

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la Investigación

La realización de esta investigación, ha requerido la revisión y consulta de estudios que presentan características similares referentes a las diferentes fases del proceso administrativo y sirven como fuente de apoyo a la investigación.

A tal efecto se presentan a continuación, los aspectos más resaltantes de los trabajos considerados de mayor importancia para la realización de esta investigación.

Romero (2000), desarrolló una investigación titulada: Propuesta de un Diseño del Proceso Administrativo para la Policlínica Amado C.A.

Este estudio tuvo como propósito realizar un Diseño del Proceso Administrativo para la Policlínica Amado, la investigación es aplicada, de campo, descriptiva y factible, realizada bajo un diseño no experimental, transeccional. Para este estudio se contó con una población finita constituida por 35 sujetos, miembros de la organización y se utilizó una técnica de observación por encuesta. El instrumento utilizado para la recolección de

datos, fue un cuestionario, dicotómico cerrado, finalmente conformado por 67 ítems.

El instrumento fue previamente sometido a la prueba de validación de contenido por 10 jueces expertos, 7 especialistas en el área y 3 metodológicos. El análisis de los ítems se realizó aplicando la fórmula de correlación punto biserial. Para el cálculo del coeficiente de confiabilidad, se utilizó el método de Kuder–Richardson–20 (KR–20), arrojando un resultado de 0.84 para la alta confiabilidad. Los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, se analizaron tomando en consideración las dimensiones e indicadores de la variable objeto de estudio.

La tabulación e interpretación de los datos se realizó mediante la aplicación de estadística descriptiva a través de frecuencia absoluta y porcentual. Los resultados revelaron que en la policlínica Amado impera la necesidad de gerenciar mediante un proceso administrativo, formalmente diseñado, que facilite el desarrollo y crecimiento sostenido, por **invertir** a la institución en la institución líder de la región occidente, al servicio de la salud con un recurso humano satisfecho, motivado e identificado con la misión, visión, objetivos y logros organizacionales.

Es importante resaltar que el estudio guarda relación con la investigación, debido a que estuvo dirigida a resolver debilidades de tipo administrativas enmarcadas dentro de la función organizativa del proceso administrativo, con la finalidad de mejorar el servicio hacia sus clientes.

Arias (2002), desarrolló una investigación titulada: Modelo Administrativo para una Entidad Publica.

Este estudio tuvo como propósito Diseñar un Modelo Administrativo para la Unidad Coordinadora Ejecutora Regional (UCER–ZULIA). La investigación es aplicada, de campo, descriptiva y factible, realizada bajo un diseño no experimental, transeccional. Para este estudio se contó con una población finita constituida por 50 sujetos, entre gerentes, empleados y obreros, se utilizó una técnica de recolección de datos a los líderes de departamentos o unidades que consistió en una entrevista, y una técnica de observación por encuesta, la entrevista abierta contó de 7 ítems y un cuestionario de 20 ítems para los empleados con escala de Lickert.

Dicho instrumento fue previamente sometido a la prueba de validación de contenido por 10 jueces expertos, 7 especialistas en el área y 3 metodológicos. La confiabilidad dió como resultado: 0,83. Los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, se analizaron tomando en consideración las dimensiones e indicadores de la variable objeto de estudio. La tabulación e interpretación de los datos se realizo mediante la aplicación de estadísticas descriptivas, a través de la frecuencia absoluta y porcentual.

Los resultados revelaron que en la UCER–Zulia impera la necesidad de gerencial mediante un proceso administrativo, formalmente diseñado, que facilite el desarrollo y crecimiento sostenido, para convertir a la Unidad Coordinadora en la institución líder del país.

Guarda relación con esta investigación, debido a que esta enfocada en el análisis de la estructura organizacional y funciones administrativas de planificación, organización y dirección, aspectos que serán igualmente analizados en esta investigación.

Paz (2003), desarrolló una investigación titulada: Diseño de un Sistema de Control Administrativo para las Empresas Consultoras de Ingeniería.

El propósito de esta investigación fue diseñar un sistema de control administrativo para la Empresa Tecnoconsult. Ingenieros Consultores. S.A Sucursal Zulia. El marco teórico se fundamentó en las diversas opiniones de autores que han dirigido sus conocimientos, hacia la administración y en especial aquellas que han profundizado básicamente en el área de sistema de control administrativos.

A nivel metodológico la investigación orienta su estudio en el carácter aplicado descriptivo. La población queda constituida por seis (6) sujetos entregados en su totalidad; de la estructura administrativa de la empresa. Debido a lo reducido del tamaño de la población, se conforma con esta una muestra definitiva. La recolección de datos se llevo a cabo utilizando un cuestionario específico de medición, dirigido al personal administrativo y las diferentes áreas que conforman Tecnoconsult. Ingenieros Consultores S.A Sucursal Zulia. Este instrumento permitió obtener la información acerca de las actividades en las unidades de estudio, analizando en función a la orientación específica del proceso científico.

Finalmente, al no existir un sistema de control administrativo de acuerdo a los criterios establecidos para este objetivo. Esta investigación estuvo dirigida a resolver debilidades de tipo administrativas enmarcadas dentro de la función organizativa del proceso administrativo, con la finalidad de mejorar el servicio hacia sus clientes.

Esta investigación proporciona información necesaria para realizar los fundamentos teóricos a utilizar en la presente investigación.

Pacheco (2003), desarrolló una investigación titulada: Gestión de los Procesos Administrativos de una Universidad con Modalidad a Distancia.

Esta investigación tuvo como propósito determinar la gestión de los procesos administrativos en las unidades operativas de la Universidad Nacional abierta en el Centro Local Zulia, a fin de establecer las estrategias gerenciales para el logro de los objetivos organizacionales, la investigación siguió la modalidad de campo descriptivo, la población estuvo conformada por doce (12) personas discriminadas en los coordinadores de alto nivel, tres jefes de áreas operativas y siete empleados del centro local Zulia.

La formulación del problema estuvo conformada por las siguientes interrogantes: ¿Cómo se desarrolla la gestión de los procesos administrativos en el centro local Zulia? ¿Cómo es la planeación de los procesos administrativos? ¿Cuales son los aspectos formales de la organización en las unidades operativas? ¿Cómo es el control, los estándares a través de la observación, comparación y desviaciones que se manifiestan en el desempeño laboral de las unidades operativas en el Centro Local Zulia? La

técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, se elaboró un instrumento de tipo cuestionario, diseñados por el investigador utilizando escala Lickert. Cuatro temas fueron clasificados planeación, organización, dirección y control.

El análisis utilizado fue la estadística descriptiva como resultado se obtuvo que los procesos administrativos son manejados en su mayoría por jefes de alto nivel, existiendo ciertas discrepancias en los niveles medianos y bajos.

Es importante destacar que el estudio en cuestión, guarda relación con esta investigación, debido a que ambos están enfocados hacia el diagnóstico del proceso administrativo en cada una de sus fases, con la finalidad de que estas sean fortalecidas para así mejorar la gestión en el área de estudio.

De igual manera, Infante (2003), desarrolló una investigación titulada: Evaluación del Proceso Administrativo para una Compañía de Seguros.

Esta investigación tuvo como propósito realizar una Evaluación del Proceso Administrativo de Seguros La Seguridad, C.A., en la oficina Regional Zulia-Falcón ubicada en la Ciudad de Maracaibo. La investigación es aplicada, de campo y descriptiva, realizada bajo un diseño no experimental transeccional. Para este estudio se contó con una población accesible, determinada y finita, constituida por 20 sujetos, miembros de la organización, se utilizó para el levantamiento de la información, una técnica de observación por encuesta de opinión y actuación.

El instrumento utilizado para la recolección de datos, fue un cuestionario, tipo escala Lickert, finalmente conformado por 55 ítems. Dicho instrumento

fue previamente sometido a prueba de validación de contenido por siete (7) jueces expertos, cuatro (4) especialistas en el área y 3 metodológicos. El análisis de los ítems se realizó aplicando la fórmula de correlación punto biserial. Para el cálculo del coeficiente de confiabilidad se utilizó el método de Kuder-Richarson-20 (kR-20). Los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario se analizaron tomando en consideración las dimensiones e indicadores de la variable objeto de estudio.

La tabulación e interpretación de los datos se realizó mediante la aplicación de estadísticas descriptivas, a través de la frecuencia absoluta y porcentual; así como también el desarrollo de gráficos en forma de torta para facilitar el análisis.

Los resultados revelaron que en Seguros la Seguridad la misión y la visión de la organización está claramente definida, bajo el conocimiento de todo el personal, que las actividades administrativas que se ejecutan en la oficina regional Zulia-Falcón contemplan las cuatro (4) funciones que componen el proceso administrativo, que existe una estructura organizacional formalmente establecida, no se da la igualdad en la distribución de actividades que ejecuta el personal y existe personal desmotivado ya que se siente no tomado en cuenta para las promociones y ascensos.

Las recomendaciones de este estudio estuvieron enmarcadas sobre la fase de Organización y Dirección, funciones a ser diagnosticadas en esta investigación con el propósito, de sugerir recomendaciones que contribuyan a satisfacer las necesidades del área en estudio.

2. Bases Teóricas

Las bases teóricas del estudio comprenden la exposición y análisis de los planteamientos básicos de diversos autores, quienes han conceptualizado el contexto de la variable de estudio. En función de ello, se analizan conceptos generales sobre administración, proceso administrativo, planificación, organización, dirección y control; así como todo lo relacionado al proceso del área de recuperación de energía en las Empresas del sector eléctrico del Estado Zulia.

2.1. Generalidades sobre la Administración

La administración ha sido definida por diversos autores reconocidos en el área. A tal fin, para Dale (1998), la palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", como término de comparación. Se entiende como la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados a través de otros. Implica prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Coincidiendo con lo mencionado, pero de manera más explicativa, Hodgetts y Altman (1998), indican que la administración es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible. Para los autores el objetivo de la administración es

llegar a la productividad, haciendo una labor a través de otros. Desde esta perspectiva, el concepto de la Administración está integrado por elementos esenciales, abarcando los objetivos, eficacia, eficiencia, grupo social, coordinación de recursos y productividad.

