En este escalafón se encuentra la Gerencia de Comercialización de la Zona Portuguesa de la empresa Eleoccidente.
3. **Operativo:** es el nivel más bajo e incluye la ejecución cotidiana de los objetivos. En la empresa Eleoccidente Zona Portuguesa, este nivel está conformado por las Oficinas Comerciales donde se desarrollan los procesos

comerciales (recaudación, morosidad, facturación) y se genera la información que alimenta el sistema de indicadores.

Figura 1. Niveles de gestión en la empresa Eleoccidente



Fuente: Gerencia de Comercialización de la Zona Portuguesa (2003).

2.2.3. Indicadores de gestión

Un indicador de gestión pública es aquella magnitud física o financiera que permite apreciar el grado de consecución de los objetivos trazados (eficacia); de utilización de los recursos (eficiencia); y de satisfacción de las demandas públicas hechas por los ciudadanos (efectividad) o la sociedad (Jiménez, 1987: 196). Por su parte, Zambrano (2007: 227) señala que un indicador de gestión constituye simplemente una medición cuantitativa o cualitativa de una gestión, por tanto, refleja los resultados de una gestión.

La construcción de indicadores de gestión para distintas actividades del sector público y su inclusión dentro del diseño de sistemas de seguimiento y evaluación de objetivos permiten evaluar la eficiencia y llevar a cabo reformas en la administración pública (Onrubia, 2005: 43). Sin embargo, las carencias organizativas relacionadas con los flujos de información, las relaciones de autoridad y control, los medios para generar y difundir nuevos conocimientos, entre otros, impiden una incorporación efectiva de sistemas de indicadores de gestión dentro de las instituciones públicas (Onrubia, 2005: 45).

2.2.4. Clasificación de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión utilizados en la presente investigación son los siguientes (Anexo 1):

- Indicador de calidad del servicio: muestra la capacidad de los organismos competentes para responder en forma rápida, directa y adecuada a las necesidades de los usuarios, siendo precisamente la satisfacción del beneficiario el principio básico de la calidad (Pinto, 1994: 1). Este indicador se midió a través de los Ítems 1, 2, 3 y 4 del instrumento aplicado a la muestra objeto de estudio.
- Indicador de efectividad: evidencia el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas (Lusthaus *et al.*, 2002: 117) o solventar los problemas. El indicador "Efectividad" se midió a través del Ítem 5 del instrumento aplicado.
- Indicador de rentabilidad: mide el rendimiento que producen los capitales utilizados en un determinado período de tiempo (Sánchez, 2002: 2). En esta investigación se midió este indicador tanto directa como indirectamente a través de los Ítems 6, 7, 8, 9, 10 y 11 del instrumento aplicado. Es decir, se consideraron además aspectos que influyen en la rentabilidad de la Gerencia de Comercialización de la empresa Eleoccidente-Zona Portuguesa.

Por otra parte, según la teoría de sistemas, se consideran los indicadores siguientes (Colombo, 2006: 75):

- Indicador de entrada: describe la cantidad de solicitudes de servicios que hacen los clientes internos o externos a la unidad objeto de estudio (Colombo, 2006: 81). Este indicador se midió a través de los Ítems 12, 13 y 14 del instrumento aplicado.
- Indicador de insumo: suministra información sobre los recursos empleados en el proceso productivo (Pedraja *et al.*, 2005: 116). Este indicador se midió a través de los Ítems 15 y 16 del instrumento aplicado.
- Indicador de proceso: evidencia las actividades, las tareas y los esfuerzos realizados en la unidad de análisis para transformar los servicios deseados. Este indicador se midió a través del Ítem 17 del instrumento aplicado.
- Indicador de producto: describe los resultados del proceso productivo y pretenden mostrar en qué medida se alcanzan los objetivos propuestos y la influencia de éstos sobre el bienestar de los ciudadanos (Pedraja *et al.*, 2005: 117). Este indicador se midió a través del Ítem 18 del instrumento aplicado.
- Indicador de efectos: demuestra el nivel de repercusión, a corto plazo, en los usuarios como consecuencia de los productos resultantes de la unidad

de análisis. Este indicador se midió a través del Ítem 19 del instrumento aplicado.

- Indicador de impacto: el impacto es el nivel de repercusión final a largo plazo de los servicios que presta la organización pública en el entorno social en el que se desenvuelve (Guevara, 2000: 27). Entonces, un indicador de impacto es la magnitud del cambio experimentado en el alcance de una variable como consecuencia directa de una acción específica (Pacheco et al., 2002: 57). Este indicador se midió a través del Ítem 20 del instrumento aplicado.

