



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
UNELLEZ - APURE**

**MODELO DE CALIDAD TOTAL PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
COMERCIALIZACIÓN DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA EN ELECENRO
SAN FERNANDO, ESTADO APURE**

**AUTOR:
LUÍS ÁNGEL SALAS**

**TUTOR:
EFRAIN YADALA**

SAN FERNANDO, SEPTIEMBRE DE 2008

RESUMEN.

La administración pública, en el sentido de la evaluación de recursos humanos, es un problema de todos, por ello la intervención de una buena gerencia debe ser un reto fundamental ante las instituciones sanitarias, en la búsqueda de la eficiencia y del mejor comportamiento organizacional, mediante el manejo del personal con las habilidades y destrezas propias de un gerente, con el perfil profesional deseado. En la población de San Fernando, la Empresa Elecentro cumple un papel fundamental, el cual es de gran importancia para el total de la población, puesto que en esta se requiere del consumo de energía, no solo por comodidad de los hogares, sino por requerimiento de bienestar y desempeño del ser humano en todas sus actividades, lo cual es un hecho relevante que adquiere cada día de mayor relevancia, puesto que las necesidades humanas son cada instante una exigencia que ha de ser satisfecha para el bienestar del colectivo.

En este sentido, el trabajo a realizar se sustentará en una revisión documental bibliográfica sobre aspectos teóricos referentes al proceso de comercialización de la energía eléctrica. Por ello, la investigación se consideró útil debido al abordaje de la problemática, lo que permitirá el tratamiento de una realidad que se ha estado presentando en lo concerniente a la comercialización de la energía eléctrica por Elecentro en San Fernando, Estado Apure.

Es por ello que se ha tenido interés en desarrollar esta investigación cuyo propósito fundamental es en definitiva proponer un modelo de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica de Elecentro San Fernando, Estado Apure. Así como también determinar los procesos de comercialización de la energía eléctrica; Detectar las necesidades que presenta la empresa Elecentro de San Fernando del Estado Apure, en cuanto a la optimización del proceso de comercialización y Diseñar un modelo de calidad total para optimizar el proceso de comercialización de la energía eléctrica por Elecentro de San Fernando, Estado Apure.

INTRODUCCIÓN

En los actuales momentos, se ha entendido que el ser humano es un individuo que orienta su conducta hacia objetivos y metas, bien sea organizacionales o personales, en respuesta a estímulos internos y externos que recibe, por lo tanto la motivación se hace indispensable en el desempeño laboral, puesto que el individuo constantemente se encuentra en una permanente evaluación del trabajo que realiza dando sentido a las organizaciones al representar la piedra angular de la dinámica de las mismas.

En consecuencia se tiene que la gerencia de procedimientos administrativos, es una función que puede ser desarrollada mediante muchos métodos, por ello, ninguno parece ser el mejor, sino se persigue la eficiencia. Por este motivo, surgió la inquietud de referir los principios de calidad total, los cuales forman parte de la reingeniería y garantiza éxitos en las organizaciones.

En este sentido, la administración pública, en el sentido de la evaluación de recursos humanos, es un problema de todos, por ello la intervención de una buena gerencia debe ser un reto fundamental ante las instituciones sanitarias, en la búsqueda de la eficiencia y del mejor comportamiento organizacional, mediante el manejo del personal con las habilidades y destrezas propias de ingerente con el perfil profesional deseado.

Desde este punto de vista, las Reformas producidas en Venezuela, han generado cambios significativos que plantean el requerimiento de recursos humanos, innovados, actualizados, especializados y capacitados para lograr el funcionamiento efectivo de la organización, a fin de obtener una función de calidad.

Es por esto, que el Gerente de las organizaciones y las instituciones públicas debe asumir su responsabilidad como vínculo entre la administración y los trabajadores, quienes esperan ayuda por parte de la administración, puesto que de su labor profesional depende el comportamiento de toda organización. En consecuencia, Robbins (2004), define el comportamiento organizacional como "el campo de estudio que investiga las repercusiones que producen los individuos, los grupos y la estructura en el comportamiento de las instituciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de las misma" (p. 8).

En consecuencia se destaca que la empresa Elecentro de San Fernando de Apure, juega un papel fundamental en el alumbrado de la población, sin embargo se puede observar que la empresa no ha podido ofrecer un servicio de calidad, lo cual se debe a diversos agentes que limitan de una u otra manera tal función.

En la población de San Fernando, la Empresa Elecentro cumple un papel fundamental, el cual es de gran importancia para el total de la población, puesto que en esta se requiere del consumo de energía, no solo por comodidad de los hogares, sino por requerimiento de bienestar y desempeño del ser humano en todas sus actividades, lo cual es un hecho relevante que adquiere cada día de mayor relevancia, puesto que las necesidades humanas son cada instante una exigencia que ha de ser satisfecha para el bienestar del colectivo.

Es por ello que se ha tenido interés en desarrollar esta investigación cuyo propósito fundamental es en definitiva proponer un modelo de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica de Elecentro San Fernando, Estado Apure.

En este orden de ideas se ha previsto dar respuestas a la problemática planteada en esta investigación, la cual fue el punto de partida para este trabajo, el cual es un aporte a la situación del alumbrado de San Fernando, Estado Apure. No obstante, se persigue la ejecución de un conjunto de acciones que en términos particulares se diferencian bajo los criterios de capítulo para un tratado de relevancia que se distingue de la siguiente manera:

El capítulo I, está conformado por el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, alcance y las limitaciones de la investigación. El capítulo II, lo conforman los antecedentes de la investigación, las bases legales, psicológicas y aspectos teóricas. El capítulo III, está compuesto por la metodología que se llevó a cabo en el desarrollo de la investigación. El capítulo IV refleja los análisis de datos y los resultados del trabajo de campo. El capítulo V, ofrece las conclusiones y recomendaciones pertinentes a los objetivos propuestos y los resultados obtenidos. El capítulo VI, contiene la propuesta de modelo de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica de Elecentro San Fernando, Estado Apure.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La energía eléctrica en Venezuela se ha convertido en un servicio indispensable para la vida en sociedad permitiendo la satisfacción a las diversas necesidades, generando comodidad al ser humano. Por esta razón, los servicios que presta la empresa eléctrica a la población son requerimientos para el buen vivir y desempeño de diversas actividades colectivas.