En tal sentido, se evidencia desde este enfoque teórico de la administración la necesidad de existencia de unos objetivos, los cuales están presentes en la administración, pues la misma se enfoca a lograr fines o resultados. Dichos resultados deben lograrse con eficacia y eficiencia, es decir, satisfaciendo los requerimientos de producto o servicio en términos de cantidad y tiempo y garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

Estos esfuerzos se realizan dentro de un grupo social, siendo esencial la coordinación de recursos, pues para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común. Finalmente, debe lograrse la productividad, entendida como la relación entre la actividad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio; es decir, la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Desde la perspectiva de Stoner y Freeman (1998), la administración implica el arte de conseguir las metas con el menor número de recursos posibles, pudiendo darle forma de manera consciente y constante para planear, organizar, dirigir y controlar de manera eficaz las actividades y la

colaboración de otras personas para obtener determinados resultados. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas, a quienes se les denomina administradores o gerentes.

Como se muestra, este concepto centra su perspectiva en la obtención de metas específicas, las cuales son vinculadas a la administración de los recursos con eficiencia y eficacia para lograr los objetivos terminales de la gestión.

Siguiendo con la opinión de Koontz y O'Donnell (2000), estos consideran la administración como la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. Comprende lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. Abarca un conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, lo cual permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes.

Por consiguiente, la administración se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, laboren trabajando en grupos, para alcanzar con eficiencia metas seleccionadas; requiriendo de las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

En opinión de Hicks (2000), al estudiar la unidad temporal de la administración, se observa la existencia de ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas, mencionando las siguientes:

- Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, entre otros.

- Valor Instrumental. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

- Unidad Temporal. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

- Amplitud del Ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

- Especificidad. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico; es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

- Interdisciplinariedad. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

- Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

La importancia de la administración radica en su efectividad sobre los esfuerzos humanos, al ayudar a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad; siendo el mejoramiento su consigna constante.

Después de haber estudiado las anteriores definiciones, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre, siendo esencial mencionar que con la universalidad de la administración se demuestra lo imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes. Aunado a ello, simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad. Así, la productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

Para efectos de este estudio interesan los planteamientos de Stoner y Freeman (1998), pues se considera proceso integral para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades en relación de un trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado.

Basándose en las definiciones de dichos autores, es necesario mencionar que la variable en estudio para las Empresas del sector eléctrico del Estado Zulia, presentan debilidades marcadas en la integración de cada una de las actividades que ejecuta el personal del área en estudio,

factor que incide directamente con el logro de las metas establecidos por la empresa.

2.2. Proceso Administrativo

Antes de definir el proceso administrativo, debe considerarse la conceptualización de proceso. En opinión de Stoner y Freeman (1998), un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Implican las acciones de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la empresa.

Para entender mejor este concepto, es necesario que se comprenda el organismo o grupo social, el cual es donde se manifiesta la administración. Si se observa cómo se desarrolla la vida de cualquier ser vivo, se podrán distinguir dos fases o etapas primordiales:

Una primera etapa de estructuración, la cual consiste en la construcción del organismo. Así, a partir de una unidad se diferencian

las funciones hasta lograr su plenitud funcional. Una segunda etapa de operación, en la que una vez que se ha estructurado completamente las unidades y éstas desarrollan plenamente las funciones que les son inherentes.

De manera similar, este fenómeno se manifiesta al administrar un grupo social. Así se observa, cuando se administra cualquier empresa, que existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases, Urwick (1999), las denominan mecánica y dinámica de la administración. Para este autor, la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro; mientras la dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social, donde se expresan las actividades de planeación (¿Qué se quiere hacer, qué se va a hacer?), organización (¿Cómo se va a hacer?), dirección (Vigilar que se haga) y control (¿Cómo se ha realizado?).

El mismo autor expresa que en la práctica, el proceso de administrar no entraña cuatro series de actividades independientes o ligeramente relacionadas, sino un grupo de acciones interrelacionadas, tal como lo expresa el modelo interactivo del proceso administrativo, expuesto seguidamente (Ver Figura 1):

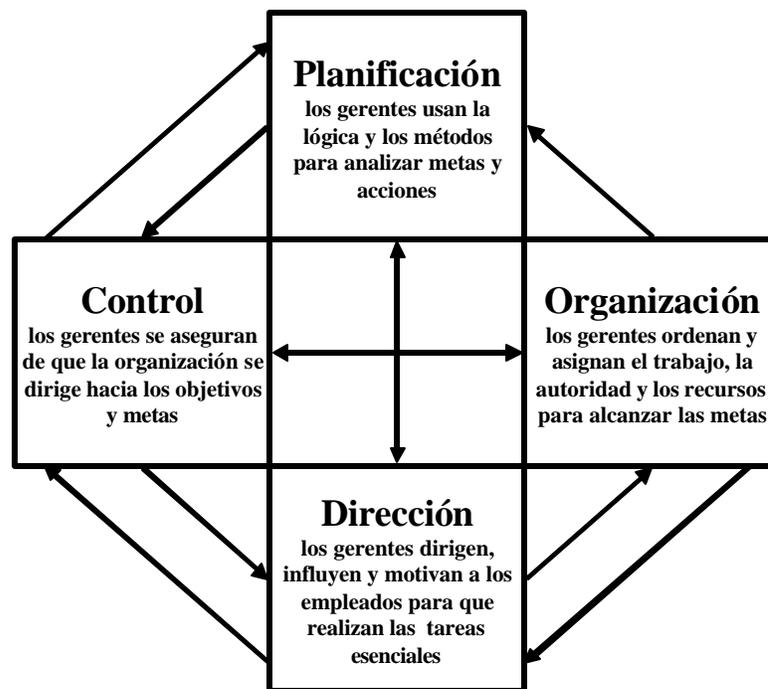


Figura 1
La Naturaleza Interactiva del Proceso Administrativo
Fuente: Urwick (1999, p. 16).

Coincidiendo con lo mencionado, Koontz y O'Donnell (2000), refieren la facilidad de entender un proceso tan complejo como la administración si se descompone en partes y se identifican las relaciones básicas entre cada una de ellas. Este tipo de descripciones llamadas modelos han sido usadas desde hace mucho tiempo.

Por tanto, el proceso administrativo involucra diversidad de subprocesos, que implican las acciones de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

En consecuencia, se entiende que un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sea cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Se evidencia que los autores coinciden en sus planteamientos generales y conciben el proceso administrativo como un conjunto de pasos y actividades fundamentales que implican la planificación, organización, dirección, toma de decisiones, liderazgo y control administrativo; aspectos de interés en este trabajo de investigación aplicado a las áreas de recuperación de energía en las empresas de servicio eléctrico del Estado Zulia.

2.2.1. Planeación

Un proceso fundamental en la administración es la fase de planeación. Esta fase también es identificada por algunos autores como planificación, siendo considerada para efectos de este estudio como sinónimos.

Stoner y Freeman (1998), sostienen que planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y basan sus actos en algún método plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlo. Además los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos requeridos para alcanzar

sus objetivos. (2) Los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización. A continuación, se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización; es de decir, sus divisiones, departamentos, entre otros. Definidas éstas, se establece el programa para alcanzar las metas de manera sistemática, pues al elegir objetivos y preparar programas, el gerente de mayor jerarquía analiza su viabilidad, así como las posibilidades de ser aceptado por otro gerente y empleados de la organización.

Por consiguiente las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planeación, las cuales producen una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, entre otros. Elementos de vital importancia a considerar en el proceso administrativo en el área de recuperación de energía en las empresas del sector eléctrico.

Otra definición de planeación según Robbins (1998), comprende el proceso por medio del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades, con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos. Así, consiste en determinar por anticipado lo necesario para alcanzar un nuevo objetivo específico.

Se entiende a partir de lo expuesto que la planeación decide el cuándo, dónde y quién debe realizar un proyecto; incluyendo elaborar pronósticos, establecer metas y seleccionar los procedimientos para llevar a cabo las decisiones.

Por su parte, Hicks (2000), corrobora lo antes mencionado agregando que la planeación comprende seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; se requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acción futuros alternativos. La planeación salva la brecha existente entre donde se está y a donde se quiere llegar. La planeación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas.

Así, se evidencia que planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos, siendo la guía para obtener y comprometer los recursos para alcanzar sus objetivos, desempeñar actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos y asegurar un avance controlado y medido permitiendo asumir las medidas correctivas.

En torno al objetivo de la planificación, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2000), expresan la existencia de fines importantes hacia los cuales deben dirigirse las actividades de la organización y de los individuos,

donde los objetivos fijan resultados finales, entre ellos se menciona estructurar un medio ambiente que permita el eficaz desenvolvimiento de los individuos que trabajan conjuntamente en grupos; observar claramente los propósitos, objetivos y los métodos para alcanzarlos. Por tanto, si el esfuerzo de grupo ha de ser eficaz, las personas deben estar enteradas de lo esperado lograr.

Los objetivos establecen resultados finales y los objetivos globales necesitan el respaldo de subobjetivos. Los objetivos forman una jerarquía y al mismo tiempo una red.

De lo anterior, se puede indicar que la planificación supone la escogencia y selección de los mejores métodos para satisfacer las determinadas políticas y lograr los objetivos. O dicho en otros términos, es entender el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones a realizarse y escoger la mejor.

Existen diversas herramientas de la planeación, entre las cuales Koontz y O'Donnell (2000), incluyen:

- Investigación de Operaciones. Es la aplicación de métodos científicos al estudio de alternativas en una situación de problema, con el propósito de obtener una base cuantitativa para llegar a la mejor solución. Se insiste en el método científico, en el uso de información cuantitativa, en las metas y en la determinación de los mejores medios de alcanzar las mismas. La investigación de operaciones se podría denominar sentido común cuantitativo. La herramienta básica es la construcción y uso de modelos

conceptuales. Algunos de estos modelos mantienen las relaciones lógicas entre las variables.

- Programación Lineal. Una técnica para determinar la combinación óptima de recursos limitados para obtener la meta deseada, es una de las aplicaciones más exitosas de la investigación de operaciones. Se basa en la suposición de que exista una relación lineal o de línea recta, entre las variables y que se pueden determinar los límites de las variaciones.

- Simulación. Es un modelo de un fenómeno de la vida real que contiene una o más variables que pueden manipularse a fin de valorar su impacto, mediante esta herramienta se pueden estudiar miles de opciones y evaluar sus resultados probables, esto permite la identificación de un diseño óptimo, al mismo tiempo que minimiza cualquier interrupción en las operaciones del proyecto. Es una técnica que puede usarse sólo para predecir o describir que pasaría bajo un conjunto dado de circunstancias, debe emplearse en situaciones que son demasiado costosas o difíciles de experimentar en el mundo real.