También, en esta investigación se consideraron los indicadores siguientes:

- Indicadores de gestión: es la relación entre variables cualitativas o cuantitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de los objetivos y metas previstas e influencias esperadas (Beltrán, 1999: 35-36). Un indicador de gestión es la expresión del comportamiento y desempeño de un proceso, que al ser comparado con algún nivel de referencia puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los factores claves tales como la efectividad, eficacia, productividad (Guevara, 2000: 32). Este indicador se midió a través de los Ítems 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 y 31 del instrumento aplicado.
- Indicadores de unidad de análisis: determinan si los esfuerzos de un determinado departamento o de la organización en general se han orientado al cumplimiento de su misión. El indicador unidad de análisis de la Gerencia de Comercialización se midió a través de los Ítems 32, 33, 34, 35 y 36 del instrumento aplicado.

2.2.6. Bases Legales

En Venezuela, el acceso a los servicios públicos es un derecho consagrado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. En su Art. 117 se establece que todas las personas tienen derecho a disponer de servicios de calidad, así como de la información adecuada no engañosa sobre el contenido y características de estos servicios, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La Ley Orgánica del Servicio Eléctrico (2001, Art. 4) indica que las actividades que constituyen el servicio eléctrico son un servicio público.

Por su parte, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001) señala en su Art. 37 que cada entidad del sector público debe elaborar, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, indicadores de gestión, índices de ren-

dimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

Con respecto a los principios que rigen a la prestación del servicio eléctrico, se tienen los siguientes: equilibrio económico, confiabilidad, eficiencia, calidad, equidad, solidaridad, no discriminación y transparencia; a fin de garantizar un suministro de electricidad al menor costo posible y con la calidad requerida por los usuarios (Ley Orgánica del Servicio Eléctrico, 2001, Art. 2).

Finalmente, la Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (2009, Art. 7, No. 17) estatuye que las personas tienen derecho a la disposición y al disfrute de los servicios de forma continua, regular, eficaz, eficiente e ininterrumpida.

3. METODOLOGÍA

De una población de 80 trabajadores se tomó una muestra aleatoria estratificada de 62 individuos que fueron extraídos de los tres niveles administrativos que tiene la empresa Eleoccidente-Zona Portuguesa (Cuadro 1). Para calcular el tamaño de las submuestras se utilizó la fórmula estadística recomendada por Pita (1996: 2).

Cuadro 1. Tamaño de la muestra aleatorio estratificada por nivel administrativo

Nivel administrativo	Total de trabajadores	No. de trabajadores muestreados	Porcentaje de trabajadores muestreados (%)
Estratégico	4	4	100,00%
Nivel Táctico	28	23	82,14%
Operativo	48	35	72,92%
Total	80	62	

Fuente: Gerencia de Comercialización de la Zona Portuguesa (2003).

Para evaluar la percepción de los Indicadores de Gestión, para el año 2006, en la empresa Eleoccidente se aplicó un cuestionario tipo *Likert-5* (Anexo 1), con las opciones: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2), nunca (1). Este cuestionario fue validado por tres expertos y, una vez respondido, se le aplicó el *test Alfa* de *Cronbach*, tal como lo realizaron Bernabéu *et al.* (2004: 6), y Aragón y Rubio (2005: 51), empleando una escala tipo *Likert-5* similar a la de este trabajo. Dicho *test* arrojó un valor de 0,91; por lo cual se considera que el nivel de consistencia interna es muy satisfactorio, ya que supera el límite mínimo de aceptabilidad estimado en 0,70 por Del Líbano *et al.* (2004: 3) y en 0,80 por Bogliaccini *et al.* (2005: 7). Para analizar los resultados del cuestionario se pro-

cedió a discriminar los trabajadores en grupos, en función de la jerarquía formal y, también, en función de las similitudes de sus perspectivas. En el primer caso, el personal fue clasificado atendiendo a su nivel administrativo que corresponde a tres categorías: estratégico (4 empleados), táctico (23) y operativo (35). En el segundo caso se aplicó un análisis cluster. Se utilizó el contraste de *Kruskal-Wallis* para establecer diferencias de percepción entre los grupos.

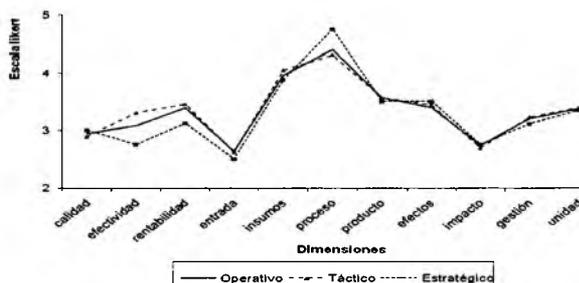
4. RESULTADOS

4.1. La percepción de los indicadores de gestión según el nivel administrativo

La percepción de las variables, medida en la escala del 1 al 5, fue promediada para cada dimensión de los indicadores de gestión obtenida para tres grupos de trabajadores clasificados en función del nivel jerárquico que ocupan en la empresa (Anexo 2).

