

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

**VICERRECTORADO  
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
ESTADO PORTUGUESA**

**COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA ELEVAR LOS NIVELES DE RECAUDACIÓN  
DE LA  
EMPRESA CORPORACIÓN ELÉCTRICA NACIONAL  
EN EL MUNICIPIO GUANARE**

**Autor: Juan Carlos Leal**

**Tutora: MSc. Carmen Pérez**

**Guanare, Febrero de 2015**

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO  
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
ESTADO PORTUGUESA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA ELEVAR LOS NIVELES DE  
RECAUDACIÓN DE LA  
EMPRESA CORPORACIÓN ELÉCTRICA NACIONAL  
EN EL MUNICIPIO GUANARE**

Requisito parcial para optar al título de Magíster  
Scientiarum en Gerencia y Planificación

**Autor:** Juan Carlos Leal  
C.I: 10.057.715  
**Tutora:** MSc. Carmen Pérez

Guanare, Febrero de 2015

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Carmen Elena Pérez**, titular de la cédula de identidad N° **10.729.397** en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado **titulado: ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA ELEVAR LOS NIVELES DE RECAUDACIÓN DE LA EMPRESA CORPORACIÓN ELÉCTRICA NACIONAL EN EL MUNICIPIO GUANARE**, presentado por el ciudadano: **Juan Carlos Leal**, titular de la cédula de Identidad N° **10.057.715** para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia y Planificación por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo de Grado y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Guanare a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2015.

---

MSc. Carmen Elena Pérez  
C.I. N° 10.729.397

## AGRADECIMIENTO

A mi ***Dios Todopoderoso***, sin Él, nada es posible para nadie.

Un total agradecimiento a todas aquellas personas que de manera directa e indirecta fueron grandes colaboradores para la culminación de este trabajo.

Igualmente a ***mi tutora***, por insistir que siempre debemos cerrar el ciclo que comenzamos.

A la prestigiosa casa de estudios, ***“LA UNELLEZ”***, la Universidad que siembra y su personal, en especial aquellos profesores que nos han permitido culminar con éxito, lo que hace tantos años comenzamos.

A todos los que me han apoyado en esta larga travesía, mis más infinitas... GRACIAS....

**Juan Carlos**

## **DEDICATORIA**

Este ciclo que culmina luego de una larga travesía, lo dedico a mi familia, especialmente a mi madre, por su gran paciencia y amor al darme ese sabio consejo de “Lo que empiezas con amor debes terminarlo con esmero”.

**Juan Carlos**

## INDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE CUADROS .....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	3
Contextualización y Delimitación del Objeto de estudio.....	3
Interrogantes de la Investigación.....	7
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	8
Justificación.....	8
Alcances.....	12
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	21
Bases Legales.....	45
Sistema de Variables.....	46
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	49
Tipo de Investigación.....	49
Diseño de Investigación.....	50
Descripción de la Metodología.....	51
Población y Muestra.....	51
Técnica de Instrumento de Recolección de Datos.....	51
Técnica.....	51
Instrumento.....	52
Validez y Confiabilidad.....	52
Validez.....	52
Confiabilidad.....	53
Técnicas de Análisis de Datos.....	54

CAPITULO IV	
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	55
Factibilidad.....	65
Estudio de Mercado.....	65
Análisis de la Oferta.....	66
Análisis de la Demanda.....	66
Conclusiones del Estudio de Mercado.....	66
Estudio Técnico.....	67
Disponibilidad de Insumos.....	67
Conclusión del Estudio Técnico.....	68
Estudio Económico–Financiero.....	68
Fuentes de Financiamiento.....	68
Conclusión del Estudio Económico-Financiero.....	69
CAPÍTULO V	
PROPUESTA.....	71
Presentación.....	71
Problematización.....	71
Objetivo General de la Propuesta.....	73
Fundamentación.....	74
Estructura de la Propuesta.....	75
Factibilidad.....	75
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
Conclusiones.....	84
Recomendaciones.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
ANEXOS.....	92
A. CUESTIONARIO.....	93
B. FORMATO DE VALIDACIÓN.....	95
C. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	96

**LISTA DE CUADROS**

<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
1 Operacionalización de la Variable.....	48

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>	<b>pp.</b>
1 Proyección de la Distribución de la frecuencia porcentual de la Dimensión: Alternativas Organizaciones e Indicador: Objetivos	56
2 Proyección de la Distribución de la frecuencia porcentual de la Dimensión: Alternativas Organizaciones e Indicador: Gestión	58
3 Proyección de la Distribución de la frecuencia porcentual de la Dimensión: Alternativas Organizaciones e Indicador: Decisiones	59
4 Proyección de la Distribución de la frecuencia porcentual de la Dimensión: Alternativas Organizaciones e Indicador: Soluciones	60
5 Proyección de la Distribución de la frecuencia porcentual de la Dimensión: Alternativas Gerenciales e Indicador: Liderazgo...	62
6 Proyección de la Distribución de la frecuencia porcentual de la Dimensión: Alternativas Gerenciales e Indicador: Normativa...	63
7 Proyección de la Distribución de la frecuencia porcentual de la Dimensión: Alternativas Gerenciales e Indicador: Política.....	64

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

**ESTRATEGIAS PARA ELEVAR LOS NIVELES DE RECAUDACIÓN DE LA  
EMPRESA CORPORACIÓN ELÉCTRICA NACIONAL  
EN EL MUNICIPIO GUANARE**

**Autor:** Juan Carlos Leal

**Tutora:** MSc. Carmen Pérez

**RESUMEN**

La investigación orientada a proponer estrategias gerenciales para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa, enmarcado dentro de la investigación descriptiva de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, con una población conformada por nueve (09) trabajadores de Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa. La técnica para la recolección de información fue la encuesta, y el instrumento utilizado para recolectar los datos que sustenta el diagnóstico fue cuestionario contentivo de dieciséis (16) ítems de acuerdo a las variables, específicamente al diagnóstico situacional existente, validado según el juicio de expertos, y cuyos resultados obtenidos después de aplicar el estudio piloto, se obtuvo (0,81), donde se determinó que el cuestionario aplicado es altamente confiable. Entre las principales conclusiones se encuentran: destacar la importancia que tiene las estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa como recurso para la obtención de las metas y objetivos organizacionales, donde, tanto los gerentes como los funcionarios a su cargo deben abocarse a una actualización permanente como medio para generar respuestas significativas a los problemas que les corresponda afrontar, además puede utilizar sus percepciones, habilidades y destrezas gerenciales para inducir a los trabajadores de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa a participar en proyectos que incrementen la recaudación.

**Palabras Claves:** Estrategias, recaudación, Corporación Eléctrica Nacional.

**NATIONAL UNIVERSITY EXPERIMENTAL  
WESTERN PLAINS  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO FARMING  
COORDINATION AREA OF GRADUATE  
MASTER OF MANAGEMENT AND INSTITUTIONAL PLANNING**

**STRATEGIES FUND RAISING LEVELS OF NATIONAL POWER  
CORPORATION COMPANY IN THE MUNICIPALITY GUANARE**

**Author:** Juan Carlos Leal

**Tutor:** MSc. Carmen Pérez

**ABSTRACT**

Oriented to propose strategies to raise revenue levels Business National Electricity Corporation in Guanare Township Portuguesa State, framed within the descriptive field research, in the form of feasible project, with a population comprised of nine research (09 workers) Company National Electricity Corporation in Guanare Municipality of Portuguesa State. The technique for data collection was a survey, and the instrument used to collect the data that supports the diagnosis was contentivo questionnaire of (16) items according to the variables, specifically the existing situation assessment, validated according to expert opinion and whose results I obtained after applying the pilot study was obtained (0.81), where it was determined that the questionnaire used is highly reliable. The main conclusions are: highlighting the importance of strategies to raise revenue levels Business National Electricity Corporation in Guanare Township Portuguese State as a resource for obtaining organizational goals and objectives, where both managers the officials in charge must undertake continuous updating as a means to generate meaningful responses to the problems they are concerned face, and you can use their insights, skills and management skills to induce workers of the National Electricity Corporation in the Municipality Guanare Portuguesa State to participate in projects that increase revenue.

**Keywords:** Strategies, collection,

## INTRODUCCIÓN

Para administrar el cambio en la empresa, el control tiene que apoyarse en una práctica de diagnóstico permanente, que sirva de base para identificar posibles obstáculos que puedan interferir con la operación del sistema, identificar aquellos procesos por su importancia e impacto en la organización se pueden considerar como críticos e identificar aquellas variables que por su importancia deben sometidos a procesos gerenciales.

Vale acotar que gerencia de estrategias que se realiza como base para elevar los niveles de recaudación, con el propósito de definir la función empresarial con lineamientos que fortalezcan el desempeño de los trabajadores de la Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC) en el municipio Guanare. De esta forma, definir los aspectos relevantes en cuanto al propósito de promover la capacidad organizacional dentro de los procedimientos que se regulen en determinar el alcance de las funciones de esta empresa a la municipalidad objeto de investigación.

Por lo que se hace necesario el servicio de calidad a sus usuarios, es decir, estos son parte fundamental para la empresa porque a medida que se cancele a tiempo la factura la empresa pueda mejorar el servicio y a su vez, poner en práctica nuevos proyectos, y de esta manera mejorar la interrelación entre la empresa y el contribuyente que debe cancelar sus facturas por la distribución de electricidad en sus viviendas.

Evidentemente, el proceso de la investigación de acuerdo a la inherencia de la misma, busca plantearse las alternativas necesarias que forman parte del producto en definir los criterios para el uso de las estrategias gerenciales que propicien fortalezas en incrementar los niveles de recaudación en CORPOELEC en el municipio Guanare. De manera que, se ajuste a los requerimientos establecidos con el propósito de obtener una base que consolide el servicio prestado por la empresa, hacia los ciudadanos y ciudadanas de dicho municipio.

En este sentido, se busca propiciar la posible incorporación de estrategias para elevar los niveles de recaudación de la empresa y así obtener un conocimiento integral completo, del funcionamiento de la organización tal como lo explica Hernández (2007), por ello, los niveles de recaudación como una función del sistema de control de gestión, permite comprender los mecanismos que explican el comportamiento de procesos, que condicionan sus resultados, mostrando los cursos de acción para mejorar el desempeño, y permitiendo establecer los vínculos funcionales que relacionan las variables técnicas- organizativos. Sociales, con el resultado económico de las empresa (p. 13)

De acuerdo a lo antes señalado, se busca proponen estrategias gerenciales para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare que se adecue a la estrategia formulada por la organización propicie su despliegue a través de las decisiones locales en corto plazo. El trabajo consta de cinco capítulos los cuales se describe a continuación: El Capítulo I, es contentivo del planteamiento del problema, la justificación de la investigación, el objetivo general y los específicos y además los alcances del estudio. En cuanto al Capítulo II, comprende el Marco Teórico, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, en que se fundamenta el trabajo.

El Capítulo III, comprende el Marco Metodológico, en éste se especifica el tipo de investigación, la descripción de la metodología, la población, la técnica e instrumentos de recolección de datos y técnica de análisis de datos. El capítulo IV aborda el análisis y diagnóstico de los resultados producto de la aplicación del instrumento de recolección de datos (cuestionario), conjuntamente con las conclusiones y recomendaciones emanadas del diagnóstico. Y finalmente, el capítulo V comprende la propuesta, presentación, justificación, fundamentación estructura, factibilidad y administración de la propuesta.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Contextualización y Delimitación del Objeto de Estudio.**

La gerencia, es la facultad de dirigir las organizaciones con énfasis en procesos efectivos por las acciones y procesos de equipos organizados en redes y estructuras aplanadas y comprometidas con el desarrollo social, al asumir la operatividad de los valores de responsabilidad profesional compartida, participación, toma de decisiones, responsabilidad, democracia y cooperación multifuncional, en la ejecución de proyectos, programas y planes flexibles y abiertos a la reflexión colectiva y resultados públicos, que muestren los cambios en la cultura organizacional, evidenciada en la eficacia y competitividad de la organización, al considerar la misión y visión de la misma centrada en el valor de ser valiosa en la transformación social de las localidades, las regiones y el país.

Es por ello, que las organizaciones requieren de cambios profundos, producto de la complejidad e incertidumbre que genera el entorno, de allí que el gerente debe tener capacidad para gerenciar el cambio, su orientación al cliente a la competencia, su orientación a las estrategias, centrar su atención hacia los procesos que resultan críticos y que constituyen la génesis del desempeño futuro.

Al respecto, Fonseca (2002), describe que: “las habilidades y destrezas tienen que ver con cada procedimiento utilizado por los gerentes para alcanzar un nivel óptimo en los objetivos planteados por la gerencia, además responde a la visión y misión de la institución”, que sin duda es brindar calidad del servicio eléctrico, eficiencia, compromiso con el bienestar

y desarrollo del Pueblo, promotora del uso eficiente de los recursos energéticos.

Ante tal proceso, es comprensible que no basta tan solo producir un producto de calidad, basarse en estudios de aceptación de mercado, que proporcione una adecuada rentabilidad, es necesario sea llevado u ofertado al consumidor. Es aquí donde juega un papel la recaudación la cual es primordial para la sostenibilidad de la empresa, a tal fin de ofrecer un servicio de calidad y responder a las necesidades de problemas oportunamente. Es por ello que, es necesario la incorporación de nuevas estrategias que permita elevar los niveles de recaudación.

Frente a esta realidad el investigador reflexiona y observa la realidad comercial de la empresa Corporación Eléctrica Nacional, dedicada a la producción, comercialización y distribución de energía eléctrica, donde el proceso de la recaudación ha generado debilidades en cuanto al desarrollo económico empresarial, debilitando con ello la importancia del servicio prestado por esta organización a la municipalidad guanareña, para así retomar la incidencia de los medios ausentes de precisar un incremento para elevar los niveles de recaudación de esta empresa.

De allí, que las organizaciones como sistema abiertos que interactúan con su medio constantemente deben sincronizar los objetivos institucionales, fijando metas claras y objetivos mensurables, que permitan mejorar el desempeño de la organización en una forma planeada y organizada para hacerla más estable y eficaz, eficiente, efectiva y competitiva. Desde esta perspectiva, la estrategia gerencial se convierte en el paso primordial, que permitirá presentar herramientas de recaudación de la empresa para así identificar las posibilidades de mejora. Tal como lo manifiesta Hernández (2007), que la gerencia tiene como objetivo contribuir a la integración de las decisiones en torno a los objetivos estratégicos y mejorar el desempeño” (p.11).

Bajo esta concepción la Corporación Eléctrica Nacional,

(CORPOELEC), dedicada a la generación y distribución del servicio eléctrico, a través de las empresas filiales que cubren 80% del territorio nacional, ha iniciado planes de desarrollo a largo plazo, que exigen apoyarse en una práctica de identificación de fallas permanente, que permita comprender el comportamiento de los procesos que condicionan sus resultados e identifican las restituciones de la organización, identificar los inductores del desempeño que permita elaborar proyectos de acción que aporten una solución potencial a las causas que limitan el desempeño de las actividades y procesos y así elevar los niveles de recaudación.

Desde esta perspectiva, se plantea que la empresa Corporación Eléctrica Nacional, no cumple con la meta establecida anualmente, y en consecuencia carece de materiales y utensilios necesarios para el mantenimiento y sustitución de equipos eléctricos para así dar respuestas a las comunidades cuando existen situaciones de conflicto; Es necesario acotar que en la ciudad de Guanare se han quemado transformadores y en algunos casos, determinadas comunidades se han quedado por más de quince (15) días sin el servicio vital de la luz (información suministrada por CORPOELEC/Guanare).

En atención a lo planteado, se presenta la situación evidenciada por el investigador en la oficina comercial de la empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa, en consideración a los planes de desarrollo y la propuesta del Comité de Integración Eléctrica (C.I.E.) y el comité técnico de comercialización CORPOELEC, se ha propuesto realizar diagnósticos integrales del áreas de comercialización para establecer los vínculos funcionales de las variables técnicos-organizativo que afectan los niveles de recaudación para que le permita llevar a cabo un control de gestión que se adapte a las estrategias formuladas por la organización.

Al respecto, Guzmán (2013), señala que en la Corporación Eléctrica Nacional reconocen dos posibles razones que afectan directamente la

recaudación: deficiencias en la cobranza o insuficiencias en la captación de nuevos suscriptores, siendo la recaudación de impuesto por cargos de consumo de electricidad, dado que, hoy en día se ha propiciado inconsistencia en la distribución eléctrica debido al incremento demográfico, hace que exista mayor impacto en el incremento de la redes de electricidad.

Frente a esta situación antes descrita, se hace necesario cambiar el modelo de cobranza para así no perjudicar al consumidor (quitándole el servicio) y a la empresa para que obtenga oportunamente el pago del servicio. En esta perspectiva, parafraseando a Heineman (2007), el objetivo de toda empresa es brindar excelentes servicios, mediante la cual la incorporación de técnica para el mantenimiento y recaudación de la misma.

Por ello, es necesario concatenar y hacer referencia con “innovar”, como la habilidad de generar acciones para motivar al cliente para obtención de un fin que garantice la productividad de las mismas, considerando a la motivación como toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado, y en el ámbito comercial.

Por consiguiente, en el marco de la ejecución del modelo de gerencia fundamentado de en la coejecución de la empresa Eleoccidente, a través de la gerencia de comercialización, ha considerado pertinente levantar información de los obstáculos que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos institucionales, atendiendo los factores claves: calidad de servicio y satisfacción del cliente, para ellos se han definido una serie de medidas claves que permitirán a la empresa obtener una visión global del funcionamiento del área y evaluar el desempeño de cada una.

Estas circunstancias, han obligado a la gerencia de comercialización a disminuir la calidad del proceso de recaudación en cuanto a las facturaciones, motivado a la falta de control y seguimiento de los ciclos, retardo en la entrega de facturas, falta de supervisión en el área de facturación, obsolescencia de los criterios de anomalías. Además, de

factores ausentes como estrategias gerenciales que conlleven a promover la esencia de la calidad en cuanto al servicio prestado a la municipalidad guanareña.

Todo lo cual es producto de la asincronía que existe entre la ejecución del plan de gestión como parte de la gestión institucional y los componentes operativos, lo cual genera que no se permita alcanzar los objetivos y metas propuestas, dispersándose los esfuerzos del personal, además no se establece vínculos entre las diferentes variables del proceso.

De persistir la situación antes descrita el primer afectado será el usuario, debido a que la empresa no podrá responder a las demandas efectuadas, generándose insatisfacción y morosidad, desaprovechando así la oportunidad de captar usuarios a través de los diagnósticos, aprovechando así los recursos y procesos ya existentes. Y de esta situación se hace necesario formular unas interrogantes las cuales direccionan la investigación: ¿La gestión de recaudación ha sido eficiente para la oficina comercial de la empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa?; ¿Serán factibles las estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa?, ¿Son necesarias las estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa?.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias Gerenciales para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional, Guanare estado Portuguesa.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual de gestión de recaudación en la Oficina Comercial de la empresa Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC) en el municipio Guanare.

