UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
UNELLEZ-APURE

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA COMERCIAL SAN FERNANDO DE ELECENTRO, ZONA APURE Y SU INCIDENCIA SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Trabajo de Grado para optar al Titulo de Magister Scientiarum en Administración. Mención: Gerencia General

Autor: Lic. Milagros Hernandez Castro
Tutor: Msc . Efrain Yadala Abhouadour

San Fernando de Apure, Junio de 2008

“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA COMERCIAL SAN FERNANDO DE ELECENTRO, ZONA APURE Y SU INCIDENCIA SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO”

APROBACION DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana: MILAGRO DEL VALLE HERNANDEZ CASTRO, C.I. 11.758.152, para optar al titulo de Magister Scientiarum en Administración. Mención: Gerencia General, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la sustentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Fernando de Apure, a los 09 días del mes Julio de año 2007.

Msc. Efraín Yadala Abhouaduor
C.I. Nº _____

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, padre Celestial, que me guías e iluminas en este sendero de aprendizaje y en todo lo que es la existencia de mi Vida.

A mi Madre Dinora, mi Abuela (Lola) y Abuelo (Blanco) por darme tanto cariño y comprensión.

A mis Hermanos (a) Maria, Lorenzo y en Especial a Alexis, le debo la culminación de esta Meta.

A mis Tías (Linda, Isabel y Yajaira) y Tíos (Jhonny, Alvaro, Leo, Wilmer, Cheo, Amilca,) por estar siempre allí cuando más les he necesitado, dándome su apoyo.

Muy especialmente a mi tío Bismarck, desde el cielo se que te complaces por el alcance de este objetivo.

A mis Sobrinas, Geobeilita, Geobeisy, Yunexis, Shannairon, Rosines y Marines, que este esfuerzo realizado sea para ellas estímulos de superación en sus vidas.

A mis Primas (os), Nestor, Yadira, Yarines, Bismarck (jr), con mucho cariño, muy pronto ustedes serán protagonistas al igual que yo, de la realización de un objetivo trazado.

A mis Compañeros de Post grado, IV cohorte de administración, gracia por su amistad, espero que nunca le pongan limites a sus objetivos y siempre logremos nuestras metas.

A mis Amistades y compañeros de trabajo, sirva de ejemplo, que con esfuerzo y tesón se adquiere ampliar los horizontes educativos, para poco a poco formarnos como mejores personas.

A todas aquellas personas que muy afectuosamente colaboraron conmigo.

INDICE GENERAL

pp.

APROBACION DEL TUTOR iii
DEDICATORIA iv
INDICE GENERAL v
LISTA DE CUADROS vii
LISTA DE FIGURAS viii
INTRODUCCIÓN 1

CAPITULOS

I. EL PROBLEMA 3
Planteamiento del Problema 3
Justificación 15
Objetivos de la Investigación 16
Objetivo General 16
Objetivos Específicos 16
Alcances y Limitaciones de la Investigación 16

II. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN 18
Investigaciones Previas 18
Bases Legales 20
Bases Teóricas 22
Aspectos Generales de La Administración 22
Definición de Administración 23
El Pensamiento Administrativo 25
Definición de Administración de Empresas 28
Objetivos de la Administración de Empresas 28
El Proceso Administrativo en las Empresas 29
El Administrador y sus funciones 34
Teorías que Sustentan la Investigación 36
Supuestos Implícitos 44
Sistema de Variables 44

III. MARCO METODOLOGICO 47
Tipo de Investigación 47
Población y Muestra 47
Población 47

pp.

Muestra 47
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos 48
Técnicas 48
Instrumentos 48
Validez y Confiabilidad del Instrumento 49
Confiabilidad 49
Técnica de Análisis de Datos 49

IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS 51

V. CONCLUSIONES RECOMENDACIONES 60
Conclusiones 60
Recomendaciones 62

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 64
ANEXOS 67

LISTA DE CUADROS

CUADRO **pp.**

1. Operacionalización de Variables 45

2. Estado Actual de la Función Gerencial del Personal que Labora en las Unidades Administrativa y su Incidencia en Los Procesos Administrativos de la Oficina Comercial San Fernando - Zona Apure. 51

3. Estado Actual de los Factores Organizacionales y su Incidencia en los Procesos Administrativos de la Oficina Comercial San Fernando - Zona Apure. 55

4. Recurso Humano Gerencial, Administrativo y Técnico y su Incidencia en los Procesos Administrativos de la Oficina Comercial San Fernando - Zona Apure. 4

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO **pp.**

1. Calidad de la Energía Eléctrica 12

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia el hombre siempre se asocia en grupos para hacer cosas que solo no serla capaz de llevar a cabo; así surgieron las organizaciones sociales; con el transcurso del tiempo, las organizaciones sociales se fueron desarrollando hasta alcanzar su estado moderno.

Hoy vivimos en una sociedad compuesta de organizaciones sociales las escuelas, los clubes, las iglesias, los hospitales, las empresas ya sean industriales (productora de bienes o productos) o prestadoras de servicios como bancos, comercio, restaurantes, financieros etc. Existen organizaciones públicas como las empresas estadales, organismos gubernamentales etc., son tantas organizaciones que el hombre moderno depende de ellas para, vivir, trabajar, reposar, practicar deportes, cuidar de su salud, su dinero etc. Así nacemos dentro de una organización, vivimos casi todo el tiempo dentro de ella y en ella morimos.

Cabe señalar que las organizaciones sociales no existen; sino hay personas, las empresas constituyen un ejemplo de organizaciones sociales. Pero además de .las personas las empresas necesitan poseer determinados recursos para poder funcionar, la combinación de estas ejercerán cualidades personales de gran influencia para quienes ingresan o permanecen en las organizaciones y en las formas en que se comportan mientras están dentro de ellas.

Sin embargo las organizaciones sociales pueden sufrir transformaciones que desmejoren la visión que tienen las personas acerca de ellas, por esta razón es que se puede observar que el sector administrativo de la oficina comercial de ELECENTRO – zona Apure pareciera que atraviesa dificultades en lo que respecta a la prestación de un servicio de calidad.

En este sentido, quien acepta gerenciar, debe estar consciente que adquiere un serio compromiso; por lo tanto, es imprescindible que dicho

personal este debidamente preparando, capacitado y tenga definida la forma de decidir y actuar.

En la mayoría de los casos, dicha actuación esta limitada, especialmente por desconocimiento de aspectos fundamentales relacionados con los procesos administrativos; de allí la necesidad, que el gerente conozca y aplique tantos los elementos de dichos procesos (planteamiento, organización, dirección, coordinación, supervisión y evaluación), como los lineamientos procidimentales necesarios para lograr efectividad y eficiencia en la labor educativa.

Lo anterior refleja la necesidad de un reajuste de estrategias en la gestión gerencial, con la finalidad de lograr un cambio actitudinal y cognitivo que propicie el desarrollo armonioso de los factores organizacionales en cada uno de los procesos administrativos, con la finalidad de favorecer el proceso educativo.

En el caso particular estudiado en esta investigación: la Oficina Comercial San Fernando de ELECENTRO zona Apure, ésta presenta problemas que tiene relevancia definitiva en la función gerencial y los factores organizacionales que intervienen en los procesos administrativos que ejecutan las unidades administrativas de esta organización

A efecto, la presentación de este trabajo se estructuró en 5 capítulos, como se describen a continuación: en el capitulo Primero se refiere al planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación, alcances y limitaciones. En el capitulo II, se presentan los aspectos relacionados con el marco teórico, antecedentes del problema, bases teóricas, sistema de variables. En el capitulo III, se trata lo referente al marco metodológico: población y muestra, diseño de investigación, técnica e instrumentos de recolección de datos; técnicas de análisis de datos. El capítulo IV, presenta los resultados y análisis de la investigación y por último el capítulo V, refleja las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

CAPITULO I
EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Hoy, la electricidad transforma y facilitan nuestra vida cotidiana, alumbran casas, comercios y vías públicas, proveyendo energía para los artefactos eléctricos e industrias entre otros; es por ello que la electricidad es en el presente tan indispensable. En este sentido tal significación la concreta Ramón Díaz Sánchez(1995:15) con el siguiente planteamiento "…tan decisivo es el auxilio que la electricidad presta a la ciencia, a la industria, al confort y aún al arte de nuestros días, que sin su aplicación la civilización actual perderían sus principales rasgos de su carácter ".

Al igual que el servicio de agua, el telefónico, y el de gas natural, el suministro de energía eléctrica ha estado tradicionalmente intervenido por el Estado. Esto se debe en primer lugar a que el sector presenta características de "monopolio natural", que hacen necesaria dicha intervención; en segundo lugar, a que es necesario asegurar que todos los sectores de la sociedad puedan disfrutar del servicio, incluso aquellos que carecen de ingresos propios para costearlos, y por último evitar la limitación a la entrada de nuevas empresas en el mercado.

Durante los últimos treinta años, el servicio de energía eléctrica de los países en desarrollo ha crecido rápidamente. Sin embargo, dicho crecimiento ha sido acompañado de un desmejoramiento en el desempeño operacional y financiero del sector. El resultado ha sido un elevado costo económico para los gobiernos, las empresas eléctricas y los consumidores.

Las repercusiones económicas de las deficiencias del sector de electricidad son difícilmente cuantificables, pero resulta evidente que las

dificultades que se han presentado para financiar el servicio, así como los ineficientes sistemas de operación y mantenimiento, han afectado la disponibilidad de las centrales eléctricas y la confiabilidad del sistema mismo, lo cual a su vez degenera en onerosas consecuencias para los países. En América Latina, por ejemplo, se ha estimado que el déficit de electricidad representa para los países de la región una suma estimada en unos 15 mil millones de dólares anuales por concepto de pérdidas de producción y exceso de inversiones.

Por otra parte, SÁNCHEZ, 1995 señala:

> La demanda de este sector se caracteriza por presentar una alta fluctuación y ser inelástica. Así, la demanda de electricidad responde muy débilmente a las fluctuaciones de precios de la energía eléctrica, debido a que prácticamente no existe posibilidad de sustitución. Sólo en los casos de consumidores industriales, se puede plantear la posibilidad de autogeneración de electricidad, lo cual es una manera de sustituir al "proveedor" de este bien. Sin embargo, por los altos costos involucrados, esto es la excepción y no la regla.

Por otra parte, en la estructura de la industria de servicio eléctrico se distinguen las siguientes etapas (SÁNCHEZ, 1995):

- **Generación:** comprende la producción de electricidad en centrales eléctricas de cualquier tipo (termoeléctricas, hidroeléctricas, etc).
- **Transmisión:** comprende la interconexión, transformación y transporte de electricidad, efectuada a través de las instalaciones correspondientes hasta los sistemas de distribución; incluida el transporte de electricidad de alto voltaje y la operación de todo el sistema eléctrico.
- **Distribución:** incluye el transporte de electricidad de bajo voltaje y la actividad de suministro de la electricidad hasta los consumidores finales.
- **Comercialización:** consiste en la venta y facturación del servicio eléctrico a los consumidores finales.

La principal característica de este sector, que ha justificado la intervención pública en el sector eléctrico, ha sido la presencia de condiciones de “monopolio naturales” en las etapas de transmisión y generación. Por “monopolio natural”, se entiende una estructura industrial en la cual el costo promedio de producción disminuye a medida que aumenta la oferta, por lo cual, una única empresa en el mercado respectivo puede suministrar un producto con costos y precios inferiores a los que se registran cuando el mismo producto es suministrado por dos o más empresas.

Esto se debe principalmente, a la existencia de economías de escala y de alcance en la provisión del servicio. En mercados de estas características la competencia potencial es prácticamente inexistente debido a la especificidad de las inversiones en el sector. En efecto, que la inversión sea específica supone que una vez ingresado en el mercado el nuevo competidor, no podrá recuperar la inversión que hizo en activos específicos en caso de verse obligado a salir del mismo, porque tales activos son inutilizables en otros sectores. Esto se conoce como “costos hundidos” o “costos no recuperables”. Por esta razón, es que la especificidad de los activos se constituye en una poderosa barrera a la entrada al mercado.

Adicionalmente, al ser la demanda de electricidad altamente variable, es más eficiente que sea una sola empresa la que atienda a un gran número de usuarios. Así, cuando la demanda individual es muy variable, al incrementar el número de individuos atendidos por una empresa, se logra disminuir la variabilidad de la demanda. (HEARNE BONER, 1993).

De lo anteriormente expuesto se deduce, que en sectores con características de monopolio natural no tiene sentido, desde el punto de vista de la eficiencia económica, duplicar la infraestructura. Sin embargo, al estar solo en el mercado, un productor monopólico tendrá incentivos para fijar precios a niveles superiores a los costos marginales y para ofrecer una cantidad inferior del servicio a la que prevalecería en condiciones de competencia. Al mismo tiempo, al no tener la presión competitiva, esta

empresa no tiene incentivos para hacer innovaciones tecnológicas para reducir costos y/o prestar un servicio de mejor calidad.

De esta manera, la sociedad se vería afectada por un déficit de oferta, precios altos, servicio deficiente, todo lo cual redunda en una pérdida general de bienestar. Por lo tanto, es frecuente que las fases de transmisión y distribución se encuentren sujetas a regulación estatal en la mayoría de los sistemas eléctricos del mundo.