Es de observar que el hombre actual ha equipado su vivienda con diversos artefactos eléctricos los cuales facilitan una vida mejor y cómoda, tal es el caso de los aires acondicionados, ventiladores, y muchos otros y sobre todo el alumbrado de los espacios que conforman el ambiente, hogareño.

Los seres humanos tienen dependencia de los servicios eléctricos puesto que en sus horas de estadías en el hogar debe utilizar casi obligatoriamente la electricidad. Además, la energía eléctrica es una necesidad para las actividades comerciales, tal es el caso de ventas de alimentos, centro de computación, copiador, juego de vídeo, carnicerías, loncherías, lavandería, entre otros.

Desde este punto de vista, se destaca lo expuesto por Gallardo (2007), en lo que respecta al consumo de energía eléctrica:

“El consumo de energía en la sociedad moderna, es en los actuales momentos una gran necesidad, puesto que con ella se opera un sin número de equipos y artefactos de los cuales se desprende el bien común de la vida en casi la totalidad de los aspectos vitales. Es por ello, que para el desenvolvimiento de las personas se requiere de la electricidad en el desarrollo de las diversas actividades cotidianas” (p. 34)

El buen vivir y por la importancia de la energía eléctrica, el hombre se ha interesado en crear empresas (ELECENTRO: CADAFE; etc.) que administren y comercialicen el servicio prestando el mismo a la población el cual debe ser de optima calidad, a fin de evitar suspensiones inmediatas o repentinas evitar apagones que repercuten negativamente en la comunidad, puesto que en breves momentos se pueden realizar saqueos, robos y atracos a los ciudadanos, así como también daños a los equipos en el hogar.

Por este motivo, las empresas que ofrecen el servicio de energía eléctrica a la población deben mantener de manera eficiente a los equipos, dándole el debido mantenimiento para así evitar deficiencia y fallas que pudieran causar daños a los subscriptores, por esta razón se considera importante la debida preocupación ante las debilidades que se han venido presentando al respecto.

Para mantener un óptimo funcionamiento, la empresa debe mantener un ingreso por concepto de servicio prestado a la población, lo cual permitirá la obtención de sus equipos y maquinarias para la calidad del mismo. Además, se incluirá el pago de nómina y contratación de personal para cumplir con la medición y cobranza en caja, puesto que no se cuenta con un sistema de recaudación domiciliaria que pudiera garantizar mayor comodidad al evitar pérdidas de tiempo al hacer largas colas para la cancelación de facturas.

También se agrega a esta polémica situación, las deficiencias en cuanto a la comercialización del servicio en lo que respecta a que la población, en ciertos casos ha tenido la disposición de no cancelar deudas contraídas, por el motivo de fallos en el servicio, los cuales se deben a dificultades ocasionadas por la falta de energía y caída de líneas como

consecuencia entre otros. Aunado a esto, se aprecia que existen necesidades de optimizar los procesos de oferta, consumo y recaudación como parte de la cadena productiva de la Empresa Elecentro.

No obstante a lo planteado, se destaca la situación del Estado Apure donde últimamente se ha presentado una problemática en cuanto a la comercialización de la energía eléctrica en la población, presentándose dificultades como consecuencia de la consciencia poco responsables de los subscriptores en cancelar sus deudas por concepto de consumo a la fecha indicada, por tal motivo, la empresa se ve obligada a suspender el servicio como una medida de presión, debido a que no encuentra otra salida a tal situación.

En este sentido, el trabajo a realizar se sustentará en una revisión documental bibliográfica sobre aspectos teóricos referentes al proceso de comercialización de la energía eléctrica. Por ello, la investigación se consideró útil debido al abordaje de la problemática, lo que permitirá el tratamiento de una realidad que se ha estado presentando en lo concerniente al de comercialización de la energía eléctrica por Elecentro en San Fernando, Estado Apure.

En este orden de ideas, el por que de la investigación se debe a la importancia de estudiar el proceso de comercialización de la energía eléctrica de Elecentro san Fernando, Estado Apure.

Es importante mencionar que en la Empresa Elecentro, existe necesidad de equiparar la brecha entre los gastos de funcionamiento y los ingresos obtenidos, por lo tanto se debe tender a optimizar cada vez más los gastos de funcionamiento, a través de una política de racionalización de los mismos. Además, se debe aumentar la eficiencia de los diferentes

subsistemas que conforman el sistema comercial, mediante la ejecución de los programas de mejoramiento del área comercial, lo cual, conjuntamente con la aplicación de tarifas adecuadas, permitirá lograr el autofinanciamiento de esta empresa.

Atendiendo esta situación planteada, ha surgido la necesidad de ejecutar la presente investigación, la cual tiene por objeto, diseñar un modelo de calidad total para optimizar el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro de San Fernando, Estado Apure. Ante tal inquietud, surgieron las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los procesos de comercialización de la energía eléctrica mantenidos por la empresa Elecentro San Fernando Estado Apure?

¿Qué necesidades presenta la empresa Elecentro de San Fernando del estado Apure en cuanto a la optimización del proceso de comercialización de energía eléctrica?

¿Es factible la implementación de un modelo de calidad total para optimizar el proceso de comercialización de la energía eléctrica por Elecentro de San Fernando, Estado Apure?

Justificación

Destacando la relevancia del trabajo realizado, se considera que el mismo tiene su justificación de acuerdo con lo planteado por Hurtado (2003), el indica que “se permite explicar la importancia del tema seleccionado, considerando su impacto social, utilidad y factibilidad, así como sus posibles aportes al sistema educativo” (p38)

Es por ello, que la justificación de la investigación, de acuerdo con lo expuesto por Hurtado (2003), permite "considerar el por qué de la misma, aludiendo a las razones que llevaron al investigador a seleccionar el tema en cuestión, las cuales son un valioso aporte que sirve, de fundamentos para realizar el trabajo" (p. 39)

La justificación de este trabajo de investigación, tiene sentido en aspectos que se hacen evidentes de manera fundamental en las siguientes razones:

La Empresa Elecentro requiere de recursos suficientes para llevar a cabo un plan de comercialización de la energía eléctrica y cumplir con un servicio eficiente a la población. Por otra parte, resulta oportuno señalar que este plan tiene un alto costo, debido a la crítica situación en que se encuentran todos los subsistemas comerciales, por ello lo recomendable es realizar su ejecución de manera efectiva, a fin de alcanzar un verdadero mejoramiento en el sistema comercial, a mediano plazo.

