



**Fondo  
Editorial  
UBA**



REVISTA ARBITRADA DE LAS  
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN  
INSTITUCIONALES

DIRECCIÓN DE  
INVESTIGACIÓN

**DIEP**

Decanato de Investigación,  
Extensión y Postgrado.

Depósito Legal: pp200202AR286

ISSN: 1690-0685

ISSN: 2791-3589 (en línea)

[investigacion.creatividad@uba.edu.ve](mailto:investigacion.creatividad@uba.edu.ve)

<https://revistasuba.com/>

## **GESTIÓN DEL SECTOR ELÉCTRICO VENEZOLANO: DESAFÍOS QUE TRASCENDER PARA AVANZAR HACIA LA ORGANIZACIÓN MODERNA.**

Saurimar Grillet Coa<sup>5</sup>

[Saurimarg123@gmail.com](mailto:Saurimarg123@gmail.com)

ORCID-ID 0009-0009-5200-9422

Página | 64

### **Resumen**

La creciente importancia de actualización de conocimientos en los ámbitos de planificación y gestión estratégica, se origina como parte de la necesidad de gerentes y directivos de las organizaciones de contar con herramientas modernas que permitan brindar respuestas efectivas a las exigencias de entornos cada vez más complejos. El artículo tiene como objetivo principal, identificar los desafíos que enfrenta en la actualidad el sector eléctrico venezolano, considerado como pilar fundamental para alcanzar el desarrollo económico y social del país. En este sentido, se hace un recorrido por la que ha representado la gestión gubernamental de organizaciones estratégicas a nivel global, regional y local y las principales tendencias en este sentido. El artículo, se desarrolla bajo el tipo de investigación de campo, utilizando la encuesta como instrumento de recolección de los datos, y se apoya en lo documental para reforzar el análisis de los resultados. De manera general, se determina la necesidad de innovación de los procesos, la modernización de sus modelos de gestión, el establecimiento de políticas y orientadas al fortalecimiento, reconocimiento e integración del talento humano y sociedad, a objeto de lograr el alcance real y efectivo de los objetivos estratégicos establecidos en planes, programas y proyectos destinados a esta rama energética.

**Palabras Clave:** Modelo de Gestión; Organización Pública; Sector Eléctrico.

**management of the venezuelan electrical sector: challenges to transcend to advance towards the modern organization.**

### **Abstract**

The growing importance of updating knowledge in the fields of planning and strategic management, it originates as part of the need for organizations to have modern tools that allow them to provide effective responses to the demands of increasingly complex environments. The main objective of the article is to identify the challenges currently faced by the Venezuelan electricity sector, considered a fundamental pillar to achieve the economic and social development of the country. In this sense, a tour is made of what the government management of strategic organizations at a global, regional and local level has represented and the main trends in this sense. The article is developed under the type of field research, using the survey as a data collection instrument, and is supported by documentation to reinforce the analysis of the results. In general, the need for process innovation, modernization of management models, establishment of policies aimed at strengthening, recognition and integration of human talent and society is determined, in order to achieve the real and effective scope of the strategic objectives established in plans, programs and projects aimed at this energy branch.

**Keywords:** Management Model; Public Organization; Electrical Sector.

---

<sup>5</sup> Magister Cs. Administrativas. Mención Gerencia General. Ingeniero Industrial. Estudiante de Doctorado de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Ciudad Bolívar. Jefe Unidad de Gestión y Control de Planificación. CORPOELEC Jefe de División Planificación, Presupuesto y Seguimiento y Control Región Guayana (Amazonas, Bolívar y Delta Amacuro) CORPOELEC.

## **Introducción**

Los retos a los que se enfrentan las organizaciones en pleno siglo XXI, son completamente distintos a los de tiempos pasados, resultando necesario internalizar que el concepto de “organización” sigue evolucionando hacia formas de adaptación según los cambios globales, a las nuevas necesidades de los clientes, al acelerado cambio tecnológico, y a la necesidad de mantener la ética, la responsabilidad social y la inclusión de otras variables ambientales, culturales y políticas, donde la gerencia estratégica pasa a ser pilar fundamental para la permanencia de estas en las sociedades y sus mercados.