- Probabilidad y Tomas de Decisiones. Consiste en el empleo de técnicas estadísticas para analizar patrones anteriores previsibles, para reducir el riesgo de los planes futuros y mejorar las decisiones actuales y futuras. La probabilidad significa la frecuencia relativa con la cual ocurre un suceso específico cuando una acción se repite varias veces.

- Árbol de Decisiones. Descripción de la secuencia de las decisiones posibles y de la posibilidad de aparición de sucesos

aleatorios. Representación en forma disgramática de varios sucesos posibles que pueden afectar a una decisión. Los valores relativos para los resultados pronosticados de cada decisión son evaluados y tomados en cuenta. El resultado que tenga el valor final más alto deseable es el curso a seguir, ya que es probable que produzca el mayor rendimiento.

- Línea de Espera. Herramienta que compara el costo de tener una cola que espera recibir atención, contra el costo de atender esa cola o fila. En cada situación que se presenta la administración desea minimizar costos, teniendo tan pocas atenciones abiertas como sea posible, sin embargo no tan pocas que se pongan a prueba la presencia de los clientes.

Con frecuencia se presentan problemas en la administración debido a que se hace esperar a empleados, máquinas, materiales, entre otros. Debido a instalaciones insuficientes para manejarlos de inmediato o la utilización de las instalaciones a menos del máximo, a causa de la secuencia de llegada de materiales que emplea la instalación por ejemplo; de tal forma se provoca pérdida de tiempo, mano de obra no utilizada y costos excesivos siendo el objetivo de esta técnica él minimizar estas pérdidas.

Teoría de Juego. Proceso matemático utilizado para elegir una estrategia legítima cuando el nivel posee una estrategia propia. Las decisiones se expresan en términos cuantitativos. El practicar esta técnica proporciona al gerente práctica, conocimiento u oportunidad de mejorar las acciones administrativas al igual que decidir cursos de acción.

- **Planeación y Control de Inventarios.** En el modelo de inventario se toma en cuenta las metas deseadas y la necesidad de asignar valores a los productos e insumos. Proporciona al gerente la base para los planes y estándares mediante los cuales medir el desempeño. Es un subsistema y no incorpora otros subsistemas, tales como la planeación de la producción, de la distribución y de las ventas. El enfoque de la cantidad económica de pedido para determinar los niveles de existencias ha sido utilizado por las empresas durante años.

Funciona para determinar las cantidades a pedir cuando la demanda es predecible y bastante constante a través del año. Sin embargo, para determinar los niveles de existencia de pieza y materiales usados para algunos procesos de producción el enfoque no opera bien, las empresas que determinan los niveles de existencias de producción han encontrado que enfoques del control de inventarios como la planeación de requerimientos de materiales operan mejor.

- **Sistema de Inventario justo a tiempo.** En este sistema, el proveedor entrega los componentes y las piezas a la línea de producción justo a tiempo para su montaje. Para que este sistema funcione se tiene que cumplir algunos requisitos: La calidad de las piezas tiene que ser muy alta, una pieza defectuosa puede detener la línea de montaje. Tienen que existir relaciones confiables y una amplia cooperación de los proveedores. Idealmente los proveedores deben estar ubicados cerca de la compañía, existiendo transportación segura.

- **Logística de la Distribución.** Técnica que planifica, organiza y ordena la combinación más factible de los recursos, áreas de trabajo, personal y tiempo necesario para llevar a cabo los objetivos, políticas y procedimientos. Se relaciona con la logística del negocio, desde el pronóstico de ventas hasta la compra y el procesamiento de materiales e inventarios para abarcar productos terminados, como un solo sistema.

- **Redes de Tiempo Eventos.** El análisis de la red de tiempo–evento es una ampliación lógica de la gráfica de Gantt. Conocida con frecuencia como la técnica de evaluación y revisión de programas (TERP), y en sus puntos fundamentales como el método de la ruta crítica (MRC), esta técnica de planeación y control tiene amplio uso potencial en muchas aplicaciones. Sin embargo, TERP y sus diversos perfeccionamientos como TERP/COSTOS, tienen un gran potencial para uso en muchos aspectos de las operaciones de la planeación y control.

- **Ingeniería del Valor.** Se puede mejorar un producto y disminuir mediante la ingeniería del valor, que consiste en analizar la operación del producto o servicio, estimar el valor de cada operación e intentar esta operación tratando de mantener bajo el costo de cada paso o parte.

- **Simplificación del Trabajo.** Es el proceso para obtener la participación de los trabajadores en la simplificación de su trabajo. Se llevan a cabo sesiones de capacitación para enseñar conceptos y principios de técnicas como los estudios de tiempos y movimientos, el análisis del flujo de trabajo y la distribución de trabajo.

- Círculos de Calidad. Son grupos de personas, de la misma área organizacional, que se reúnen periódicamente para solucionar problemas a los que se enfrentan en el trabajo. Sus participantes están capacitados en la solución de problemas, en la aplicación del control de calidad estadístico y en el trabajo en grupos. Llevan acabo el auto desarrollo, el desarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del departamento, en pro de la calidad del producto o servicio.

Como se muestra, existen diversas herramientas de planeación, las cuales dependerán de las áreas de interés organizacional y de las orientaciones de enfoques de mejora impuestos en la dinámica funcional de la empresa y de su proceso administrativo.

Al analizar los tipos de planeación, Koontz y O'Donnell (2000), se mencionan los siguientes:

- Planeación Estratégica. La planeación estratégica es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales. El largo plazo se define como un período que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años hacia el futuro.

Se debe seguir el principio del compromiso, el cual afirma que los administradores deben comprometerse a fondo para la planeación sólo cuando puedan anticipar, en el futuro próximo, un rendimiento sobre los gastos de planeación como resultado del análisis de planeación a largo

plazo. Los costos de la planeación son una inversión y no debe incurrirse en ellos a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

- **Planeación Táctica.** Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización. El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro. Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer, para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro.

La planeación estratégica se relaciona con el período más prolongado que sea válido considerar y la planeación táctica se relaciona con el período más corto. Ambos tipos de planeación son necesarios. Los administradores necesitan programas de planeación táctica y estratégica, para estos programas deben estar altamente relacionados para tener éxito. La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.

- **Planeación Operativa.** Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad

del producto. Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación.

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

A partir de lo expuesto se señala que la planeación estratégica se aplica a las actividades generales de la organización, mientras la planeación operativa comprende aspectos y acciones específicas relacionadas con las actividades particulares de un evento organizacional. Para efectos de este trabajo, interesa investigar los dos tipos de planeación, a fin de verificar cómo se perciben las actividades en la estructura y funcionamiento general de las empresas eléctricas, así como lo referente a la estructura específica del área de recuperación de energía.

Del mismo modo, Koontz y O'Donnell (2000), resaltan algunos factores esenciales intervinientes en la planificación, incluyendo los siguientes:

- Propósitos o Misiones. La misión o el propósito identifican la función o tarea básica de una empresa o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de operación organizada tiene propósitos o misiones. En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que les asigna la sociedad.

- Políticas. Son también planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, estas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que este de acuerdo y contribuirán a los objetivos. Son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

Las políticas definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo. Las políticas ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, hacen que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo que permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener control sobre lo que hacen sus subordinados.

- Reglas. Explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto. Son el tipo de plan más sencillo. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. El procedimiento se podría considerar como una serie de reglas. La regla puede o no formar parte de un procedimiento. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que se tiene que llevar a cabo o que no se tiene que llevar a cabo una cierta acción.

Es necesario asegurarse de distinguir entre reglas y políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al señalar áreas en las que los

gerentes pueden usar su discreción. Las reglas, aunque también son guías, no permiten flexibilidad en su aplicación.

- **Objetivos.** Los objetivos o metas son los fines a los que se dirige la actividad: son los resultados a lograr. Representan el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Los objetivos de la empresa son el plan básico de la misma, un departamento puede tener también sus propios objetivos. Naturalmente, sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de metas pueden ser diferentes por completo.

- **Procedimientos.** Son planes que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento, detallan la forma exacta en que deben llevar a cabo ciertas actividades. Son sucesiones cronológicas de acciones requeridas. Los procedimientos cruzan las líneas de los departamentos. Por ejemplo, en una compañía industrial el procedimiento para manejar los pedidos con seguridad incluirán los departamentos de ventas, finanzas, contabilidad, producción y de transportación.

- **Estrategias.** Denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Se define como el resultado del proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en estos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.

- Programas. Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general están respaldados por presupuestos.

- Presupuestos. Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término medible numéricamente. El presupuesto es necesario para el control pero no puede servir como estándar de control sensible a menos que refleje los planes. Por lo general, un presupuesto pone en práctica un programa pero puede ser en sí mismo un programa.

La preparación de un presupuesto depende de la planeación, el presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital y de utilización del trabajo o de horas máquina-esperadas. Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planear.

Dichos factores son esenciales para comprender la naturaleza de la planeación del proceso administrativo, pues representan los elementos fundamentales determinantes de cada una de las etapas del análisis de las alternativas a seguir y de la selección oportuna de las mismas para dar

respuesta a los requerimientos de la organización. Estos factores propuestos por Koontz y O'Donnell (2000), son interesantes y necesarios para fines del estudio en el sentido de analizar dichos factores de la planeación en el área de recuperación de energía en las empresas eléctricas del Estado Zulia.

Respecto a la fase de planificación, Stoner y Freeman (1998), indican que la planeación representa un conjunto sucesivo de etapas, las cuales dan como resultado el seguimiento de actividades para planificar el futuro. Dentro de estas etapas incluye las siguientes:

- **Estar Conscientes de las oportunidades.** El conocimiento de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el punto de partida real para la planeación. Es importante observar previamente todas las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y por completo. Todos los gerentes deben conocer cual es su situación en cuanto a sus puntos fuertes y débiles, comprender que problemas desean resolver y porqué, así como saber que esperan ganar. La planeación requiere del diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

- **Establecer objetivos.** El segundo paso es establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada. Esta se debe hacer tanto para el largo como para el corto plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan lo que se tiene que hacer en definitiva, a qué habrá de darse prioridad y qué tendrá que lograrse mediante la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos forman una jerarquía.

- Desarrollo de premisas. Un tercer paso lógico en la planeación es establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas de planeación críticas, tales como pronósticos, políticas básicas aplicables y planes existentes de la compañía, son suposiciones sobre el medio ambiente en el cual se llevará a cabo el plan.