El aspecto de autofinanciamiento, es de vital importancia para el desarrollo de una empresa ya que esto permitirá saldar sus compromisos de todo orden (gastos relativos a la producción corriente e inversiones), así como también prestar un servicio en óptimas condiciones a la comunidad de San Fernando de Apure, lo cual se lograría a través de un buen sistema en el control de las cobranzas.

El análisis de estos aspectos despierta la inquietud de realizar una investigación que permita manejar algunas variables o indicadores orientados a buscar estrategias gerenciales de comercialización del servicio de energía eléctrica en el Municipio San Fernando, Estado Apure.

En este sentido, la investigación tiene su justificación en las siguientes razones:

- La importancia del trabajo a desarrollar la representa la propiedad de ser un estudio de carácter económico que afecta tanto el presupuesto de la empresa, como los planes de expansión de cobertura y la calidad con que debe prestar el servicio eléctrico a la comunidad.

- De igual manera, se hace evidente que la investigación es relevante por tratar un problema de carácter regional en el Municipio San Fernando, Estado Apure.

- La propuesta de un modelo de comercialización del servicio de energía eléctrica, es una alternativa para superar las fallas en cuanto a cobranzas y cumplimientos por parte de la población. Por ello, se justifica esta investigación.

Teniendo en cuenta los aspectos señalados, se justifican el desarrollo de esta investigación, debido al interés de analizar una serie de variables dirigidas a caracterizar la realidad en estudio, a través de objetivos planteados para alcanzar la indagación del tópico seleccionado, a fin de cumplir el cometido de proponer un modelo de calidad total para optimizar el proceso de comercialización de la energía eléctrica de Elecentro San Fernando, Estado Apure, esta situación permitirá el fortalecimiento de distribución de la electricidad de en la población antes mencionada.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Calidad Total para optimizar el proceso de comercialización de la energía eléctrica de Elecentro San Fernando, Estado Apure.

Objetivos Específicos

Determinar los procesos de comercialización de la energía eléctrica mantenidos por la Empresa Elecentro San Fernando Estado Apure.

Detectar las necesidades que presenta la empresa Elecentro de San Fernando del Estado Apure, en cuanto a la optimización del proceso de comercialización de energía eléctrica.

Diseñar un modelo de calidad total para optimizar el proceso de comercialización de la energía eléctrica por Elecentro de San Fernando, Estado Apure.

Alcances y Limitaciones

Alcances. El objetivo del presente trabajo consiste en proponer un modelo de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica de Elecentro San Fernando, Estado Apure.

Si bien la mayoría de las consideraciones que se realizan pretenden tener una validez general, las referencias de los hallazgos que se puedan encontrar se restringen al espacio de la energía eléctrica en San Fernando Estado Apure, en virtud que estas presentan una peculiaridad que es necesario tener en cuenta de forma particular, para promover alternativas que puedan superar las deficiencias y limitaciones detectadas.

A través de este estudio se pretende identificar los elementos que posibilitan o condicionan la energía eléctrica que se ofrece a la población de

San Fernando, por ello se pretende presentar un modelo de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica de Elecentro en San Fernando, Estado Apure.

Limitaciones. Las limitaciones que se encontraron en el estudio durante el proceso de indagación y como producto de los mismos fueron las siguientes:

Geográfico: Los resultados sólo referirán a la población correspondiente al Municipio San Fernando, Estado Apure.

Temporal: Los resultados sólo son válidos para el momento histórico en que se realiza la investigación, lo cual conlleva a la suposición de ocurrencia de cambios en los resultados en situaciones semejantes en momentos y situaciones distintas.

Metodológico: El instrumento de recolección de datos carecieron de universalidad y como tal, solo permitieron datos útiles a los objetivos de esta investigación, también se tiene que los resultados únicamente son válidos única y exclusivamente para la población estudiada.

Asimismo, se tiene como limitación el carácter subjetivo de los empleados al momento de responder el instrumento, dado que se está indagando aspectos de su ámbito de trabajo. Sin embargo, ello no coloca en peligro la veracidad de la información y por ende la fiabilidad del estudio.

En consecuencia, se ha previsto que estas limitantes serán subsanadas con el desarrollo de la presente investigación, la cual será además, un aporte valiosos a futuras investigaciones al respecto.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Investigaciones Afines

Atendiendo la importancia de recopilar fuentes documentales que fortalezcan la problemática planteada, se ha tenido el interés de citar algunos estudios afines al tema, los cuales sirven de precedentes a la investigación.

En consecuencia, se señala a Beria y Zorrilla (2002), realizaron una investigación consistente en un diseño de un esquema de calidad total para su aplicación en la oficina de apoyo administrativo de la Gerencia de Operación Metro. El objetivo propuesto era: “Diseñar el esquema o plan de acción para la aplicación de calidad total en la oficina de apoyo administrativo de la Gerencia de Operación Metro y desarrollar un proceso como muestra del mismo” (p. 21).

Estas investigaciones llegaron a la siguiente conclusión:

“La aplicación de la metodología de calidad total en la oficina de apoyo administrativo constituye una herramienta que permite de manera sistemática y organizada detectar las necesidades de cambio en una organización o proceso e implantar acciones para el mejoramiento de la productividad, su evaluación y seguimiento. Se fundamenta en el enfoque de sistemas y en el involucramiento de todo el personal relacionado con la organización o sistema en estudio.” (p. 190).

“El diseño de un esquema o plan de acción permitió desarrollar pasos que conlleven al mejoramiento continuo del proceso en estudio y por consecuencia en el resto de los procesos que se dan en la gestión administrativa”. (p. 191).

“El personal involucrado estará en capacidad de colaborar en el mejoramiento y control de otros procesos para lograr la calidad total “(p.191).

Jiménez y Ochoa (2003), efectuaron una investigación con la que se proponían las aplicaciones de la calidad total como medio de mejoramiento

continúo de procesos internos en el Departamento de Crédito Ley de política Habitacional del Banco Hipotecario Mercantil. Llegando a la siguiente conclusión:

“Mejorando la calidad se incrementa la productividad y se fortalece la posición competitiva. En primer termino, la gerencia debe dedicarse a buscar los problemas, analizar y mejorar los procesos, entrenar al personal, romper las barreras entre los departamentos, retirar las barreras que impiden que el trabajador sienta orgullo por su trabajo, redefinir el rol de los supervisores, educarse y crear una estructura que asegure los esfuerzos para el mejoramiento continuo”. (p.120).