Determinar la factibilidad Administrativa y técnica de estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa.

Diseñar Estrategias Gerenciales para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa.

### **Justificación de la investigación**

El objetivo de toda organización es ofrecer un servicio de calidad que le permita al hombre hacer la vida más cómoda, para ello el servicio mejora a medida que se incorporan herramientas que facilite y agilice marcado dinamismo de las organizaciones para ser cada vez más competitivas genera la necesidad de ubicar alternativas confiables que garanticen el alcance de metas, entre estas se encuentran las empresas de consumo masivo que son afectadas por el actual entorno político, económico y social poniendo en riesgo el futuro de la organización.

En este sentido, las estrategias gerenciales para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa son básicamente procedimientos que tienen como objetivo contribuir a la integración de las decisiones en torno a los objetivos estratégicos de la empresa y mejorar el desempeño del área Comercial Guanare Zona Portuguesa en una forma planeada y organizada, para hacerla más eficaz, eficiente, efectiva y competitiva dentro del ramo de la electricidad.

Desde esta perspectiva, Bitell (2000) argumenta que:

Las estrategias gerenciales comprenden un conjunto de acciones planificadas en torno a las cuales la organización pretende alcanzar objetivos concretos, teniendo en consideración, al momento de generar los planes, la disposición de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados en el seno de una empresa, insertándose en la acepción sistémica de organización (p. 650).

Por tanto, la presente propuesta denominada “Estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del estado Portuguesa” es relevante, porque proporcionará a la CORPOELEC nuevas acciones para alcanzar nuevas metas, no solo basta darle sostenibilidad a la inversión realizada, hay que avanzar hacia nuevos fines, cada vez más amplios, fijándole tiempos adecuados, con el convencimiento de que cada vez que se realiza, de manera planificada y ordenada, una acción y se alcanza un objetivo, se desarrollan más las capacidades locales y consecuentemente se está mejor preparados para ser artífices de nuevas metas.

Es de allí, que se justifica la presente investigación debido a que permitirá elevar los niveles de rendimiento y satisfacción a fin de que los resultados en las operaciones ejecutadas, estén en concordancia con los planes institucionales, generando así mejoras en los valores, creencias y en el bienestar colectivo. Asimismo, proporcionará a la organización las herramientas para comprender y administrar correctamente el sistema eléctrico y su funcionamiento en cuanto a los trámites administrativos, procurando la eficiencia, eficacia y legalidad de los procesos, operaciones y el acatamiento de las normas o reglamentos establecidos por las máximas autoridades de la institución.

Ahora bien, como instrumento de desarrollo empresarial, se justifica porque se evaluará el grado de eficiencia y eficacia de las funciones administrativas, con la finalidad de corregir las debilidades existentes,

tratando de lograr el mejoramiento continuo de cada una de las acciones emprendidas para alcanzar las metas propuestas en cuanto a recaudación, minimizando así el grado de incertidumbre.

Desde esa perspectiva, Hernández (2007), plantea que la gerencia permitirá actualizar el desempeño de las actividades e identificar la naturaleza, magnitud e importancia de las causas (inductores) que explican ese desempeño” (p. 3). Por consiguiente, los datos emanados de la investigación proporcionarán una visión definida, con relación a la percepción que tienen los empleados de la oficina comercial de la empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa. Por lo cual, se busca contribuir a mejorar los tiempos de respuestas a las demandas de los usuarios del servicio y estimula la calidad del servicio y la participación de los empleados, cumpliéndose así la perspectiva de recaudación que fortalecerá el compromiso de todos en la unidad hacia un mejoramiento continuo.

Desde el punto de vista social, beneficiará a los trabajadores para que estos puedan identificarse con la empresa, adquirir sentido de pertinencia, agregar valor al trabajo y conformar equipos de alta competencia. De igual manera, los usuarios del servicio eléctrico tendrán respuestas oportunas a sus solicitudes y necesidades en cuanto a servicio. Asimismo, metodológicamente constituye una realidad científica, donde los datos serán tomados de la realidad, permitiendo conocer las situaciones que allí se presenten, y los factores que han incidido en la prestación del servicio, para con ello emprender los correctivos que sean necesarios. Así sus resultados podrán ser utilizados en otras investigaciones relacionadas con el área de estudio.

Este trabajo corresponde a la línea de investigación: Estrategias Gerenciales en su proyecto: Entorno empresarial, pues engloba las dimensiones de la organización empresarial que permite analizar y valorar los factores internos de las instituciones públicas que coadyuvan al logro

de un aprendizaje efectivo y que se traduce en un incremento de las posibilidades de elevar el nivel de servicio que se presta y de la sociedad en general, permitiendo generar alternativas de articulación entre los actores, que integren esfuerzos para superar los problemas y puedan aprovechar mejor las oportunidades, así como los recursos disponibles y sobre todo, que integren esfuerzos para viabilizar las propuestas de proyectos.

El trabajo se justifica, porque se incorpora el control de gestión, para lograr un conocimiento más completo del funcionamiento del área comercial y comprender los mecanismos que explican el comportamiento del proceso de recaudación, que condicionan sus resultados, mostrando los cursos de acción para mejorar el desempeño. Y sustentado en los planteamientos anteriores se enmarca esta investigación referida a las estrategias motivacionales y al alcance de metas de recaudación de la empresa Corporación Eléctrica Nacional. En este sentido la investigación beneficiará directamente a las comunidades y empresas en general, por cuanto el objetivo es el alcance de los volúmenes de recaudación, de esta manera podrá beneficiar indirectamente a los empleados de la empresa, razón por la cual, laborarían sin presión alguna de ser despedidos por no alcanzar la meta de recaudación anual.

Por otro lado, la investigación va a establecer beneficios de manera social e institucional, por cuanto responde a las políticas de la empresa CORPOELEC tomado de la mano con el proyecto Simón Bolívar con respecto a los proyectos para fortalecer a las comunidades. Enfocado bajo la línea de investigación con el cambio y desarrollo institucional lo que va a contribuir estratégicamente al proceso de relevancia que va a vincular la teoría y la práctica con la propuesta que oriente al debilitamiento de la gerencia institucional.

De igual modo, el estudio servirá de sustentación para otros estudios que hagan referencia a la planeación institucional y gerencial.

## **Alcances**

La investigación se desarrolló en la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare estado Portuguesa y su alcance consistió en diseñar estrategias gerenciales para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa.

Las estrategias sirvieron como elemento para enfrentar y solucionar la realidad en cuanto a la recaudación en atención a la ejecución de actividades propias del proceso de facturación basado en la evaluación institucional desde 4 aspectos claros que son: capacidad para planificar, técnica de gestión y del sistema de información.

De igual forma, esta investigación origina una nueva fuente de información que contribuye con el desarrollo del sector eléctrico a nivel del Estado , que podría ser proyectada su utilización hacia aquellas instituciones con características similares que deseen adaptarla para mejorar la calidad de gestión institucional, influyendo en el área del Recurso Humano.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

De acuerdo a lo planteado en el Manual para la Elaboración de Trabajos Especiales de Grado UPEL (2009), el Marco Referencial se refiere a la revisión de la literatura científica relacionada con el tema objeto de estudio, en el mismo se debe hacer referencia a teorías, enfoques, modelos y proyectos relevantes relacionados con la temática planteada.

#### **Antecedentes de Investigación**

El marco teórico, contempla los antecedentes, las bases teóricas y las bases legales. De allí que, los antecedentes son todos aquellos trabajos de investigación que preceden al que se está realizando, y que están relacionados con el objeto de estudio presente en la investigación que se está haciendo. En ese sentido, los antecedentes que sustentan a esta investigación, fueron seleccionados puesto que abordan el estudio de las estrategias, desde la perspectiva del estudio de postgrado, y representa un soporte teórico y metodológico al estudio. A continuación se mostrará un conjunto de estudios que guardan relación con la investigación realizada; y que han servidos de apoyo al desarrollo de este trabajo.

#### **Históricos**

El dinamismo gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, prioridades y calidad de respuesta en una organización, por lo tanto, el gerente debe responder a los nuevos paradigmas gerenciales demostrando dominio de las competencias básicas que debe tener para el desempeño del rol de coordinador, facilitador,

mentor e innovador, las cuales se manifestarán incrementando los niveles de calidad en las organizaciones. Ahora bien, diversos aportes que se han desarrollado sobre el tema de las estrategias gerenciales o llamadas también analíticas por diversos autores y tienen que ver con el constructo estudiado, entre esos aportes se pueden ubicar los siguientes:

El desarrollo de las actividades inherentes del trabajo gerencial implica el dominio de procesos tales como: Planificación, organización. Control, ejecución y evaluación, así como también el estar atento a las manifestaciones que evidencia la organización con respecto al comportamiento de quienes ejecutan las acciones señaladas. En este sentido, la Gestión de control ha sido analizada y estudiada bajo las formas de activación aplicabilidad de sus principios, de allí que se pretenda, en este caso, el estudio desde el punto de vista teórico y práctico. La implantación que le dan los administradores a esta disciplina, lo cual facilita su aplicación a un mayor rendimiento dentro del proceso gerencial.

Según Cumplido (2009), en su investigación titulada modelo de control de gestión del Recurso Humano de CADELA – Mérida, el **objetivo de la investigación consistió en diseñar un modelo de control de gestión del recurso humano, con la finalidad de fortalecer a la organización en el desarrollo de los recursos humanos. El autor llegó a la conclusión que una organización está caracterizada por una serie de valores, principios y objetivos que la justifican. Su actividad se desarrolla en un marco delimitado por normas, pero no considera de importancia del control para realizar un análisis detallado de la normativa existente en relación con el desempeño global de la organización, lo que impide que los instrumentos de gerencia utilizada no operen adecuadamente, de allí la importancia de realizar una minuciosa evaluación institucional como fase previa al establecimiento de Sistemas de Control de Gestión.**

Se vincula con la investigación, porque el autor plantea que se debe partir de un diagnóstico especializado que sirva de base para el diseño del

sistema de Control de Gestión, que permita la evaluación institucional en forma periódica aplicando sistemas que permitan establecer en forma permanente como se está desarrollando la empresa.

Quiroz, (2010), en su tesis de grado titulada sistema de Gestión de la Calidad En El Área Socio– Educativa, Perteneciente a la Casona de la universidad De Oriente – Núcleo Bolívar, Mediante la aplicación de la Norma ISO 9001-2008, para optar al Título de Ingeniero Industrial, en la Universidad de Oriente Núcleo de Bolívar; realizó Un Sistema de Gestión de la Calidad es un conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes mediante el seguimiento, medición, análisis y mejoras del proceso. En este trabajo se llevó a cabo un Sistema de Gestión de la Calidad en el Área Socio-Educativa, perteneciente a la Casona de la Universidad de Oriente – Núcleo Bolívar.

Por otra parte el desarrollo de este trabajo se inició con la observación directa del proceso a estudiar y la recopilación de información mediante entrevistas realizadas al personal involucrado con el área en estudio. Para ello se realizó una inspección general al proceso, apoyada en la Lista de Verificación de la Norma ISO 9001:2008; que permitió diagnosticar la situación actual del proceso en relación con la Norma obteniéndose así 8,24% de conformidad; 13,19% de actividades incompletas y 78,57% de no conformidades al inicio del proyecto.

Asimismo, también se utilizó la herramienta Causa-Efecto que permitió detectar las causas principales y secundarias que afectan al proceso; clasificándolas y vinculándolas entre sí. Las descripciones de cargo; permitieron conocer los deberes y responsabilidades del personal involucrado con el proceso y con el Sistema de Gestión de la Calidad. Se diseñó la política de calidad para orientar los objetivos de la organización en lo que respecta a la calidad. Se establecieron los indicadores de gestión que permitirán realizar seguimiento, medición y análisis del proceso.

La evaluación final del S.G.C del Área Socio-Educativa, permitió detectar 84,62% de conformidad; 7,14 de actividades incompletas que se realizan pero no hay evidencia suficiente que respalde el S.G.C y 8,24 de no conformidades. El antecedente aportará a la presente investigación el enfoque básico en el cual el investigador debe estar para poder llegar a desarrollar el sistema de gestión de calidad según a la norma ISO 9001, los instrumentos que se usaron para analizar y proyectar la información que en la misma se necesita recabar.

## **Investigativos**

Los antecedentes investigativos, representan otros estudios que relacionan y propician aportes en función a las variables estudiadas, por lo cual, se dimensionan con pertinencia en definir los medios de información reflejados en sus objetivos, metodología, conclusiones formuladas de acuerdo a los resultados obtenidos por cada uno de ellos, es decir, de otros trabajos que vinculan la importancia de la investigación.

Al respecto, Rodríguez (2010), formuló un estudio relacionado con: Propuesta Gerencial para mejorar la Recaudación del Impuesto Inmobiliario urbano en el casco central del municipio Libertador del estado Mérida. A objeto de analizar la realidad fiscal de este tributo, en un municipio caracterizado por una considerable actividad comercial y urbanística, que ha venido expandiéndose ampliamente en los últimos diez años. Para el logro de este objetivo se recurre en primer lugar a un análisis estadístico detallado de las cifras sobre el nivel de recaudación tributaria por rubros de la municipalidad. Posteriormente, se pone en marcha una encuesta para pulsar la opinión del contribuyente sobre la situación actual del tributo en estudio y finalmente se realiza una entrevista personal a los funcionarios de la Alcaldía en materia tributaria, a objeto de complementar el análisis global de la realidad fiscal de este Impuesto.

El análisis de la información estadística y cualitativa de la que se dispuso, permite destacar que el problema más acuciante que enfrenta actualmente el Impuesto Inmobiliario Urbano, es su bajo nivel de participación fiscal en las finanzas locales, la cual asciende en promedio al 17,37% del total de ingresos tributarios y al 2,27% de los ingresos totales del municipio, con un nivel de morosidad promedio por el orden del 54,78% durante el período: 1996 – 2003, evidenciando desidia política en el gobierno local para fortalecer esta importante fuente de ingresos propios, que en algunos países desarrollados alcanza elevados niveles de participación fiscal que oscilan entre el 55% y el 90% aproximadamente. Con el fin mejorar este desalentador rendimiento fiscal, se diseña y sugiere la puesta en práctica de una propuesta gerencial a corto y mediano plazo, bajo la filosofía de la autosuficiencia financiera.

El antecedente contribuye a destacar los hechos pertinentes a la necesidad de establecer criterios, que permitan asociar el objetivo principal de las estrategias gerenciales, para incidir positivamente en cómo elevar los niveles de recaudación dentro de la empresa CORPOELEC en el municipio Guanare, para así evitar el déficit en cuanto a los ingresos económicos, los cuales son los medios que van a considerarse una acción para fortalecer la calidad del servicio de esta organización.

En el mismo orden de investigación, Salas (2010), formuló un estudio relacionado con: Estrategias para optimizar la aplicación de la Ley de Simplificación de Trámites Administrativos en la Recaudación de Impuestos municipales, en la Alcaldía de Valencia. La presente investigación surgió como parte fundamental de un estudio para proponer estrategias para la optimización del manejo de la ley de Simplificación de Trámites Administrativos con el fin de mejorar el proceso a los contribuyentes en la Alcaldía de Valencia, estado Carabobo.

Los objetivos planteados son en primer lugar el diagnosticar la situación actual en cuanto al proceso de la aplicación de la ley

Simplificación de Trámites Administrativos que llevan la Alcaldía de Valencia, como segundo objetivo determinar el comportamiento de los contribuyentes ante la aplicación de la ley de trámites administrativos, en tercer lugar la identificación del nivel de exigencia legal establecido para la aplicación de la ley de simplificación de trámites administrativo, para concluir con el diseño de estrategias para la optimización del manejo de la ley de simplificación de trámites administrativos con el fin de mejorar el proceso de los contribuyentes.

Por la características del estudio, se asume la modalidad de proyecto factible; en este sentido, la investigación se enfoca, hacia el análisis de la conducta, educación, la ética, el respeto del funcionario público en cuanto a las leyes, reglamentos y Códigos se refiere, se apoya en un estudio de campo por medio de una encuesta , para lo cual se diseño un cuestionario de preguntas ordinales, cerradas, para ser aplicadas a una muestra de 246 contribuyentes, al final del estudio se diseñan las estrategias, las cuáles se propusieron como objetivo central.

El estudio constituye un aporte a la presente investigación, dado que, su relación se enfatiza en la importancia de elevar los niveles de recaudación, atendiendo de manera objetiva los aspectos inherentes para reforzar la finalidad en cuanto a las características relevantes que van a direccionarse en las funciones organizacionales, especialmente cuando se requiere de implementar estrategias gerenciales para ello.

Asimismo, Medina (2011), presentó un estudio relacionado con: Estrategias Administrativas para optimizar la recaudación del Impuesto sobre Vehículo. Caso de estudio municipio Libertador del estado Mérida. La presente investigación tiene como finalidad presentar estrategias administrativas para optimizar la recaudación del Impuesto sobre vehículo. La misma se ubicó en un enfoque cualitativo, desarrollado por medio del estudio de casos, específicamente caso instrumental, sobre la muestra

estuvo dada por cuatro sujetos de estudio: un funcionario del SAMAT y tres contribuyentes del municipio Libertador.

Para la recolección de datos se utilizaron tres instrumentos: una ficha de registro, un formato de registro anecdótico y un guión de entrevista conformado por 14 ítems, de preguntas abiertas. La validez del mismo se realizó mediante la técnica “juicio de expertos”, quienes emitieron sus opiniones a objeto de revisar su forma y contenido. Debido al perfil metodológico se analizaron las respuestas obtenidas y se procedió a realizar la triangulación para confrontar la información. Seguidamente se diseñó un método de trabajo y se presentaron las aéreas de intervención con sus objetivos y las respectivas estrategias.

Es importante considerar que, el estudio establece el propósito de presentar alternativas operativas que propician la relación del antecedente antes presentado con la investigación formulada, asumiendo de manera comprensiva cómo avalar la iniciativa de los procedimientos para elevar un mayor nivel de recaudación sobre el servicio prestado por CORPOELEC a la municipalidad de Guanare, atendiendo así el compromiso de optimizar la labor desempeñada para dicha comunidad. Lo que va a constituir un factor determinante en la importancia de las estrategias gerenciales, para elevar los niveles de recaudación.

Por su parte, García (2012), formuló una investigación a nivel internacional, la cual se tituló: Balanced ScoreCard para la optimización de los recursos económicos recaudados en el servicio de agua potable en el Cantón Jama, Periodo 2012. Su objetivo fue Fomentar el Balanced ScoreCard para la optimización de los recursos económicos recaudados en el servicio de agua potable en el Cantón Jama, Periodo 2012. Este trabajo de investigación es del tipo básico o pura, se enmarcó en informaciones cuantitativas a través de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

Se utilizó como modalidad la investigación de campo, se realizó apoyándose en fuentes de carácter documental, es del nivel descriptiva-explicativa, se utilizó también el nivel descriptivo, la muestra se estructuró por 84 abonados, como técnicas se utilizaron la Lectura Científica, la Encuesta y entrevista. Como conclusión se constató que el personal que labora en la empresa necesita de capacitación continua para mejorar el servicio de recaudación del servicio de agua, recomendando implementar programas para consolidar la cultura organizacional, difundiendo la misión, visión, objetivos institucionales, valores, para que el personal se sienta identificado con la empresa.