El principio básico de las premisas de planeación es: cuanto más comprendan las personas encargadas de la planeación y estén más de acuerdo en utilizar premisas de planeación consistentes, será más coordinada la planeación de la empresa. La elaboración de pronósticos es importante en la fijación de premisas. Las premisas están limitadas a suposiciones que son críticas o estratégicas, para un plan, es decir, aquellas que influyen más sobre su operación.

- Determinación de cursos alternativos. El cuarto paso en la planeación, es buscar y examinar cursos alternativos de acción, en especial aquellos que no se manifiestan claramente. Pocas veces existe un plan para el que no se tienen alternativas razonables y con frecuencia una alternativa no obvia resulta ser la mejor.

- Evaluación de cursos alternativos. Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el siguiente paso es evaluarlos, preponderando los que se ajusten a las premisas y las metas. Quizás un curso parezca ser el más rentable, pero requerirá de un gran desembolso de efectivo y tendrá un período de recuperación lento; tal vez parezca menos rentable, pero puede tener

menos riesgo; otro quizás esté más acorde con los objetivos a largo plazo en la compañía.

- Seleccionar un curso. Este es el punto en el que se adopta el plan, el punto real de toma de decisiones. Ocasionalmente, el análisis y la evaluación de cursos alternativos da por resultado que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir seguir varios cursos en lugar del mejor.

- Formulación de planes derivados. Cuando se toma la decisión, pocas veces la planeación está completa; por lo tanto se señala un séptimo paso. Se requieren planes derivados para respaldar el plan básico.

Coincidiendo con lo mencionado pero de forma más sencilla, Koontz y O'Donnell (2000), indican que el primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, entre otros.

Se muestra que la planificación requiere de un pensar reflexivo, el cual conlleva al análisis de las oportunidades de planeación, así como definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades. Esta se ocupa tanto de los fines (¿qué hay

que hacer?), cómo de los medios (¿cómo debe hacerse?) y define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar.

Por tanto, la planificación da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a donde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente. Finalmente, establece objetivos o estándares que se usan para controlar.

Para el caso de este estudio, se analizan los aspectos esenciales referidos a las etapas de la planeación y los factores que la determinan, tomando como referencia los planteamientos de Stoner y Freeman (1998), así como de Koontz y O'Donnell (2000), quienes conceptualizan y especifican ampliamente los elementos esenciales de la planeación, lo cual sirve de soporte teórico para este trabajo.

2.2.2. Organización

Otro proceso administrativo es la organización, la cual se analiza en este estudio, por lo cual se exponen los aspectos relevantes de la misma desde la perspectiva de diversos autores. La organización desde la perspectiva de

Dale (1998), viene del griego "organon", que significa: instrumento. Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo".

En tal sentido, en opinión de Hodggets y Altman (1998), organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Para el mismo autor, diferentes metas requieren diferentes estructuras, por lo cual los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros. Este implica necesariamente:

- Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- Unidad funcional: esas diversas, con todo tienen un fin común o idéntico.
- Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás: obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

Se puede afirmar a partir de lo expuesto que, la organización es la estructuración técnica de las relaciones existentes entre las funciones,

niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Coincidiendo con lo mencionado, Urwick (1999), la organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa, refiriéndose sobre cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades. Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades a estructurarse, más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto. La organización expresa en concreto cómo y quién va hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona.

Se entiende a la organización como un elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a contraponer a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.

Stoner y Freeman (1998), afirman que una organización es un patrón de relaciones, muchas relaciones simultáneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los

gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

Los mismos autores afirman, que los gerentes deben considerar lo que está ocurriendo y lo que probablemente pasará en el futuro, en el entorno de la organización. En la intersección de estas dos series de factores, planes y ambientes, los gerentes toman decisiones que adecuan las metas, los planes estratégicos y sus capacidades a los factores del entorno. Este primer paso crucial para organizar, que por lógica se deriva de la planificación, es el proceso de diseño organizacional.

Para Stoner y Freeman (1998), el patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional. La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existen toda una serie de estructuras posibles para la organización.

Por tanto, organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional cambiar, mientras la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización varían, por lo cual se requiere de la intervención gerencial para mantenerla sobre niveles funcionales para contribuir en el desarrollo de la empresa.

Sea que constituyan una organización nueva, una existente o cambian radicalmente, Vega (1999), señala que el patrón de las relaciones de una organización, origina cuatro factores básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar:

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

El mismo autor sostiene que, el diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior y exterior de su organización.

En opinión de Reyes (1999), poco a poco, la parte del mundo exterior de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más atención

de los gerentes. En esta sección haremos un breve recorrido del desarrollo histórico del diseño organizacional. Recuerde dos cosas: en primer término debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. En segundo, los cambios de estructura suelen implicar el proceso de prueba y error.

Se puede entonces afirmar que la organización implica ubicar una estructura jerárquica que establece las líneas de mando y las relaciones en la empresa; estableciendo los lineamientos para guiar los recursos hacia las metas previstas. Estos aspectos se consideran en el estudio, como parte fundamental de la organización administrativa, ya que entre las debilidades marcadas del área en estudio es que no existe una estructura organizativa formalmente definida.

Analizando los aspectos que rigen la organización, en opinión de Chiavenato (2000), existen nueve principios, los cuales proporcionan la pauta para establecer una organización racional, entre los cuales incluye:

- Del objetivo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos. Este principio a primera vista parece obvio, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles, que en nada contribuyen a lograr los objetivos, sino que, al contrario, sólo ocasionan gastos innecesarios.

No hay que confundir a los sistemas organizacionales con sistemas burocráticos o de papeleo excesivo; al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo.

- **Especialización.** Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

- **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

- **Paridad de Autoridad y Responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, a un empleado, si no se le hace responsable por los resultados.

- **Unidad de Mando.** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que

los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

- Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto, que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

- Amplitud o Tramo de Control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.

- De la Coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Un ejemplo de esto puede ser que de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la compañía difícilmente desplaza sus mercancías.

En otras palabras, el administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas; la empresa es un sistema que

para funcionar con eficiencia, necesita que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente. La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.

- Continuidad. Una vez que se ha establecido la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarias.

Dichos principios son esenciales como elementos rectores de las acciones de organización en el proceso administrativo, siendo interesante considerarlos para efectos de valorar cómo se producen los elementos y fases de la misma en el área de recuperación de energía en las empresas de energía eléctrica del Estado Zulia.

Del mismo modo, Urwick (1999), indica que las fases de la organización incluyen las siguientes etapas: la división de trabajo y coordinación, expresándose gráficamente de la siguiente forma:

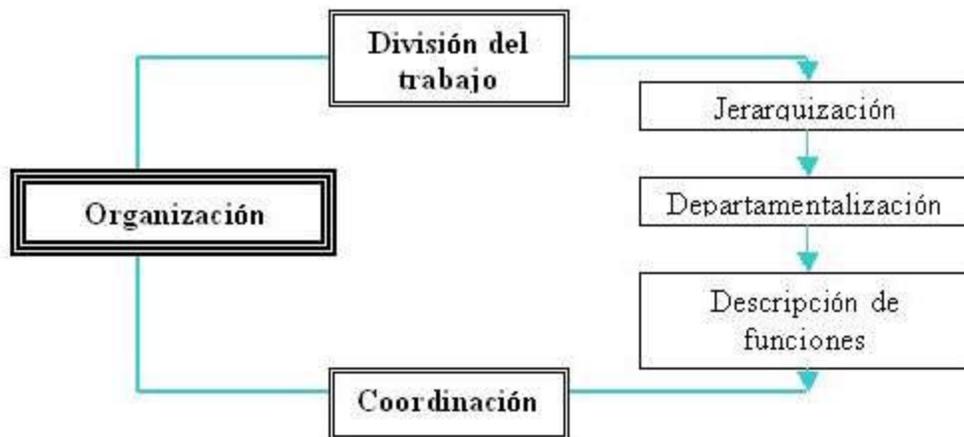


Figura 2
Etapas de la Organización
Fuente: Urwick (1999, p. 21).

- División del Trabajo. La división en el primer nivel jerárquico, es casi siempre funcional. Para lograr la división del trabajo, se deben tener en cuenta los objetivos y planes a realizar, haciendo una lista escrita de todas las funciones que para esa empresa se consideren deben establecerse en el primer nivel jerárquico. Así mismo, deben definirse en forma sencilla, precisarse al menos cada una de las funciones listadas.

De ello, podrá resultar que se encuentren dos o más idénticas: en este caso, se eliminarán algunas de ellas, dejando sólo el título que se considere más oportuno y se encuentren algunas superposiciones parciales; en este caso, o bien se combinan dos funciones en una (por ejemplo investigación de mercados y ventas), o bien sea hacer tres funciones distintas de dos de las listadas (por ejemplo relaciones humanas y públicas, podrían separarse en relaciones laborales, industriales y públicas).

Al terminar este paso, deben quedar aquéllas funciones que deben existir y que, hasta donde sea posible, sean completamente distintas o irreductibles, sin tomar en cuenta a las personas concretas que podrán ocuparlas. Para cada una de las funciones de primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.

Cada operación se repite en forma idéntica, hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se desean analizar. Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiendo al número, calidad, preparación, experiencia, etc., de las personas de que podemos disponer.

Para Koontz y O'Donnell (2000), es muy frecuente que se sigan criterios de división diversos en la misma línea, según los distintos niveles. Con base en estos criterios de división de funciones y actividades se forman las unidades de organización dentro de cada línea de mando y responsabilidad. Aún cuando la nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas empresas, quizás la más general es considerar estos grupos del siguiente modo: División, en el primer nivel jerárquico; Departamento, en el segundo; Sección, en el tercero; Grupo y subgrupos, en el cuarto; Unidad y subunidades, en el quinto.

Se puede indicar al respecto como la organización se origina de etapas en las cuales se divide el trabajo. Así, el orden y aún las denominaciones cambian de empresa a empresa, la más usual es la denominación de

departamento, que se dividen en secciones. La asignación de actividades, mediante la división del trabajo, debe conducir a la especialización de los individuos.

Por tanto, la división del trabajo se entiende como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento.

Para dividir el trabajo, según Cruz (1999), es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. Jerarquía. Proviene del griego hierarjes (jerarca), que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica. El término jerarquía fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno de la iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados.

Desde el punto de vista administrativo jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación), que se relacionen entre sí con precisión.

Agrega Cruz (1999), que la observancia es indispensable cuando se jerarquiza: los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo

social deben ser los mínimos e indispensables y se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

2. Departamentalización. La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

Para Cruz (1999), al departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia: listar todas las funciones de la empresa, clasificarlas, agruparlas según un orden jerárquico, asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos, especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos; establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos y el tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de la cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización; los más usuales según Koontz y O'Donnell (2000), son la funcional, por productos, geográfica, por clientes, por procesos y secuencia.