El propósito de la investigación es presentar una perspectiva del pensamiento gerencial en la eficiencia; partiendo de la premisa que todos los Gerentes quieren que su institución cambie de rumbo, produzca calidad, competitividad y por ende un servicio que satisfaga tanto a la comunidad como al personal que labora en ella.

Morillo (2004), quien realizó una investigación que consistió en una Propuesta de un plan de evaluación de funcionamiento de la gerencia de recursos humanos de la empresa Cemento Caribe. El objetivo de de su trabajo fue proponer un plan de evaluación del funcionamiento de la gerencia de recursos humanos de la empresa Cemento Caribe. Usó como población 36 empleados que fueron entrevistados con el propósito de recolectar la información necesaria. Con este estudio se concluye que es necesario que se realice la evaluación al personal a fin de determinar la capacidad y la eficiencia necesaria en el desempeño de las funciones inherentes al cargo para lograr resultados óptimos en la empresa.

Este trabajo de investigación es un aporte a los estudios del Desempeño laboral del Personal Administrativo de la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Fernando, Estado Apure, debido

a los aspectos tratados, los cuales son también de alta relevancia, y en consecuencia se acentúa su afinidad.

Todas estas investigaciones sirven de referencia a la presente investigación ya que se emplea el desempeño empresarial como actividad primordial en la gerencia de recursos humanos brindándoles una herramienta útil a las empresas e instituciones para lograr la optimización de la gestión de los recursos humanos. Por otro lado los resultados de estos trabajos son muy valiosos por cuanto han permitido enriquecer el marco teórico de la investigación

Antecedentes Históricos de la Calidad Total

El propósito del capítulo, es presentar una perspectiva del pensamiento Gerencial en la producción de Calidad; partiendo de la premisa que todos los Gerentes quieren que su institución cambie de rumbo, mejore la calidad, sea competitiva y por ende preste un servicio que satisfaga tanto a la comunidad como al personal que labora en ella.

Las necesidades humanas con respecto a la calidad han existido desde la prehistoria, sin embargo, los medios para satisfacer esas necesidades han sufrido cambios amplios y continuos; a finales del siglo XIX, de acuerdo con Gitlow (2002) los Estados Unidos rompieron bruscamente con la tradición europea, adoptaron el sistema Taylor de “Administración Científica”, “la idea central de este sistema fue la integración entre la planificación y la ejecución” (p.79). Esto hizo posible según lo comentado por este autor, un crecimiento de la productividad, que por otra parte terminó definitivamente con el concepto de artesanía, este nuevo énfasis puesto en la productividad tuvo un efecto negativo sobre la calidad.

Gitlow (2002) destaca al respecto que:

“Para establecer un equilibrio los directores de las fabricas adoptaron nuevas: estrategias de inspección, lo cual significó que la calidad declinará significativamente haciéndola ambigua y confusa. Fue a principios de los años 20 cuando se comienza a conocer los primeros trabajos teóricos de aplicación de métodos estadísticos para el control de calidad en la fabricación, hechos por el departamento de la Bell Telephone Laboratories, la Hawthore Works de la Western Electric Company; quienes tuvieron entre los principales miembros del staff a Shewhart, Dodge, Juran y Edwards” (p. 82).

En este sentido, se tiene que Juran (2000), pone en evidencia la siguiente reseña:

“Fue durante la Segunda Guerra Mundial que la industria norteamericana tuvo que hacer frente a la carga de producir grandes cantidades de productos militares, cortando la producción de los bienes civiles , lo que los llevó a una gran carestía de productos, en medio de un elevado crecimiento del poder adquisitivo. Surgió entonces, una nueva estrategia de “control estadístico de la calidad” patrocinándose cursos sobre estas técnicas desarrolladas por la Bell Sistem durante los años 20, es importante resaltar que el Dr. W.E. Deming que se hizo famoso en los años 80, fue uno de los conferencistas en algunos de eso cursos en los años de postguerra”. (p. 57).

El resultado de las aplicaciones del control estadístico de la calidad generó mucho entusiasmo, lo que dio como respuestas que la mayoría de las aplicaciones en empresas, se orientara hacia las herramientas, mas que hacia los resultados, generando que gran parte de esas instituciones quedaran inmersas en la reducción total.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los japoneses se enrumbaron en un programa para alcanzar los objetivos nacionales, por medios comerciales y no militares. Juran (2000) precisa que: “el obstáculo que se les presentó para vender sus productos en los mercados

internacionales era la mala reputación ganada por la exportación de artículos de baja calidad” (p.61).

Ishikawa (2001) sostiene que “el artífice de la transformación del Japón hacia la calidad es el Dr. Wiliams E. Deming, quien introdujo los nuevos principios de la gestión que ayudó la industria, revolucionando la calidad y la productividad” (p.73).

En 1950 Deming fue invitado a hablar ante las principales personalidades del Japón, quienes estaban interesados en la reconstrucción de su país en la postguerra, intentando entrar en los mercados extranjeros y cambiando la reputación del Japón, de producir artículos de calidad inferior. Deming, los convenció que la calidad japonesa podría convertirse en la mejor del mundo.

Los industriales japoneses aprendieron de memoria la enseñanza del Dr. Deming y la calidad japonesa, la productividad y su posición competitiva mejoraron, es por ello que cada año se otorga en el Japón los muy deseados “premios Deming” al individuo o empresa que muestre logros excelentes en teoría o en la aplicación del control de la calidad por estadísticas.

También Walton (2001) resaltando a este personaje infiere que los resultados fueron alentadores, indicando que “efectivamente la productividad y la competitividad progresan y vienen a ser como una sucesión de fases que hay que implementar en cada institución hasta alcanzar el éxito. Esta misma sucesión ha de aplicarse para establecer y lograr los objetivos de la calidad” (p.21).