El estudio contribuye a destacar, un elemento pertinente para abordar la iniciativa en cuanto a las características e importancia de presentar una dinámica estratégica para activar el proceso, de manera que, al ajustarse el estudio con el formulado, favorezca la relación de cómo gestionar de manera específica la interrelación desde el contexto general para propiciar un elemento importante de accionar la determinación en cuanto a las características de las estrategias gerenciales para incrementar el nivel de recaudación en CORPOELEC en el municipio Guanare.

En este mismo sentido, Ávila (2013), realizó una investigación, la cual fu titulada: Estrategias para optimizar la Recaudación de los Ingresos por concepto de impuesto sobre Actividades Industriales, Comerciales, de Servicios o de Índole Similar del municipio Francisco Linares Alcántara. El objetivo fue proponer Estrategias para Optimizar la Recaudación de los Ingresos por Concepto de Impuesto Sobre Actividades Industriales, Comerciales, de Servicios o de Índole Similar del municipio Francisco Linares Alcántara. El diseño fue de campo de tipo descriptivo, en la modalidad de proyecto factible, con una revisión documental. La muestra quedó conformada por 13 personas que laboran en la Dirección de Hacienda de esta Alcaldía. Las técnicas de recolección de datos fueron la observación y la encuesta.

Los instrumentos, un registro de observación y un cuestionario de preguntas cerradas. La técnica de análisis fue la cuantitativa. Los resultados, analizados a la luz del Código Orgánico Tributario (2002) y la Ordenanza Municipal sobre Impuesto sobre Actividades Industriales, Comerciales de Servicios o de Índole Similar, mostraron que el procedimiento de recaudación utilizado es ineficiente, por lo que se desconoce cuál es el monto por recaudar. La conclusión determinó que esta Alcaldía necesita una estrategia que permita la optimización del procedimiento de recaudación de los ingresos por concepto de Impuesto Sobre Actividades Industriales, Comerciales, de Servicio o de Índole Similar, en la razón de lo cual se diseñó la propuesta.

La investigación antes planteada, refleja un aporte y relación de forma objetiva, dado que, contribuye a enfatizar los diferentes hechos que permiten asociar la importancia de las estrategias gerenciales para elevar los niveles de recaudación en CORPOELEC para dinamizar el propósito de activar el compromiso en cuanto a los hechos que garantiza el producto esperado sobre la decisión de gestionar un complemento para activar la finalidad de la investigación, la cual está relacionada con la búsqueda de alternativas para sustentar los problemas y necesidades encontradas durante el desarrollo de la investigación.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas son aquellas que comprenden un conjunto de conceptos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado; esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que se analizan, con el propósito de dar a conocer la diversidad de procedimientos de investigación para obtener resultados de acuerdo a los diferentes autores que propician fortalezas en el estudio.

## **Gerencia**

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos, Sanin (1999), expresa que: ..El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse en el ámbito de la administración, supervisando o delegando. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término. En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se hace necesario explicar la gestión como responsable del éxito o el fracaso de un negocio y tal afirmación indica cuándo ella es requerida siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo. Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección de esfuerzos para la acción del grupo.

De esta manera, la gerencia es un medio que va a garantizar dentro de sus funciones, la importancia de definir los argumentos necesarios para abordar cómo originar las estrategias, las cuales sean una fuente para promover la calidad de las funciones dentro de la organización, caso específico CORPOELEC Guanare.

## **Estrategias**

Las estrategias, son procedimientos que favorecen la finalidad de abordar elementos necesarios sobre la disponibilidad de su uso dentro de una organización, evidentemente, Fonseca (2010), ha venido señalando que, entendiendo por estrategias a los métodos que se utilizan para hacer algo. En este caso los impulsos, necesidades y requerimiento del hombre como capitán que oriente determinada empresa. En consecuencia es definida por Robbins (2002), como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer algunas necesidades individuales y colectivas.

En este sentido, el esfuerzo es considerado como una medida de intensidad, debido a que cuando un equipo está motivado se dedica con ahínco a su meta; En tal sentido, La estrategia son planes de amplio rango que se diseñan para seleccionar los diferentes negocios en los que deberá participar una compañía, por ello se considera la forma en que los ejecutivos de más alto rango dentro de una organización agregan valor a sus empresas. A través de ella se identifican los mercados que se van a servir y las líneas de productos o servicios que se van a producir u ofrecer y en presente con las estrategias se identifican los niveles de recaudación y se elevan a fin de que la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa tome auge y se impulse en el ámbito competitivo y de productividad.

## **Gerencia Estratégica**

La estrategia es el arte de concentrar el poder para el logro de los objetivos planteados, la gerencia es una situación de incumbencia y el gerente es la persona que lleva la gestión administrativa de una institución. De esta manera; la gerencia estratégica es la acción de pensar en la

organización con una misión clara, y es el gerente quien, teniendo una visión completa de la organización que dirige, puede lograr óptimos resultados de su gestión mediante el manejo asertivo de los recursos que tenga a la mano. De hecho, Davis (2004), sostiene que “La gerencia estratégica es un proceso mediante el cual los directivos ordenan objetivos, metas y acciones en el tiempo con un propósito determinado de productividad”. (p. 84)

En función de la anterior premisa, se entiende que la gerencia estratégica trata de abordar los problemas de las organizaciones mediante el establecimiento de acciones viables, orientadas por objetivos y metas predeterminadas que aseguren el mejoramiento de las situaciones que se intentan solventar, considerando con la mayor objetividad y previsión posible el tiempo para la ejecución y evaluación de las acciones que se planifiquen. Por lo tanto, ha de realizarse un análisis profundo de las causas y contexto real de la institución para formular estrategias efectivas en función de las debilidades y fortalezas institucionales.

Así pues, la práctica de la gestión debe abordar todos los niveles institucionales, especialmente el factor humano, enfocados a establecer un trato básico con el personal, puesto que los mismos determinan el grado de éxito de la organización, por lo que es tarea del gerente fortalecer la relación entre ambos, creando planes estratégicos para el mejoramiento del recurso humano, desarrollando, evaluando, conservando y reteniendo el número adecuado de personas con las características necesarias para efectuar con éxito las funciones. Al respecto, Dessler (2008), sostiene que la gestión del factor humano:

Se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para el gerente llevar a cabo los aspectos laborales de las personas relacionadas con sus funciones tales como un puesto administrativo, un puesto en planta, o en otra ubicación del organigrama institucional. Esto incluye reclutamiento, selección capacitación, compensación, y evaluación, pero al mismo tiempo la motivación, que se le debe brindar al personal como factor integrador. (p. 2)

De hecho, la administración y manejo del factor humano le permitirá al gerente identificar las necesidades de personal, contratar o solicitar al empleado adecuado y gestionar asertivamente el desempeño de su trabajo sobre las bases de la capacitación, evaluación y motivación siendo éste un elemento determinante en las relaciones laborales y por ende, en la buena marcha de la organización.

Por consiguiente, la formación del personal para gerenciar la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa debe tomar auge e impulsarse en el ámbito competitivo y de productividad, debe adaptarse a la filosofía de teorías, conocimientos, procedimientos experiencias prácticas y normalizaciones que configuran el Sector Eléctrico Nacional. Esta formación es más compleja de lo que aparenta, tal como dice Kaplan (2008):

El problema de formación para el personal que va a dirigir una empresa, a pesar de que tiene vigencia aún en los países más desarrollados, es complejo, pues no basta con una formación académica de alto nivel, sino de la pasión y compromiso que la persona sienta por su papel. (p. 29)

Adicionando a esta exposición; hay que observar en la persona llamada para este cargo, el cambio de conducta y disposición de conciencia para dirigir una empresa, puesto que ha de entender que lo rodea un entorno cuyo nivel académico es igual o parecido al que este posee. Propiciar su cambio es motivar e invitar a los demás que lo sigan para lograr la funcionabilidad empresarial.

De hecho, la efectividad del gerente se convierte en la efectividad institucional, lo que se refleja en el clima organizacional con el equilibrio de los elementos del ambiente interno de la institución, tales como motivación, proceso comunicacional, integración, formación de equipos de trabajos, capacidad de resolución de conflictos, resultados esperados entre otros y las características externas de la misma, tales como salud comunitaria,

tradiciones socioculturales, valores, estructuras del poder político y demografía entre otras, que se transforman de manera estratégica en oportunidades que debe aprovechar el gerente para la formulación de los mecanismos adecuados en la conducción de la organización.

### **Estrategias Gerenciales**

En el ámbito institucional, se destaca la importancia de la gestión vista como un proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que intervienen. Al respecto, Drucker (2004), señala que la gestión “es coordinar y jerarquizar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplios y fuertes interacciones fundamentales entre el entorno, las estructura, el proceso y los productos que se desea obtener” (p. 27).

Esta afirmación es acelerada cuando esta autora expresa que la gestión, “es el proceso mediante el cual el gerente determina las acciones a seguir, según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, implementación de cambios y las formas como se realizarán estas acciones y los resultados que se logran” (p. 74). Considerando el aporte, se hace necesario resaltar que, dentro de una organización, las estrategias gerenciales se pueden construir como procedimientos para fortalecer la gestión de quienes administran una empresa, caso específico cuando se requiere de elevar niveles de recaudación en CORPOELEC Guanare.

Por lo tanto, al abordar las estrategias gerenciales se hace necesario tomar en cuenta todos los factores y actores correspondientes del desarrollo de las actividades programadas para dinamizar el proceso productivo. Igualmente hay que coordinar los recursos disponibles, diseñar estrategias encaminadas al logro de los objetivos y metas organizacionales, con la finalidad de mantener el clima de armonía y satisfacción favorable al mejor

desempeño. Covey (2008), se refiere a los componentes esenciales de las estrategias gerenciales y tales factores son los siguientes:

(a) Planificación de las Acciones: según los objetivos del proyecto; (b) Decisiones de Planificación: de acuerdo a los recursos disponibles y la capacidad de programación; (c) Formulación de estrategias; según las características de los recursos y las condiciones favorables y desfavorables, internas o externas, cuál sería la mejor forma de realizar las acciones; (d) Visualización de Resultados: tomando en cuenta los objetivos que guían la planificación, definir cuáles serían los resultados a esperar y su impacto interno o externo; (e) Evaluación de la Gestión: de acuerdo a lo planificado determinar las mejores condiciones de realizar el proceso según las competencias y características de los resultados, fijando niveles de calidad o condiciones óptimas de realización. (p. 53)

En relación a los aspectos reseñados, se tiene que los componentes del proceso de gestión operan de manera interdependiente guiados por los objetivos planificados, los recursos disponibles y la característica de estos, sin obviar la importancia de orientar al recurso humano en el cumplimiento efectivo de sus labores en un ambiente óptimo, libre de desacuerdos e intolerancias que obviamente redundan en óptimas relaciones interpersonales.

### **Desempeño Gerencial**

Las organizaciones requieren de gerentes cuyo desempeño esté dirigido hacia el mejoramiento del entorno de trabajo, para estimular a la gente a hacer mejor las cosas y así lograr las metas propuestas. El gerente debe desarrollar habilidades y características para dirigir, pues allí está la clave para tener organizaciones saludables y prósperas, para así fortalecer el compromiso asociado entre la gerencia, en conjunto con el trabajo ejecutado por el personal en un departamento, cuando debe realizar su planificación acorde a las actividades ya establecidas.

Al respecto, La Hoz (2009), define el desempeño gerencial como:

La capacidad consecuente que debe tener un gerente para producir los resultados deseados, mediante la utilización de los resultados físicos y humanos, en períodos prolongados de tiempo en las diversas tareas inherentes al cargo. Además se asocia el desempeño gerencial con el conjunto de patrones conductuales esperados, que se atribuyen a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social. (p. 79)

De lo antes expuesto, se tiene que para que el gerente obtenga un desempeño efectivo debe cumplir con sus múltiples funciones con actitud positiva ante el cumplimiento de sus roles, cada actividad que realice debe estar dirigida a incorporar al colectivo a sus tareas y así lograr con éxito las labores propuestas, facilitando el establecimiento de un clima laboral saludable y propicio para el desenvolvimiento del personal, de allí la importancia de las estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa.

Por su parte, Yépez (2007), expone que el desempeño gerencial “es el cumplimiento de funciones, tareas, normas y actividades propias del gerente educativo” (p. 21). Además, afirma que el gerente conduce efectivamente a la organización hacia el logro de los objetivos que como institución le compete alcanzar. Por consiguiente, el desempeño de los gerentes debe ser la combinación de su formación y actualización, la práctica gerencial, el desarrollo de destrezas y su labor, de acuerdo al conjunto de normas que rige la organización y conduciéndola al logro de los objetivos establecidos.

Con respecto al desempeño, Nash (2009), sugiere en la Teoría de la Fijación de Metas, que las metas específicas incrementan el desempeño y las metas difíciles dan como resultado un mayor desempeño que son las metas fáciles. La Teoría de la Expectativa establece, que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base a las expectativas, es decir, que considera más atractivo no tener determinados los resultados.

Estas expectativas incluyen tres variables o relaciones, que según Nash, citado por Rojas (2003), a saber son: (a) Expectativa Esfuerzo-Desempeño: es la probabilidad que tiene un individuo de que al ejercer cierta cantidad de esfuerzo obtendrá cierto nivel de desempeño; (b) Expectativa Desempeño-Resultado: es el grado en el cual el individuo cree desempeñar a nivel particular para llevarlo a la consecución de un resultado deseado; (c) Expectativa de la Recompensa: es la importancia que un individuo da al resultado potencial o recompensa que pueda alcanzar en el trabajo. (p. 37)

En tal sentido, a través de estas teorías se puede observar que un individuo de acuerdo a las metas que se plantee realizar un esfuerzo particular y su desempeño será directamente proporcional a la meta. En consecuencia, un gerente debe tener bien claras las metas para aplicar y exigir un alto nivel de esfuerzo, y así tener un desempeño con resultados óptimos. De este desempeño también depende la imagen gerencial, que es la percepción de los empleados de acuerdos a los estilos y las actuaciones del gerente, esta imagen incide ampliamente sobre la satisfacción de las personas, sobre su compromiso, sobre su desempeño laboral y finalmente sobre su eficiencia, eficacia y productividad sea cual sea la teoría aplicada.

Por ello, en estos tiempos de globalización, el gerente de empresas públicas tiene que dejar su antiguo papel de un tramitador de procesos administrativos, cumplidor de órdenes superiores sin decisión propia sobre la resolución de los conflictos presentados en la dinámica empresarial y uno más en el ambiente laboral de la institución. El gerente debe identificarse; como dice Ruiz (2009), “con la excelencia corporativa, con los principios de eficiencia, la calidad de gestión y toma de decisiones, acompañado de un liderazgo autentico” (p. 73)

Obviamente; el desempeño gerencial, según lo expresado por Drucker y Ruiz citados anteriormente, debe estar dentro de un perfil de liderazgo que le permita conformar un equipo de trabajo, que coadyuven de manera

participativa y constante en la toma de decisiones, para mantener unas excelentes relaciones interpersonales, a partir de allí la gerencia; es una herramienta de apoyo para el desempeño del gerente. Esta le suministra una visión clara y situacional de hacia dónde se dirige. Energía y motivación, para soportar las presiones de donde vengan. Respeto e interés por los demás, que genera confianza.

### **Control de Gestión**

El Control de Gestión es un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores en forma sistemática y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos eficientes para transformarlos y eficaz para canalizarlos. Tal como lo plantea Castellano (2001), El control de Gestión es el examen de la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo, (p.21).

Esta información, al ser analizada, permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos. De otra parte, evalúa el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por las Entidades del Sector público. El resultado obtenido del Control de Gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la Eficacia en su orientación.

De allí, que el Alcance del control de gestión se hace con el propósito de analizar la eficiencia en la utilización de los recursos, se parte de los indicadores de rentabilidad y excedente público, generados por las entidades productoras de Bienes y Servicios y la distribución de los mismos entre los diferentes agentes económicos que intervienen en el proceso productivo.

Por otra parte, Pineda (2001), son diversos los objetivos del control y entre los que más se destacan es el de producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado.

De igual manera, Arangón (1997), plantea que identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (Eficacia). Asimismo, tiene como objetivo establecer quienes fueron los receptores de la acción económica, y cómo fueron distribuidos los costos y beneficios de dicha acción entre los distintos agentes Económicos. (Equidad).

Como también, verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados. (Economía). Y determinar si los costos incurridos por las Entidades encargadas de la producción de bienes y/o servicios fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la Entidad produce un bien o servicio. (Eficiencia).

### **Características del Control de Gestión**

El control de gestión es un proceso que desarrollándose dentro de las directrices, estableciéndose por la planificación estratégica, hace llamada permanente a la iniciativa y a la mejora. En consecuencia, existen 2 superposiciones que contemplen la totalidad de la empresa que son: diagnóstico-planificación y control realizados a todo proceso directivo y apoyado en el esqueleto o infraestructura de la información.

Según Hernández (2007) el control de gestión tiene unas

características bien definidas las cuales son: totalidad: en el sentido, que abarca todos los aspectos de la actividad de la empresa, periódicos: porque el control sigue un esquema y una secuencia predeterminado, cuantitativo porque se apoya en otras medidas de la actividad, que le permiten sentar criterios sobre su evolución a través de índices y vatios, Integrado o coordinado, es decir, está compuesto por un grupo de subsistema de control articulados, oportunidad: Las acciones correctivas, deben realizarse a tiempo, si se quieren que sean eficaces. Asimismo, la función de control implica 3 etapas: establecimiento de estándares en partes estratégicas, comprobación e informe de la ejecución y aplicación de acciones correctivas.

### **Etapas del control de gestión**

Las etapas del control de gestión, constituyen un soportes estratégico que permiten vincular la importancia de los diferentes procedimientos sobre el alcance de información, especialmente de los elementos financieros de una empresa u organización, la cual se ajusta a las diferentes necesidades para alcanzar sus metas u objetivos planteados, con el propósito de optimizar los medios administrativos que garanticen un servicio de calidad en la empresa.

Es importante considerar que, Castellano (2001), señaló que: “las etapas del control de gestión determinan el logro del control de actividades para evaluar la información contable, financiera, que conllevan a determinar el alcance de la economía de una organización de acuerdo a sus egresos e ingresos presupuestarios” (p. 123). El autor evidencia, la importancia de precisar los elementos estratégicos para definir la perspectiva del control de gestión para abordar la iniciativa de fortalecer específicamente los niveles de recaudación establecidos en CORPOELEC.