Para los autores la departamentalización funcional, es común en las empresas industriales, consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor

eficiencia del personal. En el caso de la departamentalización por productos, ésta es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

Siguiendo con la departamentalización geográfica o por territorios, la misma proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes. Se utiliza principalmente en el área de estudio, ejemplo: dividir a una empresa en zonas regionales y a la vez asignar el personal por áreas de servicio.

En el caso de la departamentalización por cliente, la misma consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general, se aplicaría en empresas comerciales, principalmente en los almacenes, aunque puede también utilizarse con base en determinados mercados. También, en el caso de la departamentalización por procesos o equipos, ésta se utiliza cuando se agrupan tareas por este criterio.

3. Descripción de Funciones. Cruz (1999), indica que después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Esta es la última etapa de la

división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

Por tanto, el último paso que supone la organización, una vez estableciendo los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de los que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo, célula de toda la vida económico-social, en la empresa recibe el nombre de "puesto". Este puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal.

La segunda etapa de la organización es la coordinación. En tal sentido, Stoner y Freeman (1998), refieren que la coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que no es más que el lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad y se sincronicen.

En opinión de los mismos autores antes mencionados, la importancia de la coordinación se fundamenta en los principios de organización, sincronización, armonía, comunicación entre los integrantes, en el momento de desarrollarse el partido. Así, la eficacia de cualquier sistema

organizacional estará en relación directa con la coordinación misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas. La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

Por tanto, la coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

Del mismo modo, existen múltiples factores que determinan la organización, entre los cuales Stoner y Freeman (1998), incluyen la estructura organizacional, el poder, el liderazgo y la delegación. La estructura organizacional se refiere a la forma en la cual se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

Otro factor es el poder y la distribución de la autoridad. En tal sentido, para los anteriores autores señalados, el poder es concebido como la capacidad de influir en las decisiones. Los miembros de las organizaciones requieren de una estructura jerárquica y de recompensas y sanciones para apoyar la obediencia a los ordenamientos. Entre otros aspectos, mencionan que las medidas de control aplicadas pueden clasificarse en tres categorías: física, material y simbólica.

Explican Stoner y Freeman (1998), que el control basado en medios físicos, lo designan como poder coercitivo, son controles físicos pues afectan al cuerpo. El control efectivo está fundado en un sistema de recompensas materiales consistente en bienes y servicios. Los símbolos son medios, los cuales no constituyen amenaza física o recompensa material, pero se traducen en prestigio, estimación, aceptación reconocimiento, entre otros; éstos forman el poder normativo.

Un tercer factor de la organización es el liderazgo. Para Stoner y Freeman (1998), el liderazgo se refiere al poder (proceso de influencia), que los líderes tienen sobre sus subalternos y cómo emplean este poder para afectar el comportamiento y el de desempeño de los subalternos. Los líderes más efectivos dependen de varias bases diferentes de poder.

Para Koontz y O'Donnell (2000), el concepto de un "liderazgo efectivo" se está constantemente refinando conforme los investigadores siguen estudiando el liderazgo en las organizaciones y descubren más acerca de él. Mientras el poder es la capacidad de influir en las decisiones, el liderazgo se refiere al proceso de influencia, se necesita ver cómo los líderes adquieren el poder.

El poder legítimo y la autoridad son los mismos. El poder legítimo representa el poder que una persona tiene como resultado de su posición en la jerarquía organizacional formal. Las posiciones de autoridad también tienen poder de recompensa y coercitivo, pero el poder legítimo es más amplio que el poder de presionar y recompensar. Específicamente,

comprende la aceptación de los miembros de una organización a la autoridad de una posición. Cuando los directores de escuela, presidentes de bancos o capitanes del ejército hablan (suponiendo que sus directivas se consideran dentro de la autoridad de su posición), maestros, cajeros y tenientes escuchan y normalmente obedecen.

La base del poder coercitivo la definen Koontz y O'Donnell (2000), como dependiente del temor. La persona reacciona a este poder por el temor o los resultados negativos que podrían ocurrir si no se obedece. Descansa en la aplicación o la amenaza de sanciones físicas como infligir dolor, despertar la frustración por la restricción de movimiento o el control por la fuerza de necesidades fisiológicas o de seguridad.

Para los autores mencionados, el opuesto del poder coercitivo es el poder de recompensa. Los individuos cumplen los deseos o directrices de otra persona porque les produce beneficios positivos; por tanto, alguien que puede distribuir recompensas que los otros consideran como valiosas, tendrá un poder sobre ellos. Estas recompensas pueden ser cualquier cosa que otra persona valore. En un contexto organizacional, se piensa en términos de dinero, evaluaciones de desempeño favorables, promociones, asignaciones de trabajo y territorios preferidos, entre otros.

En la perspectiva de Koontz y O'Donnell (2000), el poder coercitivo y el de recompensa en realidad son contraparte el uno del otro. Si usted puede quitarle algo de valor positivo a otro o infligir un valor negativo en él o ella, tiene poder coercitivo sobre esa persona. Si puede dar a alguien algo valioso

o retirar algo de valor negativo, tiene poder de recompensa sobre esa persona. De nuevo, como con el poder coercitivo, no es necesario ser gerente para poder ejercer influencia por medio de las recompensas.

Recompensas como la amistad, la aceptación y la alabanza están disponibles para todos dentro de la organización. En la medida que un individuo busque tales recompensas, su capacidad de dar o retenerlas le da poder sobre ese individuo.

El poder de experto es la influencia ejercida como resultado de la experiencia, una habilidad especial o un conocimiento. Conforme un empleado incrementa su conocimiento de información que es fundamental para la operación de un grupo de trabajo y en la medida que este conocimiento no lo poseen otros, el poder de experto se fortalece.

La última categoría de influencia expuesta por Koontz y O'Donnell (2000), es el poder referente. Su base es la identificación con una persona que tiene recursos deseables o características personales, si yo lo admiro y me identifico con usted, usted puede ejercer poder sobre mí porque yo quiero complacerlo. El poder referente se desarrolla de la admiración a otro y el deseo de ser como esa persona. Podría considerar a la persona con la cual se identifica como poseedor de carisma.

Un cuarto factor es la Centralización, la cual según Stoner y Freeman (1999), incluyen la delegación y descentralización. Uno de los problemas del proceso organizacional es determinar el grado de autoridad para tomar decisiones que se dará a los integrantes de

diversas jerarquías establecidas en un organismo social. Tres conceptos utilizados para este aspecto son: centralización, delegación y descentralización, los cuales en principio pueden sintetizarse de la siguiente manera.

La centralización es la concentración o reservación de autoridad para dirigir y tomar decisiones dentro de un campo de acción. Delegación es el otorgamiento de poder a otra u otras personas subordinadas, para que actúen en representación de quien les transfiere autoridad y descentralización es la delegación de autoridad para tomar decisiones en los niveles jerárquicos inferiores de un organismo social.

Como se muestra, la organización consta de fases específicas que incluyen la división del trabajo y la coordinación; así como elementos esenciales como la estructura organizacional, el poder, el liderazgo y la delegación. Todos estos aspectos expuestos por Stoner y Freeman (1998) y Koontz y O'Donnell (2000), serán analizados en el presente trabajo aplicándolo al proceso administrativo en el área de recuperación de energía en las empresas eléctricas de la Región Zuliana.

2.2.3. Dirección

Otro proceso administrativo es de la dirección. Según Hodgetts y Altman (1998), la dirección implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones

de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Al establecer el ambiente adecuado, éstos ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

Según Stoner y Freeman (1998), la dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sean tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad. Además, se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas. Para lograr una efectiva dirección, los autores resaltan la intervención de factores esenciales entre los cuales incluyen: la necesidad de mantener un liderazgo efectivo, asumir el poder, distribuir la autoridad, motivar y delegar en el caso necesario.

Los mismos autores expresan que se trata por este medio de obtener los resultados previstos y planeados y para los cuales se había urbanizado e integrado, pero hay dos estratos sustancialmente distintos, para dar éstos resultados:

1. Es el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.
2. En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar". El jefe en

cuanto tal, no ejecuta sino hace ejecutar. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

Koontz y O'Donnell (2000), afirma que para aplicar la dirección deben seguirse un conjunto de lineamientos, los cuales se tornan en principios esenciales. Dentro de los principios de la dirección se encuentran los siguientes:

1. Principios de la coordinación de intereses: El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuos, de quienes participan en la búsqueda de aquél.

2. Principio de la impersonalidad el mando: La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

3. Principio de la vía jerárquica: Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante. En todo caso lo contrario sólo se justifica cuando: la orden sea tan importante que amerite romper los canales establecidos y en forma excepcional, si el salto de los jefes interinos estuviera dándose constantemente, en realidad ella significaría o que los jefes interinos son innecesarios o que se les considera no preparados para su puesto.

4. Principio de la resolución de conflictos: Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible, de modo que sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes.

5. Principio de aprovechamiento del conflicto: Se debe dividir para éste efecto la forma de resolver los conflictos en tres:

- Por dominación: Cuando una de las partes en conflictos obtiene lo que deseaba, en base a la pérdida correspondiente de la otra de sus pretensiones, ejemplo: En un juicio, una parte es condenar y la otra es absolver.

- Por compromiso o conciliación: Cuando ambas partes solucionan a su conflicto, cediendo cada una partes de sus pretensiones ejemplo: El arreglo en que las dos partes de un pleito ceden parcialmente aquélla a que lo creían tener derecho.

- Por integración o coordinación: Cuando ambas partes logran integralmente sus pretensiones lo cual permite encontrar una solución que satisfaga a todos disminuyan las utilidades de los empresarios, sino que se conceda en el logro de mayor productividad.

Dichos principios son esenciales para garantizar que las labores de dirección se realicen dentro de un conjunto de lineamientos para asegurar su efectividad en el manejo de las actividades de supervisión y control organizacional en función de las metas previstas.

Para llevar a cabo el proceso de dirección, es esencial llevar a cabo un conjunto de pasos. Al analizar las fases de la dirección de una empresa, Koontz y O'Donnell (2000), expresan las siguientes:

- a) Que se deleguen autoridad ya que administración es "hacer a través de otros".

b) Que se ejerza esa autoridad" para lo cual debe precisarse sus tipos, elementos o bases, etc.

c) Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen los resultados.

d) Que supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Para Reyes (1998), la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de organización y si estas no se contraponen a su autorealización.