En el Gráfico 1 se aprecian ligeras diferencias en la percepción de las dimensiones de los indicadores relacionados con la Efectividad y la Rentabilidad, donde el personal del nivel táctico aprecia una mejor situación o desempeño de la organización con respecto a sus compañeros de trabajo, sin embargo no llega a la categoría 4 de la escala Likert, que puede considerarse como umbral aceptable. Esta categoría es superada solamente en el caso de la Dimensión Proceso, donde el nivel estratégico asume que hay un mejor desempeño gerencial, asignándole un valor de 4,75, que es la estimación más alta concedida a una dimensión. Por otra parte, el nivel estratégico considera el más bajo desempeño en la Dimensión Entrada, que a su vez es el valor más bajo (2,50) asignado a un indicador por uno de los niveles.

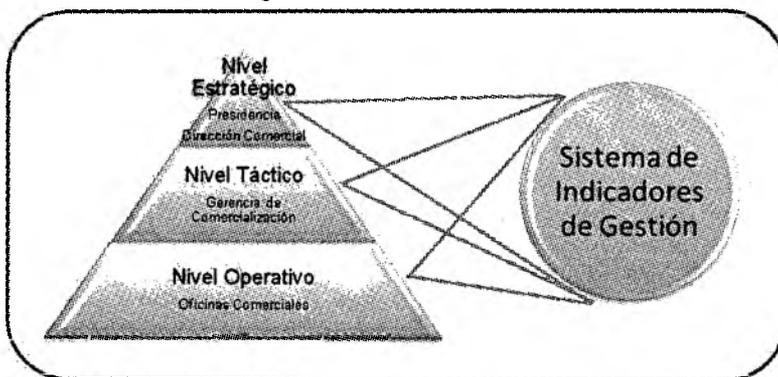
Gráfico 1. Percepción de los indicadores de gestión según el nivel administrativo de los trabajadores



Fuente: Anexo 2.

En términos generales, no hay diferencias importantes en la percepción de los indicadores de gestión en función de los niveles jerárquicos de la organización (Figura 2).

Figura 2. Percepción similar de los indicadores de gestión según el nivel administrativo



Fuente: Elaboración propia.

4.2. La percepción de los indicadores de gestión por grupos informales

Ya que la percepción de los indicadores de gestión en la empresa, en función de la jerarquía formal de los trabajadores, no difiere apreciablemente, se realizó un análisis cluster (AC) para detectar otra posible forma de agrupamiento de los empleados.

En primer lugar se aplicó un cluster jerárquico, a fin de determinar el número de clusters más idóneo para los datos de la muestra en estudio, lo cual indicó que se podían extraer 2 ó 3 grupos bien diferenciados. Sin embargo, se aplicó el análisis cluster *k-medias* para formar desde 2 hasta 5 grupos diferentes, a fin de evaluar cuan equilibrados quedaban los grupos (Anexo 3). Efectivamente, en dicho anexo se observa que los conglomerados de 2 y 3 grupos son los más equilibrados, optándose por este último para los análisis posteriores por ser el más segmentado.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el personal de los distintos niveles administrativos se distribuyó de manera parecida en los tres grupos informales, salvo en el grupo uno, donde el nivel estratégico no participó (Anexo 4). La prueba de Chi cuadrado (χ^2) permitió corroborar la hipótesis de que la percepción de los indicadores de gestión no está relacionada con nivel administrativo del personal ($p > 0,05$).

Se aplicó la prueba (o contraste) de *Kruskal-Wallis* para determinar las diferencias entre las medias de los grupos informales. Los resultados (Anexo 4) evidencian que la percepción de los Indicadores de Gestión entre los tres grupos de trabajadores (Grupos informales) es estadísticamente similar ($p > 0,05$) para los indicadores (Ítems) P2, P6 y P17, y es diferente (en al menos dos grupos) para los demás indicadores (Anexo 5). De aquí se infiere que solamente en la Dimensión Proceso, medida por un solo indicador (P17), no hay diferencias entre los grupos.