La etapa de generación, por el contrario, se encuentra actualmente sujeta a un proceso de apertura a la libre competencia, salvo algunas excepciones, como sucede en países en los cuales las empresas eléctricas se encuentran verticalmente integradas. La apertura se justifica porque la generación generalmente no tiene características de monopolio natural, debido a que no es una actividad en la que se generan economías de escala.

En efecto, a medida que el número producido de kilovatios-hora de electricidad, los costos fijos constantes aumentan. Esto se debe a que para poder aumentar la producción de electricidad se necesitan utilizar más plantas de generación, lo cual implica un aumento en los costos fijos. No obstante, existen algunas plantas de tamaño grande que podrían generar economías de escala. (HEARNE BONER, 1993).

Por último, es conveniente destacar que la actividad de comercialización no es específica al sector eléctrico y tampoco presenta características de monopolio natural. En la misma no se presentan economías de escala, y los activos productivos pueden utilizarse en otras actividades productivas que requieran la búsqueda de clientes y la facturación.

Más allá de las razones de eficiencia económica, otro argumento utilizado a favor de la intervención del Estado, se basa en la necesidad de asegurar a todos los sectores sociales, incluso los menos pudientes el disfrute del servicio. Para ello, se han fijado políticas tales como el establecimiento de precios uniformes y la prestación del servicio a pérdida, lo

cual ha comprometido muchas veces la posición de las empresas operadoras del servicio.

La prestación de servicios a precios uniformes implica muchas veces pérdidas para las empresas establecidas, de tal forma que para mantener la estabilidad de la industria, se fijan precios más altos en otros segmentos del mercado donde las empresas puedan cobrar precios superiores a los costos en que ha incurrido; lo cual se conoce como “subsidios cruzados”. Por esta razón, se ha requerido la presencia del financiamiento público, a fin de asegurar la prestación del servicio, pese a no ser económicamente rentable.

Por otra parte, con frecuencia los gobiernos han subrayado que el sector eléctrico es un motor del desarrollo económico y, por consiguiente, que debe ser respaldado por la inversión pública. Se ha planteado que las compañías de electricidad pueden también permitir resolver cuestiones de equidad social y en general, ser instrumentos eficaces para mejorar la calidad de vida.

Estas políticas han facilitado el abastecimiento de electricidad y acceso de este servicio, pero también han favorecido la idea según la cual existe un derecho adquirido a recibir electricidad a precios artificialmente bajos. Esto se ha traducido en la utilización creciente de recursos públicos escasos para financiar la electricidad, en el otorgamiento de subsidios continuos del gobierno central a las empresas y en la sobre inversión en el sector, sin mayor preocupación por asegurar una relación costo-beneficio racional en la operación del sector.

Pese a que el sector eléctrico nacional está integrado por empresas públicas y privadas, está constituido mayoritariamente por empresas pertenecientes al Estado venezolano. Entre las empresas eléctricas públicas se encuentran EDELCA, ENELBAR, ENELVEN-ENELCO y CADAFE (constituida a su vez por CADELA, ELECENTRO, ELEOCCIDENTE Y ELEORIENTE). Por su parte, ELECTRICIDAD DE CARACAS con sus tres empresas filiales (CALEV, ELEGGUA Y CALEY) y ELEVAL, CALIFE,

ELEBOL constituyen el espectro de las empresas eléctricas privadas nacionales.

Es importante resaltar que en cinco de estas empresas se encuentra concentrado el 90% de ventas de electricidad, según estadísticas de 1996. Estas empresas son: EDELCA, CADAFE, ENELVEN, ELECTRICIDAD DE CARACAS Y CALEV.

Las principales empresas del sector eléctrico en Venezuela están integradas verticalmente en sus tres procesos de generación, transmisión y distribución, en los que la transmisión en el ámbito nacional forma parte de una organización compartida entre las distintas empresas de generación eléctrica.

a) Generación: En la fase de generación, el sector eléctrico se comporta como un mercado concentrado, porque un gran porcentaje de las ventas es realizado por pocas empresas. Sin embargo, como se ha mencionado ya en este informe, este nivel presenta características que propician el desarrollo de un mercado competitivo.

b) Transmisión: Bajo la regulación vigente la Oficina de Operación de Sistemas Interconectados (OPSIS) es el órgano encargado de coordinar y dirigir todas las actividades del sistema de transmisión a escala nacional. Una característica importante de este sistema es que impide el libre acceso a su red por parte de consumidores industriales, los cuales deben aceptar el precio y calidad que le impone la empresa eléctrica que presta el servicio en la localidad geográfica donde está ubicada. En la transmisión, el sistema de interconexión nacional más la red troncal constituyen un monopolio natural.

c) Distribución: En la fase de distribución, la existencia de importantes barreras a la entrada tales como el acceso al sistema de interconexión y la existencia de grandes economías de escala, dificultan el desarrollo de una estructura competitiva. Esto trae como consecuencia que en cada zona geográfica pueda operar eficientemente una sola empresa.

Adicionalmente, en el esquema regulatorio actual, los consumidores no tienen la posibilidad de comprar electricidad a otra empresa generadora distinta de aquella que suministra energía en su respectiva localidad geográfica. Esta limitación al acceso del sistema de transmisión restringe la posibilidad de sustituir oportunamente un proveedor eléctrico por otro cuando aquel incremente los precios de sus servicios; es decir, bajo este esquema, la elasticidad precio de la demanda disminuye y en consecuencia otorga poder de mercado a las distribuidoras locales.

Venezuela es uno de los países con mayor grado de electrificación en América Latina, más del 94% de su población dispone de servicio eléctrico. Esto es el resultado de un esfuerzo realizado por el Estado venezolano durante las décadas de los 70 y 80, al cual se sumó una significativa concurrencia de empresas privadas.

El país cuenta con un sofisticado sistema de transmisión con tensiones de 765, 400 y 230 KV, que interconectan los principales centros de producción de energía y permiten tener potencia y energía disponible para los centros de consumo a lo largo y ancho del territorio nacional. Son muy pocos los suscriptores atendidos por sistemas aislados y esto ocurre sólo en casos cuya interconexión resulta económicamente inconveniente y de difícil realización.

El nuevo esquema y la nueva regulación del sector eléctrico Venezolano generados a partir del Decreto con rango y fuerza de ley del servicio eléctrico, implican un replanteamiento de la filosofía de prestación del servicio de energía eléctrica. La introducción de un ambiente de competencia significa que las condiciones en que se está dando la relación suministrador - cliente son mucho más exigentes para las empresas del sector, obligándolas a incentivar en su ámbito institucional una nueva cultura de servicio.

Ahora bien, el desarrollo eléctrico del país se plantea hoy dentro de una nueva realidad: la creciente demanda previsible por el crecimiento

demográfico, industrial y de otros sectores, en condiciones de calidad, seguridad y accesibilidad reclama volúmenes igualmente crecientes de inversión.

Hasta el presente, las posibilidades de crecimiento y expansión del sector se apoyaron fundamentalmente en las fuertes inversiones públicas. Sin embargo, hoy el país confronta la caída de la inversión pública que arrastra un proceso de deterioro en todo el sector; expresándose en un servicio cada vez más costoso y de menor calidad que afecta crecientemente a la población y al aparato productivo nacional.

Adicionalmente, esta industria se caracteriza, entre otros factores, por una inapropiada gestión administrativa y gerencial que influye negativamente en los costos del servicio, lo cual ha incidido en la mayoría de las empresas eléctricas limitando la disponibilidad de recursos para afrontar las fuertes inversiones que deben realizarse en el sistema eléctrico nacional.

Actualmente la línea de transmisión de potencia a 115 KV “Sombrero II- Calabozo-San Fernando”, presenta severas caídas de tensión, la cual se refleja directamente en un problema en el ámbito de los suscriptores, en el momento de originarse las fallas en la línea de transmisión, según ELECENTRO – Zona Apure, (2000:03) es motivado a las siguientes causas: “... sobrecarga del sistema, puentes rotos en alta tensión, líneas rotas, aisladores rotos, etc.” Cabe mencionar que cuando una falla ocurre en la línea de 115.000 voltios, queda fuera todo el sistema de San Fernando, Calabozo, el Sombrero y San Juan de Los Morros, dependiendo del tramo que presente falla, cuya derivación es implícita a la causa de la interrupción.

Es concerniente destacar, Según ELECENTRO – Zona Apure (2000:06)” … que los centros de carga Calabozo-San Fernando, tienen como único nexo con el sistema eléctrico nacional la línea simple terna Sombrero II-Calabozo, la cual opera en estos momentos al 106% de su capacidad nominal de transporte, suscitándose de esta forma fallas por sobrecargas que producen a su vez condiciones anormales de tensión en el resto del

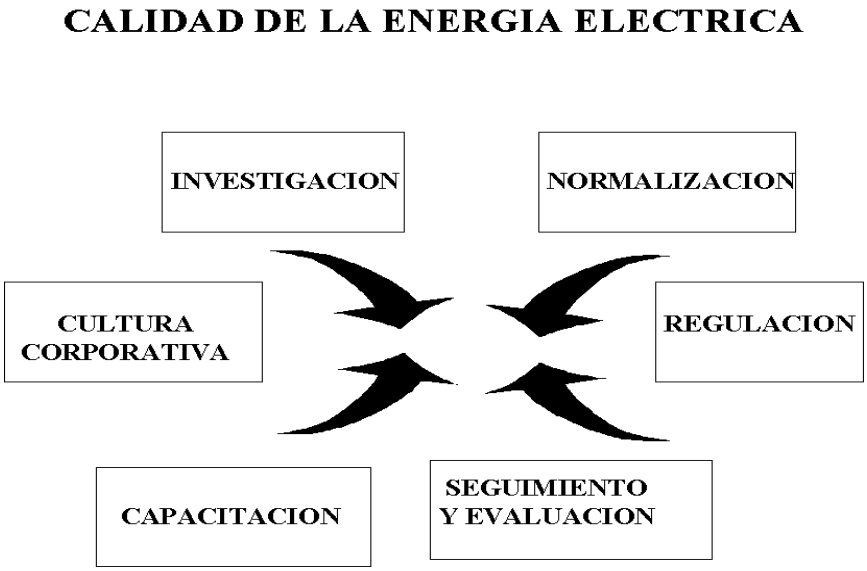
sistema, como consecuencia del desarrollo residencial, industrial, agrícola y pecuario. Al igual que la línea, las unidades generadoras están bastante obsoletas, debido a que ha superado el límite del lapso de su vida útil y no pueden desarrollar al máximo sus condiciones normales de trabajo ideales (20MW cada una) y el proceso de arranque (Caso De la potencia) y encendido (proceso de arranque)".

El nuevo esquema y la nueva regulación del sector eléctrico Venezolano generados a partir de la Promulgación del Decreto con rango y fuerza de ley del servicio eléctrico, implican un replanteamiento de la filosofía de prestación del servicio de energía eléctrica que deberá ser realizado considerando el uso racional y eficiente de los recursos, la utilización de fuentes alternas de energía, la debida ordenación territorial, las Preservación del medio ambiente y las protecciones de los derechos los usuarios; entre los cuales cabe mencionar la obtención del suministro de energía eléctrica, así como la atención oportuna a los reclamos; partiendo de la supervisión del servicio, así como exigir y recibir información y compensación por fallas en la Calidad de servicio.

En tal sentido, significa que las condiciones en que se está dando la relación suministrador - cliente son mucho más exigentes para las empresas del sector, obligándolas a incentivar en su ámbito institucional una nueva cultura de servicio.

Por tal razón se requiere un tratamiento integral del problema desde diversos frentes. Estos comprenden, entre otros, investigación básica y aplicada, diseño, selección, operación y mantenimiento de equipos, normalización, regulación, programas de medición y evaluación, capacitación de personal, concepción de mecanismos de gestión, etc. Cada una de estas actividades debe realimentar y dar soporte a las demás. Como podemos visualizar a través del siguiente gráfico.

Gráfico Nª 1



Por otra parte, si se observan la estructura de funcionamiento de la empresa ELECENTRO zona Apure, (Oficinas Comerciales de Atención al Público localizadas en toda la geografía apureña) se puede constatar que cada una de ellas sea grande o pequeña, disponen de ciertos elementos comunes: infraestructura física, un número determinado de recursos humanos (técnicos – administrativos – gerenciales) y una cartera de clientes, los cuales combinados originan un clima peculiar de trabajo administrativo. Esto por consiguiente, permite que los objetivos y formas gerenciales del trabajo de todas estas oficinas se vinculen estrechamente entre sí. Todo ello significa que el trabajo administrativo se coordina con todas las demás manifestaciones sociales.

En este sentido, Waterman (1992) citado por Torres y Barreto (1998), señala que además de lo anterior, se articula con la de otras instituciones y acaba por institucionalizarse también. De igual manera, Trotón(1996) citado por Torres y Barreto (1998), señala que los mencionados principios deben ser integrados en los planes operativos, con el fin de proporcionar base para

armonizar las metas de los planes señalados y el desarrollo organizacional y especificar los requerimientos de la organización para establecer un mecanismo eficiente de planificación y administración, que asegure, facilite y haga permanente y continua la administración de los servicios prestados por Elecentro.