Frente a estos escenarios, es imperativo para las organizaciones, bien sean públicas o privadas, que la gerencia eleve su capacidad de acción, de respuesta ante los nuevos tiempos que se imponen, que permita reorganizarse a sí misma, mediante el abandono de prácticas que solo llegan a reflexiones o conclusiones sobre una toma de conciencia para la construcción o reconstrucción de una nueva forma de gerencial, que haga frente a lo tradicional. En tal sentido, la gestión estratégica, se percibe para autores como Betancourt (2006), ...” como un cuarto paradigma, basado en el poder de la gente, donde cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo” (p.25).

Por su parte, la gestión estratégica en sus inicios, refería un enfoque administrativo empleado principalmente en organizaciones del sector privado, el cual se ve representado por un sistema económico integrado por empresas y consumidores distintos al Estado y sus dependencias; sin embargo, las adaptaciones de este enfoque, han permitido su aplicación en el ámbito de organizaciones públicas, teniendo en cuenta que existe una diferencia en la forma de aplicación para cada sector.

En tal caso, no debemos obviar que las organizaciones gubernamentales en el marco mundial se desarrollan en un contexto propio, con redes interorganizacionales particulares, valores, normas, símbolos y actores que generan sentido e interpretación

de la acción y/o estrategia. Estas organizaciones, están limitadas por un marco legal, social, económico y político que es el pilar fundamental de su existencia, sin embargo, se enfrentan a realidades particulares con tiempo y recursos humanos específicos, generando lógicas propias mas allá de las influencias políticas y los incentivos económicos determinados.

En el contexto latinoamericano, el sector público ha jugado un papel predominante en la economía de la región. Por lo general, la presencia del Estado en la actividad empresarial esta vincula con determinadas formas de organización político-económica, bien sean sistemas capitalistas, socialistas o mixtos. De igual forma, aún en economías de mercado hay una tendencia demostrada a la expansión del sector público, con la presencia de muchas empresas públicas concebidas con variados propósitos que van desde actividades cuya explotación supone acometer tareas usualmente reservadas al Estado, por la complejidad en el proceso, y la exigencia de cuantiosos recursos humanos, naturales y/o financieros, que sobrepasan la capacidad del capital privado. Dentro de esta categoría, encontramos las empresas que cumplen función estratégica para el desarrollo integral de los países: agua, petróleo, electricidad, transporte, comunicaciones, explotación de minerales, entre otras.

Según estudio “Panorama de las Administraciones Públicas, América Latina y el Caribe 2020”, publicado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tras un fuerte crecimiento económico en las primeras décadas del 2000, muchos países de América Latina y el Caribe, han experimentado una desaceleración progresiva. El estudio señala, entre otros puntos, la necesidad de implementar políticas públicas en áreas claves, la cual incluye fortalecer la planificación estratégica, incrementar la prevención de conflicto de intereses, simplificar regulaciones, mejor consulta con los ciudadanos y simplificación de los sistemas de compras y contrataciones públicas.

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su informe anual 2023, señala que “la actividad económica de América Latina y el Caribe continúa exhibiendo una trayectoria de bajo crecimiento. Todas las sub-regiones

registrarán un crecimiento menor en 2023 respecto del de 2022. Para 2024, se espera una tasa de crecimiento inferior a la observada en 2023...” (p.11). Esta desaceleración es atribuida a importantes asimetrías entre los países desarrollados, emergentes y en desarrollo sobre la capacidad de implementar políticas fiscales, sociales, monetarias, y de salud.

En tal sentido, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018), en el marco de la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), señala en su objetivo número 7, “La energía es central para casi todos los grandes desafíos y oportunidades a los que hace frente el mundo actualmente. Ya sea para los empleos, la seguridad, el cambio climático, la producción de alimentos o para aumentar los ingresos, el acceso a la energía para todos es esencial” (p.37), donde la energía eléctrica, figura como una de las más relevantes.

Bajo este contexto, la importancia de alcanzar el ODS número 7, radica en lograr el acceso universal a una energía asequible, segura, sostenible y moderna, orientada a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, aumentar la proporción de los tipos de energía renovable y con ello incrementar la eficiencia energética en general. Siendo que la garantía de contar con energía eléctrica, resulta determinante en los países en desarrollo, para la implementación de políticas como la democratización de la educación, fomentar el empleo y brindar condiciones sanitarias adecuadas a sus habitantes.