4.2.1. Etiquetado de los grupos

Una vez demostrado que existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de 33 de los 36 ítems evaluados para los tres grupos de trabajadores, considerando sólo esos 33 ítems, se procedió a caracterizar los grupos, basándose en la información aportada por el Anexo 4, tal como se describe a continuación:

Grupo 1: *Operativo-táctico con visión optimista*

En este grupo el puntaje más bajo es 2,36 correspondiente al indicador 13 (Entrada) y el más elevado es 5,00 que pertenece a los indicadores 8 (Rentabilidad) y 15 (Insumos), siendo 4,01 el promedio de los indicadores. El Grupo 1 presentó, en general, los puntajes más altos en los ítems relacionados con la calidad de servicio, en comparación con los demás grupos, aunque admite que se han realizado muy pocos sondeos para medir esta dimensión. Asimismo, consideró que se atienden apropiadamente los reclamos de los clientes. Asume el mejor desempeño en cuanto a rentabilidad, aunque disminuye la importancia de la efectividad de la cobranza para medir políticas de ventas y de cobranzas, y estima que, sólo a veces, el retardo en la entrega de la facturación influye en la morosidad. En todas las demás dimensiones sus puntajes resultaron los más altos. Este grupo está conformado sólo por el personal con funciones operativas o tácticas, que de acuerdo a sus percepciones, este conglomerado se puede tipificar como el *grupo operativo-táctico con visión optimista*, para el cual un nuevo sistema de control de gestión requiere pocos cambios con relación al actual.

Grupo 2: *Operativo-táctico con visión negativa*

En este grupo el puntaje más bajo es 1,00 correspondiente a los indicadores 13 (Entrada), 24, 25 y 29 (estos tres últimos miden la Gestión), mientras que el más elevado es 5,00 que pertenece a los indicadores 8 y 10 (ambos de Rentabilidad), siendo 2,61 el promedio de los indicadores. El Grupo 2 se caracteriza por presentar los puntajes más bajos en un total de 25 indicadores, en comparación

con los demás grupos. Considera que hay un menor desempeño con relación a la calidad, especialmente en la medición de la misma, pero tiene una mejor percepción en relación a las expectativas y satisfacción de los clientes, estimando que hay un desempeño superior con relación a los reclamos.

Asimismo, estima que la Efectividad no es buena (puntuación promedio menor a 4), ya que sólo a veces o casi nunca se calcula el tiempo promedio empleado por la empresa para solucionar los reclamos recibidos. Asume un desempeño promedio en cuanto a la Rentabilidad, aunque considera muy importante la disminución del retardo en la entrega de la facturación para mejorar esta dimensión.

En cuanto al indicador Entradas, sostienen que los programas de las oficinas comerciales nunca se integran considerando las posibles demandas de servicio y que casi nunca se responde con prontitud a la demanda de servicios de nuevos clientes. Por otra parte, tienen una percepción desfavorable sobre la Gestión, especialmente cuando señalan que los niveles jerárquicos establecidos en la actualidad no permiten que se desarrollen las actividades planificadas, que las funciones de la Oficina Comercial no se encuentran claramente definidas por la organización y, además, que no se elaboran tomas de cuentas trimestralmente sobre el desarrollo de las actividades cumplidas.

Aunque este grupo está conformado por personal de los tres niveles administrativos, predominan aquellos con funciones operativas o tácticas, que de acuerdo a sus percepciones se puede tipificar como el *grupo operativo-táctico con visión negativa*, para el cual un nuevo sistema de control de gestión requiere muchos cambios con relación al actual.

Grupo 3: *Estratégico-operativo con visión moderadamente optimista*

En este grupo el puntaje más bajo es 2,06 correspondiente al indicador 13 (Entrada) y el más elevado es 4,29 que pertenece a los indicadores 15 (Insumos) y 27 (Gestión), siendo 3,36 el promedio de los indicadores. Los resultados se pueden interpretar como medianamente buenos con relación a medición de calidad del servicio, aunque en satisfacción al cliente considera que hay un menor desempeño con relación a los reclamos.

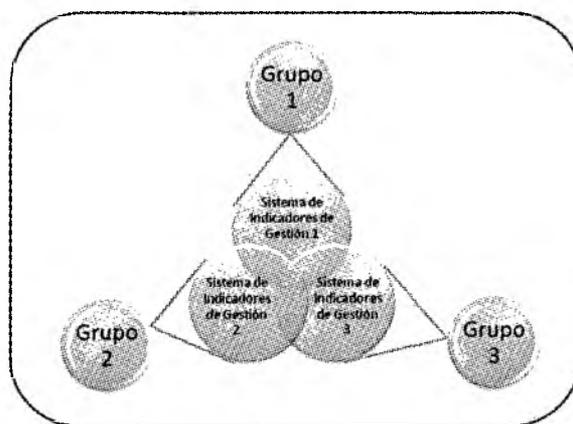
De la misma manera que el Grupo 2, considera que la efectividad no es buena (<4). Asume un desempeño promedio en cuanto a la rentabilidad, aunque es el Grupo que le da menor importancia al retardo en la entrega de la facturación y a los planes implementados para disminuir las pérdidas de energía.

Aunque este grupo está conformado por personal de los tres niveles administrativos, predominan aquellos con funciones operativas o estratégicas, que de acuerdo a sus percepciones se puede tipificar como *el grupo estratégico-operativo con visión moderadamente optimista*, para el cual un nuevo sistema de control de gestión requiere moderados cambios con relación al actual.