Es evidente que esto adquiera gran importancia a la hora de observar el desarrollo de los procesos administrativos, en particular en la Oficina Comercial San Fernando, de ELECENTRO zona Apure, donde se refleja los mismos problemas estructurales de la Administración Pública en Venezuela, señalándose al respecto:

- Concentración de la toma de decisiones en el nivel central, que ocasiona una rigidez del sistema y tardanza en las decisiones.

- Los principios de organización y administración que conforman la estructura, los procesos administrativos y los estilos de dirección, tienen gran énfasis en: administración centralizada, control organizativo a través de una elaboración extensiva de normas y procedimientos, aunado a los problemas de infraestructura y presupuesto se percibe una falta de coordinación de esfuerzos que repercute en que los procesos administrativos sean llevados a cabo de manera eficiente.

Ello determina por consiguiente, que el problema real de esta oficina y el motivo fundamental de esta investigación es como se cumple la efectividad de la función gerencial y la funcionalidad de los factores organizacionales sobre los procesos administrativos. Lo anteriormente expuesto indica que el recurso humano de las unidades funcionales de la oficina señalada, se hace necesario que conozca, no solo los elementos del proceso administrativo, sino también de una serie de factores organizacionales necesarios para lograr la efectividad de la función gerencial, los cuales según Waterman (1992) citado por Torres y Barreto (1998:45), señala como:

> La aplicación de procedimientos que aseguren el cumplimiento oportuno y adecuado de los trámites administrativos. La aplicación de reglas, normas o procedimientos en la organización, con la finalidad de buscar el beneficio mutuo en el manejo del personal y solución de conflictos. La satisfacción del personal, derivada del establecimiento de canales de comunicación apropiados. El mantenimiento de relaciones con el personal que aseguren una comprensión y colaboración de las metas y procedimientos de la organización. El sentido de pertenencia del personal y satisfacción, que permitan un clima organizacional de trabajo, productividad y calidad.

En atención a lo anterior, como toda empresa ELECENTRO, debe su gestión a la eficiencia, dentro de lo predecible en el escenario en el que se desenvuelve. En tiempo de crisis, la gestión puede resultar incierta, especialmente cuando la gerencia pierde el control en el nuevo escenario que se le presenta, en esta situación, la sobrevivencia de la empresa dependerá de la capacidad de adaptación. Es en este último planteamiento donde me detengo para establecer la asociación de los nuevos escenarios con los retos que debemos enfrentar con las siguientes interrogantes:

-¿Cuál es la vinculación del efecto individual y de conjunto que ejercen los procesos administrativos de planificación, organización, control y dirección sobre el rendimiento laboral conexos con la calidad en la prestación del servicio de atención al cliente?

-¿Cuál es el estado actual de la gestión y/o función gerencial y su incidencia sobre los procesos administrativos de planificación, organización, control y dirección en relación al rendimiento laboral asociado con la calidad en la prestación del servicio de atención al cliente?

-¿Cuál es la función de los factores organizacionales que intervienen sobre los procesos administrativos de planificación, organización, control y dirección en relación al rendimiento laboral asociado con la calidad en la prestación del servicio de atención al cliente?

Justificación

Diagnosticar la función gerencial y la incidencia de los factores organizacionales asociada a los principios administrativos que condiciona la gestión actual de la atención al cliente en la oficina comercial San Fernando de ELECENTRO - Zona Apure, partiendo de la evaluación de la atención suministrada a los clientes por parte del recurso humano de dicha oficina constituiría la base de información necesaria para detectar posibles deficiencias y proponer acciones correctivas.

Bajos estas perspectivas, este estudio adquiere relevancia al considerar las razones siguientes:

Dentro de los efectos socio-económicos previsibles tenemos:

1. La evaluación del servicio eléctrico que pretende recoger suficientes evidencias que permitan constatar el nivel del servicio de energía eléctrica, ya que la misma nace de una inquietud basada en la observación y las experiencias profesionales adquiridas en la gestión del mencionado servicio, así como establecer la contribución a las mejoras de las condiciones de vida de la población de esta zona.

2. El trabajo de investigación se circunscribe dentro de las Prioridades contempladas en el Plan General de Investigación de la UNELLEZ, para el período 2000-2004, conceptualizada en las áreas de servicios y administración y gerencia**,** específicamente en la Línea de Investigación de Evaluación de los servicios públicos, así como la capacidad empresarial y gerencial**.**

3. En tal sentido, esta investigación aspira contribuir con la compresión de los hechos que describen la calidad del servicio de energía eléctrica en particular con los aspectos de satisfacción a los usuarios, en el marco de actuación que impone la filosofía de gestión de la empresa suministradora de energía, así como en el marco legal que regula el servicio en los actuales momentos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diagnosticar la Gestión Administrativa de la oficina comercial San Fernando de ELECENTRO, zona Apure y su incidencia en la aplicación del proceso administrativo asociado con la calidad en la prestación del servicio de atención al cliente

Objetivos Específicos

- Vincular el efecto individual y de conjunto que ejercen los procesos administrativos de planificación, organización, control y dirección en relación con la calidad en la prestación del servicio de atención al cliente
- Caracterizar el estado actual de la gestión y/o función gerencial y su incidencia sobre los procesos administrativos de planificación, organización, control y dirección en relación al rendimiento laboral asociado con la calidad en la prestación del servicio de atención al cliente
- Determinar la función de los factores organizacionales que intervienen sobre los procesos administrativos de planificación, organización, control y dirección en relación al rendimiento laboral asociado con la calidad en la prestación del servicio de atención al cliente

Alcances y Limitaciones de la Investigación

Al tratar la gestión administrativa que condiciona la calidad de atención al cliente en la oficina comercial San Fernando de ELECENTRO zona Apure se podrá en relieve un tema poco tratado y de gran importancia, justificándose plenamente ampliar sus alcances.

Las características propias de la investigación, generan una serie de limitaciones que fueron consideradas en el transcurso de la misma. Las limitaciones más importantes que prevé esta investigación se ubica en:

- La escasez de estudios preliminares sobre el tópico y área de estudio que faciliten la compresión Gestión empresarial vista desde el servicio de energía eléctrica.

- El aspecto subjetivo del individuo por encuestar al contestar el cuestionario.

Los resultados obtenidos en esta investigación, no podrán ser generalizados a otras organizaciones que prestan el servicio de energía eléctrica, ni aplicadas a otros profesionales de la gerencia, debido a que podrían presentar otro perfil profesional. Sin embargo estos resultados podrían servir de referencia para futuras investigaciones dentro del mismo campo de investigación.

CAPITULO II
MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN

Investigaciones Previas

A fin de tener un conocimiento más aproximado sobre el objeto de estudio, resulta de fundamental importancia conocer las investigaciones previas. En tal sentido, se presenta a continuación en forma resumida los resultados obtenidos en dichas investigaciones.

En lo que respecta a factores organizacionales y la Gerencia de empresas de servicio de energía eléctrica, se han realizado pocas investigaciones. La información recabada relacionada con el tema en estudio, aportó antecedentes de investigaciones realizadas en otras organizaciones como se describen a continuación:

Dorta (1984) realizó una investigación titulada: "El liderazgo y los administradores educacionales", en la cual concluye que una de las restricciones *para* el desenvolvimiento y ejercicio del liderazgo son las características del grupo, debida a que en algunas ocasiones el administrador se encuentre en un conflicto de intereses, ante el cual mantiene un margen de neutralidad respecto a los problemas de cada parte; dicha neutralidad hace que la toma de decisiones sea indefinida y asuma características de comportamiento poco productivo.

Duque (1984) presentó un estudio titulado: "Comunicación: Primer contacto", en el cual concluye que un factor importante para consolidar la sociabilidad, es la comunicación y que en todo tipo de organización, para que éstos funcionen, deben esta- abiertos los canales de comunicación.

Alvarado (1990) presento un trabajo de ascenso titulado; "El Gerente de las Organizaciones del Futuro", en el cual señala, que en toda acción

gerencial existen tres ingredientes básicos: La dirección, la comunicación y la capacidad de decisión. Indica este autor que en lo que respecta a forma de tomar muchas habilidades, el gerente debe estar técnicamente preparado y convencido que la participación es un elemento integrador en la toma de decisiones.

Márquez (1996) realizó una investigación titulada: La Gestión Administrativa en las Empresas Agropecuarias de los Municipios San Fernando y Biruaca. Apure 1995.

El estudio tuvo como propósito relacionar la aplicación de las funciones básicas del proceso administrativo con el rendimiento económico y de producción de las empresas agropecuarias ubicadas en los municipios San Fernando y Biruaca del estado Apure. Los resultados obtenidos en la misma, condujeron a la conclusión de que la gestión administrativa en términos absolutos no constituye un proceso satisfactorio en las unidades de producción estudiadas, por lo que se considera que una mejora sustancial en estos procesos conllevan a obtener mejores resultados y rendimientos.

Por su parte Salas (2002), en su trabajo de grado titulado: Factores Organizacionales en las Unidades Administrativas y su incidencia sobre los Procesos Administrativos en la UPEL Mácaro-Apure. Los resultados de la misma determinaron que la función gerencial de los directivos, no es llevada a cabo en forma adecuada, asignando innumerables problemas relacionados con el desarrollo de los procesos administrativos, los cuales se reflejan en factores organizacionales que inciden en los procesos administrativos utilizados por ellos mismos.

De igual forma, Hernández (1998) en su trabajo de grado titulado: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del Empleado Público en la Gobernación del Estado Apure. Señala que el recurso humano que labora en la Gobernación es inoperante e ineficiente en término de productividad de servicio, así como adolece de un sistema de información que canalice debidamente sus actividades, también existe poco seguimiento

y evaluación, ausencia de una programación para la capacitación y mejoramiento profesional, entre otros. Lo ante expuesto incide negativamente en el comportamiento del empleado administrativo de la gobernación, de allí que el ambiente que se respire sea pesado y poco inclinado a la participación y cooperación espontánea.

Bases Legales

Desde el punto de vista legal, la Constitución Nacional, la ley del servicio eléctrico le dan apoyo a esta investigación.

En la Constitución Nacional, en su artículo 141 plantea que la administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública.

De allí, partimos de la siguiente interrogante ¿Cuáles son los derechos y obligaciones de los usuarios?

Ley del Servicio Eléctrico, en su Título IV, referidos a los usuarios señala:

Los usuarios del servicio eléctrico nacional tienen, entre otros, los siguientes derechos:

- Obtener el suministro de energía eléctrica de la empresa distribuidora concesionaria en el área geográfica donde estén ubicados;
- Recibir la atención oportuna de sus reclamos, en primera instancia de empresa encargada del suministro de electricidad, en segunda instancia de la autoridad municipal, y en última instancia de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica;
- Organizarse para participar en la supervisión del servicio eléctrico;
- Exigir y recibir de las empresas eléctricas información completa, precisa y oportuna para la defensa de sus derechos;
- Obtener, por parte de la empresa encargada del suministro de electricidad, una compensación adecuada cuando la calidad del servicio no cumpla con las normas de calidad del servicio eléctrico que dicte la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, y

el resarcimiento de los daños causados por fallas en el suministro de energía eléctrica;
- Los grandes usuarios podrán adquirir la potencia y energía eléctrica que requieran a través del Mercado Mayorista de Electricidad;
- Los demás que establezca esta Ley y su Reglamento y la Ley de Protección al Consumidor y al Usuario.

Los usuarios del servicio eléctrico nacional tienen, entre otras, las siguientes obligaciones:

- Pagar oportunamente por el servicio eléctrico efectivamente recibido;
-
- Permitir el acceso de personal, debidamente autorizado por la empresa encargada del suministro de electricidad, a los equipos de medición de potencia y energía eléctrica;

- Los grandes usuarios deberán acatar las instrucciones que imparta el Centro
- Nacional de Gestión del Sistema Eléctrico;
- Los grandes usuarios deberán registrar ante la Comisión Nacional de Energía Eléctrica y el Centro Nacional de Gestión del Sistema Eléctrico todas las contrataciones realizadas con otros agentes del mercado eléctrico;
- Pagar las contribuciones especiales anuales para el funcionamiento de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, contempladas en esta Ley;
- Someterse al régimen de sanciones establecido en esta Ley y su Reglamento.

En tal sentido, destaca el derecho innegable a recibir una excelente atención dado a los objetivos y responsabilidad en el proceso de la función integral del individuo y/o usuario del servicio de energía eléctrica. De allí la importancia de los procesos administrativos de planificación, organización, coordinación, supervisión y control de las unidades administrativas y técnicas en esta organización.

Bases teóricas

Los fundamentos Teóricos que sustentan y orientan el presente estudio sirven como marco de referencia para analizar los resultados, así también, como fuente de información sobre la función gerencial.

Aspectos Generales de La Administración

El hombre, como ser social, busca inter-relacionarse con otros individuos en todos los aspectos de su vida. Tanto las condiciones ecológicas como las mismas interacciones del ser humano lo obligan a agruparse para lograr ciertos fines que ninguna persona por sí sola puede lograr. La humanidad ha llegado a su progreso actual a base del esfuerzo conjunto y la concurrencia de voluntades, pero estos esfuerzos deben ser sistematizados para que cada persona conozca sus obligaciones dentro de ese esfuerzo colectivo, evitando discordias, conciliando las vocaciones e intereses de las personas con su tipo de trabajo para poder alcanzar los objetivos del conjunto.