Por su parte, en el ámbito nacional, las empresas públicas venezolanas en la actualidad, enfrentan ambientes de alta complejidad e incertidumbre; originados tanto por factores externos como la dinámica mundial globalizada, las políticas de sanciones aplicadas por potencias mundiales (Resolución aprobada por el Consejo de Derechos Humanos el 31 de marzo de 2022), así como, desde lo interno, donde confluyen procesos de cambios estructurales en lo político, económico y social, lo cual se agrava con la toma de decisiones poco efectivas a nivel gerencial. Situación que se profundizó con la llegada de la pandemia mundial en el año 2019, lo que provocó la paralización parcial y en algunos casos total de las principales empresas productivas y de servicio.

El sector de servicio eléctrico no escapa de esta realidad, teniendo que enfrentar de manera progresiva en los últimos tiempos, una serie de eventos de índole político, social y financiero, los cuales han afectado directa e indirectamente la infraestructura y operatividad del Sistema Eléctrico Nacional y con ello todos sus centros de trabajo; reflejándose dicha situación en los principales indicadores de gestión, así como, en la disminución considerable de la operatividad y por ende en el logro eficiente de los objetivos estratégicos planteados para el sector.

De acuerdo a los resultados de la gestión del año 2021, se enfatiza la necesidad de revisar las políticas y estrategias en materia energética, a objeto de lograr estabilizar y garantizar la calidad de los servicios públicos para el año 2022 y los años venideros. Asimismo, Betancourt (2022) en su artículo académico, "Postulados para la Planificación Estratégica de los Servicios Públicos en Venezuela", en materia de energía eléctrica, define tres (3) factores multicausales que afectan la gestión eléctrica:

1. Institucionales, tales como la fuga del talento humano y falta de mantenimiento del sistema;
2. Situacionales, donde se encuentran las condiciones atmosféricas sumado al robo y hurto del material estratégico;
3. Estructurales, que se describen con el bloqueo económico aplicado al país y la dependencia tecnológica.

Bajo este contexto, este artículo se centra en identificar los principales desafíos que enfrenta en la actualidad las organizaciones empresariales del sector eléctrico venezolano, resaltando el papel fundamental de este sector en el alcance efectivo de los objetivos planteados en los planes de desarrollo económico y social del país. En este sentido, se utilizaron las técnicas de observación, entrevistas en sitio, asimismo, se recogió mediante la aplicación de una encuesta, la visión del talento humano del sector eléctrico empresarial a nivel nacional, reforzando los resultados, con la consulta y revisión de fuentes impresas y electrónicas gubernamentales e institucionales, así como artículos relacionados al tema.

## **Metodología**

El artículo se enmarca dentro del diseño de Campo. Para Arias (2012), “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (p.32). De igual forma, se emplearon datos secundarios, provenientes de fuentes bibliográficas digitales e impresas.

En tal sentido, conocida la población objeto de estudio y logrando el cálculo de la muestra a través de la fórmula matemática correspondiente a poblaciones finitas conocidas, fue aplicado un número de doscientas sesenta y cinco (265) encuestas a los trabajadores del sector eléctrico a nivel nacional (gerentes, profesionales, técnicos y obreros), en las ocho (8) regiones donde se establecen los principales centros de operaciones organizacionales (Capital, Central, Occidental, Los Andes, Los Llanos, Oriental, Guayana, Insular), y proporcionalmente de acuerdo al número de trabajadores de cada región. Siendo importante resaltar, que la cadena de suministro de los procesos de generación, transmisión, distribución y comercialización del servicio eléctrico venezolano, agrupa sus operaciones en una sola organización, de acuerdo a lo establecido en Decreto Presidencial No 5.330 de fecha julio de 2007. En este sentido, se utilizaron los recursos digitales, como correo electrónico, dispositivos móviles y redes sociales para la aplicación del cuestionario.