Dentro de este contexto, David (2014), presenta dos etapas del control de gestión: “la primera corresponde a la planeación, con fines de propiciar

los procedimientos de cobertura para su aplicación y la ejecución, determina las acciones aplicadas metodológicamente de acuerdo a los indicadores de gestión, eficiencia, eficacia y economía” (p. 85). Lo estructurado dentro de la fase organizativa del rendimiento de una empresa, en relación al propósito de la misma, se debe considerar que estas etapas propician un aporte significativo para poner en ejecución la operatividad de dicho proceso.

### **Etapas de Ejecución**

A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la mediación de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad; los cuales estarán explicados a partir de los siguientes conceptos: Eficiencia, análisis financiero, examen de los costos, rentabilidad Pública, índice de productividad, elaboración del Informe.

En el informe sobre control de gestión se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un período determinado. El informe deberá contener: Índice del contenido, identificando los capítulos y títulos de la información, introducción (finalidad del trabajo y referencia de los puntos tratados), reseña histórica de la Entidad (breve descripción de la entidad), análisis por capítulo (Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad), conclusiones, observaciones y recomendaciones

### **Áreas Funcionales Claves**

Las Áreas claves de gestión, son aquellos procesos básicos que requieren de un control para el éxito de la organización, ya que es importante identificarlos para centrarse en aquellos los suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar. De acuerdo a Kaplan y Norton (2000) “las áreas claves de éxito o factores, son

requerimientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurarse que las cosas marchan bien” (p. 81). Es por ello, que las áreas o factores claves de gestión, se deben identificar en el gestionar de la empresa mediante el dominio de sus actividades y sus procesos, con la participación de los responsables de cada área, ya que son los aspectos vitales que garantizan el éxito de la misión institucional.

En consecuencia una primera finalidad de la gestión es asegurar que los componentes operativos permitan realizar los objetivos estratégicos de la empresa. En resumen, el análisis causal destinado al control de la empresa debe responder a un esquema de conjunto preciso de sus componentes, con una finalidad claramente orientada a la acción, en busca de un progreso permanente. Debe responder a las dos preguntas: ¿Qué hay que mejorar y cómo?, ¿y qué hay que mejorar actuando sobre qué?

Para dar respuesta a las preguntas antes enunciadas es necesario identificar los principales factores claves de éxito, los cuales se expresan en forma de objetivo de eficiencia que cualifica una salida de la empresa que tienen influencia sobre actividades críticas, lo que exige dar a las actividades unos indicadores de control pertinentes desde el punto de vista de los factores críticos de éxito (F.C.E), a fin de traducir los objetivos formulados a nivel de la empresa en objetivos.

Para la identificación de las áreas claves del sistema, es necesario cumplir los siguientes pasos: listar los procesos administrativos realizados en la unidad, clasificar los procedimientos de una función administrativa lógica común, categorizar las funciones en términos de necesidad en el cumplimiento de los objetivos, manejo de recursos y toma de decisiones claves, graficar las categorías en un orden lógico y sistémico, compararla con los objetivos estratégicos a fin de compatibilizar lo que está (procesos) y lo que se desea lograr (las áreas críticas) lo que proviene del diagnóstico realizado y las categorías funcionales esenciales. Dentro de las características de la empresa Eleoccidente, es necesario partir de los

factores claves: calidad de servicio y satisfacción al cliente, e investigar los pares actividad//eficiencia críticos relacionados con ellos, los cuales sólo son el punto de partida del diagnóstico.

### **Indicadores de Gestión**

El desempeño organizacional debe medirse en términos de resultados, lo cual conlleva a una comparación entre los objetivos, metas, estándares de gestión y los resultados obtenidos y desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario. El uso de indicadores en la gestión permite medir la eficiencia en el manejo de los recursos, las características de los servicios prestados y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios, todos los cuales deben ser medidos considerando su relación con la misión, objetivos y metas prevista en la organización.

En este orden de ideas Sanin (1999), define los indicadores de gestión “Como una medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y los resultados” (P243). De allí que los indicadores es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestran aspecto del desempeño de la unidad. Esa referencia al ser comparada con valor estándar, interno o externo de la organización podrá indicar posibles desviaciones con respecto a los cuales la administración deberá tomar decisiones (p.10)

En este sentido los indicadores se construyen con el fin de registrar datos e informaciones sobre eventos significativos de un área específica de desempeño y así tener una visión clara y precisa de la gestión de cada dependencia, que permitirá evaluar la gestión institucional y tomar decisiones gerenciales que conduzcan al desarrollo de planes de acción que aseguren la consolidación de objetivos institucionales, en el medio y sector que le corresponde, respondiendo así a dos principios básicos de la gestión: “ lo que no es medible, no es gerenciales y el control se ejerce a partir de hechos y datos.

Por esto la formulación de Indicadores de Gestión que permitan evaluar sistemáticamente y de manera confiable la calidad del servicio suministrado a los clientes, desde el punto de vista de: Atención al cliente, gestión de facturación, recaudación, así como en subestaciones y circuitos asociados a estos, adquiere relevancia en momentos en que el sector eléctrico, está tomando en consideración la necesidad de la empresa de incorporar el diagnóstico.

Tal como lo señala Robbins, (2002) “como proveedor de servicios se deben establecer indicadores que refleje el impacto social de sus actuaciones” (p. 127). De allí que los Indicadores son herramientas de gestión y decisión, que deben estar integrados en forma de sistema, que permitan ser guías de una política de apoyo al sector eléctrico y deben estructurarse alrededor de los planes de desarrollo nacional (eléctrico), ya que estos hacen referencia al conjunto de funciones de: Planificación, supervisión, control y seguimiento de la gestión, pues por medio de estos la empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa, espera mejorar el desempeño en cuanto a productividad y calidad.

Los indicadores de gestión son importantes porque: Permiten medir la continuidad del servicio prestado por la empresa a sus clientes, son imprescindibles para cuantificar el cumplimiento de valores mínimo de calidad, impuesto por el órgano regulador en lo referente a la calidad del producto entregado, calidad del servicio prestado al cliente, sirven para conocer mejor los procesos internos de la organización en lo referente a costos, recursos, requerimientos, e identifica los factores fundamentales que están incidiendo en la calidad.

Permiten evaluar el desempeño global de las empresas filiales para la toma de decisiones y el desarrollo de planes de acción, para el mejoramiento de la atención al cliente, representa situaciones objetivas, por lo que existe obligatoriedad de usarlo en el proceso de gerencia y de las

grandes decisiones y los indicadores permiten la formulación y corrección objetiva de las metas en los planes y programas de la entidad, actuando preventivamente, lo cual requiere una buena práctica de seguimiento.

También, los indicadores son punto de partida objetivas que debe identificar, de forma explícita las relaciones causa- efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dicho resultado que comunica o sugiere una producción de estrategias, de tal manera que ilustran el nivel de racionalidad y acierto con que se han manejado las situaciones presentadas. Es por ello que permite a los diferentes niveles de la organización, conocer y analizar de manera objetiva las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la unidad (a nivel macro) y de la organización a (nivel micro).

Un indicador representa situaciones exitosas o negativas, y en consecuencia ello debe facilitar las actuaciones (toma de decisiones) preventivas más que las correctivas.

En consecuencia el fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es el poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de las etapas de planeación, organización, dirección y control, incluyendo las funciones inherentes a cada etapa, así como los elementos que complementan al proceso. Sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones. Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información.

Los indicadores de gestión son importantes porque: permiten medir la continuidad del servicio prestado por la empresa a sus clientes, son imprescindibles para cuantificar el cumplimiento de valores mínimo de calidad, impuesto por el órgano regulador en lo referente a la calidad del producto entregado, calidad del servicio prestado al cliente y sirven para conocer mejor los procesos internos de la organización en lo referente a costos, recursos, requerimientos, e identifica los factores fundamentales que están incidiendo en la calidad.

-Permiten evaluar el desempeño global de las empresas filiales para la toma de decisiones y el desarrollo de planes de acción, para el mejoramiento de la atención al cliente.

-Representa situaciones objetivas, por lo que existe obligatoriedad de usarlo en el proceso de gerencia y de las grandes decisiones.

-Los indicadores permiten la formulación y corrección objetiva de las metas en los planes y programas de la entidad, actuando preventivamente, lo cual requiere una buena práctica de seguimiento.

-Los indicadores son punto de partida objetivas que debe identificar, de forma explícita las relaciones causa- efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dicho resultado que comunica o sugiere una producción de estrategias, de tal manera que ilustran el nivel de racionalidad y acierto con que se han manejado las situaciones presentadas. Es por ello que permite a los diferentes niveles de la organización, conocer y analizar de manera objetiva las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la unidad (a nivel macro) y de la organización a (nivel micro).

-Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, así lo sostiene Beltrán, (2004), también como ventas anuales o reducción de costos en manufacturas. Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión. Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced ScoreCard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

### **Reseña Histórica**

En 1.990 se pone en marcha, la reorganización, descentralización y Regionalización de CADAFE, para garantizar un servicio de calidad creciente al cliente. El 3 Mayo de 1.991 surgió la Compañía de Electricidad de Occidente (ELEOCCIDENTE), que comprende los estados Portuguesa, Carabobo, Falcón, Cojedes, Yaracuy y Lara. ELEOCCIDENTE, obtiene su

responsabilidad jurídica el 31 de Marzo de 1.993, y el objeto de la Compañía es la distribución y comercialización de la Energía eléctrica. tiene su domicilio en la ciudad de Acarigua estado Portuguesa y tendrá una duración de 50 años, a partir del 31 de Marzo de 1.995 e inicia una tarea nada fácil, como lo es modificar la estructura interna con más de 1500 trabajadores, para de esta forma hacerlo más dinámico, llevar las acciones a las provincias y humanizar la gerencia en el desarrollo de un servicio de calidad creciente.

Actualmente la Junta Directiva de CADAPE, aprobó la Reestructuración de la Empresa y sus Filiales, con un nuevo modelo organizativo para estas últimas, que le incorpora de ahora en adelante la generación térmica y la transmisión regional o subtransmisión (115 Kv.). Posteriormente, desde el año 1988 se venía planteando la necesidad de regionalizar la empresa de energía eléctrica del estado Venezolano para incrementar su productividad y hacer más eficiente los servicios a los clientes. Por otra parte CADAPE, desde su creación en el año 1958 ha logrado llevar la electricidad al 94% del territorio nacional, mejorando así la calidad de vida de los venezolanos, especialmente a de aquellos sectores menos favorecidos, ha desarrollado.

Igualmente una gigantesca capacidad de generación termoeléctrica e hidroeléctrica y un impactante sistema de transmisión que le ha permitido interconectarse con otras empresas generadoras de electricidad, para distribuir energía en más de 400 centros poblados. Para el año de 1988 se venían planteando las necesidades de regionalizar las empresa eléctrica es así como CADAPE Producto de esta reflexión se toma la decisión de emprender el proceso de reorganización, descentralización y regionalización.

Es así como se convierte la empresa de energía eléctrica en una casa matriz de cuatro empresas regionales de distribución y comercialización (CADELA, ELECENRO, ELEORIENTE, ELEOCCIDENTE), una empresa

nacional de generación y transmisión (DESURCA, Planta centro) y las subsidiarias no eléctricas.

En 1991 el 3 de mayo se completó la primera fase de descentralización de la primera empresa de energía eléctrica de Venezuela, con la instalación de C.A electricidad de Occidente ELEOCCIDENTE, con la sede en la ciudad de Acarigua Edo Portuguesa, adquiriendo personalidad jurídica en 1993. Así mismo esta compañía anónima fue creada con la finalidad de distribución y comercialización creada por la compañía anónima de fomento eléctrico CADAPE, con el fin de atender los requerimientos de los servicios eléctricos de los estado Portuguesa, Carabobo, Falcón, Cojedes, y Yaracuy.

El cambio organizacional implica la transferencia de los activos, cargos, personal, capacidades y sistemas asociados a la generación térmica y subtransmisión a cargo de la empresa matriz a sus subsidiarias, con miras a la formación de unidades de negocios, técnicas y financieramente factibles, que promuevan la eficacia y eficiencia para operar en mercados de competencia para lograr en un futuro cercano su privatización.

Y luego Corporación Eléctrica Nacional, (CORPOELECT), dedicada a la generación y distribución del servicio eléctrico, a través de las empresas filiales que cubren el 80 % del territorio nacional. Y tiene como función la distribución y Comercialización del servicio eléctrico técnicamente confiable de acuerdo a las exigencias de los clientes reales y potenciales ubicados dentro de su área de influencia.

Su misión es como empresa pública, filial de CADAPE como Casa Matriz, cuyo fin y objetivo principal es la Distribución hasta 115 Kv., en Alta, Media, Baja Tensión y la Comercialización de energía eléctrica, conforme a las directrices, ámbitos de acción y políticas emanadas de la Junta Directiva de CADAPE en los estados Carabobo, Falcón, Cojedes, Portuguesa, y Yaracuy, en las mejores condiciones de confiabilidad, eficiencia, eficacia y

rentabilidad que adelanta su proceso de reestructuración y regionalización de bienes, servicios, y negocios, según los lineamientos establecidos por CADAFE, atendiendo el marco legal y regulatorio que rige la materia.

Su visión es ser la mejor Empresa Eléctrica de distribución, altamente competitiva en calidad, a objeto de brindar de una manera efectiva y oportuna atención al cliente, todo esto con personal calificado, con procesos y sistemas automatizados acordes a la realidad a fin de minimizar los niveles de pérdidas y con una rentabilidad que nos permita efectuar las inversiones para el mantenimiento, mejoramiento, rentable del sistema eléctrico.

Entre sus objetivos está garantizar la distribución y comercialización del servicio eléctrico técnicamente confiable de acuerdo a las exigencias de los clientes reales y potenciales ubicados dentro de su área de influencia, con un máximo de rentabilidad, aplicando una tarifa justa, una gestión financiera eficiente y con un recurso humano altamente calificado y con apertura al cambio.

Políticas de la Empresa: INGRESO: El personal es seleccionado de acuerdo a las necesidades, mediante un proceso de reclutamiento y selección, que consta de entrega de oferta de servicios, recolección de recaudos y documentos, preseleccionados, entrevista, examen psicotécnico, luego es un psicólogo el que selecciona el personal, quedando este elegible, para efectuársele examen médico para el ingreso ofertado y así pueda ser aceptado.

SERVICIO: Realizar un mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones eléctricas (redes, líneas, acometida, medidores, etc.). Para garantizar la confiabilidad y calidad del servicio. En cuanto a la Estructura Organizativa de CORPOELEC, actualmente, está basada en un modelo organizacional de integración vertical, que define en forma clara los niveles de autoridad, responsabilidad, y comunicación, señalando las actividades que permiten alcanzar los objetivos de la empresa.

En cuanto a la JUNTA DIRECTIVA: Máxima autoridad en cuando a dirección y administración de la empresa. Está integrada por cinco (5) miembros, el presidente de Corpoelec, Consultoría Jurídica y accionistas.

El PRESIDENTE es quien ejerce la administración general de la empresa, actúa de conformidad con los estatutos que rigen las políticas, normas, y procedimientos de la misma, la DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN: Entre sus funciones están el de dar direccionalidad, armonizar, coordinar y controlar a las unidades del Área comercial de la filial, para lograr que todos los esfuerzos que se realicen proporcionen una comercialización de la Energía con calidad, dando el máximo y mejor aporte de este proceso al cumplimiento de la misión de la filial y al alcance de su visión, de tal forma que permita:

Proveer de un servicio de calidad, que sea percibido así por los clientes de la filial en su área de cobertura, la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente, mejorar la gestión financiera de la filial, que los clientes perciban que las tarifas reflejan costos de una gestión empresarial eficiente, que satisfice sus requerimientos de servicios, asimismo, contar con un recurso humano en el área comercial de la filial, altamente calificado, identificado con la empresa, con ética y motivado, hacia el logro de sus expectativas y las de sus clientes internos y externos.

### **Objetivos Estratégicos del Área de Comercialización**

Lograr que los esfuerzos, planes y acciones del área, se direccionen, jerarquicen y ejecuten, para el éxito de la gestión de comercialización de la energía, de manera que responda a las expectativas de clientes, accionistas y empleados del área comercial. Mejorar la productividad y rentabilidad del proceso de comercialización de la energía en la filial, mediante la ejecución en forma cíclica y sistemática de programas y acciones; contribuyendo así, a la mejora significativa de la gestión financiera de la empresa.

Contar con un sistema de planificación comercial que permita prever las necesidades y retos futuros del área. Orientar, asesorar y educar al cliente, sobre tarifas, uso racional de la energía, aspectos- técnicos – comercial y disminución de los costos del servicio, lograr la mayor efectividad de la cobranza de los clientes oficiales, dentro del contexto de regulaciones del sector y medir el grado de satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes, fuerzas vivas y otros grupos de influencia.

### **Gerencia de Comercialización – Zona Portuguesa**

Garantizar la calidad en la realización de los procesos de comercialización en la zona, de tal forma: se consideren las expectativas y necesidades del cliente, se provea a los clientes de un atención integral acordes con sus requerimiento, se contribuya significativamente con la rentabilidad de la zona y se disponga en las distintas unidades de la Gerencia de comercialización de la zona, de un recurso humano identificado con la empresa, de alta formación y valor ético.

### **Objetivos Estratégicos de la Gerencia de Comercialización – Zona Portuguesa**

Entre los diversos objetivos planteados por la empresa regional para la comercialización de la energía está el garantizar la calidad de procesos de comercialización en la zona y ejecutar programas y estrategias que respondan a las expectativas y necesidades de los clientes, fuerzas vivas y otros grupos de influencia, mediante mecanismos de interacción permanente, de allí la importancia de proponer estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa, asimismo, disponer de infraestructura, recursos y tecnología necesarios para la operación de los

procesos de comercialización, asimismo, mejorar la productividad y rentabilidad del proceso de comercialización en la zona, mediante la ejecución en forma cíclica y sistemática de programas y acciones.

### **Estructura Funcional de la Gerencia de Comercialización de la Zona Portuguesa**

La Gerencia de Comercialización de la Zona Portuguesa está conformada por tres coordinaciones: coordinación de apoyo integral de la gestión comercial, coordinación de programación y control de la gestión comercial y entre ellas el Grupo Mercados especiales: Organismos Oficiales (ciclo 09). Clientes de gran escala (ciclo 00)

### **Bases Legales**

El desarrollo de la presente investigación se basa en los aspectos legales, contenidos en la Constitución Bolivariana de la República de Venezuela (1999) en su artículo 289, establece que una de las atribuciones de la Contraloría de la República es “Ejercer EL Control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las políticas públicas de los órganos, entidades, personas jurídicas del sector público sujetos a su control, relacionados con sus ingresos, gastos y bienes” (p38).