De los resultados obtenidos se concluye que la percepción entre los grupos difiere uno del otro (Gráfico 4). Esta diferencia puede deberse, entre otras razones, a asimetrías en la información existente entre los miembros de la organización pública y a conflictos de objetivos e intereses (Onrubia, 2005: 44-45).

Además, los resultados de las medias de las dimensiones de los indicadores de gestión se pueden considerar que la situación en general no es satisfactoria (pocos indicadores con puntuaciones iguales o mayores a 4), por lo que se recomienda mejorar el sistema gerencial.

Gráfico 4. La percepción de los indicadores de gestión por grupos informales



Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Aunque existen leves diferencias en la percepción de los indicadores relacionados con la Efectividad, la Rentabilidad y el Proceso, donde el personal del nivel táctico aprecia un mejor desempeño de la organización con respecto a los dos primeros indicadores en comparación con sus compañeros de trabajo y donde los miembros del nivel estratégico asumen que hay un mejor desempeño de la institución con relación al indicador Proceso, en general, no hay diferencias

importantes en la percepción de los indicadores de gestión en función de los niveles jerárquicos de la empresa Eleoccidente.

Prevalcen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de 33 de los 36 indicadores de gestión evaluados, por parte de tres grupos informales de trabajadores identificados como Grupo 1: Operativo-táctico con visión optimista, Grupo 2: Operativo-táctico con visión negativa, Grupo 3: Estratégico-operativo con visión moderadamente optimista. Sin embargo, los resultados de las medias de las dimensiones de los indicadores de gestión son poco satisfactorios, por lo que se recomienda mejorar el sistema gerencial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aragón, Antonio; Rubio, Alicia (2005), "Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España", *Universia Business Review*, No. 2, Madrid.
- Beltrán Jaramillo, J. (1999), *Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad*, 3R Editores, Colombia.
- Bernabeu, Rodolfo; Ureña, F.; Olmeda, M. (2004), *El estilo de vida del consumidor como condicionante de la actitud de compra hacia los alimentos ecológicos*, Universidad de Castilla-La Mancha, España.
- Bogliaccini, Juan; Cardoso, Manuel; Rodríguez, Federico (2005), *Construcción de índices. Confiabilidad: Alpha de Cronbach*, Laboratorio Metodológico, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Católica del Uruguay, Uruguay.
- Bonnefoy, Juan (2003), *Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en América Latina*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Chile.
- Boronat, Gonzalo (2004), "Qué ventajas aporta el Balanced Scorecard en la gestión pública", *Estrategia Financiera*, 211: 46-52.
- Cejudo, Guillermo (2008), *Los indicadores de gestión como herramienta*, Cuarto Congreso Nacional de Transparencia, Aguascalientes.
- Colombo, Luis (2006), *Diseño de un sistema de indicadores de gestión para la dirección de investigaciones de la Contraloría General del estado Lara*, Tesis de Especialización, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Lara.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.453 (Extraordinaria), marzo 24, 2000, Caracas.

- Cuñarro, Edith; Morales, Eduviges; Leal, Nila (2006), "Nueva gerencia pública en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Desafíos y perspectivas", *Revista Venezolana de Gerencia*, 33: 122-132.
- Del Libano, Mario; García, Mónica; Llorens, Susana; Soría, María (2004), *¿Existen relaciones significativas entre adicción al trabajo y satisfacción?*, Jornades de Foment de la Investigació, Universitat Jaume, España.
- Dirección General de Servicios de Salud del Departamento del Distrito Federal, (1994), *Salud Pública de México*, 36(1), 24-32.
- García, Isabel (2007), "La nueva gestión pública: evolución y tendencias", *Presupuesto y Gasto Público*, 47: 37-64.
- Gerencia de Comercialización de la Zona Portuguesa-(2003), Organigrama y nómina de empleados de la Gerencia de Comercialización de la Zona Portuguesa.
- Govender, Krishna (1998), *Managing service quality by managing the service encounter*, Tesis doctoral sin publicar, University of Cape Town, Cape Town.
- Guevara, Ivan (2000), "Auditoría de la gestión pública: sistema de indicadores para el seguimiento, control y evaluación", *Revista Guarismo*, 47.
- Guerrero, Omar (2004), *Gerencia pública: una aproximación plural*, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Horngren, Charles; Sundem, Gary; Stratton; William (2006), *Contabilidad Administrativa*, Décima tercera edición, Pearson Educación, México.
- Jiménez, Juan (1987), *Objetivos y Metodología de un Sistema de Indicadores*, Seminarios Tribunal de Cuentas, Madrid.
- Lau, Jesús (2007), *Ambiente laboral: estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas*, Alfagrama Ediciones, Buenos Aires.
- Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (2009), *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 39.165, abril 24, Caracas.
- Ley Orgánica del Servicio Eléctrico (2001), *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.568, diciembre 31, Caracas.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001), *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 37.347, diciembre 17, Caracas.