El cuestionario utilizado, es la adaptación del modelo de seis cajas, elaborado por Marvin Weisbord, modificado por Reyes y Martínez (2019), al cual fue agregada la categoría “Ambiente Externo”, señalado por Weisbord, en su versión original, a objeto de incluir interrogantes sobre responsabilidad social y ambiental. El instrumento permite realizar diagnósticos organizacionales generales, y presta atención a temas como planificación, incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones de personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la

remuneración, colaboraciones, jerarquías y delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación de desempeño.

De igual forma, el instrumento fue sometido a juicio de expertos para certificar su validez, y fue aplicado el procedimiento de reaplicación de pruebas, Anastasi (1976), con el objeto de determinar la confiabilidad del mismo. A continuación, se muestra el cuadro de variables utilizado:

**Cuadro 1.**

**Caracterizar la Gestión de las Empresas del Sector Eléctrico Venezolano.**

Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Propósito Estructura Liderazgo Relaciones Recompensas	Aplicación de Encuesta Entrevistas Observación Revisión de Documentos Institucionales (Físicos y Electrónico);
Mecanismos Auxiliares (Planificación, Control, Tecnología, Capacitación)	
Actitud al Cambio Compromiso Responsabilidad	
Responsabilidad Social. Integración con el entorno. Políticas y Prácticas Ambientales.	

Fuente: Elaboración Propia (2024)

- **Propósitos:** Se refiere a que los empleados de una organización deben tener clara la meta de la empresa y saber si los trabajadores apoyan ésta meta
- **Estructura:** Permite conocer cómo las responsabilidades y tareas, son distribuidas dentro de una organización.
- **Liderazgo:** Considerado el elemento clave que integra los elementos organizacionales, permite ver el grado de aceptación de estas figuras.
- **Relaciones interpersonales:** mide los niveles de interacción y cómo las decisiones son tomadas y comunicadas.
- **Recompensas:** Permite conocer el nivel de satisfacción en relación a las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la organización.

- Mecanismos útiles: procesos que facilitan el desarrollo de las funciones y alcance los objetivos de la organización (planificación, control, presupuesto, capacitación, logística, tecnologías de información entre otras).
- Actitud al Cambio: Nivel de apertura y conocimiento efectivo de los directivos y trabajadores de la organización en relación con el cambio, y el nivel de resistencia al mismo.
- Compromiso: grado de identidad del trabajador con la organización y sus aspiraciones a largo plazo.
- Responsabilidad: Capacidad y cumplimiento por parte de los directivos, de generar y hacer valer los sistemas de control de gestión.
- Ambiente Externo: Integra aspectos como la política, la sociedad, los cambios económicos, instituciones religiosas, conservación del ambiente.

### Resultados

En resumen, y de manera gráfica se presentan los resultados de la encuesta aplicada, donde se muestra la comparación entre el promedio de las regiones. Para ello previamente se graficó el promedio de las categorías estudiadas en cada una de las regiones por separado, y luego se calculó el promedio de cada región, entendiendo que el indicador mientras más se acerque al valor uno (1), la organización se muestra exitosa y efectiva en los diferentes ámbitos estudiados.



**Figura 1:** Diagnóstico Gestión del Sector Eléctrico Venezolano/Promedio por Regiones (2024).

Por su parte, tres (3) es el valor considerado como alarma máxima, donde es necesario la toma de decisiones y aplicación de estrategias efectivas por parte de la gerencia, a objeto de que la organización no se aleje de lo que se considera el objeto de su creación, tanto a nivel interno, como en el ambiente donde se desarrolla. Los principales hallazgos, según el análisis realizado, se citan a continuación:

- Propósito: Poca claridad por parte del talento humano en cuanto a la filosofía de gestión, metas y objetivos planteados por la misma.
- Estructura: Inconformidad en cuanto a la distribución de actividades y responsabilidades dentro de la organización. Desactualización e inexistencia de manuales de procedimientos, descripciones de cargos, diagramas de procesos y caracterización, entre otros.
- Liderazgo: percepción de un liderazgo poco capacitado en el área gerencial, con prácticas improvisadas, que no alcanza los niveles de motivación requeridos por el personal.
- Relaciones interpersonales: se muestran fortalecidas de alguna manera las relaciones informales, en relación a las del ámbito formal, donde se describe la influencia de grupos de poder que no reconocen las capacidades y habilidades reales de los trabajadores en general.
- Recompensas: altos niveles de insatisfacción relacionado con los beneficios económicos y sociales recibidos por el trabajador.
- Mecanismos Auxiliares: percepción de deficiencia en el desarrollo de los procesos de: planificación, control, formulación y ejecución del presupuesto; capacitación y formación del talento humano; y desactualización de las tecnologías de información.
- Actitud al Cambio: percepción del cambio como negativo, argumentando cambios constantes en los liderazgos, procesos y procedimientos, sin resultados favorables.
- Compromiso: falta de identidad del trabajador con la organización