Asimismo existe un basamento legal que sustenta el fundamento del control en los organismos de la administración pública. La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (1996), en su artículo 70 establece que “el control interno es responsabilidad de las respectivas autoridades jerárquicas” (p10).

Además en el Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional (1996): En el artículo 2: “Corresponde a la máxima autoridad del organismo la responsabilidad de organizar,

establecer y mantener el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización” (p13).

Asimismo en el Artículo 4 del mencionado se establece que:

El sistema de Control interno de cada organismo o entidad tiene por objeto promover el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa a fin de hacerla útil, confiable y oportuna, promover la eficiencia de las operaciones, estimular el acatamiento de las decisiones adoptadas y lograr el cumplimiento de los planes, presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos propuestos. (p. 13).

De igual forma en el artículo 5 se contempla:

El sistema de control interno comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados para la automatización, procesamiento, clasificación, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección física de los activos, incorporando en los procesos administrativos y operativos para alcanzar los objetivos del organismo... (p13).

Es importante destacar la importancia de establecer el sistema de control interno en una organización donde la máxima autoridad es la responsable de organizar y establecer el mismo, adecuándolo a su naturaleza y fines, con el objeto de hacerlo útil, confiable y oportuno.

### **Sistema de Variable**

Para Arias (2006), la operacionalización se representa en un cuadro, en la cual se resalta tres etapas básicas: la Variable Nominal: es la conceptualización global o característica general de las variables a investigar, la definición Conceptual Real: la cual consiste en establecer un significado basado en un autor, con base en la teoría y la definición operacional de la variable: donde se establecen los indicadores a las

dimensiones relevantes. Las variables son de importancia para el proceso investigativo.

Según la concepción de Hernández, Fernández y Baptista (2007): "...una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse" (p.75). Para el desarrollo de este trabajo, se considera como variable de investigación, las Estrategias Gerenciales.

Ahora bien, si se operacionaliza esto implica desglosar a la variable en dimensiones y estas a su vez en indicadores por medio de un proceso de deducción lógica, los cuales servirán para cuantificarlas. Por lo anterior expuesto, esta investigación se trabajó como variable única las Estrategias Gerenciales.

Al respecto (Rousell 2000), explica que estas "Se refieren al despliegue de recursos de mando orientados a dirigir el rumbo de la institución con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas trazadas conforme a la visión y misión de la unidad o institución, ejecutándose actividades conforme a lo establecido en los planes operativos y de acuerdo a los recursos disponibles con miras a alcanzar ciertos niveles de eficiencia" Por otro lado en la investigación se utilizaron como dimensiones: (a) Alternativas Organizacionales, y (b) Alternativas Gerenciales" (p. 30). De allí surgieron los indicadores que se obtuvieron mediante un proceso productivo, estos permitieron tener una referencia real de la situación actual de la institución en el estudio diagnóstico. A continuación se presenta el cuadro de operacionalización de la variable.

### CUADRO 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Estrategias gerenciales para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa.

**Objetivo General:** Proponer estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa.

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la situación actual de gestión de recaudación en la Oficina Comercial de la empresa Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC) en el municipio Guanare.	Estrategias Gerenciales	Se refiere al despliegue de recursos de mando orientados a dirigir el rumbo de la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas trazadas conforme a la visión y misión de la unidad o institución, ejecutándose actividades conforme a lo establecido en los planes operativos y de acuerdo a los recursos disponibles con miras a alcanzar ciertos niveles de eficiencia (Rousell 2000, p. 30).	Se refiere a los recursos desde el punto de vista gerencial administrativo que posee Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa los cuales les permite accionar frente a situaciones específicas.	Alternativas Organizacionales	-Objetivos -Gestión -Decisiones -Soluciones	1, 2 y 3 4 y 5 6 y 7 8, 9 y 10
Determinar la factibilidad Administrativa y técnica de estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa.				Alternativas Gerenciales	- Liderazgo - Normativa - Política	11, 12, 13, 14, 15, y 16
Diseñar estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa.						

**Fuente:** Leal (2015)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

Este capítulo contiene el marco metodológico del estudio, de allí que, la presente investigación está enmarcada en un modelo cuantitativo y se apoya en una investigación de campo de tipo descriptiva la cual plantea Ramírez, (2007), que se le conoce como “diseño en base a datos primarios y se refiere a cada una de las operaciones que el investigador debe realizar para obtener la información directamente en la realidad, sin ningún tipo de internalización” (p. 95). La importancia de este diseño, se explica en parte porque implica la construcción de datos para ello, en ese proceso de modelo que por las particularidades inherentes al problema en estudio debe trabajarse a nivel de información en vivo.

De acuerdo a la naturaleza y características del problema objeto de estudio, se enmarca en la modalidad proyecto factible, el cual es definido por el manual de la Universidad Fermín Toro (2007), “Consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades organizacionales o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, tecnologías, métodos y procesos” (p.14).

Mediante estas acciones, se pretenderá llegar al diseño de las estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare. Asimismo, se corresponde con la investigación descriptivo de carácter de campo, para lo cual, se diseñó un instrumento que permitió recabar las informaciones en

forma directa con el personal de la oficina comercial de la empresa Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC), Municipio Guanare. Arias (2004), señala que: “miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de Investigación” (p. 23).

### **Diseño de la Investigación**

Las condiciones metodológicas que identifican a esta modalidad llevan a la presencia de tres fases, de las cuales se establecerán para el estudio las tres: diagnóstico, factibilidad y diseño. Tal como lo indica, el manual de elaboración de trabajos de la Universidad Fermín Toro (2007).

El proyecto factible comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones de su viabilidad y realización del proyecto, y en caso de su desarrollo la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como sus resultados. (p.15)

Atendiendo a la necesidad de que todo investigador debe diseñar un camino para encontrar y ofrecer alternativas a las situaciones planteadas Balestrini (2004), expresa: plan global de la investigación que integra de modo coherente y adecuadamente correctas técnicas de corregidas de datos a utilizar, análisis previsto y objetivos y el diseño intenta dar respuestas a preguntas de una manera clara y no ambigua a las preguntas planteadas (p. 118).

La habilidad de todo investigador es diseñar un buen conjunto de estrategias para dar respuestas asertivas a los objetivos planteados, para lo cual, se cumplieron una serie de etapas donde se logró dar a conocer los diversos momentos que tienen que cumplir los eventos investigativos, para resolver una situación de estudio.

## **Descripción de la Metodología**

Se determinó la situación actual de la empresa con respecto a la necesidad de diseñar estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare, con el apoyo de una investigación de tipo documental en la cual se señalan los aportes teóricos sobre variables a desarrollar.

### **Población**

Según Hayman (2001), señala que la población o universo “Es el grupo al cual el investigador trata de aplicar las generalizaciones obtenidas e intentar formular afirmaciones que son valoradas para ese conglomerado o grupo total” (p. 5). Por tanto, la población de estudio estuvo constituido por nueve (09) encuestados de la oficina comercial de la empresa Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC), municipio Guanare.

En el mismo orden de ideas hay que destacar que por ser pequeña la población se considera como una muestra censo por el reducido número de participantes, lo que determina la carencia de muestra en el proceso poblacional, producto a los valores estadísticos que la caracterizan y la identifican con una población finita, que según Trujillo, (2006), refiere que “cuando se conoce los elementos que conforman a la población en estudio, se le denomina finita” (p. 60).

## **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

### **Técnica**

Para la recolección de la Información, análisis de los datos y presentación de los mismos se utiliza una técnica o revisión bibliográfica la cual según Balestrini (2004), señala que representa el conjunto de fuentes de

información empleadas en el proceso de realización del trabajo escrito” (p. 209). Por esto la misma se apoya en teorías o enfoques que sustentan el estudio por otra parte la observación directa método a utilizar, asimismo, Arias (2004), plantea que es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista en forma sistemática, cualquier hecho fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad” (p. 67). Para efectuar la recolección de datos se seleccionó la técnica de la encuesta, a través del cuestionario como instrumento de levantamiento de información, utilizando preguntas cerradas con el fin de delimitar algunos aspectos.

## **Instrumento**

Para el presente estudio el instrumento a utilizar para la recolección de datos es el cuestionario que según Arias (ob.cit), “Es la modalidad de cuestionario que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p. 72), este cuestionario es de tipo Likert con las categorías: Siempre, casi siempre y nunca conformado por dieciséis (16) ítems, los cuales buscan dar respuesta al diagnóstico de la situación actual de gestión de recaudación en la Oficina Comercial de la empresa Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC) en el Municipio Guanare. (Ver anexo A).

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez**

En cuanto a la validación del instrumento estuvo orientada a la técnica juicio de expertos donde se brindó la participación de especialistas para que tomaran claridad y objetividad en el tema. Según Sarantakos (2005), “Validez es la consistencia en la interpretación de los resultados de una evaluación, la cual presenta conclusiones que muestran pertinencia y concordancia con los

atributos, propósitos y procedimientos elaborados previamente” (p. 105). En esta investigación se determinó la validez aplicando los métodos de a) Contenido y b) Juicio de experto.

Es importante resaltar que la realización de estas actividades que permitió diseñar el instrumento final, donde las apreciaciones dadas por los expertos fueron consideradas como basamentos esenciales para reformular o construir un nuevo instrumento, para su aplicación posterior. (Ver anexo B)

## Confiabilidad

Para obtener la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto en cinco (5) personas con características similares a la muestra objeto de estudio. En relación a la confiabilidad del instrumento se tomará el criterio de Balestrini (2004) el cual la describe como: “la condición en la cual las observaciones repetidas de los mismos fenómenos con un instrumento presenta resultados similares” (p.150).

Al respecto, en este estudio, se midió la confiabilidad del instrumento en cuestión por medio de la aplicación de una prueba piloto utilizando posteriormente el Coeficiente Alpha de Cronbach mediante la varianza de los ítems y la varianza total, el cual se consideró como más apropiado debido a la naturaleza del instrumento y de sus alternativas. El cual según Brown (2005), “constituye una medida, que permite obtener el índice de consistencia interna del instrumento”. (p.71) la fórmula del Alpha de Cronbach será la adecuada para la obtención de los resultados:

$$r_{tt} = \frac{k}{(k - 1) \left( \frac{1 - \sum S_i^2}{S_t^2} \right)}$$

Donde:

$r_{tt}$  : coeficiente de confiabilidad de la prueba o cuestionario.

k: número de ítems del instrumento.

$S_t^2$ : Varianza total del instrumento.

$\Sigma S_i^2$ : Sumatoria de las varianzas de los ítems.

Según lo refieren Hernández, Fernández y Baptista (2001), “Requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, donde 0= confiabilidad nula; y 1= máximo de confiabilidad. En atención a la fórmula propuesta, se obtuvo un coeficiente de (0,81), el cual se ubicó entre los parámetros aceptados de confiabilidad según método estadístico del coeficiente Alpha Cronbach. (Ver Anexo C).

### **Técnica de Análisis de Datos**

Una vez realizada la confiabilidad del instrumento, se aplicó en forma directa a los sujetos que participaron en la investigación, para luego recoger la información y tabularla de manera manual, distribuirla en cuadros donde contemple los valores absolutos con sus respectivos porcentajes, posteriormente se extraerá el promedio por cada categoría, para luego interpretarlo en forma cualicuantitativa y representar los datos en gráficos en forma de barras.

En este sentido, para generar el procesamiento de los datos, los mismos surgen a través de la aplicación del instrumento, el cual se fundamenta con los elementos que se describen en el proceso originado por los ítems y las respuestas obtenidas según las muestras seleccionadas, es decir, organizar cada una de las dimensiones e indicadores para dar los resultados de manera explicativa a través de los cuadros y gráficos, conjuntamente con el análisis y referencias que se detallen a través del desarrollo de los ítems, de manera que resalten las necesidades.

## **CAPITULO IV**

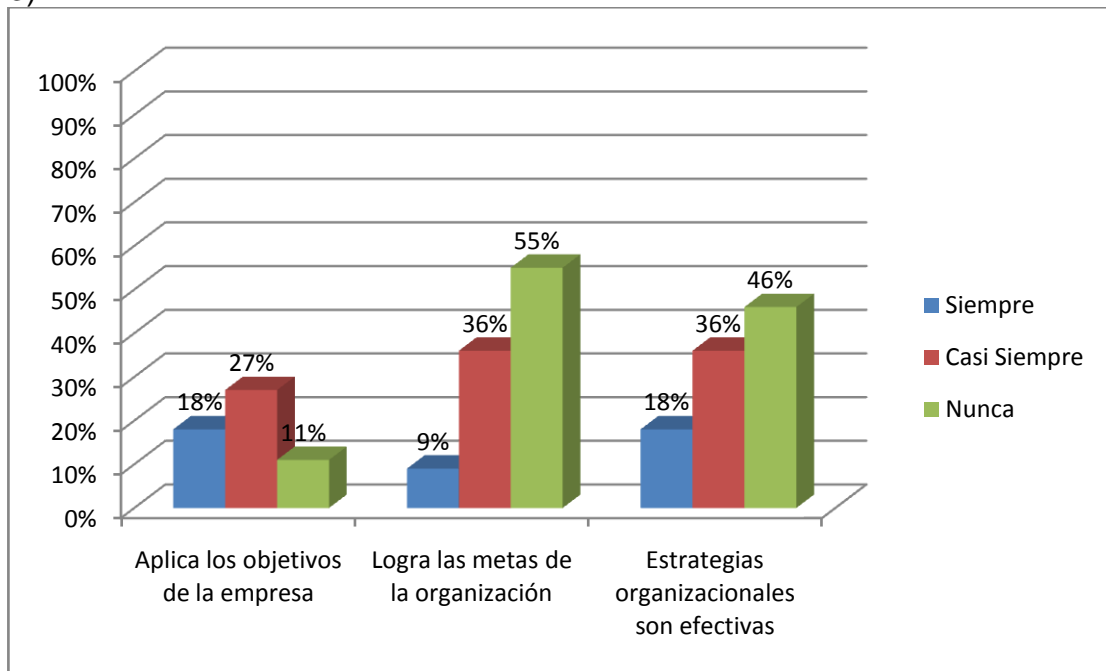
### **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

En el momento analítico de la investigación, se desarrolla el análisis e interpretación de los datos, lo que permite obtener una serie de elementos requeridos para la investigación. Esto dio a conocer la situación actual de gestión de recaudación en la Oficina Comercial de la empresa Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC) en el Municipio Guanare. Los análisis estadísticos son cuantitativos. Después de aplicar el instrumento de recolección de datos, se procedió a analizar la información, ésta se obtuvo a través de la descripción cuantitativa de las respuestas emitidas por la población de estudio, mediante la utilización de la estadística descriptiva.

Entre las medidas de análisis que se utilizaron en la investigación, pueden señalarse las de Tendencia Central y las Estadísticas Derivadas, las Frecuencias (K), la Frecuencia relativa (Fr) y la Frecuencia porcentual (Fx); el análisis se elaboró sobre la base de los datos obtenidos en el instrumento aplicado a la muestra en estudio, conformada por nueve (09) empleados de la Oficina Comercial de la empresa Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC) en el municipio Guanare.

A continuación se presenta el análisis de los resultados de acuerdo a las variables del estudio con sus respectivas dimensiones e indicadores, y para ejecutar, el análisis de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva considerando su frecuencia absoluta y relativa, la cual según Hernández y otros (ob.cit), “el investigador busca, en primer término, describir sus datos y posteriormente hacer análisis estadístico para relacionar su variable” (p. 350).

**Gráfico 1:** Proyección de la Distribución de la frecuencia porcentual de la Dimensión: Alternativas Organizaciones e Indicador: Objetivos. (Ítem 1, 2 y 3)



**Fuente:** Leal (2015).

Con relación al ítem 1, se observa que un 55%, de los sujetos encuestados en cuanto al indicador objetivos, como proceso proactivo para alcanzar metas, así como también para determinar por anticipado el qué debe hacerse y cuales objetivos debe alcanzarse, estos consideran que nunca se aplican los objetivos de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa.

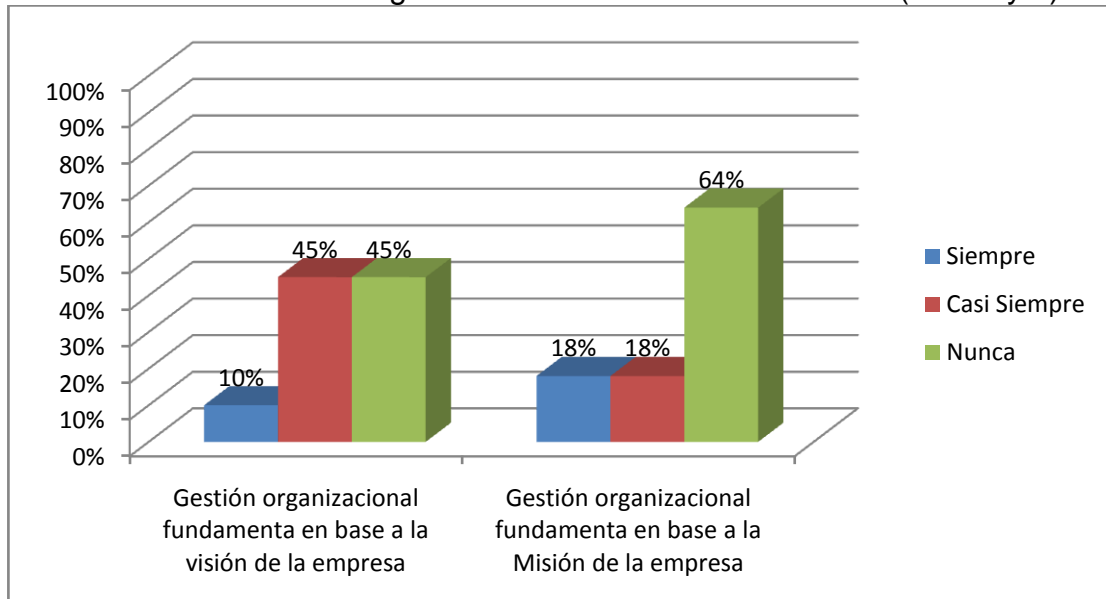
Al respecto Robbins (2004) destaca que “en la organización se debe organizar metas para motivar el desempeño de sus trabajadores en función conjunta de los objetivos institucionales y personales” (p. 93). Es relevante destacar que un 27%, del personal respondieron la alternativa “Casi Siempre” situación que deberá ser tomada en consideración para la revisión y formación en cuanto a las alternativas organizacionales.

En relación al ítem 2, se observa que un 55%, de los sujetos encuestados considera que Nunca logran los objetivos de la organización.

Esto resalta lo expresado por Robert, (2008) al referirse que los objetivos son la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación, es decir, el control de gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica de objetivos” (pág. 258). Esto evidencia entonces la necesidad de crear mecanismos que permitan lograr una articulación entre las partes. A su vez, un 36% considera que Casi Siempre logra los objetivos de la organización y solo un 9% considera que Siempre, por lo tanto se hace necesario crear estrategias gerenciales.