Por esta razón, se han dictado muchas conferencias y seminarios, teniéndose por el objeto de lograr cambios a todo nivel dentro de una empresa. Se puede hablar de calidad pero si no se sabe que hacer al respecto, como producirla, calidad es una palabra vacía. Por ello Deming (2002) señaló que “es necesario ante todo cumplir con las tareas que van

hacia el mejoramiento, cada trabajador debe tener claro lo que va hacer y mostrarlo ante la alta gerencia, de otro modo no servirá de nada dentro de su empresa” (p.19).

Consecuente con esta preocupación el Dr. Deming (2002) planteó un sistema de mejoramiento que consiste en “14 puntos” los cuales son la base para la transformación de cualquier organización, no importa su tamaño o a que se dediquen, a continuación se resumen esos pasos cuya importancia se evidencia en el manejo de las organizaciones.

Los Catorce Puntos de Deming Referidos a LA Calidad Total

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio proporcionando puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Dejar la dependencia de la inspección para lograr la calidad. Eliminar esa necesidad de inspeccionar masivamente, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello minimizar el costo total. Se debe tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza lo que genera más ganancias.
5. Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios, para mejorar la calidad, la productividad reduciendo el desperdicio.

6. Instituir la constante capacidad en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo. El trabajo de un supervisor es orientar y ayudar a las personas para que mejoren su trabajo y el sistema de producción y servicio, por medio de un liderazgo efectivo.
8. Desterrar el temor de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para su institución.
9. Derribar las barreras entre los departamentos, las personas deben trabajar en equipo para prever o resolver los problemas que se presenten en cualquier sección o staff.
10. 10. Evitar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defecto y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones solo crean relaciones adversas dentro de las organizaciones.
11. Eliminar las cuotas numéricas. Las cuotas solo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Sustituirlos por un liderazgo manifiesto.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho, abolir la calificación anual o por meritos y la gestión por objetivos que genera angustia en el trabajador.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto mejoras para todos los trabajadores, por medio de seminarios y talleres de capacitación permanente.
14. Tomar medidas para lograr la transformación, poner a todo el personal a trabajar para conseguirlas. La transformación es tarea de todos. (p.38).

El Dr. Deming citado por Walton (2001), “advierte que cada organización debe elaborar su propia adaptación de acuerdo a las necesidades y cultura corporativa. Deming explica lo que la gerencia puede lograr aplicando los

catorce puntos es descomunal en comparación con lo que se obtiene de otro modo” (p.38).

Para el Autor Luigi Valdez Buratti (p.155), la calidad puede tener muy significados y su aplicación depende del contexto y del momento en el cual se observe y analice, ya que de acuerdo a los estadares intencionales de calidad ISO- 9000, la calidad puede definirse como “El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas”. La calidad no es un concepto estático, Está evolucionando constantemente. Hay tres (3) tipos de calidad:

- 1.- Calidad de Diseño.
- 2.- Calidad de Producción y
- 3.- Calidad de Servicio.

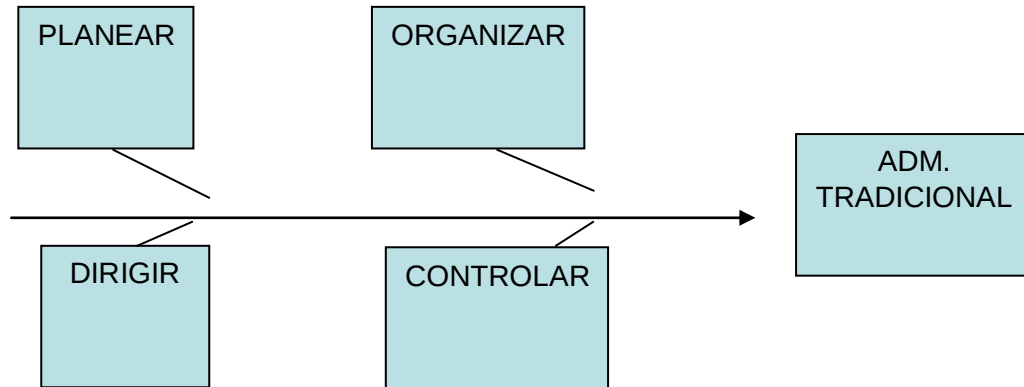
La calidad de diseño es la capacidad que tiene una empresa para crear un bien o servicio, a través de un profundo conocimiento de las necesidades y expectativas, presentes y futuras, de sus clientes (internos-Externos).

La calidad de producción se determina en el momento de materializar un diseño, iniciar el proceso de fabricación y mostrar fidelidad al primero.

La calidad de servicio, se refiere a la parte intangible y complementaria de las características físicas y de diseño de un producto. Las actividades de seguimiento del servicio provocaran un mejor acercamiento entre empresa y cliente, y sobre todo, un mejor conocimiento del desempeño del producto en el mercado.

Hoy día, hablar de calidad es hablar del rompimiento de las estructuras convencionales y estrategias tradicionales de administración de las empresas, tratando de adaptarlas a las nuevas condiciones del mercado.

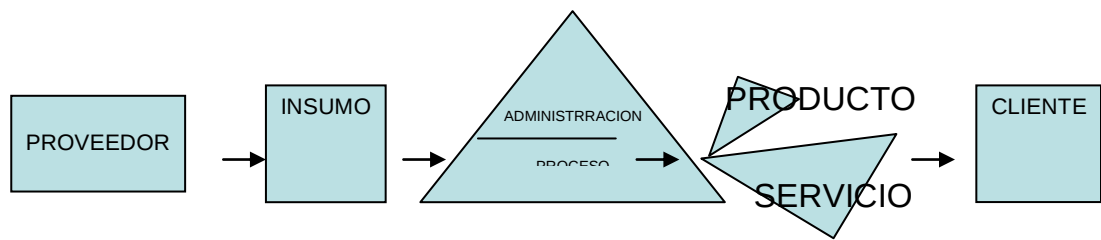
Ante esta realidad es importante señalar como ha evolucionado el Concepto de Calidad.



En la primera Generación, la Calidad se adecua a las formas tradicionales de administración, como se indica en la **Figura Nº 1**, ya que la Calidad se orienta al producto terminados Homogéneos, por primera vez se introduce el departamento de control de Calidad, el cual auxiliado por una inspección, examina de cerca los productos terminados o una muestra representativa de ellos.

En la segunda Generación detalla Valdez Buratti (p.160), “La calidad se orienta a los procesos productivos que aseguren que consistentemente los productos cumplan con las especificaciones predeterminadas”

Figura N° 02



Segunda Generación de la Calidad, Figura N° 02.