- Responsabilidad: poca cultura de presentación de resultados a nivel interno de la organización, siendo divulgados en su mayoría solo en los niveles corporativos.
- Ambiente Externo: Poca interacción y falta de relaciones estables y equilibradas entre los miembros de la organización y el entorno donde se desarrolla.

## **Discusión**

Los profesionales y expertos en materia de gestión pública a nivel global, llevan consigo la responsabilidad de aunar todo su esfuerzo y conocimiento en pro de la mejora de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos. Si bien es cierto, que históricamente existen modelos de gestión pública y variaciones que parten de ellos, que han servido y sirven como base para su aplicación en diferentes geografías, también es cierto, que ningún modelo es aplicable como una receta, siendo que la realidad presenta condiciones variadas y entremezcladas con diversas características del entorno propio donde desarrolle la organización.

Es así como, resulta necesario estar actualizado en relación a las tendencias nacientes, preverlas, estudiarlas, para adaptarlas a la realidad en particular, siendo un desafío permanente de los responsables de hacer que el sector público alcance los niveles de aceptabilidad y calidad entre los ciudadanos de un país.

La gestión del sector eléctrico venezolano, se encuentra atravesando desde hace algún tiempo una crisis estructural y operativa, donde los niveles de satisfacción se encuentran afectados negativamente y de manera considerable, tanto a nivel interno de su organización, como en lo externo a ella, viéndose reflejado sus principales indicadores de gestión. En tal sentido, y conociendo la importancia de este sector para el impulso y desarrollo económico y social de las comunidades y para el aparato productivo nacional, sus directivos enfrentan grandes desafíos, que involucran la implementación de procesos de innovación y modernización, así como el establecimiento de políticas y prácticas administrativas orientados al fortalecimiento, reconocimiento e integración del talento humano como foco central de los procesos productivos, a objeto de obtener resultados acorde con las exigencias y modelos de los

nuevos tiempos, que logren la alineación real y efectiva con los objetivos determinados en los principales planes, programas y proyectos de desarrollo del país.

## Referencias

- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Sexta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Betancourt, J. (2006) **Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma** Edición Electrónica [www.eumed.net/libros/2006c/220/](http://www.eumed.net/libros/2006c/220/) Consultado 09-03-2024.
- Betancourt, R. (2022) **Postulados para la Planificación Estratégica de los Servicios Públicos en Venezuela**. <http://www.fevp.gob.ve/postulados-para-la-planificacion-estrategica-de-los-servicios-publicos-en-venezuela/>. Consultado el 30-01-2024
- CEPAL (2023), **Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2023** (LC/PUB.2023/22-P), Santiago, Chile. <http://www.cepal.org/es/publicaciones/bp> Consultado 10-04-2024.
- Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. <https://undocs.org/es/A/HRC/RES/49/6>. Consultado el 25-02-2024
- Naciones Unidas (2018), **La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe** (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago Chile. [http://www.repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](http://www.repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf) Consultado el 15-02-2024.
- MPPRE (2022). **Memoria y Cuenta Gestión (2021) del Presidente de la República Bolivariana de Venezuela**. Caracas-Venezuela. <https://mppre.gob.ve/publicacion/1181-discurso-de-memoria-y-cuenta-2021-del-presidente-nicolas-maduro-ante-la-asamblea-nacional> Consultado el 15-11-2023.
- OECD (2020), **Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020**, Paris, <https://publications.iadb.org/es/panorama-de-las-administraciones-publicas-america-latina-y-el-caribe-2020> Consultado el 30-03-2024.
- Reyes, O. (2019, Junio). **“Instrumento de Diagnóstico Organizacional (W-R&M)”** [Documento de Microsoft Word]. Recuperado de [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net). Consultado el 25-12-2023.