El análisis de los datos registrados en el ítem 3, el 46% de los sujetos encuestado considera que nunca las estrategias organizacionales son efectivas en la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del Estado y un 36% considera que Casi Siempre las estrategias organizacionales son efectivas. No Obstante, un 18% considera que Siempre las estrategias organizacionales son efectivas. Vale mencionar entonces, que en una organización deben existir estrategias organizacionales preestablecidos que ayuden a articular las actividades que debe cumplir cada coordinación para un desempeño gerencial. En relación a este, Defin (2011) define a las estrategias organizacionales como: un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados.

**Gráfico 2:** Proyección de la Distribución de la frecuencia porcentual de la Dimensión: Alternativas Organizaciones e Indicador: Gestión. (Ítem 4 y 5)



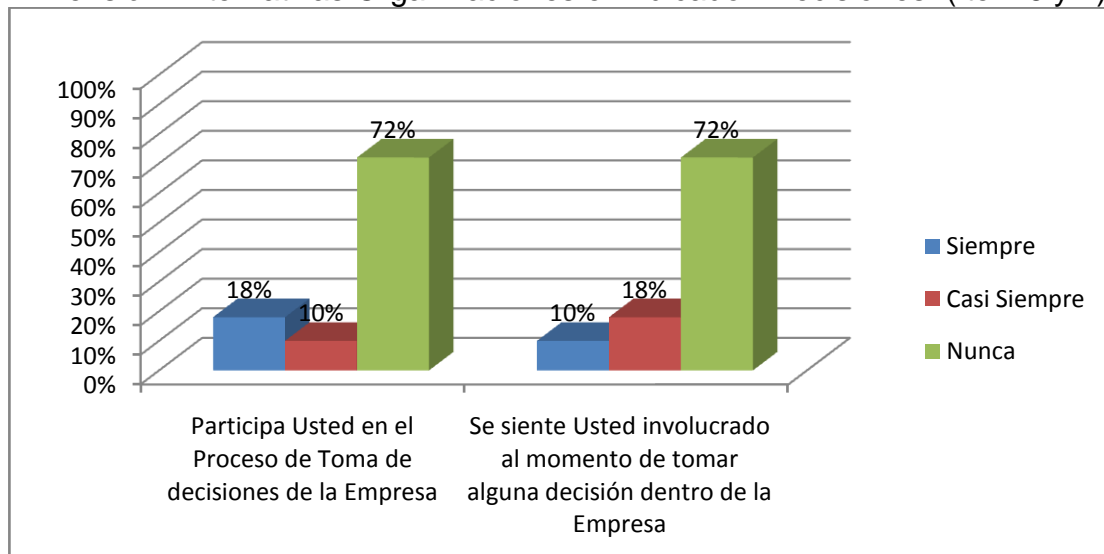
**Fuente:** Leal (2015).

Por su parte, el ítem 4 demuestra en los resultados obtenidos que el 45% de los sujetos encuestados considera que Nunca la gestión organizacional la fundamenta en base a la visión que posee la empresa, esto quiere decir que los principios básicos de la gestión como lo son la motivación, liderazgo y comunicación, no se aplican correctamente. Al respecto, Reyes (2008) expone que “gestionar implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La gestión llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos” (p.19). No obstante, un 45% señala que Casi Siempre aplica este principio y solo un 10% Siempre.

Por su parte, el ítem 5 demuestra en los resultados obtenidos que solo un 18% de los sujetos encuestados consideran que Siempre la gestión organizacional la fundamenta en base a la Misión que posee la empresa; siendo este un resultado elevado para inferir en que la empresa Eleoccidente no gestiona en base a su Misión. Con respecto a este resultado Reyes (2008), expresa que “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” (p.125). Un 64% nunca, siendo este un porcentaje elevado para considerar que se deben gestionar la organizacional en base a la Misión que posee la empresa y con ello, ayudarían a fortalecer a la empresa.

**Gráfico 3:** Proyección de la Distribución de la frecuencia porcentual de la Dimensión: Alternativas Organizaciones e Indicador: Decisiones. (Ítem 6 y 7)



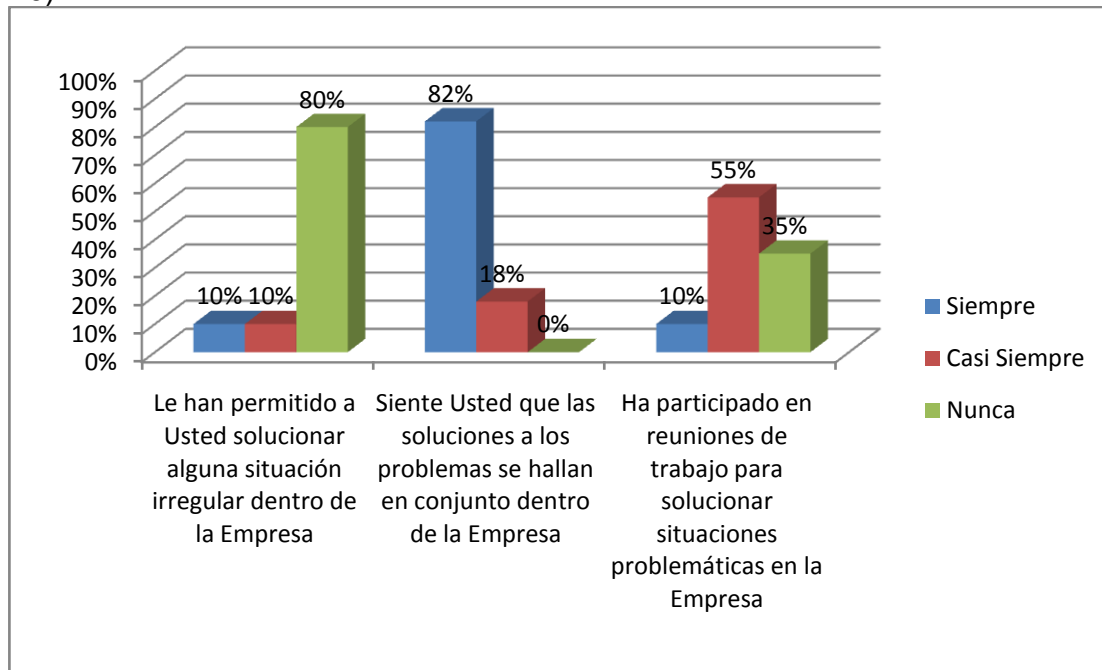
**Fuente:** Leal (2015).

El análisis del ítem 6 muestra un 72% en la opción Nunca, siendo este un porcentaje elevado para indicar la poca participación en el Proceso de Toma de decisiones de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del Estado Portuguesa. No obstante, un 18% considera que siempre participan. Para ello, Por consiguiente, la situación se muestra de acuerdo a la opinión de Stoner (2005) señala “todo el personal que conforma una organización debe sentirse parte de ella y para ello, es necesario que formen parte de sus decisiones, alternativas de cambio, ideas, entre otros; que inciden en este proceso” (p. 66).

En el ítem 7, las opiniones de los sujetos consultados indica que un 72% nunca se sienten involucrados al momento de tomar alguna decisión

dentro de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa, porcentaje elevado que permite decir, que es necesario involucrar al personal en la toma de decisiones, debido a que el talento humano aporta ideas al diseño de planes; no obstante, 18% Siempre lo hace. Así, citando a Fonseca, (2009) dice que “Al igual que la resolución de problemas, la toma de decisiones es un proceso complejo en el que los sujetos identifican y evalúan cursos de acción alternativos y eligen la implementación de uno de ellos” (pág. 38).

**Gráfico 4:** Proyección de la Distribución de la frecuencia porcentual de la Dimensión: Alternativas Organizaciones e Indicador: Soluciones. (Ítem 8, 9 y 10)



**Fuente:** Leal (2015).

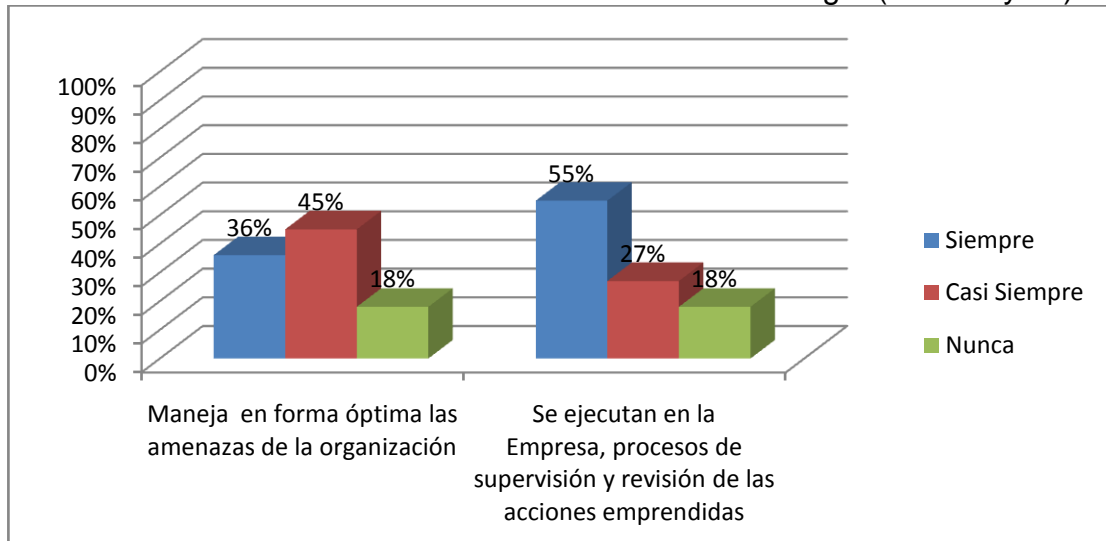
Las opiniones de los sujetos encuestados, muestran en el ítem 8 que en un 80% consideran que Nunca le han permitido a Usted solucionar alguna situación irregular con respecto a la recaudación dentro de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado

Portuguesa, este porcentaje elevado indica que la participación es baja, por lo tanto es necesario crear estrategias gerenciales que permitan mayor participación del personal en la solución de problemas de recaudación. Sin embargo, las opciones siempre y casi siempre reflejan que 10% lo hacen. En tanto, Fuentes (2005) plantea “para lograr una organización con alto sentido de competitividad y desempeño, primero se debe abrir espacios de participación donde todo el personal intervenga en la planificación y ejecución de las actividades laborales” (p. 52).

Con relación al ítem 9, los datos muestran en opinión que un 82% de los sujetos encuestados consideran que las soluciones a los problemas se hallan en conjunto y de esta manera hacer que la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare cumpla con las metas fijadas. A tal efecto, Sobre el particular, López, (s/f), señala que “Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella” (P. 4), en este caso particular los equipos de trabajo. No obstante, un 18% considera que Casi siempre es necesario este tipo de situaciones.

El análisis del ítem 10, se obtuvo que un 55% de los encuestados Alguna vez han participado en reuniones de trabajo para solucionar situaciones problemáticas en la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare, siendo este un porcentaje elevado para inferir en que siempre es necesario que los empleados participen en las reuniones dado que allí se dan ideas nuevas para solucionar problemas presentes en la organización. Stoner, R. y otros (2005) quienes explican que “El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo de su capacidad y para ello, la herramienta clave es fomentar la participación, este método permite generar ideas en grupo lo cual produce resultados superiores” (p.67).

**Gráfico 5:** Proyección de la Distribución de la frecuencia porcentual de la Dimensión: Alternativas Gerenciales e Indicador: Liderazgo. (Ítem 11 y 12)



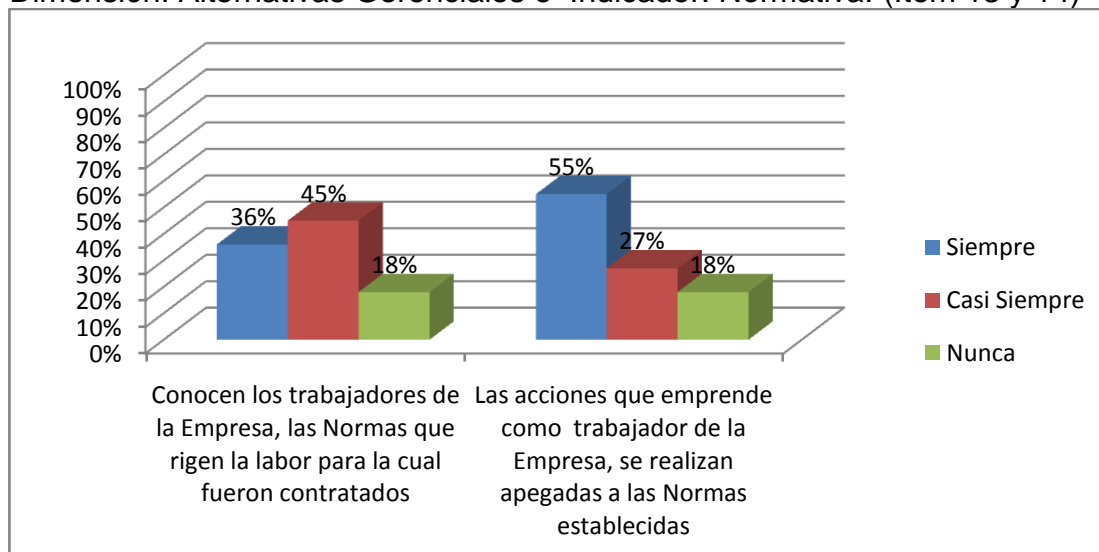
**Fuente:** Leal (2015).

Con respecto al ítem 11, acerca de que si maneja en forma óptima las amenazas de la organización, los encuestados consideran en un 45% que Casi Siempre se manejan en forma óptima las amenazas de la empresa. Por su parte, un 36% considera que siempre si se manejan en forma óptima las amenazas de la empresa. Cabe considerar que Dessler (2008), señala que la función del gerente es manejar en forma óptimas las amenazas y lograr el trabajo en equipo con dinamismo integrándose al mismo con alegría y entusiasmo para que los demás sigan su ejemplo para la el logro de los objetivos organizaciones” (p. 25).

Según los resultados expuestos en el ítem 12, se observa que un 55% de los sujetos encuestados consideran la alternativa Siempre se ejecutan en la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare, procesos de supervisión y revisión de las acciones emprendidas. Sin embargo, un 27% casi siempre y un 18% nunca. Vale mencionar, que el liderazgo que se ejerce en esta CORPOELEC debe estar siempre enfocado en mantener una afinidad con las actividades que se desarrollan en pro del bienestar empresarial y comunitario. De acuerdo con Farías, (2011). “Las

prioridades u objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos”.

**Gráfico 6:** Proyección de la Distribución de la frecuencia porcentual de la Dimensión: Alternativas Gerenciales e Indicador: Normativa. (Ítem 13 y 14)



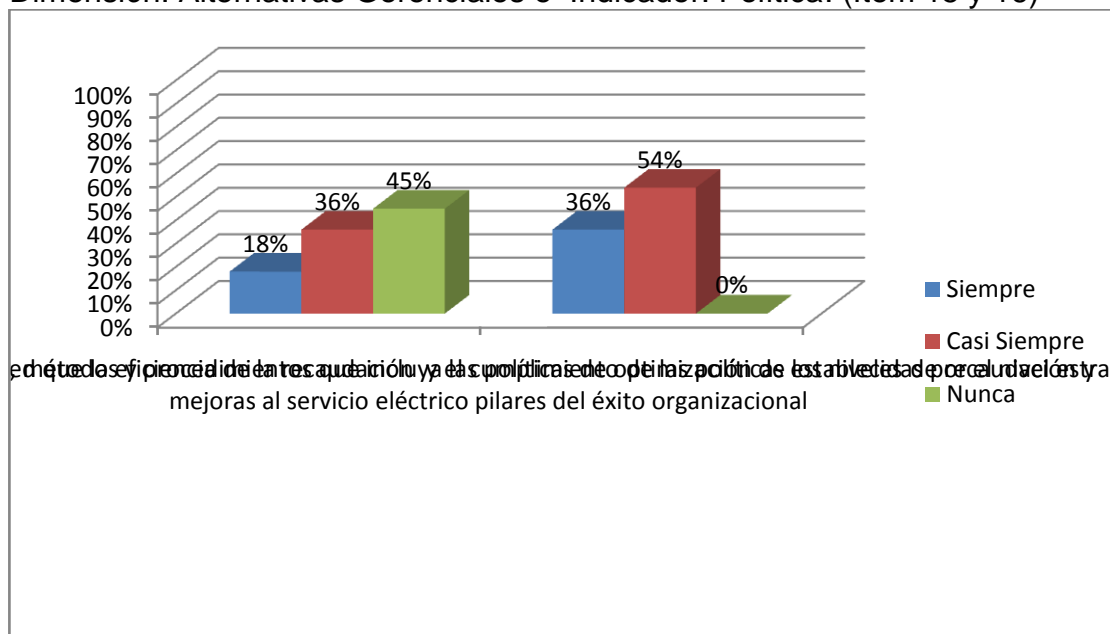
**Fuente:** Leal (2015).

Se observa en el ítem 13, que un 45% de los encuestados consideran que conocen los trabajadores de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional las Normas que rigen la labor para la cual fueron contratados; no obstante, un 36% explica que casi siempre esta normativa es desconocida por ellos. Para ello, Pérez (2005) explica que: “En la empresa, todos los empleados deben conocer sus funciones, deberes y responsabilidades y pueden realizar con mayor facilidad sus labores, si se conocen con detalle sus funciones básicas” (p. 78)

El análisis del ítem 14 muestra que un 45% de los sujetos encuestados nunca emprenden acciones como trabajadores de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional apegadas a las Normas establecidas, esto evidencia entonces que entre las normativas de la organización no ofrece estrategias gerenciales que permitan a los empleados estar a la par con las metas de la institución. Sin embargo, un 36% considera que siempre esta función se

cumple. En este orden de ideas, Robbins (2004) señala “toda organización depende de normas y procedimientos para garantizar su operatividad administrativa, ello implica su constante renovación y adaptación a los cambios que afectan constantemente a estos procesos” (p. 30).

**Gráfico 7:** Proyección de la Distribución de la frecuencia porcentual de la Dimensión: Alternativas Gerenciales e Indicador: Política. (Ítem 15 y 16)



**Fuente:** Leal (2015).

En referencia al ítem 15, se observa que un 45% los sujetos encuestados reflejan que Nunca existe en la Coordinación un conjunto de planes, métodos y procedimientos que incluya las políticas de salud emanadas por la presidencia de la República, este porcentaje elevado evidencia una vez más la necesidad de crear estrategias que permitir alinear los planes que la institución realiza con cada una de sus coordinaciones. Bien los sigue reflejando el 36% de la opción Casi Siempre. Ello se sustenta, en lo planteado por Fuentes (2005) quien destaca que las políticas comprenden “estrategias destinadas a entablar una serie de procedimientos o normas a seguir para facilitar el desarrollo de determinadas actividades en

el ámbito administrativo de las organizaciones” (p. 26).