En esta Generación se determina que si se controla el proceso productivo se puede controlar la variación en el resultado final. Con este enfoque, la Calidad se orienta a controlar el proceso productivo.

La calidad del proceso recae en el personal que trabaja directamente dentro del proceso productivo, por lo cual surge el término “autocontrol”.. En esta generación, la calidad sufre un cambio fundamental en su concepción y pasa a ser una herramienta de control manejada por expertos a convertirse en la estrategia de la Empresa, administrada por el Gerente o director General, quien se convierte en el principal responsable del proceso de calidad.

Se establece que la misión de la empresa es la satisfacción de sus clientes, adecuándoles los productos y servicios al uso que éstos le darán.

En esta Generación la Calidad resulta ser muy costosa, pues las empresas tienen la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero para reducir la brecha entre las especificaciones de los productos que ofrecen la empresa y los que desea el cliente.

Según Valdez Buratti (p.193) señala que “Las aportaciones de los procesos de mejoras continuas de la Calidad radican en:

1.- El liderazgo del proceso de calidad comienza a delegarse en todos los integrantes de la organización.

2.- La efectividad con la cual se comuniquen, la Visión y la Misión de la Empresa, alineará a todos los integrantes de la organización hacia metas compartidas.

3.- Los costos de todas las áreas y procesos de la Empresa se reducen continuamente.

4.-El proceso de Calidad comienza a ser rentable por la reducción de la brecha entre las especificaciones de la Empresa y las del Cliente.

5.-Los grupos naturales de trabajo se transforman en equipos de mejoras continuas al aumentar la madurez de los Líderes y colaboradores.

6.-Se inicia el proceso de delegación de Autoridad y Descentralización de la Toma de Decisiones.

7.- Los Sueldos y Salarios comienzan a incluir un componente variable, sujetos a los resultados globales de la empresa, los del área o del equipo de trabajo y el esfuerzo individual de cada colaborador”.

Es importante señalar que Valdez Buratti (p.195) hace mención a la Quinta Generación, “en la cual se establece la Reingeniería y Calidad Total , ya que los procesos se rompe la estructura de los proceso fragmentados en procesos completos (reingeniería), la empresa se desarrolla alrededor de procesos claves.

Los costos sufren una disminución al organizar la empresa en procesos completos, se eliminan tareas duplicadas.

La Burocracia se reduce y con ella muchos costos indirectos.

Se eliminan niveles de supervisión, al estructurar los procesos fragmentados en procesos completos, se incrementa la responsabilidad de los colaboradores, aumenta la motivación. La evaluación es por resultados, los equipos de mejora continua se convierten en equipos autodirigidos; El desarrollo de los procesos de Calidad evoluciona hasta incorporar el pensamiento creativo e innovador de todos los colaboradores de la empresa, la nueva estructura permitió la flexibilidad y libertad de acción, bajo un esquema centralizado-Descentralizado, orientado a crear continuamente valor para el cliente y detonar el conocimiento y la inteligencia de todos los miembros de la empresa”.

Antecedentes Históricos de Elecentro.

En 1.947 se crea la Corporación Venezolana de Fomento (CVF) y su Departamento Electricidad para realizar estudios que permitan la Electrificación integral del País. Diez años después de creada dicha Corporación, ya existían quince (15) empresas de Electricidad, lo cual dificultaba la Coordinación y ejecución del Plan Nacional de Electrificación.

El 27 de Octubre de 1.958, debido a la necesidad de unificar criterios y procedimientos de estas quince Empresas Eléctricas, se acordó la constitución de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE). Con el tiempo y los innumerables cambios que se fueron suscitando en el País, CADAFE adopta su estructura Organizacional hacia la descentralización, con la creación, a principios de la década de los noventa, de sus cuatro filiales; CADELA, ELEORIENTE, ELEOCCIDENTE, ELECENTRO y EL PROYECTO DESURCA.

El 22 de Febrero de 1.991, es creada la C.A Electricidad del Centro, ELECENTRO, con domicilio en la Ciudad de Maracay, que se establece dentro de sus estatutos, según lo expone Elecentro (2000):

- Una duración de cincuenta años para su sociedad, contados a partir de la fecha de inscripción del Acta Constitutiva de esa Empresa, en el Registro Mercantil; de la Circunscripción Judicial, el 5 de Abril de 1.993, bajo el Registro de Comercio, N°49, Tomo 546-B.

- El objeto de Distribución y Comercialización de la energía Eléctrica, a los fines de cumplir con las exigencias del proceso de desarrollo Eléctrico de los Estados Aragua, Miranda, Guarico, Apure y Amazonas; lo que no impide desarrollar cualquier otra actividad conexas con el objeto mencionado.

- Capital inscrito: Un millón de Bolívares (Bs. 1.000.000,00) dividido en 1.000 Acciones de Bs. 1.000,00 cada una; siendo totalmente suscrito y pagado de la siguiente manera:

- C.A. de Administración y Fomento Eléctrico CADAFE, suscribe y paga Acciones por un valor de Bs. 999.000,00.

- Fondo de Inversiones de Venezuela (FIV) suscribe y paga Acción (1) por un valor de Bs. 1.000,00. (P. 17).

En lo que respecta en el Área Comercial, a nivel de las Empresas Filiales, esta dirigida y coordinada a través de una Dirección Comercial, cuya misión es la de contribuir, dar direccionalidad, armonizar, coordinar y controlar 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 estos procesos al cumplir la misión de la filial y el alcance de su visión.

Los Objetivos Estratégicos que se Persiguen, tal como lo manifiesta Eiecentro (2000), Son:

- Lograr el cumplimiento de los retos y objetivos planteados en la filial, para la comercialización de la energía.
- Proveer un servicio de calidad.
- Satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.
- Mejorar la productividad y rentabilidad del proceso de comercialización de la energía de la filial, mediante la ejecución en forma cíclica y sistemática de programas y acciones; Contribuyendo así, a la mejora significativa de gestión financiera de la empresa.
- Contar con un sistema de planificación comercial que permita prever las necesidades y retos de futuros del área. (p. 18).

Para tal propósito esta Dirección cuenta con varias unidades que se encargan de planificar, coordinar y supervisar las actividades inherentes al proceso desarrolladas por la Gerencia de Comercialización de cada una de las Zonas adscritas a las Empresas Filiales.