La administración es un proceso necesario a cualquier esfuerzo colectivo, sea público o privado, civil o militar, religioso, político, social... sólo varía la organización de los esfuerzos y la administración se adapta a cada entidad. Ninguna organización puede alcanzar el éxito si no tiene una administración competente; es ella quien permite alcanzar las metas de las organizaciones, ya sean económicas, políticas o sociales, encauzando las aptitudes y energías humanas hacia una acción efectiva.

La administración imparte eficacia y eficiencia a los esfuerzos humanos, a través del logro de las metas oportunamente, y eficiencia reduciendo en lo posible la utilización de los recursos, es decir, con los menores costos y gastos posibles.

Definición de Administración

Son numerosos los conceptos de administración de autores conocidos en este campo que definen la administración:

En las últimas décadas, la administración ha sido motivo de estudio de diversas teorías, en tal sentido Stoner (1989: 4), lo define "como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de .aplicar los demás recursos, para alcanzar las metas establecidas". Y Kliksberg (1993:94) la define como:" Preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar"

Taylor, F. (1911), citado por Klisberg, B. (1978: 31), expresaba "El objeto principal de la Administración ha de ser: asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados".

Fayol, Henry, en su obra Administración Industrial y General citado por Galvan, E. (1963:10) recalca la necesidad de una doctrina administrativa que pueda enseñarse: "...un conjunto de principios, de reglas, de métodos de procedimiento aplicados y aprobados por la experiencia..." y define operativamente la administración expresando que: "administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar".

Jiménez C, W. (1963) citado por MelinKoff, R. (1990: 20-21), define la administración como: "...una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se .pueden alcanzar propósitos comunes".

MelinKoff, R. (1990:13) en su obra Los Procesos Administrativos define la administración como: "La organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto del sector público como privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos".

Lo anterior indica que la administración es un proceso distintivo que

consiste en la planeación, organización, ejecución y control ejecutados para determinar y lograr objetivos mediante el uso de gentes, es decir, crear un ambiente donde los individuos trabajando en grupo pueden desempañarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes,

En consecuencia, se puede decir que la Administración es un proceso en el cual los objetivos previstos se logran mediante la integración y uso eficiente, de recursos humanos y materiales. Para ello es importante que se cumplan las funciones básicas de la administración, las cuales según están implícitos en el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar, supervisar y controlar.

En este sentido, en toda unidad administrativa se realizan un conjunto de funciones, de las cuales algunas pueden ejecutarse y otra no necesariamente, estas son funciones técnicas, funciones comerciales, financieras, de seguridad de contabilidad y funciones administrativas. De estas funciones, algunas resultan imprescindibles por su propia naturaleza. La función administrativa es básica en toda empresa, sin ella es casi imposible realizar las demás funciones.

Existen muchos enfoques para el estudio de la administración; autores como Fayol, Mooney, Urwick, Terry, Newman y más recientemente MelinKoff orientan el estudio da la administración desde el enfoque del proceso administrativo, el cual considera cuatro funciones básicas dentro del proceso administrativo: prever, organizar, controlar y dirigir, las cuales deben ser llevadas a cabo por al administrador sin importar el tipo de organización ó nivel en que se trabaje.

La presente investigación está orientada al análisis de la función administrativa dentro de la Oficina Comercial San Fernando de ELECENTRO – Zona Apure, basado en el enfoque del proceso administrativo, analizando las funciones básicas planificación,

organización, control y dirección, relacionándolas con los resultados propios del desempeño laboral.

El Pensamiento Administrativo

Por consiguiente, el proceso administrativo**,** constituido por estas funciones, esenciales o elementos de la administración:, corno tarea que debe ejercer el gerente;, constituye una actividad formada por diversas funciones que componen un proceso único que se cumple a través de la planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión y control.

La teoría administrativa ha tenido un gran desarrollo durante el presente siglo. Aunque la actividad administrativa estuvo presente en las grandes organizaciones desde la antigüedad, es a principios de siglo que se realizan los primeros aportes significativos a la teoría de la administración con los trabajos de Taylor y Fayol, y es en las últimas décadas, en que los empresarios y hombres de negocio se han percatado de la importancia del estudio y desarrollo de la teoría de la administración.

Este desarrollo tardío primero y, tan vertiginoso en los últimos años se debe principalmente a la evolución de las empresas y a los cambios históricos, sociales y económicos ocurridos en el presente siglo: el crecimiento de las empresas, la conversión de una economía de guerra en una economía de paz, el desarrollo de la tecnología, el crecimiento de las grandes organizaciones, la necesidad de competir en el mercado internacional, el desarrollo de la sociología y de la psicología... representaban nuevas situaciones que la administración no había considerado. De aquí que fueron muchos los autores que se avocaron al estudio de la administración buscando dar respuesta a estos problemas, existiendo hoy en día una gran corriente literaria sobre el tema y una gran diversidad de enfoques sobre la teoría administrativa.

Son muchos los autores que han propuesto diferentes clasificaciones de las corrientes administrativas; Bernardo Klisberg distingue tres grandes orientaciones o escuelas del pensamiento administrativo: La Escuela Tradicional ó Clásica, La Escuela Sociológica ó Conductista y La Teoría de la Organización.

La Escuela Clásica (1900-1925): Esta escuela es considerada como el punto e partida de la administración contemporánea. Da respuesta a las necesidades de racionalización y eficiencia de la estructura de producción predominante en ésa época: la gran empresa. Entre los postulados más importantes de esta escuela están: La concepción formalista de la empresa, la cual está constituida por un conjunto de puestos que guardan entre sí relaciones de coordinación y subordinación, y que cada uno debe desarrollar una función específica; la concepción mecanicista del operario, los cuales son considerados como un recurso de producción utilizado para obtener la máxima eficiencia; concepción naturalista de la división del trabajo mental y físico; considera al trabajador como un homo economicus, es decir, su motivación básica es el salario y su rendimiento dependerá de su remuneración.

Entre los principales representantes de esta escuela están: Frederick Taylor y Henry Fayol.

La Escuela Conductista o del Comportamiento Humano (1925-1935): Los cambios ocurridos después de la Primera Guerra Mundial afectan también a las organizaciones: las monarquías comienzan a ser reemplazadas por regímenes democráticos, se fortalecen las estructuras gremiales, los estados comienzan a regular las relaciones laborales, la sociología y la psicología tienen un gran desarrollo. La productividad buscada por la escuela clásica ya no se mantenía, por el contrario, la aplicación de su sistema daba lugar a huelgas y descontentos en el personal obrero.

La escuela conductista considera al hombre como un ser pensante que no puede programarse, su motivación no es exclusivamente económica,

sino que con el trabajo persigue objetivos múltiples; considera que el hombre no solo debe seleccionarse por sus aptitudes para el trabajo, sino se debe considerar su posible integración al grupo de trabajo.

Algunos autores de la corriente conductista son Elton Mayo, Douglas Me. Gregor, y Maslow.

Teoría de la Organización: Surge como una necesidad de analizar y explicar los fenómenos que se producen en las organizaciones. Las grandes potencias económicas se encuentran destruidas por la Segunda Guerra Mundial, surgiendo dos potencias como triunfadoras: Los Estados Unidos y La Unión Soviética. La gran expansión económica en los años que siguieron a la guerra determina un notable crecimiento de las organizaciones; estas organizaciones comienzan a competir no sólo por el mercado interno, sino para instalarse en otros países. El conocimiento administrativo resultaba insuficiente para explicar esta nueva problemática.

Para los autores de esta escuela, la organización es un sistema abierto, inmerso en un sistema mayor, el entorno, con el cual intercambia recursos e información y a su vez, está constituido por sistemas menores. Se comienza a dar importancia a los estudios de la autoridad, la toma de decisiones, lealtad a la empresa...

Entre algunos autores de esta corriente están Barnard, H. Simos, y J. March.

Desde la década de 1970 se habla de Administración Estratégica y Competitiva que engloba los desarrollos más recientes en materia de administración como son el planeamiento estratégico, la estrategia competitiva, la excelencia, la cultura compartida, entre otras. Surgen como respuesta a las condiciones de inestabilidad y turbulencia características de la economía actual, lo que lleva a las empresas a adoptar un estilo de administración más dinámico que le permita su permanencia en el mercado nacional y/o internacional.

Definición de Administración de Empresas

Las siguientes definiciones de administración de empresas hacen referencia a la importancia de la gestión administrativa y a la función del recurso humano dentro de la empresa.

Aguilar, A. (1984: 45), afirma “La administración de empresas de servicios es el proceso de planeación y organización que lleva consigo la responsabilidad de integrar, dirigir y controlar en forma eficiente, las actividades y responsabilidades con una finalidad específica”.

Castel, N.E. y Manning, Becker (1975:3), Administración de Empresas, “La administración está relacionada con las decisiones tomadas por los administradores que afectan la rentabilidad de la empresa.”

De aquí la importancia de implementar un proceso administrativo eficiente que oriente al recurso humano de una manera eficaz en el uso de sus recursos, para lograr un mejoramiento real de los niveles de servicio y atención a la población.

Objetivos de la Administración de Empresas

Los objetivos que persigue la administración de empresas son:

1. Guiar al recurso humano para que realicen el mejor uso de los recursos que posee la empresa.
2. Dotar a los gerentes de las herramientas de la administración, para que realicen una mejor toma de decisiones ante los múltiples problemas que se le presentan.
3. Guiar a los gerentes en el cumplimiento de las funciones que conlleva el proceso administrativo, de manera de utilizar en forma óptima sus recursos.

El Proceso Administrativo en las Empresas

El proceso administrativo en las empresas de servicio eléctrico, al igual que en otro tipo de empresas, comprende las funciones gerenciales de planificación, organización, control y dirección. Para que el administrador pueda cumplir con los objetivos tiene que planificar, organizar, controlar y dirigir todas las actividades.

Dentro de las funciones de la administración se tiene en primer lugar la Planificación, definida por Stoner y Wankel (1989: 99), como "El proceso básico de que nos servimos para seleccionar las metas y determinar la manera de conseguirlas"; es decir, para que los directivos puedan organizar, dirigir y controlar, antes deben elaborar planes que den dirección y propósito a la organización. Los Gerentes, deben tener en cuenta, la planificación, por cuanto ésta los faculta para manejar el cambio y establecer los medios para lograr los objetivos. Al respecto UNA (1997:73) indica:

> Planear es seleccionar los hechos, y formulas y formulas y emplear supuestos respecto al futuro. Algunos ven al planeamiento como la evolución del estado actual para la acción futura. El planeamiento llena el camino entre el lugar donde tu estas y aquel donde quieres, llegar. Nos da por anticipado el quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo de las acciones a realizar, tanto en el presente como en el futuro.

Mediante esta función se prevén las etapas, los factores, y las actividades técnicas y administrativas, para lograr que el proceso de atención al cliente resulte confiable y eficiente mismo la planificación debe constituir una guía segura para conducir progresivamente el proceso de reclamos de los suscriptores.

Por consiguiente, la planificación es aplicable en general a todas las actividades de la empresa; sin embargo resulta de gran importancia, cuando se entiende, como el esfuerzo para racionalizar el proceso de cambio al cual se enfrentan actualmente la empresa.

En tal sentido, la. planificación en la empresa debe fundamentarse en: (a) Los objetivos de calidad prestación del servicio (b) Los recursos con que cuenta la empresa (c) Los recursos que provienen de la Alta Gerencia (d) Los recursos humanos: directivo, empleado administrativo y obrero (e) Los planes y programas de estudio y evaluación de calidad del servicio de atención al cliente (f) Los suscriptores (e). Las condiciones del ambiente físico (h) El tiempo y las sucesivas etapas en que dicha planificación se ha de desarrollar.

En definitiva, a planificación involucra la selección de objetivos, planes, programas, y estrategias para alcanzarlos. Involucra la selección entre varias alternativas de acción. Planificar es decidir de antemano que hacer y como hacerlo, cuando y quien debe hacerlo

Aunque es difícil predecir, la planificación se acerca muchas veces a la realidad. Fijar objetivos, y establecer los métodos para alcanzarlos como planes, programas, estrategias de acción, presupuestos, guían el trabajo conjunto hacia una misma meta, no permitiendo la pérdida de esfuerzo, trabajo y capital.

Una vez que se establecen los objetivos y realizada la planificación, se debe coordinar los recursos materiales y humanos, de la organización; es decir, diseñar y desarrollar una organización que les ayude a llevarlo a feliz término.

En tal sentido para Mercader (1994:13), **la Organización** tiene "como fin primordial, el ordenar los esfuerzos y crear la estructura adecuada, de acuerdo a los objetivos, de una Unidad Administrativa". Obviamente al crear la estructura adecuada de acuerdo a los objetivos se señalan las

atribuciones, obligaciones, grado de autoridad y responsabilidad de cada una de ellas. Al respecto Bernard (1996:46) indica:

> Organización, simple o compleja es siempre un sistema impersonal de coordinar los esfuerzos humanos; siempre con el propósito de unificar principios, con la indispensable habilidad para comunicarse, frían teniendo al personal dispuesto y satisfecho, realizando el trabajo con eficiencia y unido en la consecución del propósito institucional.