- López, María; Serrano, Ana (2001), "Dimensiones y medición de la calidad del servicio en empresas hoteleras", *Revista Colombiana de Marketing*, 2 (3), 1-13.
- Lusthaus, Charles; Adrien, Marie-Hélène; Anderson, Gary; Carden, Fred; Montalván, George (2002), *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*, Banco Interamericano de Desarrollo–Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Canadá.
- Miguel, Enrique de (2005), *Introducción a la gestión (Management)*, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia-España.
- Naranjo, David, (2005), "Un estudio exploratorio del uso estratégico del sistema de información y control de gestión en los hospitales públicos españoles", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 5: 169-192.
- Onrubia, Jorge (2005), "Evaluación y gestión eficiente en el sector público: Aspectos organizativos e institucionales", *Ekonomiaz*, 60 (1): 38-57.
- Pacheco, Juan; Castañeda, Widberto; Caicedo, Carlos (2002), *Indicadores integrales de Gestión*, McGraw-Hill, Bogotá.
- Pedraja, Francisco; Salinas, Javier; Salinas, María (2005), "Los indicadores de gestión en el Sector Público", *Revista de Economía y Estadística*, XLIII (2): 109-129.
- Pinto, María (1994), *Indicadores de calidad descriptiva en la gestión de los procesos analítico-documentales*, IV Jornadas Españolas de Documentación Automatizada, http://www.mariapinto.es/web/doc/DOCUMA_1.pdf
- Pita, Salvador (1996), "Determinación del tamaño muestral", *Cuadernos de Atención Primaria*, 3(3): 138-141.
- Rodríguez, Joaquín (2006), *Administración I*, International Thomson Editores, México.
- Sánchez, Juan (2002), *Análisis de Rentabilidad de la empresa*, <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>
- Scharitzer, Dieter y Korunka, Christian (2000), "New public management: evaluating the success of total quality management and change management interventions in public services from de employees' and customers' perspectives", *Total Quality Management*, 11 (7): 941-953.
- Soria, Víctor (2002), *Relaciones humanas*, segunda edición, Limusa, México.
- Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert, Daniel (1994), *Administración*, sexta edición, Pearson Educación, México.

Vargas, Alfonso; García, Elia (2003), "La medición del desempeño de las sociedades cooperativas agrarias. Perspectiva de los directores-gerentes de las provincias de Huelva y Jaén", *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 46: 85-116.

Ventura, M.; Grau, R.; Renedo, M.; Llorens, S.; Burriel, R (2004), *¿Existe un desajuste entre la percepción de la calidad de servicio de los empleados y de los clientes?*, IX Jornades de Foment de la Investigació en Ciències Humanes i Socials, Universitat Jaume I.

Zambrano Barrios, Adalberto (2007), *Planificación estratégica: Presupuesto y control de la gestión pública*, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta aplicada

1. ¿Se realizan mediciones para evaluar la calidad del servicio y determinar las necesidades de los clientes actuales o potenciales, a través de las Oficinas Comerciales?
2. ¿Se han detectado las expectativas de los clientes en relación al servicio, para definir las estrategias comerciales más convenientes?
3. ¿Se han aplicado sondeos de opinión en las Oficinas Comerciales para determinar el grado de satisfacción del cliente, con relación al servicio?
4. ¿Se registran y analizan los reclamos recibidos en la Oficina Comercial, para determinar sus causas y tomar acciones correctivas?
5. ¿Se calcula el tiempo promedio empleado por la empresa en solucionar los reclamos recibidos?
6. ¿La efectividad de la cobranza permite evaluar las políticas de ventas de energía a crédito y la gestión de cobranza de la empresa?
7. ¿Las metas de recaudación se encuentran establecidas en los planes operativos de la empresa?
8. ¿Se ha implementado el plan de reducción de anomalías propuesto por la Dirección Comercial de ELEOCCIDENTE, con la finalidad de disminuirlas?
9. ¿Se calcula el porcentaje de Kwh. por pérdida de energía, debido a causas técnicas y administrativas que afectan la rentabilidad de la empresa?
10. ¿El retardo en la entrega de la facturación a los clientes incide en la alta tasa de morosidad de la empresa?
11. ¿Se evalúa la rentabilidad y productividad de la empresa, en relación en el índice de pérdidas de energía y morosidad?
12. ¿Se responde con prontitud a la demanda de servicio de nuevos clientes, una vez presentadas las condiciones para la instalación del servicio?
13. ¿Los programas de las oficinas comerciales se integran considerando las posibles demandas del servicio?