En consecuencia, puede observarse que la dirección cursa como un proceso administrativo de vital importancia para las organizaciones, en tanto configura el equipo y las funciones enfocadas a dirigir al personal hacia los objetivos trazados por la empresa. Para efectos de este trabajo se consideran los aspectos propuestos por Stoner y Freeman (1998) y Koontz y O'Donnell (2000), por corresponder con los propósitos planteados en este trabajo.

2.2.4. Control

El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Por ello, Stoner y

Freeman (1998), indica que el control entraña los siguientes elementos básicos: establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, comparar estos resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas cuando se presenten desviaciones.

Explican los mismos autores que los administradores tienen que preocuparse por el control porque, con el tiempo, los efectos en la organización no siempre resultan como se planearon. El control puede definirse como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Uno de los elementos del control son las técnicas e instrumentos más comúnmente empleadas para efectuar el mismo, lo cual es posible de realizar a través de informes, actas, estudios. Otro elemento es contar con objetivos y estándares estables, que los controles sean comprendidos por el personal, así como contar con alternativas para medir la efectividad de los controles.

Reyes (1998), agrega que todos los gerentes deben participar en la función de control, aún cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado las actividades que se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El

criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

En el criterio de Rodríguez (2000), idealmente, cada organización querría alcanzar sus metas con eficiencia y eficacia. Existen tres enfoques diferentes para diseñar sistemas de control: de mercado, burocrático y de clan.

Según el mismo autor antes mencionado, el control de mercado es un enfoque para controlar que se centra en el empleo de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas empleadas en el sistema de control. Este enfoque se emplea generalmente en organizaciones donde los productos y servicios de la firma están claramente especificados, son distintos y donde existe una fuerte competencia de mercado. Bajo tales condiciones, las divisiones de una compañía frecuentemente se convierten en centros de utilidades y se evalúan por el porcentaje del total de las utilidades corporativas que genera.

Otro enfoque a un sistema de control es el control burocrático, el cual según Rodríguez (2000), se concentra en la autoridad de la organización y depende de normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas. Este tipo de control depende de la estandarización de las actividades, descripciones de puesto bien definidas y otros mecanismos administrativos como presupuestos, para asegurar que los empleados exhiban comportamientos apropiados y reúnan las normas de desempeño.

Culmina Rodríguez (2000), indicando que bajo el control de clan, los comportamientos de los empleados se regulan por los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización que son compartidos. Por ejemplo, rituales corporativos como las cenas anuales de premiación por el desempeño de los empleados o bonos por días festivos, desempeñan un papel importante en el establecimiento del control. En tanto que el control burocrático se basa en estrictos mecanismos jerárquicos organizacionales, el control del clan depende del individuo y el grupo (o clan) para identificar los comportamientos apropiados y esperados, y las medidas de desempeño.

Se infiere a partir de lo expuesto que la mayor parte de las organizaciones no dependen totalmente de uno solo de estos enfoques para diseñar un sistema de control apropiado. En lugar de ello, la organización debe elegir y diseñar un sistema de control apropiado para ayudar a la organización a alcanzar sus metas de manera eficaz y eficiente.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2000), agrega que por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos diversos: control automáticos (feedback control) y control sobre resultados (open control). Otros tipos de control incluyen el preventivo (anticipa problemas), concurrente (corrige problemas conforme se presentan) y de retroalimentación (corrige problemas después de ocurridos).

Integrando los procesos administrativos, Koontz y O'Donnell (2000), explican que la planificación puede llevarse a cabo, la estructura de una

organización puede crearse para facilitar el logro de objetivos con eficiencia y los empleados pueden estar dirigidos y motivados.

No obstante, no existe la seguridad de que las actividades se desarrollen como fueron planificadas y que las metas que los gerentes buscan se conviertan en realidad. Por tanto, el control es importante, pues es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y las razones. El valor específico de la función de control, sin embargo, radica en su relación con la planificación y delegación de actividades.

Los objetivos dan una dirección específica a los gerentes. Sin embargo, para Koontz y O'Donnell (2000), el establecer objetivos y sean aceptados por los subordinados no es garantía alguna de que las acciones necesarias para cumplirlos se lleven a cabo. Si los gerentes no controlan, no tienen manera saber si sus objetivos y planes proceden como deben y qué acciones futuras tomar.

Otra área en la que el control es importante es la delegación. Para Rodríguez (2000), muchos gerentes tienen dificultad para delegar. Uno de los principales motivos planteados, es el temor de que los subordinados hagan algo mal de lo cual el gerente es responsable. De esta manera, muchos gerentes tienen la tentación de hacer las cosas ellos mismos y evitan delegar.

Según el mismo autor mencionado, esta renuencia a delegar, sin embargo, puede reducirse si los gerentes desarrollan un sistema de control

efectivo. Tal sistema de control puede proporcionar información y retroalimentación sobre el desempeño de los subordinados a quienes han delegado autoridad. Un sistema de control efectivo es importante, por tanto, porque los gerentes necesitan delegar autoridad. Pero, a fin de cuentas serán responsables de las decisiones de sus subordinados, por lo cual los gerentes también necesitan un mecanismo de retroalimentación que el sistema de control puede proporcionarles.

Como todo proceso administrativo, la aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios, tal como lo expresan Koontz y O'Donnell (2000), entre los cuales incluyen:

Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido sino se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los

estándares. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de cierto límite, evitando errores y, consecutivamente, pérdidas de tiempo y de dinero.

De la oportunidad: El control para que sea eficaz necesita ser oportuno, es decir, debe explicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control, cuando no es oportuno carece de validez y obviamente, reduce la consecución de los objetivos al mismo.

De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. Un control solo deberá implantarse si su costo se justifica antes de los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúe resultan menores que el costo y tiempo que implica su implantación.

De los estándares: El control es imposible si no existen "estándares" de alguna manera prefijados y será mejor cuanto más precisos y cuantificados sean dichos estándares.

Del carácter medial del centro: Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla: Un control deberá usarse sí el trabajo, gastos, entre otros; se imponen y justifican ante los beneficios esperados. En segundo positivo, surge el peligro del "especialista" en la técnica de control de la que se trate, el que casi siempre verá bondad de su técnica y tratará de lograr a toda costa que se implante. En sentido negativo, está también el peligro de subestimar los beneficios de un medio de control.

De principio de excepción: El control administrativo, es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado. El control debe aplicarse, referentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren del control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

De la función controlada: La función controlada por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad del control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. Una aplicación clara de éste principio se puede encontrar en el siguiente ejemplo: el control que elabora los estudios financieros de una empresa no será la persona más idónea para auditarlos o determinar si son verídicos o no ya que en dicha evaluación puede intervenir aspectos de carácter personal.

Por tanto, se infiere que el proceso de medir el desempeño actual comparándolo contra la norma permite asumir acciones gerenciales para corregir desviaciones o normas inadecuadas. Las normas se derivan de los objetivos, pero ya que estos objetivos se desarrollan durante la planificación, son tangenciales al proceso de control. El proceso es en esencia un flujo continuo entre medir y comparar la acción gerencial. Dependiendo de los resultados de la etapa de comparación, el curso de acción de los gerentes puede ser no hacer nada, revisar la norma o corregir el desempeño.

En este punto también se debe reiterar la importancia de la información en todo el proceso de control. Koontz y O'Donnell (2000), agregan que sin contar con un sistema organizado para recolectar y distribuir información será imposible que un gerente controle actividades de trabajo y desempeño.

Los mismos autores mencionados coinciden con los planteamientos antes descritos sistematizando las etapas del proceso de control. El proceso de control consiste en tres etapas separadas y distintas: (1) Medir el desempeño real; (2) Comparar el desempeño actual contra una norma o estándares y (3) Tomar acción general para corregir desviaciones o normas inadecuadas. Antes de analizar cada paso en detalle, se debe estar consciente de que el proceso de control supone que las normas de desempeño ya existen; explicadas seguidamente:

- **Medición.** Para determinar lo que es el desempeño real, un gerente debe adquirir información acerca de él. El primer paso de control, entonces, es medir. Existen cuatro fuentes comunes de información que

emplean frecuentemente los gerentes para medir el desempeño real. Son la observación personal, los informes estadísticos, informes verbales e informes escritos. Cada uno tiene sus puntos fuertes y debilidades; sin embargo, una combinación de las fuentes de información incrementa tanto el número de fuentes de entrada como la probabilidad de obtener información confiable.

- Comparación. El paso de comparación determina el grado de variación entre el desempeño real y la norma. Cierta variación en el desempeño puede esperarse en todas las actividades. Es fundamental, por tanto, determinar el rango de variación aceptable. Las desviaciones que exceden este rango se vuelven significativas y necesitan la atención del gerente. En la etapa de comparación, los gerentes se preocupan especialmente por el tamaño y la dirección de la variación.

- Tomar Acción Gerencial. El tercer y último paso en el proceso de control es tomar acción gerencial. Los gerentes pueden elegir entre tres posibilidades: pueden no hacer nada, pueden corregir el desempeño actual o pueden revisar las normas. Ya que el no "hacer nada" se explica por sí mismo, veamos con mayor detenimiento los otros dos. Si la fuente de la variación en el desempeño actual ha sido una serie de acciones o actividades de trabajo deficientes, el gerente querrá tomar acción correctiva. Ejemplos de tal acción correctiva podrían comprender cambios de estrategia, estructura, prácticas de compensación o programas de entrenamiento; rediseño del puesto o el reemplazo de personal.

Por su parte, Hicks (2000), refiere que se debe distinguir ante todo, los pasos o etapas de todo control: establecimiento de los medios de control, operaciones de recolección y concentración de datos, interpretación y valoración de los resultados y utilización de los mismos resultados. La primera y la última de estas etapas son esencialmente propias del administrador, la segunda, ciertamente es del técnico en el control de que se trate y la tercera suele ser del administrador con la ayuda del técnico.

Para el autor, los controles deben ser flexibles. Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la previsión, hace que, o bien no pueda realizarse adecuadamente la función, o bien se tienda a abandonar el control como inservible. Muchos están en contra del empleo de controles precisamente por su flexibilidad. Así mismo, los controles deben reportar rápidamente las desviaciones. El control de tipo "histórico", mira hacia el pasado. De ahí que, muchas veces, cuando reporta una desviación o corrección, esta sea ya imposible de realizarse. Los controles, por el contrario, deben actualizarse lo más que se pueda.