En tal sentido, la organización es la función de la administración que crea la estructura orgánica:, establece los niveles de autoridad y responsabilidad y las formas como se realizara las funciones administrativas y sus actividades; así como los deberes y obligaciones y atribuciones que corresponden a cada persona, en estrecha relación con los fines trazados.

Es decir, La organización involucra el establecimiento de una estructura calculada de acciones a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar los objetivos de la empresa. Que conlleva a la agrupación de las actividades, la asignación de las tareas, la comunicación y coordinación entre los individuos o grupos que forman la empresa.

En cuanto a la **Dirección,** como otra fase del proceso administrativo, Manzanillas (2000), coincide con Stoner y Wankel (1989), al describirla como la función que hace que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos . Para ello según Manzanillas (2.000) deben hacerse esfuerzos por unificar criterios, gerenciando objetivos, políticas y lineamientos del proceso administrativo.

Dentro de esta concepción, la dirección describe como los administradores dirigen e influencian a sus subordinados, incluyendo para ello la motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación,

creando la atmósfera adecuada y de ese modo ayudar a los subordinados a dar mejor esfuerzo.

En tal sentido, la finalidad de la acción directiva es lograr que todos los que participan en el proceso de atención al cliente, integren armónicamente sus esfuerzos en la consecución de los objetivos para lograr esto, el directivo debe hacer uso de la delegación del trabajo, la autoridad, la toma de decisiones, la motivación, el liderazgo y la coordinación.

Ello significa que la función del Directivo es muy compleja; por esta razón debe tener un conocimiento fundamental de la política, filosofía, objetivos y metas de la empresa, así como también preparación académica y capacidad para conducir la organización.

Dentro de este mismo orden de ideas, es el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los trabajadores pueden contribuir eficientemente al logro de los objetivos. Lo que quiere decir, involucra las relaciones entre la persona que tiene la autoridad y los demás individuos de la organización. Para dirigir con efectividad un jefe debe basarse en la motivación, comunicación, delegación y liderazgo.

Dentro del proceso de dirigir, se encuentra la función de **coordinar,** la cual Bernard (1996), define como la sincronización ordenada de los esfuerzos para adecuarlos, a fin de que resulten de ellas, acciones unificadas y armónicas que tiendan al logro de los objetivos establecidos.

Al respecto UNA (1997:146), señala que para ejercer funciones de coordinación el directivo en su carácter de Gerente debe: Tener conocimiento sobre la filosofía, características, funcionamiento, áreas de servicio de la empresa, tener una adecuada preparación; poseer cualidades para la comunicación y las relaciones humanas; conocer las funciones inherentes a su cargo; conocer el ambiente y las personas a quienes debe

asesorar y orientar, con el fin de lograr una alta eficiencia en las labores que realiza; trabajos en equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.

Requeijo y Lugo (1988:123) indican que es difícil separar las actividades, de dirección y **supervisión;** por lo tanto estos autores consideran que el directivo es el supervisor por excelencia de su institución, al respecto señalan: Cuidar el desarrollo de la empresa mediante un trabajo cooperativo, en un clima de armonía, compartiendo responsabilidades, contribuyendo al mejoramiento del personal, y manteniendo una continua comunicación con todos los miembros de la comunidad educativa.

En tal sentido, la finalidad del proceso de supervisión es valorar si los objetivos planteados se han logrado. Tal valoración (Evaluación) debe constituirse en un proceso continuo, sistemático, donde a través de la investigación se estudien todas las funciones del proceso administrativo, aplicados, como son la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y la supervisión.

En lo que respecta al control, este viene a ser la actividad donde el Gerente) se asegura que la organización siga la dirección correcta en la obtención de las metas. Manzanillas (2000:15) señala que esta función "establece las normas del desempeño; mide el desempeño actual y lo compara con las normas establecidas y toma medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas"

Es decir, los gerentes a través de este proceso, mantienen la organización en el camino correcto, sin permitir el desvió de sus metas y así lograr la eficacia en la organización.

Este proceso, debe llevarse a cabo conjuntamente con la planificación y ejecución de las actividades y debe ser ejercida por personas que conozcan todas las fases de ejecución y que mantengan una buena comunicación con todos los integrantes de la organización; en caso contrario esta función se convertirá en un proceso administrativo de registro de datos, a veces, de tipo coercitivo.

En este sentido, el **Control** lo definimos como la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar el cumplimiento de las tareas. La función administrativa de control tiene como objetivo central encontrar donde están los errores o puntos débiles de la ejecución de la actividad, a fin de corregirlos e implementar los cambios necesarios de acuerdo a estos resultados.

El Administrador y sus funciones

Knoots y O`Donnell, (1973:43), consideran que "El trabajo general del administrador es crear dentro de la egresa un dio que facilite el cumplimiento de su objetivo... "

El administrador estará afectado por- el entorno en el cual se desarrolla la empresa, pero tendrá escaso poder o ninguno para influir en él; dentro de la empresa, el administrador es responsable del medio ambiente en que trabajan sus subordinados, debe crear condiciones que conduzcan a un trabajo efectivo, debe entrenar y organizar a sus subordinados, debe planificar y dirigir su trabajo y por último, evaluar sus resultados.

El llevar adelante el proceso administrativo recae directamente sobre la persona encargada de su administración; las funciones de planificación, organización, control y dirección son inherentes al administrador y/o gerente, por lo tanto, debe conocer las funciones administrativas que se deben cumplir y los mecanismos con que cuenta para lograrlo.

Fayol fue el primero en darle un enfoque claro y práctico al papel del administrador dentro de la empresa, puso de presente la necesidad de contar con principios de administración y de dar un adiestramiento adecuado a los administradores.

El administrador debe tener una serie de cualidades para el desempeño de sus funciones como son:

1. Habilidad para analizar los problemas que se le presentan con el fin de tomar decisiones acertadas.

2. Iniciativa para lograr nuevos conocimientos. Habilidad para tomar decisiones y hacer las cosas.

3. Buena voluntad y habilidad para aceptar responsabilidades derivadas de la toma de decisiones.

La función gerencial del Directivo es muy compleja, por lo cual se requiere que esté debidamente preparado y capacitado para desempeñar su labor dentro de la organización; es decir, le corresponde ejecutar las acciones y ejercer las funciones necesarias para lograr que la organización cumpla la misión que le corresponde. En tal sentido, Requeijo y Lugo (1988:118) señala que el gerente debe poseer condiciones específicas, entre las cuales destacan:

Eficiencia Organizativa, la cual comprende la Planificación de actividades, atribuciones, funciones y comunicaciones, para lograr un control efectivo dentro de la organización

- Capacidad e Iniciativa, para crear soluciones, detectar causas y establecer las conexiones necesarias.

- Espíritu de Equidad, para el buen entendimiento de todas y cada una de las partes con las cuales se relaciona.

- Rectitud Profesional, que se deriva de un preciso conocimiento de su misión.

En consecuencia las características fundamentales de un directivo son: (a) Preparación académica adecuada (b) Conciencia de los problemas de la empresa (c), Confianza en la acción de la empresa, capacidad de conducción.

Teorías que Sustentan la Investigación

Las teorías administrativas deben ser empleadas por el gerente para explicar el fenómeno gerencial, para ayudarlo en la comprensión global de las mismas; pero como dichas teorías rara vez son aceptadas o rechazadas totalmente, la administración del servicio de atención al cliente, no toma una teoría en particular, sino que concilia los elementos de diversas teorías que influyen de una u otra forma en los procesos administrativos.

La gerencia implica una serie de actividades y estrategias relacionadas con la dirección de una organización y la obtención de mejores resultados; en este sentido Raia (1998) señala que la gerencia proporciona un conjunto de alternativas que pueden ser utilizadas por el gerente para dirigir a los individuos hacia las metas de la organización.

Por ello el directivo de la empresa debe tener entrenamiento gerencial, el cual Guerrero {1990: 67) refiere como "Programas o cursos específicos que se ofrecen para proporcionar al individuo una oportunidad de adquirir conocimiento, destrezas y actitudes necesarias para ser un administrador exitoso".

El entrenamiento y desarrollo de los gerentes, ya no es una actividad secundaria en la mayoría de las organizaciones; se tiende ahora a considerarlo como una herramienta administrativa, por medio de la cual, se establece la evaluación objetiva, la coordinación, la retroalimentación, el reforzamiento, la auto motivación y la orientación hacia la meta, como una reflexión actual acerca de la forma para desarrollar los recursos humanos de las organizaciones, cuyo propósito fundamental es hacer más efectiva su función gerencial y por ende hacer funcionales los factores organizacionales que intervienen en los procesos administrativos.

Es importante que el directivo como jefe en la organización, se situé como gerente que tiene la responsabilidad de llevar adelante la empresa, con el pleno conocimiento de que es él, quien debe planificar, organizar, ejecutar, coordinar, supervisar y controlar (Evaluar), cada uno de los pasos que conducirán a los individuos hacia el logro de los objetivos específicos y finalmente el logro de sus metas.

Además debe conocer los elementos del sistema organizativo que pueda manipular, para así lograr un control y una evaluación continua y estricta, que le permita el fortalecimiento de la organización.

El énfasis debe estar orientado en el mejoramiento de su desempeño, como parte de su **función gerencial;** en el logro de Metas y en la educación orientada hacia los resultados que deberán ser motivados por el gerente; o sea que el proceso de gerenciar una organización requiere de habilidades o aptitudes como organizador, mantener planes de acuerdo con las metas de la organización, ser un líder dentro de la misma, motivar al personal a su cargo, ser un buen comunicador y controlador de la organización para obtener productos de buena calidad.

La gerencia debe tener bien definida la estructura organizativa dentro de un contexto (ambiente) donde convergen una serie de elementos que interactúan, dándole aspecto de sistema. El gerente se ubica como Jefe de la empresa, quien debe planificar y organizar los elementos, de manera que funcionen en forma coherente y continua,

Es responsabilidad general, trazar una serie de metas, desglosadas en objetivos, con sus respectivas técnicas y estrategias, que deberán ser fortalecidas por la comunicación, liderazgo y motivación; centrada en la. realización de las tareas por parte del individuo y del grupo, las cuales serán evaluadas, con la finalidad de retroalimentar el proceso gerencial y determinar la funcionalidad de los factores organizacionales.

Según Albornoz (1991), todo gerente deberá conocer el propósito central de la organización a la cual representa. Este constituye el pilar fundamental para formular los planes estratégicos que le permitirán alcanzar las metas organizacionales con objetivos a corto, mediano o largo plazo, de tal manera que las metas logradas constituyan el éxito de la organización. En tal sentido, el gerente podrá proporcionar la dirección y empuje que el sistema requiere.

En atención a lo anteriormente planteado, Según Salazar (1996), el Gerente se ubica como Jefe de la Organización con la responsabilidad de organizar y planificar sobre los elementos para hacerlos funcionar en forma coherente y continua, hasta lograr el objetivo general (meta), el cual deberá ser desglosado en sus respectivas técnicas, estrategias, recursos, disponibilidad de tiempo y magnitud (Factores Organizacionales). Se deberá fortalecer la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, innovación, cambio y la motivación, centrados en la realización de áreas individuales y grupales, las cuales deberán ser evaluadas para mantener la retroalimentación. Toda organización de requiere de personas idóneas, capaces de tomar decisiones, de poder predecir, situaciones, que permitirán que él guíe una organización con un mínimo de conflictos.

Dentro de las teorías administrativas empleadas por el directivo para explicar el fenómeno gerencial, la administración de la Oficina Comercial San Fernando de ELECENTRO zona Apure se conforma bajo el enfoque ecléctico tomando también de la corriente tradicional, la jurídica, la científica, la experimental, la neoclásica y la estructuralista.

La corriente tradicional, orienta su acción y la toma de decisiones según la costumbre, o la relaciona con situaciones, anteriores; su énfasis está dirigido hacia el análisis de la experiencia relacionando los elementos en situaciones similares. Esta corriente utiliza, la técnica de trabajo en grupo para así manejar las experiencias de todos los elementos que lo integran;

generalizando situaciones, que puedan generar alternativas de solución para casos similares.

La corriente jurídica, hace énfasis en la aplicación de las normas y leyes que rigen la administración del servicio de energía eléctrico (Constitución Nacional, Ley Orgánica, Reglamento de la Ley Orgánica del servicio de energía eléctrica, ley del Trabajo y otros). En toda organización es conveniente orientar las soluciones, teniendo como base un marco legal *y* así mantener una política que ajuste a la realidad, evitando así todo tipo de arbitrariedad en la solución de problemas.

La corriente científica: Su objetivo fundamental esta relacionado con la productividad y la eficiencia en las organizaciones, su. interés radica en buscar e le fríen tos que faciliten los procedimientos para desarrollar el trabajo administrativo y el operativo; estos aspectos son los que sirven de base para la división funcional del trabajo.

Esta corriente orienta su enfoque, hacia la práctica y su vía principal es la productividad. Su representante MÁS sobresaliente es Taylor;, quien da origen .a las nuevas obligaciones de los administradores, los cuales se conocen como los principios de la administración científica, aplicados por el directivo cuando, según Terry (19S4), citado por Manzanilla (2000):

1. Capta el conocimiento empírico del personal, sistematizándolo y transformándolo en normas y procedimientos científicos; es decir, sustituir el conocimiento empírico para partir de él, y dar lugar al conocimiento científico.