En función a las respuestas emitidas en el ítem 16, se obtuvo que un 54% Casi Siempre considera que la eficiencia de la recaudación y el cumplimiento de las políticas establecidas por el nivel estratégico de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare son los pilares del éxito organizacional; sin embargo, es un porcentaje que indica que la empresa debe incentivar en sus políticas mayor formación al personal para indicarle que la eficiencia es un indicador fundamental para llegar a estándares de excelencia. A tal efecto, Drucker (2004) expresa que “las empresas innovadoras son aquellas que crean preocupación por alcanzar estándares de excelencia superiores a los existentes...”

### **Factibilidad**

En referencia a la factibilidad se especificaron los elementos que accedieron a la oferta, a la demanda, el financiamiento y los elementos del estudio descrito por Jiménez (2002), quien establece:

Se determina de manera científica la viabilidad del proyecto, se mide, cuantifica y se relacionan los resultados parciales de los estudios de mercado, técnico y financiero. Se pueden incluir otros estudios complementarios como los jurídicos, sociales, económicos, curriculares, etc., pero los tres primeros son de absoluta obligatoriedad. (p.59).

Lo descrito permite argumentar, la importancia de establecer las funciones que deben definirse del estudio de mercado, técnico y financiero.

### **Estudio de Mercado**

El estudio de mercado según Jiménez (2002), consiste “en probar que existe un número suficiente de personas, instituciones, empresas u otras

entidades, que dada ciertas condiciones demuestran una demanda que justifica la puesta en marcha en cierto período de tiempo”. (p. 61).

### **Análisis de la Oferta**

En referencia al análisis de la oferta, se verificó que el estudio acerca de proponer estrategias gerenciales para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa, responde de manera adecuada a las necesidades y retos asumidos por los funcionarios que laboran en dicha Corporación.

### **Análisis de la Demanda**

Actualmente, no se han ejecutado planes referidos a las estrategias gerenciales para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa, quienes no cuentan con una función efectiva que le facilite la relevancia de la aplicación de dichas estrategias como punto complementario a sus funciones y la proyección de esta en las políticas de recaudación como factor clave en la competitividad y productividad de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa. En cuanto a los elementos del espacio referido a la macro-localización, se estará desarrollando en el municipio Guanare estado Portuguesa, y la micro-localización, hace referencia a las oficinas comerciales de los municipios del estado Portuguesa

### **Conclusiones del Estudio de Mercado**

El estudio de mercado permitió determinar que entre la oferta y la demanda existe una correspondencia adecuada y coherente lo que satisface

la importancia de la propuesta, donde las estrategias permitirán elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa.

Al respecto Jiménez (2002), señala que:

La viabilidad técnica son las pautas para presentar los resultados alcanzados en el diseño de producción optima, que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto deseado, además, de demostrar y justificar cual es la alternativa técnica que mejor se ejecute a los criterios que correspondan aplicar al proyecto. (p.78)

El proceso del estudio técnico, está enmarcado bajo los parámetros del desarrollo de un plan operativo que va a permitir fomentar las estrategias gerenciales con el propósito de generar estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa donde los mismos puedan conocer e internalizar la nuevas herramientas que plantea la propuesta, cumpliendo así con el propósito de sustentar la calidad de este tipo de trabajo hacia las necesidades existentes en las áreas del sector eléctrico.

### **Disponibilidad de Insumos**

Respecto a la disposición de los insumos que se utilizarán en el desarrollo de la propuesta, los cuales tienen que ver con especialistas en materia, como: Ingenieros, Administradores, y Planificadores con conocimientos sobre las diversas estrategias, además de material impreso que pueda facilitar la información a los mismos a capacitar y hacer referencia a las estrategias gerenciales.

Por otro lado, en cuanto a los insumos de espacios físicos, se estará promoviendo la optimización de un aula que dispone la organización objeto de estudio para promover talleres de capacitación. Por consiguiente, al referirnos a los equipos tecnológicos la cuenta con estos equipos como: Video Beam, Computadoras, entre otros asimismo, la Empresa Corporación

Eléctrica Nacional en el municipio Guanare dispone de personal capacitado para apoyar la ejecución de la propuesta y los recursos materiales técnicos para su posible aplicabilidad.

### **Conclusión del Estudio Técnico**

Respecto al estudio técnico, se logró concluir que se posee una viabilidad técnica, operativa, donde el insumo está de manera efectiva en el lugar de los acontecimientos y se proporciona la implantación del plan de estrategias gerenciales, en función a ello, se determina la relevancia de los elementos técnicos que son vinculantes al proceso de estudio.

### **Estudio Económico–Financiero**

Respecto al proceso económico-financiero, la investigación estará enmarcada en el desarrollo de la distribución de las fuentes que van a proporcionar los insumos generados por el costo de recursos humanos, materiales y tecnológicos que sustentan el proceso de la factibilidad financiera de las estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa.

**Cuadro 18.** Relación de Costos (Expresado en Bolívars Fuertes) para las estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa.

<b>Tipo de Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total Bs.</b>
Humano Especialistas	4	Estrategias Gerenciales	1.600 Bs. F	6.400,00
Tecnológico	1	Alquiler de Video Beam	800 Bs. F	800,00
Materiales	15	Carpetas	3 Bs. F	45,00
	1	Resma de Papel	75 Bs. F	75,00
	200	Copias	0,2 Bs. F	40,00
	30	Credenciales	3 Bs. F	90,00
	30	Refrigerio	15,5	465,00
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>7.915,00</b>

**Fuente:** Leal (2015).

## **Fuentes de Financiamiento**

Entre las fuentes de financiamiento se cuenta con la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa, la cual estará generando aportes de manera significativa para brindar apoyo técnico y humano y así dar respuestas, de igual manera se cuenta con los gerentes, pertenecientes a la empresa quienes por beneficio del proyecto se vincularán para apoyar la implantación de la misma.

## **Conclusión del Estudio Económico-Financiero**

Es importante reseñar que en función a las fuentes de financiamiento del estudio económico-financiero, se desarrollara a través de la gestión que aportará la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa. Asimismo, se promoverá a través del Departamento de Administración y presupuesto, la cual para su total aceptación se encargará de darle ejecución especialmente para financiar la misma.

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

# Estrategias Gerenciales para Elevar los Niveles de Recaudación de CORPOELEC



Autor: Juan Carlos Leal.

Guanare, Febrero 2015.



## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **Presentación**

Las estrategias de gestión formuladas se presentan de manera organizada y sistemática en el marco de los principios de participación, consenso y armonía que debe existir en las organizaciones para lograr los objetivos comunes bajo la conducción de una gerencia de calidad, por lo que resulta indispensable que exista un clima de armonía, bienestar y apertura en los diversos niveles que conforman la empresa, por ello, la presente propuesta tiene como propósito inicial, presentar el conjunto de procesos que parten de los principales áreas claves dentro del sistema organizacional esto con el fin de plantear inicialmente de la definición integral del modelo, sus componentes, las premisas que lo fundamentan, su contribución y la operatividad del mismo en el sistema institucional para el cual fue diseñado. En esencia las estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa.

De igual manera, la propuesta es un mecanismo de medición que se apoya en una práctica de diagnóstico permanente, tratando de identificar las posibilidades de mejora y buscando metas de desempeño cónsonas con los objetivos estratégicos de la empresa.

#### **Problematización**

En el marco de la ejecución del modelo de gerencia fundamentado de en la coejecución de la empresa CORPOELEC, a través de la gerencia de

comercialización, ha considerado pertinente levantar información de los obstáculos que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos institucionales, atendiendo los factores claves: calidad de servicio y satisfacción del cliente, para ellos se han definido una serie de medidas claves que permitirán a la empresa obtener una visión global del funcionamiento del área y evaluar el desempeño de cada una.

Ante tal proceso, es comprensible que no basta tan solo producir un producto de calidad, es necesario basarse en estudios de aceptación de mercado que proporcionen una adecuada rentabilidad, es necesario sea llevado u ofertado al consumidor. Es aquí donde juega un papel la recaudación, que es primordial para la sostenibilidad de la empresa, a tal fin de ofrecer un servicio de calidad y responder a las necesidades de problemas oportunamente.

Bajo esta concepción la Corporación Eléctrica Nacional, (CORPOELEC), dedicada a la generación y distribución del servicio eléctrico, a través de las empresas filiales que cubren el 80 % del territorio nacional, ha iniciado planes de desarrollo a largo plazo, que exige apoyarse en una práctica de identificación de fallas permanente, que permita comprender el comportamiento de los procesos que condicionan sus resultados e identifican las restituciones de la organización, identificar los inductores del desempeño que permita elaborar proyectos de acción que aporten una solución potencial de calidad a las causas que limitan el desempeño de las actividades y procesos y así elevar los niveles de recaudación.

Todo ello, debido a que los fines, objetivos y metas que establece la empresa Corporación Eléctrica Nacional responden a los enfoques gerenciales actuales enmarcados en la importancia de la participación, la cooperación y el trabajo grupal como puntos de enlace entre el “deber ser” de la Empresa y su conexión con el ámbito interno y externo de la misma.

Desde esta perspectiva, se considera la importancia de la presente propuesta, en la medida que pretende propiciar un conjunto de estrategias

planificadas sobre la base de la integración como una necesidad ineludible que trasciende los criterios subjetivos de la teoría y se enfoca a lograr el control de gestión, optimizando el trabajo de recaudación, lo que requiere una preparación y formación efectiva para conformar el clima favorable al funcionamiento empresarial.

La Empresa Corporación Eléctrica Nacional, ha procedido a redimensionar sus filiales modernizando los enfoques gerenciales utilizados hasta el momento y a introducir cambios inducidos por nuevos instrumentos políticos y legales, atendiendo a los factores claves: calidad de servicio, satisfacción del cliente para incrementar sustancialmente la capacidad de gestión del sector, produciendo mejoras importantes en ello.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General**

Propiciar la efectividad de las estrategias en el incremento de la recaudación CORPOELEC Guanare estado Portuguesa.

#### **Objetivos Específicos**

Sensibilizar al personal de la oficina comercial de la empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa hacia la participación en las actividades de actualización de conocimientos en el área de diagnóstico, control de gestión y recaudación.

Establecer procedimientos para la orientación del uso de las estrategias gerenciales para elevar los niveles de recaudación en CORPOELEC Guanare.

## **Fundamentación**

La propuesta se fundamenta teóricamente en las estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa este sentido, Hernández, (2010) señala que dado que facilita el análisis de conjunto de la dirección estratégica a comprender los mecanismos que explican el comportamiento de los procesos que condicionan sus resultados, mostrando los cursos de acción para mejorar el desempeño y permitiendo establecer los vínculos funcionales entre las variables técnicas – organizativas y sociales con el resultado económico de la empresa, todo lo cual está en consonancia con el nuevo modelo de gerencia fundamentado en la cogestión, que permite el protagonismo en igualdad de condiciones de los actores sociales del proceso del sector eléctrico, al trabajador y a la gerencia de la empresa.

Desde el aspecto teórico, la propuesta se fundamenta en los enfoques teóricos disertados por diversos autores durante el desarrollo de la investigación, principalmente en la premisa de Jairada (2001), quien señala en cuanto a las estrategias para elevar niveles en una empresa comprenden un proceso que implica la combinación estratégica de medios, procedimientos y técnicas para el sano ejercicio del dominio sobre un grupo o colectivo, para la realización en conjunto de actividades comunes. (p. 64)

En este sentido, lo precitado corrobora el planteamiento en cuanto a la importancia de que los directivos de la empresa Corporación Eléctrica Nacional alcancen desarrollar las destrezas, habilidades técnicas y humanas y profesionales que le permitan lograr que el personal se sienta satisfecho en el trabajo que realiza e identificado plenamente con los compromisos, retos y problemáticas que limitan la buena marcha de la empresa, logrado así un trabajo en común y en armonía.

En este sentido, a nivel mundial; las empresas cuentan con la implementación masiva de los Sistemas de Gestión de Calidad en sus

organizaciones, esto le da una ventaja competitiva cuando su calidad es evaluada por sus clientes. Venezuela no se escapa de esta situación, debido que busca constantemente que sus empresas opten por que sus productos o servicios se obtengan bajos los requisitos que expone la ISO 9001-2000 y las Normas COVENIN aplicables a cada proceso.

Por consiguiente, en el marco de la empresa CORPOELEC, a través de la gerencia de comercialización, ha considerado pertinente levantar información de los obstáculos que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos institucionales, atendiendo los factores claves: calidad de servicio y satisfacción del cliente, para ellos se han definido una serie de medidas claves que permitirán a la empresa obtener una visión global del funcionamiento del área.

### **Estructura de la Propuesta**

Considerando los objetivos planteados en el diseño de la propuesta y las estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa, se estructura la misma de la siguiente manera:

Fase I: Sensibilización. Esta fase se desarrollará mediante la gerencia de un taller de modalidad teórica – práctico, organizado en una sesión de cinco (05) horas de duración.

Fase II: Inducción. Para la implementación de esta fase se diseñó un taller de modalidad teórico – práctico, de cinco (20) horas de duración con el propósito de presentar la propuesta y asesorar a los participantes para la puesta en marcha de los conocimientos que le ofrece el taller.

### **Factibilidad**

En los actuales momentos, en el cual se ha aprobado la refundación de empresa Corporación Eléctrica Nacional, fundamentalmente en el proceso de

cogestión, como modelo gerencial que permite el protagonismo de los usuarios, clientes, trabajadores y la gerencia, es factible la puesta en marcha de las estrategias de control de gestión para elevar los niveles de recaudación, tomando en consideración los beneficios que abordará al área de comercialización, al mejorar sustancialmente el desempeño institucional, en aras de una mejor prestación del servicio.

### **Factibilidad Económica**

Desde el punto de vista económico, la propuesta es factible, debido a que la institución cuenta con los recursos económicos necesarios para su implementación, motivado a la puesta en práctica de la misma está relacionada con el material de apoyo y formularios necesarios para controlar las diferentes áreas de comercialización.

### **Factibilidad Técnica – Operativa**

El modelo es factible, porque la institución cuenta con Recursos Humanos preparados para desarrollar las estrategias de gestión que fortalecerán el proceso de planificación y permitirá elaborar planes de acción en el cual se establecerán los criterios de los objetivos y metas a cumplir, para lograr la misión institucional.

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"**



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA ELEVAR LOS NIVELES DE  
RECAUDACIÓN  
DE LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA NACIONAL  
GUANARE ESTADO PORTUGUESA**

**Autor: Juan Carlos Leal  
Tutora: Carmen Pérez**

**Guanare, Febrero 2015.**

## FASE I: SENSIBILIZACIÓN

**Taller I.** Sensibilización de los Gerentes de la empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa Hacia la Apertura al Cambio que Implican las Estrategias para elevar los niveles de recaudación. Modalidad: Teórico – Práctico.

**Objetivo General:** Propiciar herramientas de gestión de control que permitan a los gerentes de Departamentos intervenir con efectividad en el manejo del sistema de recaudación.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Participantes</b>	<b>Responsables</b>	<b>Lapso de Ejecución</b>
Desarrollar un proceso de sensibilización para los gerentes de CORPOELEC de apertura hacia los cambios que implica el mejoramiento de su función en el manejo de estrategias de recaudación.	Apertura del taller  La integración como base de la efectividad institucional	Palabras de bienvenida por parte del facilitador.  Entrega de carpetas con materia de apoyo.  Lectura reflexiva (“Sopa de piedra”)  Discusión socializada acerca de la lectura realizada y el mensaje reflexivo que ésta genera.  Exposición del facilitador en relación a la importancia de la integración para la buena marcha de la institución  Discusión en pequeños grupos acerca de la necesidad de generar un control de gestión para elevar los niveles de recaudación	<b>Humanos:</b> Facilitador Participantes <b>Materiales:</b> Carpetas Fotocopias Grapas Engrapadora Equipo computarizado. Video bean Papel bond Marcadores Páginas blancas Lapiceros Refrigerio	.MSc. en Gerencia y Liderazgo.  Personal de l Oficina Comercial CORPOELEC Guanare.	Investigador GERENTE DE CORPOELEC.	05 horas

Taller I. (Cont.)

Objetivos Específicos	Contenidos	Actividades	Recursos	Participantes	Responsables	Lapso de Ejecución
Desarrollar un proceso de sensibilización para los gerentes de CORPOELEC de apertura hacia los cambios que implica el mejoramiento de su función en el manejo de estrategias de recaudación.	Agentes internos y externos que intervienen en la recaudación.	<p>Relato de experiencias del facilitador y participantes vinculados al manejo del control de la recaudación.</p> <p>Exposición del facilitador en referencia a los agentes internos y externos que inciden en la recaudación.</p> <p>Discusión socializada acerca de la gestión para elevar niveles de recaudación. .</p> <p>Redacción y lectura de conclusiones del taller. Establecimiento de acuerdos.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Carpetas Fotocopias Grapas Engrapadora Equipo computarizado. Video bean Papel bond Marcadores Páginas blancas Lapiceros Refrigerio</p>	<p>MSc. en Gerencia y Liderazgo.</p> <p>Personal de l Oficina Comercial CORPOELEC Guanare.</p>	Investigador GERENTE DE CORPOELEC.	05 horas
	Cierre del taller.	Palabras de agradecimiento por asistencia e invitación a próximo taller: Refrigerio.				

Fase II: Inducción. Taller de modalidad teórico – práctico, de cinco (05) horas de duración con el propósito de presentar la propuesta y asesorar a los participantes para la puesta en marcha de los conocimientos que le ofrece el taller.

Objetivos Específicos	Contenidos	Actividades	Recursos	Participantes	Responsables	Lapso de Ejecución
Inducir en base a estrategias para Elevar el Nivel de Recaudación en CORPOELECT Oficina Comercial Guanare.	Gestión y Recaudación.	<p>Revisión en forma cualitativa y cuantitativa respecto a las metas asignadas al Estado Portuguesa.</p> <p>Capacitar al área comercial de la Empresa Eléctrica Socialista, en la toma de decisiones y la aplicación de estrategias para la recaudación efectiva, donde además se incluya las otras áreas para impulsar el rendimiento de la organización.</p> <p>Disertar con el principio de Pareto, para describir diversos escenarios relacionados con este teorema, que trata básicamente de dos grupos de proporciones 80-20, y llevarlo al contexto en donde 20 de las dificultades se les puede conseguir el 80% de la solución, siempre y cuando se gestione de manera constante y reflexiva.</p> <p>Análisis de indicadores de gestión, recaudación, operativos de cobranza, morosidad, entre otros.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Carpetas Fotocopias Grapas Engrapadora Equipo computarizado. Video bean Papel bond Marcadores Páginas blancas Lapiceros Refrigerio</p>	<p>MSc. en Gerencia y Liderazgo.</p> <p>Personal de l Oficina Comercial CORPOELECT Guanare.</p>	Investigador GERENTE DE CORPOELEC.	05 horas

Fase II: INDUCCIÓN EN ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA ELEVAR NIVELES DE RECAUDACIÓN. Taller de modalidad teórico – práctico, de cinco (05) horas de duración con el propósito de presentar la propuesta y asesorar a los participantes para la puesta en marcha de los conocimientos que le ofrece el taller.