Autores como Chiavenato (2000), apoyan las fases del control antes mencionadas, coincidiendo en que el mismo incluye cuatro etapas: establecimiento de estándares, medición de resultados, medidas correctivas y retroalimentación. Explica que un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho no son más que los objetivos definidos de la organización.

En referencia a la medición de resultados, la misma consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Para llevar a cabo su función, según Chiavenato (2000), esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recogida, la misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (medir realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medida apropiadas, y fluida (canalizar por los adecuados canales de comunicación).

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, Chiavenato (2000), expresa que será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, que deberán reportarse inmediatamente.

Seguidamente, Chiavenato (2000), resalta la importancia de asumir medidas correctivas. Los gerentes pueden elegir entre tres posibilidades: pueden no hacer nada, pueden corregir el desempeño actual o pueden revisar las normas. Ya que el no "hacer nada" se explica por sí mismo, veamos con mayor detenimiento los otros dos. Si la fuente de la variación en el desempeño actual ha sido una serie de acciones o actividades de trabajo deficientes, el gerente querrá tomar acción correctiva. Ejemplos de tal acción correctiva podrían comprender cambios de estrategia, estructura, prácticas

de compensación o programas de entrenamiento, rediseño del puesto o el reemplazo de personal.

Para finalizar con la opinión de Chiavenato (2000), explica que la retroalimentación es básica en el proceso de control, pues a través de la misma, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con el cual se retroalimenta el sistema.

Puesto que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2000), agregan que el mismo debe reunir ciertos aspectos para ser efectivo. Uno de estos aspectos se centra en reflejar la naturaleza de la estructura organizacional, pues deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar. Así, una pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande; los controles implantados en el departamento de ventas serán diferentes a los controles del departamento de producción. Los controles efectivos deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia; la función del control no puede suplir una organización precaria.

Otro aspecto esencial del control es la oportunidad. Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2000), un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan. El control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado. Del mismo modo, debe ser accesible, pues todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su

aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.

Resulta imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas o ubicaciones estratégicas. Esta característica se relaciona con el principio de excepción; enfatiza el hecho de que es necesario establecer puntos de verificación clave, antes de que la corrección implique un alto costo.

A través de lo expuesto, se puede inferir que el control constituye un proceso fundamental el cual además de conservar principios esenciales, sigue un patrón de ejecución donde sus etapas contemplan en opinión de los autores establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, comparar estos resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas cuando se presenten desviaciones; especialmente apoyado por las opiniones de Stoner y Freeman (1998) y Koontz y O'Donnell (2000); lo cual se vincula a los propósitos de este trabajo.

2.3. Área de Recuperación de Energía en Empresas del Sector Eléctrico

En este trabajo se analiza el proceso administrativo de las empresas del sector eléctrico del Estado Zulia, el mismo se abarcará un área específica, como lo es la de recuperación de energía, por lo cual se analiza este tópico

desde la óptica teórica. Es importante mencionar, que en las diferentes empresas eléctricas esta área recibe diferentes nombre, entre los que se pueden mencionar: ventas, normalización y recuperación. Seleccionando para este trabajo, el nombre específico como lo define el reglamento de servicio eléctrico: "Recuperación de Energía".

La introducción de un ambiente de competencia y de figuras como la de los usuarios no regulados significan que las condiciones en que se está dando la relación suministrador–cliente son mucho más exigentes para las empresas del sector eléctrico, obligándolas a incentivar en su ámbito institucional una nueva cultura de servicio.

Según la XXXVI Mesa Redonda de Sobre la Industria Eléctrica (2002), se ha incrementado la importancia de un suministro de energía eléctrica basado en criterios que vayan más allá de la simple continuidad, debido a la creciente vulnerabilidad de procesos industriales cada vez más delicados y dependientes de equipo electrónico más sofisticado, pero al mismo tiempo más susceptible a diversos tipos de perturbación.

El nuevo concepto de Calidad de Servicio de la Energía Eléctrica ("Power Quality"), que ha evolucionado en la última década a escala mundial, está relacionado con las perturbaciones electromagnéticas que pueden afectar las condiciones eléctricas de suministro (tensión y/o corriente) y ocasionar el mal funcionamiento o daño de equipos y procesos. Durante los últimos años ha adquirido importancia como uno de los elementos básicos de calidad y confiabilidad en la prestación del servicio.

Por tal razón, explican los resultados de la XXXVI Mesa Redonda de Sobre la Industria Eléctrica (2002), que se requiere efectuar un análisis de las ventas a fin de saber la composición de las mismas según los grupos comerciales básicos, clasificados de un modo determinado propio o de acuerdo con la clasificación general establecida por el mercado en la práctica a fin de aportar un tratamiento integral del problema desde diversos frentes de normalización y control de ventas.

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, entre otros. Cada una de estas actividades debe realimentar y dar soporte a las demás.

Del mismo modo, el conocimiento de las exigencias inherentes al ambiente electromagnético presente en el medio venezolano (como son las descargas atmosféricas, los armónicos y fluctuaciones de tensión), es fundamental para definir las pautas de planeamiento, diseño y operación de los sistemas. Esfuerzos integrales de investigación en este sentido son de profundo interés, teniendo en cuenta, entre otros factores, que la calidad del suministro constituye un tópico relevante dentro de las políticas institucionales que se impulsan en el sector eléctrico.

Las actividades del área de estudio se enfoca en: la detección, normalización, seguimiento y análisis de las instalaciones eléctricas con facturación irregular, análisis y seguimientos operativos, a fin de mantener o

aumentar las ventas (en KWH) de las empresas eléctricas, para así poner control a la manipulación de los equipos de medición (fraudes y/o anomalías) y prestar un servicio de mayor calidad.

De allí, que la XXXVI Mesa Redonda de Sobre la Industria Eléctrica (2002), recomienda que se mantenga un monitoreo permanente de las actividades, especialmente comparando períodos y clientes, con sus respectivos consumos enfocados a verificar la absoluta claridad y la sólida evolución en todas las facetas del servicio de distribución y comercialización eléctrico.

Esto se debe mantener e incrementar permanentemente en base al compromiso de todos los actores: las empresas, los clientes, el gobierno y la comunidad. Los tiempos de crisis lo son también de soluciones, por lo cual este es un principio que no debe perder de vista ninguna sociedad.

Es necesario tomar conciencia de los problemas que aquejan al servicio eléctrico e investigar sus causas, prever sus consecuencias; pero, llegado el momento de las definiciones, en ese punto sin retorno en el que se juega el futuro, es obligatorio encontrar las formas y métodos que faciliten una salida adecuada.

Dentro de la gestión de recuperación y ventas de energía, se consideran los cambios en las políticas de cobranzas, lo cual supone aperturar un abanico de opciones para que el cliente pueda cancelar oportunamente y con suficiente comodidad su factura de electricidad; ello involucra nuevos esquemas y formas de pago y un análisis minucioso para lograr la mejor

interrelación entre las unidades cuya función este enfocada en la atención de clientes, de manera que se pueda ofrecer respuestas más rápidas y efectivas.

Para lograr actividades acorde con los objetivos, es necesaria la modernización de los sistemas relacionados con la protección y recuperación de la energía, a fin de manejar con mucha mayor efectividad los problemas de fraudes, conexiones ilícitas o cualquier otra irregularidad que afecta directamente a los clientes que cumplen con responsabilidad el pago de los servicios y que representan la mayoría.

Del mismo modo, según la XXXVI Mesa Redonda de Sobre la Industria Eléctrica (2002), esta área se ocupa de realizar las gestiones encaminadas a lograr una reducción en las pérdidas de energía, mediante el desarrollo de este nuevo sistema de trabajo, lo cual supone analizar los medios para brindar facilidad en la recepción de denuncias planteadas por los clientes y los propios empleados de la organización, igualmente permite dar solución y respuesta a cada una de ellos.

Adicionalmente, las personas encargadas del área de pérdidas de energía y los líderes de la empresa de servicio eléctrico pueden hacer seguimiento a las solicitudes y denuncias de los clientes, evaluar económicamente los procesos para orientar en forma eficiente el manejo de recursos y lograr mayor efectividad en la gestión de reducción de pérdidas de energía, así como en la identificación de clientes potenciales que tienen el servicio ilegalmente.

Aplicado a las áreas objeto de estudio, las empresas eléctricas que prestan el servicio en la Región Zuliana se han enfocado en el compromiso de conocer y satisfacer los requerimientos de sus clientes, por lo cual ha iniciado lo que bien podría llamarse un plan de transformación de los procesos comerciales, basado en la aplicación de las mejores prácticas contenidas en el Customer Care System o sistema de relaciones con el cliente (CCS de SAP), lo cual aportará valiosos beneficios a los procesos técnicos–comerciales, inclusive a los clientes y usuarios en general.

Su importancia radica principalmente en tratarse de un esquema basado en la atención y “cuidado” del cliente, en función del nuevo enfoque adoptado por las empresas del sector eléctrico del Estado Zulia, según el cual se busca consolidar el nivel de relación con el entorno y ofrecer valor agregado a los usuarios del servicio eléctrico.

2.4. Reglamento del Servicio Eléctrico

El reglamento de servicio eléctrico establece las normas y condiciones que regirán la prestación del servicio de distribución de energía eléctrica y las relaciones entre las empresas y sus usuarios. El mismo es de obligatorio cumplimiento para las empresas responsables de la distribución de energía eléctrica y para los usuarios del servicio eléctrico con tarifa regulada. En el caso en estudio aplica para ambas empresas del Estado Zulia y sus usuarios.

Es importante manejar el reglamento en el área de recuperación de energía, ya que este define en la Sección VIII. Recuperación de energía. (Artículos 53 y 54), como las empresas deben manejar los procedimientos para recuperar la energía no facturada por concepto de irregularidad y anomalía, actividad importante que se realiza en el área en estudio.

El Artículo 53. Presunción de Irregularidad o Anomalía, establece lo siguiente:

“Sin menoscabo de lo previsto en el Reglamento General de la Ley del Servicio Eléctrico, se presumirá que existe:

a.– Anomalía: cuando el medidor y sus accesorios estén debidamente sellados, su estructura no haya sido violada, y no registre el consumo real.

b.– Irregularidad: cuando el medidor y sus accesorios no estén debidamente sellados o su estructura haya sido violada y se pueda comprobar las causas que le impiden al medidor registrar el consumo real”.

En el caso de estudio, ambas empresas manejan los mismos términos y definiciones.