2. Selecciona científicamente al trabajador, desarrollándolo y administrándolo progresivamente, de acuerdo con el análisis y descubrimiento de sus mejores facultades, asignarles mayores responsabilidades, dándole oportunidad de ocupar puestos de mayor jerarquía.

3. Compenetra al trabajador y lo adiestra en el manejo y tratamiento científico de los asuntos encomendados, a fin de que sea capas de sustituir los métodos empíricos por otros, más racionales.

4. Establecer la división entre la dirección y el trabajo operativo, dentro de un ambiente de plena cooperación.

La corriente experimental, cuyo principal representante es Fayol (citado por Brunnel, 1996) y su objetivo fundamental es la división de poderes, que dio origen al proceso administrativo, que propicia las funciones de planeación, organización dirección, coordinación y control . El punto central de esta corriente está en los quince principios de la administración que consideró Fayol, los cuales son: (a), División del Trabajo (b), Autoridad (c). Responsabilidad (d), Unidad de mando (e),Unidad de dirección (f), Subordinación del interés individual al interés general (g), Remuneración del personal (h). Centralización (i), Cadena escalar (j), Orden (k). Equidad (1), Estabilidad del personal (11), Iniciativa (m), Espíritu de grupo y (n), Disciplina.

La corriente neoclásica, le da un nuevo enfoque a la teoría administrativa al orientar su estudio hacia lo psicosocial, ubicando a la persona en un sitio resultante dentro de la estructura organizativa. En base a lo anterior ésta corriente se divide en dos vertientes; La de **las relaciones humanas,** que estudia los. aspectos psicológicos de las organizaciones, hace énfasis en el trabajo de grupo y en las relaciones interpersonales; la del **comportamiento humano,** la cual resalta la importancia del individuo en cualquier esfuerzo cooperativo; indica que si el administrador (directivo) se apoya en la persona para alcanzar su propósito, lo lógico es que la administración se centre en los individuos y sus relaciones interpersonales.

La corriente estructuralista, da importancia a las relaciones de la organización con el medio social que la rodea. Estudia las relaciones, intercambios, influencias entre la organización y el medio ambiente, viendo a

ésta Como parte de una estructura social que se encuentra constantemente influida o influyendo en esta. Dentro del enfoque ecléctico, el gerente de la empresa, debe tomar y/o aplicar las técnicas administrativas conocidas como Administración por objetivos (A.P.O) y Gerencia Estratégica (G-E).

Según Bernard (1996), la A.P.O constituye un proceso de planeación, ejecución y control administrativo, el cual se refuerza mediante:

- La participación y acuerdo del subordinado en la fase de planeación y definición de objetivos específicos.

- El seguimiento del avance hacia los objetivos predeterminados.

- La creación de subsistemas de retroalimentación entre las fases de ejecución y planeación y entre las fases de control y ejecución.

Según David (1992:62) la G.E. constituye un proceso de:

> Formulación, ejecución y evaluación de acciones que incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización. La determinación de las amenazas y oportunidades, el establecimiento de misiones, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que se establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que puedan ser llevados a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Según este autor, el enfoque objetivo de la toma de decisiones en la empresa mediante la aplicación de la G.E por parte del Gerente, ayudarán a este a realizar mejor su función gerencial (planificar, coordinar, dirigir, supervisar y evaluar) y lograr objetivos comunes dentro de la organización; ello por consiguiente permitiré que la institución utilice de manera efectiva sus fortalezas, aproveche sus oportunidades y minimice o elimine las amenazas externas.

Por su parte**, La Gerencia de Recursos Humanos** se define como un enfoque de la gerencia de personal, basada en cuatro principios fundamentales. Primero, los recursos humanos son los activos más importantes que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave de su éxito. Segundo, ese éxito es más probable de lograr si las políticas y los procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos. Tercero, la cultura y los valores corporativos, el clima organizacional y la conducta gerencial que emanan de tal cultura, ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia, por tanto, esa cultura tiene que ser gerenciada, lo cual significa que los valores organizacionales posiblemente deban cambiar o ser reforzados, mediante el esfuerzo continuo, comenzando desde la cima, para conseguir que esos valores sean aceptados y observados en la practica, finalmente la Gerencia de Recursos Humanos es cuestión de integración: conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos, con un sentido de propósito común.

Según el Autor Peters Tom en su libro la" pasión por la Excelencia", (1985: 45) señala que: "Confíe en las Personas y tratélas como adultos, entusiásmelas mediante un liderazgo dinámico e imaginativo, desarrolle y demuestre una obsesión por la calidad, hágales sentir que las empresas es de ellas y su fuerza de trabajo responderá con compromiso absoluto"

Mucho antes, Douglas McGregor había planteado la misma idea (1960:68), cuando definió su principio de integración como:"La creación de condiciones tales que los miembros de la organización puedan alcanzar mejor sus propias metas, orientando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa"

En general Nuestra opinión se circunscribe en que todas las personas que ejercen cargos de dirección en cualquier organización necesitan autoevaluarse constantemente y verificar si poseen las habilidades

gerenciales necesarias para poder cumplir con éxito su gestión, es posible identificar siempre en cualquier gerente la existencia de áreas perfectibles, quienes desean incrementar su nivel de habilidades básicas y perfeccionar sus estilos gerenciales deberán diseñarse uno de los llamados procesos de "mejora continua" pues la formación de un gerente nunca termina debido a las cambiantes condiciones de la economía y los mercados.

Definir el perfil de un gerente es una de las actividades mas complejas que tiene la Psicometría, pues debido a las situaciones tanto mutantes de la economía en el mundo de hoy y la incertidumbre existente sobre el futuro, nos podemos decidir por una batería de pruebas que probablemente es la mas conveniente para seleccionar gerentes en la situación actual, pero ese será el perfil ideal del gerente que se necesitara dentro de las condiciones que existirán en el futuro cercano.

Por esa razón el número de habilidades y capacidades solicitadas para contratar un Gerente se viene ampliando cada vez mas y la relación de características deseadas es ya casi infinita, parece interminable por lo tanto el Gerente de hoy debe saber aprender y que aprender"

Entre las habilidades y capacidades señalaremos las más básicas que generalmente según nuestro criterio son las más necesarias:

1. Planeación y organización.
2. Toma de decisiones
3. Creatividad e innovación
4. Control emocional
5. Trabajo en grupo
6. Comunicación efectiva
7. Motivador
8. Control de gestión
9. Involucración

Supuestos Implícitos

- Por desconocimiento de los principios fundamentales que sustentan los factores organizacionales, el personal directivo de las unidades administrativas de la oficina comercial San Fernando de ELECENTRO zona Apure no logra efectividad y calidad en la función gerencial; ello por consiguiente tiene incidencia sobre los procesos administrativos de planificación; organización, coordinación, supervisión y control (Evaluación).

- La función gerencial de los directivos de las unidades administrativas de la oficina comercial San Fernando de ELECENTRO zona Apure, tiene incidencia sobre los procesos administrativos de planificación, organización, coordinación, supervisión y control.

- Los factores organizacionales (trámites administrativos, aplicación de reglas, normas o procedimientos, estatutos, canales, de comunicación, clima a organizacional, equipamiento) que intervienen en los procesos administrativos utilizados por los directivos de las unidades administrativas de la oficina comercial San Fernando de ELECENTRO zona Apure, no son funcionales.

Sistema de Variables

El sistema de variables que orienta el presente trabajo está estructurado a partir de cuatro variables nominales dimensionadas en nueve variables reales, las cuales son medidas a través de sus indicadores respectivos.

Cuadro 1
Operacionalización de las Variables

VARIABLE NOMINAL	VAREABLE REAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
Gestión Administrativa	Función Gerencial Del Personal que labora en Las Áreas Administrativas De La Oficina Comercial San Fernando De Elecentro Zona Apure	Planificación	- Objetivos de la empresa - Propósitos básicos de la empresa
		Organización	- Esfuerzos de los niveles básicos para alcanzar las metas - Niveles jerárquicos - Definición de cargos - Definición de funciones - Reportes
		Dirección	- Flujo Constante de estrategias - Tipo de gestión directa - Tipo de gestión delegada
		Coordinación	- Toma de decisiones, - participación, - Motivación, - Relaciones humanas.
		Supervisión y control	- Sincronización ordenada de esfuerzos - Uso de la información para seleccionar problemas y retroalimentar
	Proceso Administrativo	Factores Organizacionales	- Diseño y aplicación de procedimientos y trámites administrativos - Aplicación de reglas, normas, procedimientos administrativos - Coherencia entre estatutos y procedimientos administrativos - Establecimientos de canales de comunicación apropiados

VARIABLE NOMINAL	VAREABLE REAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
			- Metas y procedimientos de la institución - Clima organizacional - Condiciones de funcionamiento y equipamiento - Influencia de los factores organizacionales sobre los procesos administrativos.
	Recurso Humano	Gerencial, administrativo y técnico	- Persona que administra las áreas administrativas - Perfil Profesional - Conocimiento de las actividades que se ejecutan -

CAPITULO III
MARCO METODOLOGICO

Tipo de Investigación

Por las características especificas que presenta este estudio, está enmarcado dentro del tipo de **investigación de campo, de carácter descriptivo.** La misma se corresponde con lo planteado por Hernández Sampieri y otros (1998), quienes señalan que en una investigación descriptiva, se trata de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos, pretendiendo con ello precisar la naturaleza, de una situación tal y como se presenta en el momento del estudio.

De igual forma, se corresponde con el diseño de campo, porque la información se tomó en el mismo contexto del estudio (los datos serán recogidos directamente de la realidad), para realizar un análisis sistemático del problema con el propósito de describirlo, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia.

Población y Muestra

Población

La población seleccionada para este estudio estará constituida por 6 directivos (Jefe de Oficina y Supervisores de las Áreas Administrativas y técnica) y 17 empleados administrativos de la Oficina Comercial San Fernando - zona Apure.

Muestra

Tomando en cuenta las características generales presentadas por la población estudiada y debido al reducido numero dé sujetos que

forman la misma, se consideró tomar como muestra la totalidad de la población: 6 directivos (Jefe de Oficina y Supervisores de las Áreas Administrativas y técnica) y 17 empleados administrativos de la Oficina Comercial San Fernando - zona Apure.

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Para la recolección de datos en la investigación serán utilizadas, las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnicas

1. La Observación: Se utilizara en el momento de aplicar los instrumentos, con la finalidad de precisar la receptividad y disposición de los encuestados hacia el instrumento a aplicar (Cuestionario).

2. Técnica de Rapport: Se utilizara con la finalidad de crear un clima de cordialidad y confianza, a fin de que la muestra se sienta en libertad de expresar objetivamente sus ideas.

3.Entrevistas Informales. No Estructuradas, a fin de recoger información adicional, que pudo servir de apoyo .a la investigación.

Instrumentos

1.Registro Anecdótico: A través de este instrumento, se recogerán todos aquellos datos que se obtengan de la observación, entrevista y otros, que serán registrados o llevados en forma escrita como un banco de datos por la autora.

2. Cuestionario: (Aplicado a los 6 directivos (Jefe de Oficina y Supervisores de Áreas Administrativas y técnica) y los 17 empleados administrativos de la Oficina Comercial San Fernando - zona Apure.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Toda investigación requiere de validez del instrumentos, es decir, "conocer el grado en que un instrumento mide lo que supone este midiendo" (Ary, Jacobs y Razavich, (1986), p.203; en este sentido, dicha validez fue determinada en contenido, para lo cual se hizo un análisis crítico de las preguntas de los cuestionarios aplicados y externa a Juicio de Expertos en la materia, quienes juzgaron el contenido de los reactivos (ítems) en relación a la variable medida. También se aplicó una Prueba Piloto a una submuestra de la población seleccionada (10%) del total del universo muestral.

Confiabilidad

Según Kelliger (citado por Sabino, 1998), la confiabilidad se define como "la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos, o como la exactitud y previsión de un instrumento" (p.131) En tal sentido, la información reportada en el instrumento aplicado, se sometió al tratamiento estadístico, utilizando para ello el coeficiente de confiabilidad de Alfa Cronbach o procedimiento de consistencia interna, el cual permitirá verificar la consistencia interna del instrumento.

El coeficiente obtenido fue de 0,85, lo que indica, por cada cien veces que se aplique el instrumento, bajo las mismas condiciones que las actuales, en aproximadamente 85 oportunidades se obtendrán las mismas respuestas, quedando demostrado que el instrumento es confiable.

Técnica de Análisis de Datos

Después de efectuado el proceso de recolección y procesamiento de los datos relacionados con el objeto de la investigación, la información fue sometida al análisis e interpretación sistemática de las respuestas, en

base a la frecuencia relativa y porcentual. En tal sentido, el análisis e interpretación de los. datos, se realizó mediante el Módulo Estadístico Microsoft Excel para Windows, versión 5.0, .en el cual se apreció el tamaño de la muestra promedio (X), frecuencia {f) y porcentaje (‘/.) de las respuestas dadas por los sujetos estudiadas.