Bases Legales

Las normativas jurídicas que sustentan lo relacionado con el tema de la investigación, fueron consultadas las siguientes: la Constitución de la República de Venezuela y la Ley de Estatuto de la Función Pública.

Constitución de la República de Venezuela (1999) título IV del poder público. Capítulo I de las disposiciones fundamentales. Sección segunda y tercera: De la Administración Pública.

Artículo 141

La administración pública esta al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Artículo 146

El ingreso de los funcionarios públicos y las funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principio de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de meritos y el traslado, suspensión y retiro será de acuerdo con su desempeño.

En estos artículos se establecen el derecho que tienen los empleados de pasar por el proceso de evaluación y en dependencia del resultado pueden optar a ingresar a la carrera administrativa.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2002)

Artículo 57

La evaluación de los funcionarios o funcionarias públicos en los órganos y entes de la administración pública, comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño.

Artículo 58

La evaluación deberá ser realizada dos veces por cada año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor.

En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo.

Artículo 59

Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la oficina de recursos humanos de los diferentes entes y órganos incluidos en el ámbito de aplicación de la presente ley, establecerán los instrumentos de evaluación en el servicio, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación.

Artículo 60

La evaluación de los funcionarios o funcionarias públicos será obligatoria y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de esta ley.

Artículo 61

Con base en los resultados de la evaluación, la oficina de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionario en el servicio, de conformidad con la presente ley y sus reglamentos.

Artículo 62

Para que los resultados de la evaluación serán validos los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora inmediato o funcionario o funcionaria evaluador y por el funcionario o funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente.

Los resultados de la evaluación deberán ser notificadas al funcionario evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación.

Enfoques Teóricos

La concepción de la investigación se ubicó en la teoría del comportamiento organizacional en función de la conducta humana ante el cumplimiento de funciones y responsabilidades y la Teoría de la Motivación.

Teoría del Comportamiento Organizacional

Es importante destacar que para estudiar el comportamiento organizacional se tomará en consideración los de Ordóñez (2003), quien concibe la organización como “un sistema de decisiones en la cual cada persona participa y conscientemente decide y organiza acciones tendientes al desarrollo de la institución”. (p. 25).

En efecto, la teoría del comportamiento explica que no sólo el administrador es quien toma las decisiones, sino que todas las personas dentro de una organización, a través de las áreas de actividades, en los niveles jerárquicos y en todas las situaciones, están tomándolas continuamente, sea que estén relacionadas o no con su trabajo. La organización es, pues, un complejo sistema de decisiones.

Dentro de esta perspectiva, la teoría de las decisiones considera que las mismas son producto de un proceso de análisis y selección entre varias alternativas disponibles del curso de acción que al persona debe seguir. Toda decisión implica necesariamente seis elementos decisorios que son: la persona que selecciona la opción, los objetivos, las estrategias, los criterios, la situación y los resultados.

Este análisis permite destacar que el gerente actual no solamente debe considerar los elementos decisorios, sino lograr la máxima participación de

los integrantes de la organización, ya que las decisiones tomadas en grupos comprometen al equipo al cumplimiento de las actividades.

Algunos aspectos referidos por Stoner (2004) al respecto indican que el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través de la comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos”. (p. 132).

Vista de esta manera y en término de logros de los objetivos como elemento primordial para el desarrollo de la organización, surge la necesidad de que el Director fije una posición clara sobre el estilo de liderazgo mediante el cual puede influir en el comportamiento de los integrantes de la organización.

Dentro de este marco de ideas se destaca a Terry (2004), quien refiere la teoría sobre los estilos de liderazgo y los define como “aquellas que estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder con relación a los subordinados”. (p. 381).

Terry (2004) hace énfasis en tres tipos de liderazgo, los cuales son autocrático, liberal y democrático.

El liderazgo autocrático determina un comportamiento de grupo con fuerte tensión, frustración, agresividad, ausentismo de espontaneidad, de iniciativa y de amistad entre los grupos.

El liderazgo liberal da origen a una intensa actividad poco rentable y eficiente para la organización.

El liderazgo democrático permite la amistad entre los grupos y da origen a relaciones cordiales. El líder y los subordinados establecen comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo muestra un ritmo suave, seguro y sin alteraciones.

En este sentido, se comprende que el estilo más apropiado es el democrático, con el cual se realizó un trabajo grupal armonioso y un ambiente laboral agradable. En las instituciones educativas, los directores con conductas de grupo, requieren adoptar el estilo que conduzca al logro de la motivación, la satisfacción laboral, mayor productividad, optimización de los recursos y los resultados.

En atención a lo antes expuesto, Stephen (2002) define la motivación como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar cualquier meta”. (p. 207).

En este orden de ideas, es considerada la motivación como elemento principal para obtener del personal la máxima colaboración; para ello es fundamental, según la teoría “X” que se presione a las personas que no les guste trabajar ni ser responsables. Por otra parte, la teoría “Y” supone que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, quieren responsabilidad y pueden gobernarse solos.

En consecuencia a lo antes referido, se considera que los supuestos de la teoría “Y” son más valiosos que la teoría “X”. Por consiguiente, al toma de decisiones debe conducirse con responsabilidad, desafío y con relaciones positivas de grupo, como una alternativa para aumentar al máximo la motivación laboral.

Debe señalarse que la satisfacción laboral se refiere a la actitud general que adopta una persona con respecto a su trabajo. De hecho, Stoner (2004), destaca que “una persona muy satisfecha, en términos laborales, adopta actitudes positivas respecto a su trabajo, mientras que una insatisfecha asume actitudes negativas”. (p. 22).

Es por ello, que los directores de las escuelas están en la obligación de orientar sus funciones en el logro de un ambiente agradable de trabajo, tomando en cuenta el recurso humano como la más dentro de la

organización, puesto que son los ejecutores del proceso educativo, del cual depende la calidad de la educación como producto de la labor realizada.

En esta perspectiva, Guizar (2003) define la productividad como “el logro de las metas de la organización; cuando lo alcanza o lo hace, transformando los insumos en productos al menor costo, lo que significa interés por la eficiencia”. (p. 323).