El Artículo 54. Procedimiento para recuperación del valor de la energía y la demanda no facturada por concepto de irregularidad o anomalía, establece lo siguiente:

“La Distribuidora deberá seguir el procedimiento descrito a continuación para recuperar el valor de la energía y demanda por Irregularidad o Anomalía:

a.– Realizar la inspección y verificar los supuestos del artículo 53 de este Reglamento, para constatar la existencia de una Irregularidad o Anomalía.

b.– Dejar constancia de la situación mediante un acta levantada y suscrita al efecto, con la intervención de SENCAMER, en presencia del

Usuario o un representante de éste. Se dejará una copia del acta al Usuario o a su representante. En caso de no existir un funcionario de SENCAMER en la zona, deberá intervenir el Fiscalizador o una autoridad judicial competente.

c.- Cuando no sea posible contar con la presencia del Usuario o su representante, se levantará el acta con la presencia de dos (2) testigos, y se dejará copia de la misma en el inmueble.

d.- Con base en los registros históricos de los consumos leídos, La Distribuidora estimará la fecha a partir de la cual se iniciará la recuperación del valor de la energía y la demanda no facturada, la cual en ningún caso podrá ser mayor a un (1) año para los casos de Irregularidades y de cuatro (4) meses para los casos de Anomalías.

e.- Cuando existan tomas ilegales, La Distribuidora estimará, mediante cualquier prueba idónea, la fecha a partir de la cual se iniciará la recuperación de la energía y la demanda, que en ningún caso podrá ser mayor a un (1) año.

f.- La determinación de la energía y la demanda no facturada se hará mediante los métodos y en el orden de prelación siguiente:

1.- Un promedio calculado con base en los registros históricos de consumos leídos de los últimos cuatro (4) meses anteriores a la fecha en que se presume que se inició el registro incorrecto de la energía y la demanda consumida.

2.- Con base en la lectura registrada por el medidor en al menos ocho (8) días calendarios posteriores a la normalización.

3.- Con base en un censo de carga total conectada, validado por un funcionario de SENCAMER y considerando un uso de ocho (8) horas.

4.- De acuerdo con el registro de intensidad de la corriente en el momento de la inspección, validado por un funcionario de SENCAMER y considerando un uso de ocho (8) horas.

Una vez estimado tanto el período a recuperar como las cantidades de energía y demanda no facturada, previa verificación por parte de SENCAMER, La Distribuidora procederá a calcular los montos en bolívares de la energía y la demanda no facturada, con base en las tarifas vigentes correspondientes al período de recuperación, ajustados mediante la tasa activa promedio determinada por el Banco Central de Venezuela. En caso de no existir representantes de SENCAMER en la zona, deberá verificarlo el Fiscalizador o una autoridad judicial competente.

La Distribuidora emitirá una factura especial para el cobro de la energía y demanda no facturada, la cual deberá presentar al usuario por lo menos con tres (3) días de anticipación al vencimiento de la misma, donde indicará detalles de la recuperación de energía y demanda, tales como: método utilizado para el cálculo y el período de

ajuste, cantidad de energía (kwh) y demanda (kva) a recuperar, monto en bolívares, tarifa y factores de ajustes aplicados, desagregados mensualmente. Adicionalmente deberá indicar la fecha de vencimiento para el pago o el acuerdo de pago si lo hubiere.

En caso de Irregularidad, el Usuario deberá realizar el pago o acordar un convenio antes del vencimiento de la referida factura, en caso contrario, y si el Usuario no efectuó un reclamo, La Distribuidora podrá realizar de inmediato la suspensión del servicio.

Cuando La Distribuidora tramite un reclamo y lo considere improcedente, el Usuario podrá acudir en segunda instancia, dentro de los quince (15) días contados a partir de la notificación de la decisión, ante la autoridad municipal competente, en cuyo caso deberá pagar el treinta por ciento (30%) del monto facturado. Si el reclamo no es procedente, el Usuario deberá cancelar el monto total facturado, los intereses de mora y los gastos administrativos que conlleven la tramitación de dicho reclamo, el cual no debe exceder el diez por ciento (10%) del monto facturado. Si el reclamo es procedente la Distribuidora deberá reintegrar lo pagado por el Usuario más los intereses a la tasa activa promedio determinada por el Banco Central de Venezuela más el diez por ciento (10%) del monto facturado por concepto de gastos ocasionados para efectuar el reclamo.

En caso que el Usuario no esté conforme con la decisión de la autoridad municipal o ésta no se pronuncie en tiempo oportuno sobre dicho reclamo, podrá acudir en última instancia ante el Regulador.

Una vez que exista decisión definitivamente firme, el Usuario deberá, en caso de no ser procedente su reclamo, pagar además de la diferencia entre el monto facturado inicialmente y lo realmente pagado, los intereses de mora generados por esa diferencia desde el vencimiento del plazo del pago estipulado en la factura”.

Es necesario mencionar que el procedimiento para la recuperación de la energía no facturada por concepto de irregularidad o anomalía, en cada una de las empresas están actualmente en un proceso de adaptación a lo establecido en el reglamento, para el cual el ministerio de energía y petróleo les estableció un tiempo. A pesar de esto, varias actividades que menciona el reglamento se ejecutan como lo indica el mismo.

2.5. Definición de Términos Básicos

Desempeño Gerencial. Medida de la eficiencia y eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados.

Desempeño Organizacional. Medida de la eficiencia y eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.

Eficiencia. Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

Eficacia. Capacidad para determinar los objetivos apropiados.

Meta. Fines hacia lo que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

Misión. Razón de ser de la empresa, Función o tarea básica de una empresa o alguno de sus departamentos.

Modelo. Es una representación simplificada de las propiedades clave de un objeto, evento o relación del mundo real.

Objetivo. Una meta que en términos comparativos se caracteriza por un periodo más corto y por logros específicos.

Plan. Programa detallado de acción que se emplea para resolver un problema.

Reglas. Planes vigentes que detallan las acciones específicas que deben emprenderse en una situación determinada.

Reglamento. Conjunto de reglas o normas.

Sistema. Estructura organizacional que interactúan en el medio ambiente.

3. Sistema de Variables

3.1. Definición Conceptual

Proceso Administrativo. Consiste en la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Implican las acciones de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización (Stoner y Freeman, 1998).

3.2. Definición Operacional

Proceso Administrativo. Consiste en un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración en el área de recuperación de energía en empresas del sector eléctrico, abarcando la planificación, organización, dirección y control de las mismas; evaluándose a través de un instrumento considerando las dimensiones, subdimensiones e indicadores de la variable expuestos en la operacionalización de la misma:

Cuadro 1
Operacionalización de la Variable

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
Identificar la fase de la Planeación en el área de recuperación de energía, en Empresas del Sector Eléctrico	PROCESO ADMINISTRATIVO	Fase de Planeación	Etapas de la Planeación	Conciencia de Oportunidades Establecer Objetivos Desarrollar premisas Alternativas de acción Seleccionar un curso Formulación de planes derivados
			Factores de la Planeación	Propósitos –Misiones Políticas Reglas Objetivos Procedimientos Estrategias Programas Presupuesto
Fase de Organización		Etapas de la Organización	División del Trabajo Coordinación	
		Factores de la Organización	Estructura organizacional Influencia de decisión/interpersonal Delegación de actividades	
Identificar la fase de Dirección en el área de recuperación de energía, en Empresas del Sector Eléctrico		Fase de la Dirección	Etapas de la Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
			Factores de la Dirección	Liderazgo Efectivo Asumir el poder Motivar Delegar en el caso necesario
Identificar la fase de Control en el área de recuperación de energía, en Empresas del Sector Eléctrico		Fase de Control	Etapas del Control	Establecer estándares de desempeño Medir los resultados Comparar los resultados con las normas Tomar medidas correctivas Retroalimentación
			Factores del Control	Técnicas de Control Objetivos de Control Medición de efectividad

Fuente: Rodríguez (2005).

Cuadro 2
Operacionalización de la Variable. Pertinencia

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems	Pertinencia																			
						Objetivo		Variable		Dimensiones		Subdimensiones		Indicador		Relación									
						P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I								
Identificar la fase de la Planeación en el área de recuperación de energía en Empresas del Sector Eléctrico	Proceso Administrativo	Fase de Planeación	Etapas de la Planeación	** Conciencia de oportunidades	1 y 2																				
				** Establecer Objetivos	3 y 4																				
				** Desarrollar premisas	5 y 6																				
				** Alternativas de acción	7 y 8																				
				** Seleccionar un curso	9 y 10																				
						Factores de la Planeación	** Formulación de planes derivados	11 y 12																	
							** Propósitos-misiones	13 y 14																	
							** Políticas	15 y 16																	
							** Reglas	17 y 18																	
							** Objetivos	19 y 20																	
Identificar la fase de Organización en el área de recuperación de energía en Empresas del Sector Eléctrico	Proceso Administrativo	Fase de Organización	Etapas de la Organización	** Procedimientos	21 y 22																				
				** Estrategias	23 y 24																				
						Factores de la Organización	** Programas	25 y 26																	
							** Presupuestos	27 y 28																	
						Etapas de la Organización	** División de trabajo	29 y 30																	
							** Coordinación	31 y 32																	
						Factores de la Organización	** Estructura Organizacional	33 y 34																	
							** Influencia decisional interpersonal	35 y 36																	
						Factores de la Organización	** Delegación de actividades	37 y 38																	
Identificar la fase de Dirección en el área de recuperación de energía en Empresas del Sector Eléctrico	Proceso Administrativo	Fase de Dirección	Etapas de la Dirección	** Autoridad	39 y 40																				
				** Comunicación	41 y 42																				
				** Supervisión	43 y 44																				
				** Liderazgo efectivo	45 y 46																				
				** Asumir el poder	47 y 48																				
						Factores de la Dirección	** Motivar	49 y 50																	
							** Delegar en el caso necesario	51 y 52																	
							Etapas del Control	** Establecer estándares de desempeño	53 y 54																
								** Medir los resultados	55 y 56																
							Factores de Control	** Comparar los resultados con las normas	57 y 58																
			** Tomar medidas correctivas	59 y 60																					
Identificar la fase de Control en el área de recuperación de energía en Empresas del Sector Eléctrico	Proceso Administrativo	Fase de Control	Etapas del Control	** Retroalimentación	61 y 62																				
				** Técnicas de control	63 y 64																				
						Factores de Control	** Objetivos de control	65 y 66																	
							** Medición de efectividad	67 y 68																	

Fuente: Rodríguez (2005).