Dicho análisis se realizó de manera **cuantitativa** con la información numérica resultante de la investigación y de manera **cualitativa,** abordó la caracterización de los atributos presentes en las unidades de análisis estudiadas, referentes a los resultados incorporados en los cuestionarios que se aplicaron y a la interpretación en los parámetros del marco teórico que refieren los indicadores.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

Los resultados se obtuvieron de la aplicación del instrumento diseñado para su aplicación al personal directivo (Jefe de Oficina y Supervisores de las Áreas Administrativas y técnica) y empleados administrativos de la Oficina Comercial de ELECENTRO San Fernando - zona Apure seleccionados por esta investigación.

En tal sentido, la información obtenida hizo posible realizar un análisis que se expresa porcentualmente, en atención a los promedios de las repuestas obtenidas.

Análisis de la Variable: Estado Actual de la Función Gerencial del personal que labora en las Unidades Administrativa y su incidencia en los procesos administrativos.

Cuadro Nº 2

Estado Actual de la Función Gerencial del Personal que Labora en las Unidades Administrativa y su Incidencia en Los Procesos Administrativos de la Oficina Comercial San Fernando - Zona Apure.

DIMENSION / INTERROGANTES	ITEMS Nº	PROMEDIO		CATEGORIAS (%)				
		DIRECTIVO	ADMON	S	CS	AV	CN	N
PLANIFICACION								‘
¿Su función gerencial como planificador permite lograr en forma conjunta los objetivos de la empresa?	1	3,99	0,99	74	26			
¿Su función gerencial como planificador permite lograr en forma conjunta los propósitos básicos de la empresa?	2	3,99	0,99		66	17	17	

ORGANIZACIÓN ¿Su función gerencial permite el esfuerzo de los niveles jerárquicos por alcanzar las metas de la organización?	3	3,99	0,99	09	82	09		
¿La organización del trabajo permite el flujo constante de estrategias hacia operaciones efectivas?	4	3,99	0,99	13	22	65		
COORDINACION ¿Usted lleva a cabo un proceso de toma de decisiones tomando en cuenta :El nivel donde se toman decisiones, La participación del personal, El aporte del proceso a la motivación y Comunicación - relaciones humanas.	5	3,99	0,99	23	67	10		
SUPERVISION Y CONTROL ¿Su función gerencial se manifiesta en la sincronización ordenada de los esfuerzos (trabajo en grupo) para adecuarlos, a fin de que resulten de ellos acciones unificadas y armónicas que tiendan al logro de los objetivos establecidos?	6	3,99	0,99	17	79	4		
¿Usted lleva a cabo la función gerencial de supervisor y control tomando en cuenta: la utilización de la información para seleccionar problemas y retroalimentar al personal?	7	3,99	0,99	13	52	35		
DIRECCIÓN ¿Su función gerencial le permite implementar estrategias que estén orientadas al logro de los objetivos y propósitos de la empresa?	8	3,99	0,99	13	48	26	13	

¿En el área de su desempeño, ejecuta sus funciones de acuerdo al cumplimiento de las metas pre-establecidas por la empresa?	9	3,99	0,99	96	04			
¿Su función gerencial delega responsabilidad para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la empresa?	10	3,99	0,99	17	61	9	13	

FUENTE: Hernández, M. (2006)

El cuadro Nº 2, refiere los datos del cuestionario aplicado al personal directivo (Jefe de Oficina y Supervisores de las Áreas Administrativas y técnica) y empleados administrativos de la Oficina Comercial San Fernando - zona Apure en relación a la variable: Estado Actual De La Función Gerencial Del Personal Que Labora En Las Unidades Administrativa Y Su Incidencia En Los Procesos Administrativos de planificación, organización, coordinación, supervisión y control permite realizar el siguiente análisis descriptivos que a continuación se detalla:

El personal directivo y empleados administrativos, coincidieron en los ítems 2,3,6,7,8 y 10 que SIEMPRE la función gerencial como planificadores: permite lograr en forma conjunta los objetivos empresariales, y CASI SIEMPRE cumpliendo con los propósitos básicos de la empresa.

También estuvieron de acuerdo que CASI SIEMPRE la función gerencial del directivo permite el esfuerzo de los niveles jerárquicos por alcanzar las metas de la organización; Y ALGUNA VECES, la organización del trabajo permite el flujo constante de estrategias hacia operaciones efectivas.

Señalaron además los empleados, que CASI NUNCA el directivo lleva a cabo un proceso de toma de decisiones, tomando en cuenta: el nivel donde se toman las decisiones, la participación del personal, el aporte del proceso a la motivación, comunicación y relaciones humanas (interpersonales). La

función gerencial de los directivos se manifiesta en la CASI SIEMPRE sincronización ordenada de los esfuerzos (trabajo en grupo), para adecuarlos, a fin de que resulten de ellos acciones unificadas y armónicas que tiendan al logro de los objetivos.

También señalaron que CASI SIEMPRE que el directivo lleva a cabo la función gerencial de supervisión y control, tomando en cuenta la utilización de la información para seleccionar problemas y retroalimentar a los miembros del personal.

De la misma manera, se procedió a obtener información según la percepción de los directivos de la oficina comercial de ELECENTRO-San Fernando, zona Apure (Jefe de Oficina y Supervisores de las Áreas Administrativas y técnica), arrojada por los ítems 1,2,3,5,6,7,8 y 10 registrando los siguientes resultados: en consideración a los promedios obtenidos y a la escala utilizada, se determinó que CASI SIEMPRE cumplen con las funciones y/o actividades relacionadas con los procesos planificación, organización, dirección, coordinación, supervisión y control.

De los datos presentados, se deduce la homogeneidad en las respuestas dadas por los directivos conjuntamente con el personal administrativo con respecto a la variable analizada. Lo anterior indica que en su función gerencial los directivos de las unidades administrativas t técnica de la oficina comercial de ELECENTRO- San Fernando han definido y/o aplicado actividades inherentes a los procesos administrativos que permiten el adecuado funcionamiento de la empresa, tales como: crear confianza y credibilidad en un clima de libertad, búsqueda y uso de los aportes que puedan hacer el personal administrativo a la optimización el proceso, así como fomentar la responsabilidad para alcanzar las metas y el trabajo en equipo. El personal administrativo está satisfecho con la labor realizada por los directivos de las unidades administrativas de la oficina comercial de ELECENTRO San Fernando, zona Apure.

Se infiere que tanto el personal directivo y personal administrativo de la señalada oficina conocen el normal desenvolvimiento de los miembros del grupo, el funcionamiento de la empresa y el logro de los objetivos previstos.

Lo anterior es importante, debido a que la función gerencial, puede evaluarse a través de los logros obtenidos en cada uno de los procesos administrativos utilizados.

Análisis de la Variable: Funcionalidad de los Factores Organizacionales (Trámites Administrativos, aplicación de Reglas, Normas y Procedimientos, Canales de Comunicación, Clima Organizacional, Equipamiento) que intervienen en los Procesos Administrativos Utilizados por Directivos de la Unidades Administrativas de la Oficina Comercial de ELECENTRO San Fernando- Zona Apure.

Cuadro Nº 3

Estado Actual de los Factores Organizacionales y su Incidencia en los Procesos Administrativos de la Oficina Comercial San Fernando - Zona Apure.

INTERROGANTES	ITEMS Nº	PROMEDIO		CATEGORIAS (%)				
		DIRECTIVO	ADMON	S	CS	AV	CN	N
¿La acción de los gerentes se manifiesta en el diseño y aplicación de procedimientos que aseguran el cumplimiento de los trámites administrativos?	11	3,99	0,99	69	13	09		**09**
¿La aplicación de reglas, normas o procedimientos en la organización busca el beneficio mutuo en el manejo del personal y solución de conflicto?	12	3,99	0,99	04	13	79	04	
¿Se establece coherencia entre estatutos y procedimientos administrativos emanados del nivel central?	13	3,99	0,99	22	22	43	09	**04**

¿La satisfacción del personal deriva del establecimiento de canales de comunicación apropiados?	14	3,99	0,99	82	09	09		
¿Se mantienen relaciones con el personal que aseguren una comprensión y colaboración en el cumplimiento de las metas y procedimientos de la empresa?	15	3,99	0,99	04	39	57		
¿El sentido de pertenencia y su satisfacción personal permite un clima organizacional de trabajo, productividad y calidad?	16	3,99	0,99	96	04			
¿La acción de la gerencia se manifiesta en las condiciones de funcionamiento y equipamiento de la institución?	17	3,99	0,99	90	05	05		
¿Los factores organizacionales mencionados tienen influencia sobre los procesos administrativos utilizados por las unidades administrativas de la empresa?	18	3,99	0,99	69	13	09		09

FUENTE: Hernández, M. (2006)

El cuadro Nº 3 registra los promedios obtenidos de la opinión del personal directivo (Jefe de Oficina y Supervisores de las Áreas Administrativas y técnica) y empleados administrativos de la Oficina Comercial de ELECENTRO San Fernando - zona Apure en relación con la variable Funcionalidad de los factores organizacionales que intervienen en los procesos utilizados por los directivos de la unidades administrativas.

Sin embargo los directivos y empleados administrativos que fueron objeto de estudio coincidieron en los ítems 11,14, 16, 17 y 18, de acuerdo al promedio y a la escala utilizada que SIEMPRE la acción de los directivos se manifiesta en el diseño y aplicación de procedimientos que aseguren el

cumplimiento oportuno y adecuado de los trámites administrativos; Asimismo, el sentido de pertenencia del personal y su satisfacción personal permite un clima organizacional de trabajo, productividad y calidad; donde la acción del directivo se manifiesta en las condiciones de funcionamiento de la empresa.

También coincidieron (directivos y empleados administrativos) que A VECES la aplicación de reglas, normas o procedimientos en la empresa busca el beneficio mutuo en el manejo del personal y solución de conflictos. Asimismo, a nivel de la oficina comercial de ELECENTRO, San Fernando, se establece coherencia entre estatutos y procedimientos administrativos emanados del nivel central, así como, se mantienen relaciones con el personal una comprensión y colaboración en el cumplimiento de las metas y procedimientos de la empresa.

Los resultados indican que a excepción de los ítems 12, 13 y 15, que expresa opiniones encontradas indica que las unidades administrativas de ELECENTRO San Fernando, obtiene el beneficio mutuo en el manejo del personal logrando que los factores organizacionales garanticen el logro de los objetivos empresariales, a través del esfuerzo coordinado, mediante un proceso de comunicación basado en una adecuada toma de decisiones entre ambas partes, con la finalidad de lograr efectividad organizacional en el desarrollo de los procesos administrativos.

Cuadro Nº 4

Recurso Humano Gerencial, Administrativo y Técnico y su Incidencia en los Procesos Administrativos de la Oficina Comercial San Fernando - Zona Apure.

INTERROGANTES	ITEMS Nº	PROMEDIO		CATEGORIAS (%)				
		DIRECTIVO	ADMON	S	CS	AV	CN	N
¿Su función gerencial se corresponde con el perfil del cargo?	19	3,99	0,99	91	09			
¿Su función gerencial se corresponde con las funciones inherentes a su cargo?	20	3,99	0,99	83	17			
¿Su perfil profesional se corresponde con el clasificador de cargo de la empresa, en el ejercicio de las funciones de cargo que desempeña?	21	3,99	0,99		87	09	04	
¿Aplica usted en su función gerencial la norma de procedimientos administrativos de la empresa?	22	3,99	0,99	70	13	13	04	

FUENTE: Hernández, M. (2006)

En el cuadro Nº 4, registran los promedios obtenidos de los datos referidos a la variable recurso humano gerencial, administrativo y técnico, indicando los resultados que a excepción del ítems 21, existe coincidencia entre las respuestas dadas entre el recurso humano señalados anteriormente en la relación a la variable estudiada.

Esta coincidencia indica que SIEMPRE las funciones gerenciales se corresponde con el perfil del cargo y las funciones inherentes al mismo actuando de acuerdo a la norma de procedimientos administrativos de la empresa. La diferencia estriba entre el personal directivo y los empleados administrativos en manifestar que CASI SIEMPRE el perfil profesional de

este recurso humano se corresponde con el clasificador de cargo de la empresa en el ejercicio de las funciones de cargo que desempeña. Ello obviamente, no interfiere en el clima organizacional de trabajo que mantiene esta oficina comercial de ELECENTRO, Zona Apure.

CAPITULO V
CONCLUSIONES RECOMENDACIONES

Conclusiones

Los resultados obtenidos mediante la metodología utilizada, permitieron llegar a las siguientes conclusiones, las cuales están fundamentadas en las variables estudiadas y dan respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

En relación a la variable: Estado Actual de la Función Gerencial del Personal que Labora en las Unidades Administrativa y su Incidencia. En Los Procesos Administrativos de la Oficina Comercial San Fernando - Zona Apure.

Atendiendo a las respuestas proporcionadas por el personal que labora en las distintas unidades administrativas de a Oficina Comercial San Fernando - zona Apure se puede concluir que los directivos como planificadores y organizadores permiten lograr en forma conjunta los objetivos empresariales, que se cumplan los propósitos básicos de la empresa, el esfuerzo de los medios jerárquicos por alcanzar las metas de la organización, el flujo constante de estrategias hacia operaciones efectivas.