14. ¿Se lleva un registro y clasificación de los diferentes tipos de clientes en cada una de las Oficinas Comerciales?
15. ¿La compra de energía, los recursos humanos, físicos, y financieros, constituyen los insumos de los cuales dispone la organización para iniciar su proceso productivo?
16. ¿Los insumos cumplen con las especificaciones de calidad, definidos por la organización, para garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos y la calidad del producto final?
17. ¿La medición, la facturación y cobranza del servicio eléctrico, son actividades que permiten agregar valor a los insumos, para transformarlos en el servicio deseado, en la cantidad y calidad requerida?
18. ¿Los ingresos recaudados por el servicio eléctrico son el producto que resulta de utilizar los insumos y procesos?
19. ¿El incremento de las tarifas eléctricas incidió en el aumento de la morosidad de la empresa, por la caída del poder adquisitivo del usuario?
20. ¿El servicio eléctrico que brinda la empresa cumple con los estándares de calidad, metas establecidas, y satisfacen a los sectores de la población a los cuales va dirigido?
21. ¿Se define el marco de actuación de la organización en función de la planificación corporativa?
22. ¿Al planificar la gestión de las Oficinas Comerciales, se toman en cuenta los factores internos y externos que afectan la institución?
23. ¿La estructura organizacional de la Oficina Comercial se corresponde a los planes desarrollados?
24. ¿Los niveles jerárquicos establecidos actualmente permiten que se desarrollen las actividades planificadas?
25. ¿Las funciones de la Oficina Comercial se encuentran claramente definidas por la organización?
26. ¿Existe coordinación e integración entre todos los niveles adscritos a cada oficina comercial?
27. ¿Se propicia el trabajo en equipo para desarrollar las actividades?
28. ¿Se utilizan mecanismos de control en la Oficina Comercial para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales?
29. ¿Se elaboran tomas de cuentas trimestralmente, sobre el desarrollo de las actividades cumplidas?
30. ¿Se evalúa el proceso gerencial de la Oficina Comercial para mejorar el servicio?
31. ¿Se retroalimenta el proceso gerencial de la oficina para mejorar el servicio?
32. ¿Se cuantifican los objetivos alcanzados en relación a los objetivos definidos?
33. ¿Las metas fijadas en el plan constituyen una unidad de medida para la implantación de acciones?
34. ¿Se utilizan índices de eficiencia para medir y calificar la utilización de los recursos disponibles en la consecución de unos objetivos?
35. ¿Se utilizan índices de eficacia administrativa, destinados a medir el logro de los objetivos y la relación entre los resultados pretendidos y los resultados reales de una actividad?
36. ¿La Oficina en su posición competitiva contempla la calidad de su servicio?

Anexo 2. Valores medios de las variables y dimensiones de los indicadores de gestión para los tres niveles administrativos

	Nivel				Nivel		
	Operativo	Técnico	Estratégico		Operativo	Técnico	Estratégico
	Media	Media	Media		Media	Media	Media
Calidad del servicio (promedio)	2,95	2,89	3,00	Efectos	3,40	3,43	3,50
P1	3,06	3,00	2,75	P19	3,40	3,43	3,50
P2	2,77	2,74	2,50	Impacto (promedio)	2,74	2,70	2,75
P3	2,34	2,22	2,75	P20	2,74	2,70	2,75
P4	3,63	3,61	4,00	Gestión	3,21	3,23	3,11
Efectividad (promedio)	3,09	3,30	2,75	P21	3,09	3,13	2,50
P5	3,09	3,30	2,75	P22	2,89	3,17	2,75
Rentabilidad (promedio)	3,40	3,46	3,13	P23	3,26	3,30	3,00
P6	2,49	2,57	2,00	P24	2,86	2,87	2,75
P7	3,74	3,74	3,50	P25	2,63	2,65	2,50
P8	4,49	4,65	4,00	P26	3,46	3,35	3,00
P9	2,49	2,57	2,00	P27	3,51	3,39	3,50
P10	3,60	3,52	4,00	P28	3,86	3,96	3,75
P11	3,60	3,70	3,25	P29	3,00	2,87	3,25
Entrada (promedio)	2,64	2,62	2,50	P30	3,54	3,65	3,75
P12	3,06	3,09	3,00	P31	3,20	3,22	3,50
P13	1,89	1,78	1,50	Unidad de análisis (prom)	3,38	3,39	3,35
P14	2,97	3,00	3,00	P32	3,34	3,43	3,50
Insumos (promedio)	3,96	4,04	3,88	P33	3,34	3,35	3,25
P15	4,37	4,48	4,25	P34	3,31	3,30	2,75
P16	3,54	3,61	3,50	P35	3,43	3,39	3,75
Procesos	4,40	4,30	4,75	P36	3,49	3,48	3,50
P17	4,40	4,30	4,75				
Productos	3,57	3,57	3,50				
P18	3,57	3,57	3,50				