Objetivos Específicos	Contenidos	Actividades	Recursos	Participantes	Responsables	Lapso de Ejecución
Inducir en base a estrategias para Elevar el Nivel de Recaudación en CORPOELEC Oficina Comercial Guanare.	<p>Evaluación de Correcciones y manejo de indicadores.</p> <p>Indicador (Tiempo Total de Interrupción)</p> <p>Atención de Averías o contingencias en tiempo óptimo</p> <p>Plan de sinceración comunitaria</p>	<p>Presentación de procedimientos de evaluación para las correcciones necesarias y coordinar las propuestas posibles para mejorar la recaudación, disminuir la morosidad y tomas ilegales de energía en el estado Portuguesa.</p> <p>Exposición de indicadores de gestión que más afectan a los usuarios, como los son los tiempos totales de interrupción (TTI).</p> <p>Explicación sobre cómo atender en tiempo óptimo las averías o contingencias del sistema, y hacer un importante esfuerzo para seguir atendiendo la recaudación.</p> <p>Presentación de programas con los consejos comunales operativos en los Barrios y urbanizaciones para trabajar en forma conjunta a fin de sincerar el pago de la deuda pendiente con la colocación de medidores, y diversos reclamos de facturación.</p> <p>Realización de operativos de medición en los grandes establecimientos comerciales, para "sincerar su verdadero consumo de electricidad y aplicar el cobro correspondiente por la prestación del servicio".</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Carpetas Fotocopias Grapas Engrapadora Equipo computarizado. Video bean Papel bond Marcadores Páginas blancas Lapiceros Refrigerio</p>	<p>MSc. en Gerencia y Liderazgo.</p> <p>Personal de l Oficina Comercial CORPOELEC Guanare.</p>	Investigador GERENTE DE CORPOELEC.	05 horas

Fase II: Inducción. Taller de modalidad teórico – práctico, de cinco (05) horas de duración con el propósito de presentar la propuesta y asesorar a los participantes para la puesta en marcha de los conocimientos que le ofrece el taller.

Objetivos Específicos	Contenidos	Actividades	Recursos	Participantes	Responsables	Lapso de Ejecución
Inducir en base a estrategias para Elevar el Nivel de Recaudación en CORPOELECT Oficina Comercial Guanare.	Gestión y Recaudación.	Distribución de procedimientos para el mantenimiento en conjunto con las alcaldías en sectores que conforme a lo acordado en reuniones con el Estado Mayor Eléctrico con la ejecución de trabajos de picas y podas en los circuitos que más han presentado interrupciones del servicio.  Presentación de Plan Integral de Atención al Usuario, focalizándose en la atención; lectura, medición, facturación impresión, cobranza y morosidad.	<b>Humanos:</b> Facilitador Participantes <b>Materiales:</b> Carpetas Fotocopias Grapas Engrapadora Equipo computarizado. Video bean Papel bond Marcadores Páginas blancas Lapiceros Refrigerio	MSc. en Gerencia y Liderazgo.  Personal de la Oficina Comercial CORPOELEC Guanare.	Investigador GERENTE DE CORPOELEC.	05 horas

Objetivos Específicos	Contenidos	Actividades	Recursos	Participantes	Responsables	Lapso de Ejecución
Inducir en base a estrategias para Elevar el Nivel de Recaudación en CORPOELEC Oficina Comercial Guanare.	Centros de recuperación de transformadores  Red de Transmisión  Sistema de telemedición  Control de Gestión	Descripción de cómo realizar la recuperación de transformadores en todos los sectores del municipio Guanare, para solventar las fallas y apagones que originan daños a los equipos. Presentación de procedimientos para la estabilización de la red de transmisión con la incorporación de nuevos activos, y en especial incorporar al Poder Popular en las tareas de defensa del sector eléctrico y de promoción del uso eficiente de la energía. <b>Explicación sobre la importancia de un sistema de telemedición con el objeto de tener un mayor nivel de precisión en los niveles de medición, la Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC) “Este sistema permitirá que a través de una sala de control se pueda monitorear el comportamiento de la demanda, principalmente en grandes usuarios.</b> Plenaria y Discusión socializada acerca del control de gestión para elevar niveles de recaudación. . Redacción y lectura de conclusiones del taller. Establecimiento de acuerdos. Entrega de credenciales. Palabras de agradecimiento por asistencia e invitación a próximo taller. Refrigerio.	<b>Humanos:</b> Facilitador Participantes <b>Materiales:</b> Carpetas Fotocopias Grapas Engrapadora Equipo computarizado. Video bean Papel bond Marcadores Páginas blancas Lapiceros Refrigerio	MSc. en Gerencia y Liderazgo.  Personal de la Oficina Comercial CORPOELEC Guanare.	Investigador GERENTE DE CORPOELECT	5 horas

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

El proceso final de la investigación, permitió enfocar el desarrollo de los objetivos, el primero correspondió al diagnóstico, donde se apreciaron debilidades encontradas en cuanto a la importancia de las estrategias gerenciales, las mismas se encuentran ausentes dentro de sus funciones, que contribuyen a valorar la finalidad de procedimientos para así direccionar con eficiencia el nivel de recaudación, es decir, este no ha sido un medio determinante para evaluar el rendimiento en cada uno de los aspectos que hacen referencia a la planificación y ejecución.

Siguiendo este mismo orden de ideas, se logró determinar que, al desarrollar el estudio de la factibilidad como base para influenciar objetivamente dentro de las características que constituyen un elemento estratégico mediante el estudio de mercado, técnico y financiero para dar sentido a la posible aplicación de la propuesta de acuerdo a los diferentes talleres diseñados, con el propósito de concretar las estrategias planteadas para elevar los niveles de recaudación en CORPOELEC del municipio Guanare.

Es importante considerar que, tanto el desarrollo del diagnóstico y el estudio de la factibilidad, contribuyeron a determinar dentro del proceso clave, el propósito de direccionar elementos necesarios que favorecen la importancia del diseño de la propuesta, con el compromiso de brindar a la organización objeto de estudio, un fundamento que propicie la relevancia de

asumir de manera efectiva, los lineamientos que conllevan a mejorar la calidad del servicio dentro de la organización objeto de estudio.

### **Recomendaciones:**

Debido a la importancia y carácter social del estudio presentado y en atención a las conclusiones, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Poner en práctica la propuesta de estrategias para elevar los niveles de recaudación de la empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del Estado Portuguesa.

- Organizar recursos materiales de información, donde se les facilite a los gerentes de CORPOELEC como implementar las estrategias en el campo laboral, y así formular proyectos, normas, instructivos entre otras para la optimización de la labor que les ha correspondido asumir frente a la recaudación.

- Desarrollar programas donde se involucre a las universidades del municipio Guanare y en Venezuela para inducir a los gerentes con programas de formación sobre estrategias y planes gerenciales y así operacional las mismas para que sean desarrolladas en las diversas áreas.

- Es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos de la empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa empresa, de una manera integral, es decir, que su coherencia este asegurada bajo 2 ángulos distintos: Coherencia jerárquica y coherencia transversal, de acuerdo con la lógica de los procesos, tal como lo establece el plan de impacto 2002.

- Implementar estrategias para elevar los niveles de recaudación de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa.

- Ejecutar diariamente todas las estrategias para optimizar el proceso de recaudación de la oficina comercial de la empresa Corporación Eléctrica

Nacional (CORPOELEC), municipio Guanare del estado Portuguesa.

- Se recomienda a la alta dirección de la Institución, gestionar los recursos necesarios para continuar hacia el avance y mejoramiento continuo.

- Asignar los recursos económicos correspondientes a la adquisición de todo lo que se necesite para el Plan estratégico.

- Divulgar las medidas a adoptar para la mejora de todos los empleados de la empresa haciéndolas extensivas a las demás oficinas.

## Referencias Bibliográficas

- Abad, A. (1999). Diagnóstico identificación de procesos críticos diseño de indicadores de Control de Gestión, validación del sistema, implantación. Material Mimeografiado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Arangón, (1997). Evaluación de los centros y calidad. Libro en línea:<http://www.evaluación.unimadrid.com>.
- Arias, F (2006). Proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Epísteme
- Balestrini, M. (2004) Como se elabora el Proyecto de Investigación. Editorial Epismer. Caracas - Venezuela.
- Beltrán, J. (2004). Indicadores de Gestión. 2da. Edición. Panamericana Editorial Ltda. Bogotá. Colombia.
- Beltrán, J. (2004) Modelo de Gerencia Educativa basado en un enfoque sistémico que favorezca el aprendizaje organizacional de la Escuela del Tercer Milenio.
- Betancourt, F. (2011). Modelo de Control de Gestión Interno para el Departamento de Bienes Nacionales del Ministerio de Infraestructura (MINFRA) Portuguesa. I.U.T.E.P.I. Guanare.
- Bisguerra, R. (1989). Métodos de Investigación Educativa. Barcelona (España): Ediciones CEAC, C.A.
- Bitell. L (2000). Estrategias Gerenciales para la Planificación Organizacional. Buenos Aires: Editorial McGraw Hill.
- Bussot, J. (1988). Investigación Documental. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Castellanos, h. (2001). Control de Gestión. México: Trillas.
- Cámara (2007). "Gestión Estratégica para mejorar los Servicios de Atención al Cliente en la Clínica Santa María C.A., Trabajo Especial de Grado no publicado. Barquisimeto Estado Lara".
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.860 (Extraordinario). Caracas.
- Covey, S. (2008). Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Planeta.

- Cumplido, A. (2009). Modelo de control de gestión del Recurso Humano de CADELA. ULA. Mérida.
- David, F. (2004). La gerencia estratégica. Fondo editorial Legis. Bogotá, Colombia
- Dessler, G. (2008) "Administración de Personal" "México: Prentice-Hall.
- Defin, S (2011) Tomado de: <http://definicion.de/lineamiento/>
- Drucker, P. (2000), El management del siglo XXI, Barcelona, Edhasa.
- Drucker, P. (2004). La Gerencia en la Sociedad Futura. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Farias, G. (2011). Control de Gestión de la Universidad Experimental de Guayana. UDO. Oriente.
- Fonseca, Y. (2009). Rendimiento institucional. Valencia Cerinet.
- Fuentes, I. (2005) Teoría y Diseño Organizacional. 6ta Edición. México: Editorial Internacional Thomson Editores.
- Garavito y Maldonado (2007). "Diseño de una Estrategias Gerenciales que permita el crecimiento sostenido de la empresa distribuidora de alimentos "My Farmer". Trabajo Especial de Grado no publicado. Pontificia Universidad Javeriana de Colombia
- Guzman, G. (2013). Recaudación de Corpoelec se debate entre la ilegalidad y la conciencia. El Nacional.
- Hayman, F, (2001). Investigación Cualitativa. México. Editorial: Trillas
- Heineman, N. (2007). Mejores Prácticas. Nuevos Estándares para la Enseñanza y el Aprendizaje. [Documento en línea. Disponible en: <http://www.heinemann.com/shared/products/E00091.asp>. [Consulta: 2007, Noviembre 27].
- Hernández, S. (2007). El Control de Gestión. Editorial Elisionio Folio.
- Hernández, y otros. (2007). Metodología de la Investigación. Editorial MacGrawhill. México
- Jairada, M. (2001). El Autosostenimiento de las Organizaciones. Buenos Aires: Sis Editorial.

- Jiménez (2002). "Las condiciones estructurales del mercado" Editorial McGraw – Hill. España.
- Kaplan y Norton. (2008). Áreas Claves en la Organización. Una Perspectiva Global. México. McGraw-Hill.
- Killiaz, H. (1999). Análisis Psicológico de la Motivación. México: Chervil Alternativas, C.A.
- Koontz, H. y Weihrich, J. (1998). Administración, una Perspectiva Global. México: McGraw-Hill.
- Koontz, J. y Werich, J. (2001). Administración. Una Perspectiva Global. México. McGraw-Hill.
- La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (1996).
- López, E. (s/f). Objetivos organizacionales. Documento en línea, Disponible:[www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml) - 60k[Consulta, Julio 2008]
- Martínez, A. (2004). Estudio de la Conducta Humana. Perú Urano.
- Maslow, A. (1991). Teoría Motivacional. México: Trillas
- Morles, V. (2005). Planeamiento y Análisis de Investigaciones. 4ta. Edición. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Munch, L. (1999). Fundamento de la administración.
- Nash, M. (2009). I Colombia Editorial Norma.
- Paredes, L. (2011). Plan Estratégico de Gestión para el Matadero Industrial Waryná C. A. Barinas Edo. Barinas 2008. Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño extensión Barinas. Barinas.
- Peters y Wattterman, (1997). En busca de la excelencia de las empresas mayor gestionadas. En EEUU. Libro en línea: <http://www.excelencia.com>.
- Pérez, M., Martínez, A. & De Luis, P. (2005). Teletrabajo y teorías organizacionales: análisis empírico de su viabilidad y difusión potencial. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 14(2), 125-144.
- Pineda, J.(2001). Modelo de gestión de Control. Libro en línea: [mcano@unisinu.edu.co](mailto:mcano@unisinu.edu.co) [mcano@escarsa.net..](mailto:mcano@escarsa.net..) Consulta realizada, [Marzo, 28, 2003].

- Quiroz, M. (2010). Sistema de Gestión de la Calidad En El Área Socio-Educativa, Perteneciente a la Casona de la universidad De Oriente – Núcleo Bolívar, Mediante la aplicación de la Norma ISO 9001-2008. Universidad de Oriente. Bolívar
- Ramírez, T. (2007). Cómo Hacer un Proyecto de Investigación. Caracas: CARHEL, C.A.
- Reyes (2008) “El Administrador frente a la necesidad de transformación organizacional”. En Revista Gestión y Estrategia. No. 15 Págs.1-12. Enero- Junio UAM-A México.
- Rios (2001). Modelo Administrativo Escolar: Propuesta Teórica y de Funcionamiento .
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Conceptos. Controversias y aplicación. México McGraw-Hill.
- Rosales, Uzcategui y Valladares, (2000). Propuesta para la creación de un sistema de control administrativo en la asociación Regional de Ganaderos del Estado Portuguesa (ARGAPORT).
- Robert N. (2008) “El Control de Gestión” Marco, Entorno Proceso”. Harvard Business School. Ed. Deusto.
- Rojas, J. (2003). Actitudes Necesarias para la Gerencia Educativa. Caracas: Aula Abierta.
- Rousell (2000). Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia /eyssautier de la mora. "México: ECASA.
- Ruiz, J. (1999). La Gerencia en el Aula. Contexto. McGraw-Hill. México.
- Ruiz, C. (2009). Instrumento de Investigación Educativa. Procedimiento para su Diseño y Validación. Barquisimeto: Ediciones CIDEF, C.A.
- Sanin, A. (1999). Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública. Instituto Latinoamericano y del Caribe De Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago De Chile.
- Stoner, J (1999). Administración. (3ra. Ed.). México: Prentice Hall.
- Stoner (2005) Administración. Una ventaja competitiva. Ediciones McGraw Hill. Cuarta Edición. Venezuela.

- La Hoz, D. (2009). Como Gerenciar la Calidad Total, Estrategias y Técnicas. Fondo Editorial Legis. Colombia.
- Sanin, A. (1999). Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública. Instituto Latinoamericano y del Caribe De Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago De Chile.
- Sarantakos, M. (2005) Métodos y Técnicas de investigación. Chicago: Irbin Editores.
- Sierra R. (20011). Técnica de Investigación Social. Madrid: Paraninfo.
- Tamayo, (2007). Metodología Formal de la Investigación Científica. México. Editorial. Limusa.
- Trujillo, (1996). El Diseño de Encuesta. Caracas. Editorial: Panapo
- Universidad Fermín Toro (2007). Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado para Especialización y Tesis Doctorales. Caracas: Autor.
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (1997). Manual de Presentación de Trabajo de Grado y Tesis Doctorales. Caracas: Autor
- Yépez, R. (2007). Calidad Total. Teoría y Práctica. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A. CUESTIONARIO**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

### **CUESTIONARIO**

**Estimado Ciudadano:**

El presente instrumento es con el objetivo de diseñar estrategias para elevar los niveles de recaudación de la empresa Corporación Eléctrica Nacional en el municipio Guanare del estado Portuguesa.

Por tal motivo, solicito su colaboración al contestar en forma anónima y obtener los aspectos señalados en este instrumento. Los resultados serán utilizados confidencialmente para la realización del estudio antes propuesto.

Gracias,

Atentamente

**Juan Carlos Leal**  
**Investigador**

## INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### INSTRUCCIONES

Marque con una X la alternativa que considere adecuada según sea el caso de cada una de las preguntas la escala a utilizar en esta encuesta son las siguientes: Siempre, Casi siempre, Nunca.

Nº	ENUNCIADO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA
1	Aplica los objetivos de la empresa			
2	Logra las metas de la organización			
3	Las estrategias organizacionales son efectivas			
4	La gestión organizacional fundamenta en base a la visión que posee la empresa			
5	La gestión organizacional la fundamenta en base a la Misión que posee la empresa			
6	Participa Usted en el Proceso de Toma de decisiones de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa.			
7	Se siente Usted involucrado al momento de tomar alguna decisión dentro de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa			
8	¿Le han permitido a Usted solucionar alguna situación irregular dentro de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa?.			
9	Siente Usted que las soluciones a los problemas se hallan en conjunto dentro de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare.			
10	Alguna vez ha participado en reuniones de trabajo para solucionar situaciones problemáticas en la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare?			
11	Maneja en forma óptima las amenazas de la organización			
12	Se ejecutan en la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare, procesos de supervisión y revisión de las acciones emprendidas.			
13	Conocen los trabajadores de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional las Normas que rigen la labor para la cual fueron contratados.			
14	Las acciones que emprende como trabajador de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional se realizan apegadas a las Normas establecidas			
15	Existe en la empresa Corporación Eléctrica Nacional un conjunto de planes, métodos y procedimientos que incluya las políticas de optimización de los niveles de recaudación y mejoras al servicio eléctrico			
16	Considera Usted que la eficiencia de la recaudación y el cumplimiento de las políticas establecidas por el nivel estratégico de la Empresa Corporación Eléctrica Nacional en el Municipio Guanare son los pilares del éxito organizacional			

**Gracias por su Colaboración.**

## ANEXO B. FORMATO DE VALIDACIÓN

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

### Validación del Cuestionario

#### TABLA PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ÍTEMS	COHERENCIA			PERTINENCIA			CLARIDAD DE REDACCIÓN			UBICACIÓN		
	A	R	I	A	R	I	A	R	I	A	R	I
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												

Observaciones:

---

---

---

96