Los directivos al realizar la tarea de dirigir y coordinar lleva a cabo un proceso de toma de decisiones tomando en cuenta: el nivel donde se toman las decisiones, la participación del personal, el aporte personal, el aporte al proceso a la motivación y relaciones humanas. La función gerencial de los directivos se manifiesta en la sincronización ordenada de los esfuerzos para adecuarlos al logro de los objetivos empresariales.

En atención a las respuestas proporcionadas se puede concluir que se cumplen en las unidades administrativas con los procesos de planificación,

organización, dirección, coordinación, supervisión y control; pudiendo inferir que la función gerencial sobre los procesos administrativos tiene incidencia positiva.

En relación a la variable: Estado Actual De Los Factores Organizacionales Y Su Incidencia En Los Procesos Administrativos de la Oficina Comercial San Fernando - zona Apure.

Atendiendo a las respuestas proporcionadas por el personal que labora en las diversas unidades administrativas, se puede concluir que la acción de los directivos apuntala hacia: el diseño y aplicación de procedimientos que aseguren el cumplimiento óptimo y adecuado de los trámites administrativos; en la búsqueda del beneficio mutuo del manejo y solución de conflictos. Entre el personal directivo y administrativos hay opiniones encontradas con respecto a la falta de coherencia entre estatutos y procedimientos administrativos emanados del nivel central que garanticen la comprensión y colaboración para el logro de las metas y procedimientos de la empresa.

En relación a la variable: Recurso Humano Gerencial, Administrativo y Técnico Y Su Incidencia En Los Procesos Administrativos de la Oficina Comercial San Fernando - zona Apure, se determinó su correspondencia con las funciones y perfil requerido descrito en el manual de cargo de la empresa.

Desde el punto de vista teórico las tres variables estudiadas y los veintidós ítems formulados en el instrumento pueden ser considerados como indicadores relevantes para diagnosticar el Estado Actual De La Función Gerencial Del Personal Que Labora En Las Unidades Administrativa Y Su Incidencia En Los Procesos Administrativos de la Oficina Comercial San Fernando - Zona Apure.

Desde el punto de vista práctico, se observa que la función gerencial de los directivos y su incidencia sobre los procesos administrativos se determinó en que:

Los directivos fomentan actividades relacionadas con el trabajo en grupo, aceptación del grupo y dimitiendo desarrollar acciones efectivas que facilitan el funcionamiento de la organización y el logro de los objetivos previstos.

La función gerencial es llevada a cabo en forma adecuada, fortaleciendo el desarrollo de los procesos administrativos, los cuales se reflejan en los factores organizaciones que inciden en los procesos administrativos utilizados.

Recomendaciones

En consideración con los resultados alcanzados en la investigación se recomienda:

- Aplicación del enfoque ecléctico desde el punto de vista de las corrientes estructuralistas en la Oficina Comercial San Fernando CADAFE-APURE, ya que es necesaria implementar técnicas administrativas tales como la Administración por objetivos (A.P.O) y la Gerencia Estratégica, aunado con la corriente neoclásica, en el sentido de conjugar las 2 vertientes que comprende la misma, en cuanto al enfoque psicosocial donde son herramientas importantes las relaciones y el comportamiento humano.

-La gerencia debe centrar sus esfuerzos en garantizar eficiencia organizativa, por parte del personal que allí se desempeñe, los mismos deben poseer características deterministicas tale son rectitud profesional, espíritu de equidad, conciencia de los problemas, preparación académica adecuada y capacidad de conducción-solución, evitando tener como funcionario a un ciudadano que tenga como premisa el pensamiento de “Haga o No Haga” la paga llega.

- Establecer acción Directiva, direccionando a los trabajadores de esta oficina comercial, a la participación en el proceso de atención al cliente y que se logren los objetivos propuestos por la empresa, así como también la

autorrealización del personal, por tanto, hacen uso de la delegación del trabajo, la autoridad, la toma de decisiones, la motivación, el liderazgo y la coordinación sincronizada y ordenada de los esfuerzos a fin de conseguir acciones unificadas y armónicas para el logro de metas.

- Elaborar formularios para la corrección y la medición de las actividades por parte de los subordinados (por áreas) para asegurar el cumplimiento de las tareas; el objetivo de la aplicación de formularios será encontrar donde están los errores y puntos débiles de la ejecución de la actividad.

- Adecuación de los Estatutos de la Empresa en función de los procedimientos administrativos que demande la sociedad en la prestación del servicio eléctrico con calidad.

- Sincerizar los procedimientos administrativos a los fines de que la aplicación de las reglas, normas y estatutos de la empresa regularicen las demandas de servicio eléctrico con calidad, permitiendo la generación de alternativas por parte del personal que labora en la Oficina Comercial San Fernando CADAFE-APURE en el marco de los conflictos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AGUILAR, A. (1984). **Administración Agropecuaria**. México: Editorial Limusa.

ALBORNOZ, O. (1991). **Gerencia y Planificación**. Trabajo publicado. Caracas: Fundación para el Fomento Educativo.

ALVARADO, J. (1990). **El Gerente de la Organización del Futuro**. Serie de Trabajos de Ascensos Nº . 2. Caracas: UPEL.

ARY O., JACOBS L. y RAZAVICH A. (1986). **Introducción a la Investigación.** (Segunda Edición). Mexico; Mc Graw Hill Interamericana.

BERNARD (1996). **Las implicaciones de los Procesos Administrativos.** (Mimeografiado)

BRUNNEL (1996). **Teoría de la Administración**. Mexico: Mc Graw Hill.

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999). Caracas: EDUVEN.

DAVID, F (1992). **La Gerencia Estratégica** .Colombia: Legis.

Decreto con Rango y Fuerza de Ley del Servicio Eléctrico con su Exposición de Motivos. Caracas 1999.

DORTA, A. (1984). **El Liderazgo y los Administradores Educacionales**. Boletín Jornadas de Dinámica de Grupos. Maracay: IUPEMAR.

DUQUE, M (1984). **Comunicación; Un Enfoque Administrativo**. Maracay: UPEL.

FAYOL, M. (1980). **La Administración Científica**. Buenos Aires: El Ateneo.

GALVAN, E. (1963). **Significado e Importancia de la Prognosis Administrativa**. Editorial ESAPAC. San José de Costa Rica.

GUERRERO, V. (1990). **Gerencia: Un Enfoque Administrativo**. Maracay: UPEL.

HEARNE BONER L. (1993) **"Privatizing the Power Sector: Regulatory Alternatives"**. Eastern Economic Association Meeting.

HERNANDEZ SAMPIERI, R y Otros (1998). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

HERNANDEZ, M. (1998). **Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Empleado Publico de la Gobernación del Edo. Apure**. Universidad Simón Rodríguez.

KOONTZ, H; O´DONELL C. (1973). **Curso de Administración Moderna: Un análisis de las Funciones Administrativas**. México: Editorial Mc Graw Hills. 5º edicion.

LISBERRG, B. (1978). **El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización**. Buenos Aires: Editorial Paidos. 3º Edición.

MARQUEZ, M. (1996). **La Gestión Administrativa en las Empresas Agropecuarias de los Municipios San Fernando y Biruaca**. UNELLEZ. San Fernando de Apure.

MELINKOFF, R. (1990). **Los procesos Administrativos**. Caracas: Editorial Panapo.

RAIA, M. (1998). **Administración por Objetivos**. Mexico: Editorial Trillas.

REQUEIJO y LUGO, (1988). **Administración Escolar**. (2 da Edición). Caracas; Editorial Biosfera.

SALAS, E. (2002). **Factores Organizacionales en las Unidades Administrativas y su Incidencia sobre los Procesos Administrativos en la UPEL Macaro-Apure**. UNELLEZ -San Fernando de Apure.

SÁNCHEZ NÚÑEZ, P. (1995) **"Informe Económico del Sector Energético de la Electricidad. Análisis de Competencia"**.

STONER J. Y WANKEL, CH. (1989). **Administración**. México: Prentice-Hall. Hispanoamericana S.A.

TAYLOR C, F. y FAYOL, H. (1980). **Principios de la Administración Científica**. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

TERRY, G. (1984). **Principios de la Administración**. (Sexta Edición). Caracas: Editorial El Ateneo.

THORTON, P. (1996).**Lecciones de los Mejores Gerentes**. México.

TORRES S. H. BARRETO T. (1998). **La Calidad De Servicio De Energía Eléctrica: Un Problema de Relación Estado-Academia-Sector Productivo**. PAAS - Universidad Nacional de Colombia

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA (1997). **Administración de la Educación**. Guía de Instrucción. (Mimeografiado). Caracas; Autor.

WATERMAN, R. (1992). **En Busca de la Excelencia**. Colombia: Editorial Norma.

ANEXOS

CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES

DURACIÓN (MESES) ACTIVIDADES	**AGOSTO**	**SEPTIEMBRE**	**OCTUBRE**	**NOVIEMBRE**
DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	→			
APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO		→		
ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS			→	
ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES				
ELABORACIÓN Y ENTREGA DE INFORME FINAL			→	→

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS

Estimado Compañero:

El presente instrumento de recolección de datos, es parte de una investigación cuya finalidad es diagnosticar la gestión administrativa de la Oficina Comercial San Fernando de ELECENTRO, Zona Apure y su incidencia en la aplicación del proceso administrativo asociado a la calidad en la prestación del servicio de atención al cliente.

La validez y confiabilidad de los resultados de esta investigación dependerán en gran parte de la veracidad de respuestas, por lo tanto se le agradece su valiosa colaboración al contestar cada pregunta atendiendo a las instrucciones que a continuación se señalan:

1. La información suministrada por usted tendrá carácter estrictamente confidencial, por ello este cuestionario es anónimo.
2. las respuestas serán contestadas por usted, marcando con una equis (X).
3. Cualquier duda, consúltela con la investigadora.

Gracias por su colaboración

Lic. Milagros Hernández C.
Investigadora

Variable	Categorías				
Función Gerencial del personal que labora en las Áreas Administrativas de la Oficina Comercial San Fernando de ELECENTRO, Zona Apure	**S**	**CS**	**AV**	**CN**	**N**
PLANIFICACION 1. ¿Su función gerencial como planificador permite lograr en forma conjunta los objetivos de la empresa?					
2. ¿Su función gerencial como planificador permite lograr en forma conjunta los propósitos básicos de la empresa?					
ORGANIZACIÓN 3. ¿Su función gerencial permite el esfuerzo de los niveles jerárquicos por alcanzar las metas de la organización?					
4. ¿La organización del trabajo permite el flujo constante de estrategias hacia operaciones efectivas?					
COORDINACION 5. ¿Usted lleva a cabo un proceso de toma de decisiones tomando en cuenta : a) El nivel donde se toman decisiones. b) La participación del personal. c)El aporte del proceso a la motivación y Comunicación -relaciones humanas.					
SUPERVISION Y CONTROL 6. ¿Su función gerencial se manifiesta en la sincronización ordenada de los esfuerzos (trabajo en grupo) para adecuarlos, a fin de que resulten de ellos acciones unificadas y armónicas que tiendan al logro de los objetivos establecidos?					
7. ¿Usted lleva a cabo la función gerencial de supervisor y control tomando en cuenta: la utilización de la información para seleccionar problemas y retroalimentar al personal?					
DIRECCIÓN 8. ¿Su función gerencial le permite implementar estrategias que estén orientadas al logro de los objetivos y propósitos de la empresa?					
9. ¿En el área de su desempeño, ejecuta sus funciones de acuerdo al cumplimiento de las metas pre-establecidas por la empresa?					
10. ¿Su función gerencial delega responsabilidad para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la empresa?					

Variable	Categorías				
Factores Organizacionales.	**S**	**CS**	**AV**	**CN**	**N**
11. ¿La acción de los gerentes se manifiesta en el diseño y aplicación de procedimientos que aseguran el cumplimiento de los trámites administrativos?					
12. ¿La aplicación de reglas, normas o procedimientos en la organización busca el beneficio mutuo en el manejo del personal y solución de conflicto?					
13. ¿Se establece coherencia entre estatutos y procedimientos administrativos emanados del nivel central?					
14. ¿La satisfacción del personal deriva del establecimiento de canales de comunicación apropiados?					
15. ¿Se mantienen relaciones con el personal que aseguren una comprensión y colaboración en el cumplimiento de las metas y procedimientos de la empresa?					
16. ¿El sentido de pertenencia y su satisfacción personal permite un clima organizacional de trabajo, productividad y calidad?					
17. ¿La acción de la gerencia se manifiesta en las condiciones de funcionamiento y equipamiento de la institución?					
18. ¿Los factores organizacionales mencionados tienen influencia sobre los procesos administrativos utilizados por las unidades administrativas de la empresa?					

Variable	Categorías				
Recurso Humano Gerencial, Administrativo y Técnico .	**S**	**CS**	**AV**	**CN**	**N**
19. ¿Su función gerencial se corresponde con el perfil del cargo?					
20. ¿Su función gerencial se corresponde con las funciones inherentes a su cargo?					
21. ¿Su perfil profesional se corresponde con el clasificador de cargo de la empresa, en el ejercicio de las funciones de cargo que desempeña?					
22. ¿Aplica usted en su función gerencial la norma de procedimientos administrativos de la empresa?					