P: pregunta o ítem de la encuesta

Nota: obviamente sólo se han promediado las dimensiones que tienen más de un indicador

Fuente: Anexo 1

Anexo 3. Tamaño de los grupos cuando se forman desde 2 hasta 5 conglomerados

Número de casos en cada conglomerado			Número de casos en cada conglomerado		
Conglomerado	1	27	Conglomerado	1	11
	2	35		2	17
				3	34
Número de casos en cada conglomerado			Número de casos en cada conglomerado		
Conglomerado	1	4	Conglomerado	1	13
	2	37		2	4
	3	4		3	37
	4	17		4	4
				5	4

Anexo 4. Promedios de los indicadores de gestión y participación (%) de los niveles administrativos en 3 grupos informales

Grupos informales					Grupos informales				
		1	2	3			1	2	3
Dimensión	Indicador	Media	Media	Media	Dimensión	Indicador	Media	Media	Media
Calidad	Items 1	3,73	1,76	3,41	Gestión	Items 21	4,36	2,00	3,18
	Items 2	3,00	2,53	2,76		Items 22	4,36	3,00	2,53
	Items 3	1,64	2,24	2,59		Items 23	4,36	2,00	3,53
	Items 4	4,36	3,53	3,47		Items 24	4,00	1,00	3,41
Efectividad	Items 5	4,36	2,76	2,94	Items 25	4,00	1,00	3,00	
Rentabilidad	Items 6	2,27	2,53	2,53	Items 26	4,36	1,76	3,88	
	Items 7	4,36	3,00	3,88	Items 27	4,36	1,24	4,29	
	Items 8	5,00	5,00	4,12	Items 28	4,64	3,53	3,82	
	Items 9	3,36	2,53	2,18	Items 29	3,73	1,00	3,71	
	Items 10	3,09	5,00	3,06	Items 30	4,64	3,29	3,41	
	Items 11	4,64	3,00	3,59	Items 31	4,00	2,00	3,59	
	Entradas	Items 12	4,00	2,00	3,29	Unidad de Análisis	Items 32	4,64	3,00
Items 13		2,36	1,00	2,06	Items 33		4,27	2,24	3,59
Items 14		3,36	3,29	2,71	Items 34		4,27	2,00	3,59
Insumos	Items 15	5,00	4,24	4,29	Items 35	3,64	2,76	3,71	
	Items 16	4,36	3,24	3,47	Items 36	3,64	3,76	3,29	
Proceso	Items 17	4,36	4,24	4,47	OPERATIVO (%)	14,29	25,71	60,00	
Producto	Items 18	4,36	3,00	3,59	TÁCTICO (%)	26,09	30,43	43,48	
Efectos	Items 19	3,73	3,00	3,53	ESTRATÉGICO (%)	0,00	25,00	75,00	
Impacto	Items 20	3,36	2,00	2,88					

Anexo 5: Contraste de *Kruskal-Wallis* para las diferencias de percepción de indicadores de gestión para tres grupos informales de trabajadores

Dimensión	Indicador de gestión	χ^2	Sig.	Dimensión	Indicador de gestión	χ^2	Sig.	
Calidad del Servicio	Items 1	40,79	0,00	Efectos del Impacto	Items 19	9,19	0,01	
	Items 2	1,36	0,51		Items 20	44,43	0,00	
	Items 3	19,81	0,00		Gestión	Items 21	43,82	0,00
	Items 4	13,29	0,00			Items 22	32,78	0,00
Efectividad	Items 5	31,80	0,00	Items 23		39,21	0,00	
	Rentabilidad	Items 6	0,77	0,68		Items 24	46,45	0,00
Items 7		44,43	0,00	Items 25		61,00	0,00	
Items 8		23,04	0,00	Items 26		39,96	0,00	
Items 9		20,15	0,00	Items 27		42,72	0,00	
Items 10		32,80	0,00	Items 28	22,15	0,00		
Items 11		16,62	0,00	Items 29	41,15	0,00		
Items 12		48,56	0,00	Items 30	22,32	0,00		
Entradas	Items 13	29,65	0,00	Items 31	25,98	0,00		
	Items 14	15,66	0,00	Unidad de análisis	Items 32	30,92	0,00	
Insumos	Items 15	19,63	0,00		Items 33	31,17	0,00	
	Items 16	21,03	0,00		Items 34	43,77	0,00	
Proceso	Items 17	3,08	0,21		Items 35	26,83	0,00	
Producto	Items 18	31,77	0,00		Items 36	6,96	0,03	

Grupo	ni
Grupo 1	11
Grupo 2	17
Grupo 3	34

$\chi^2_{2gl, \alpha}$