Teoría de la Motivación

El contenido de una teoría de la motivación sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual se desenvuelven los individuos y las organizaciones. Por ello la investigación sobre la motivación, sigue siendo un gran reto para encontrar “la manera ideal” de considerar la motivación.

Los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban. El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio del pago de comisiones.

Por otro lado, el modelo de motivación toma en cuenta tres factores: a) Objetivos individuales, b) La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de los objetivos individuales. c) Capacidad del individuo en su nivel de productividad, que utilizadas por los gerentes responsable de identificar situaciones, aplicar técnicas especiales para cada una de ellas, podrá contribuir con las relaciones humanas entre las personas que se relacionan en una organización, aspecto éste de mayor importancia para mejorar la efectividad en el desempeño laboral.

Las funciones institucionales, están determinados en gran medida por la motivación y satisfacción del personal, así pues, se requiere que los trabajadores se sientan motivados, lo cual demanda de un liderazgo democrático, flexible y comunicador por parte del gerente, de manera tal que se tenga disposición en cuanto a colaboración y cumplimiento de roles.

En este sentido, la motivación Implica impulsos o fuerza que dan energía y dirigen a actuar, de la manera que todo lo realizado también se considera que es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta, intensidad y persistencia de comportamiento orientado hacia metas específicas. Es este orden de ideas, se entiende que un motivo es un elemento de conciencia que entra en la determinación de un acto volitivo que induce a una persona a llevar a la práctica una acción.

Por otra parte, se puede considerar que la motivación, es el primer elemento cronológico del comportamiento humano al cumplir funciones laborables, permitiendo llevar a la práctica diversos procedimientos que conducen a la eficiencia, permitiendo desarrollar los procesos requeridos para alcanzar las metas establecidas, ya sea de manera personal o institucional.

La motivación del ser humano, esta asociada al logro y por ello existen impulsos básicos que provienen del medio, estando apegados a factores que determinen el comportamiento del ser humano de manera que el entorno, y en especial las personas con quienes se interactúa juegan un papel fundamental en la actitud que asume cada persona para cumplir con sus roles o funciones determinadas, en una institución al servicio de individuos que requieren ser asistidos en su formación integral. De igual modo, se tiene en cuenta que las interrelaciones personales amenas, afectivas y responsables, son indicadores fundamentales del motivo que se tenga para cumplimientos de objetivos y tareas.

Desde esta perspectiva, Herzberg (2001) afirma:

El reconocimiento a la efectividad del trabajador, representa uno de los factores más importantes a la hora de estimular el rendimiento del personal, conjuntamente con la posibilidad de progreso a través de cursos y entrenamientos, el tipo de trabajo en si mismo. (p. 45).

En este orden de ideas, el reconocimiento se concibe en función del mérito laboral y preferiblemente exhibido permitirá utilizar modelos y parámetros útiles para la motivación latente y permanente inspirado en el trabajador a un rendimiento óptimo. Sin embargo, cuando el gerente desvirtúa la meritocracia y toma decisiones laborales a la interpretación subjetiva, trae como consecuencia descontento en la mayoría del personal, desmotivación.

En atención a lo planteado Robbins (1998), define la motivación como: “la voluntad para hacer un gran esfuerzo a los fines de alcanzar cualquier meta”. (p. 57).

Bases Teóricas

El Comportamiento Organizacional en la Empresa Elecentro

Es importante señalar que al concebir el comportamiento organizacional como la manera de pensar, se llega a reflexionar que es necesario examinar la conducta dentro de un contexto relacionado con el desempeño eficiente dentro de una organización. En este sentido, el comportamiento gerencial investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en su comportamiento, con el propósito de aplicar conocimientos para mejorar el funcionamiento de una institución.

En consecuencia se destaca, que el comportamiento organizacional en la institución Elecentro, surge de los elementos comunes como: los objetivos, las personas, el trabajo, posiciones jerárquicas, la comunicación, motivación,

percepción y la tensión laboral.

Es por ello, que de acuerdo a lo antes manifestado, se hace referencia a Robbins (2001), quien considera que “es responsabilidad del Gerente, desarrollar una organización orientada al cumplimiento de tareas específicas y armoniosas que correspondan a cada persona en estrecha relación con los fines trazados, logrando así la eficiencia” (p. 24).

Desde esta perspectiva, se tiene que un gerente identificado con su rol debe orientar a los integrantes de la organización hacia la búsqueda de la cooperación y participación del grupo como un equipo de trabajo, en donde todos conozcan de sus labores, responsabilidades y derechos que le corresponden como miembros del equipo. Asimismo, determinará y ordenará las actividades necesarias para ejecutar la planificación, a fin de alcanzar las metas y los objetivos previamente establecidos, sin dejar a un lado los intereses de los trabajadores, los recursos disponibles y las relaciones interpersonales como elementos esenciales para el funcionamiento eficiente de la organización.

Es por ello que desde este orden de ideas, se refiere a Taylor (2001), quien señala que: “Es muy limitado el numero de instituciones humanas que forjan su estructura en primer termino y colocan en segundo plano al personal” (p. 110).

En consecuencia, la empresa Elecentro cuya función principal es la prestación de servicios eléctricos, mediante el manejo de recursos humanos, requiere de un dinamismo constante estableciendo los procedimientos y los recursos apropiados para lograr una acción dirigida y coordinada de esfuerzos cooperativos. En efectos los elementos son importantes, pero necesitan ser dirigidos y organizados por personas capaces de optimizar los resultados en pro de la mejora y eficiencia laboral del personal para obtener de él, mayores esfuerzos hacia la consecución de metas y objetivos.

Elementos del Comportamiento Organizacional en la Empresa Elecentro

Dada la relevancia de la función administrativa, es pertinente estudiar los elementos que determinan el comportamiento organizacional, entre los cuales cabe destacar; el liderazgo, la toma de decisión, la comunicación y motivación.

El liderazgo, según Stoner (2001), es: “la capacidad de influir en un grupo con el objeto de que alcance las metas, Las fuentes de la influencia puede ser formal e informal” (p. 382).

Resulta claro que en todo proceso de dirección, se requiere de un líder conductor de grupo para evitar la desviación de los esfuerzos y los recursos. En este sentido, la tarea principal de todo buen gerente, es integrar las personas que conforman una organización, logrando un equipo de trabajo participativo, cooperativo, entusiasta, identificado y comprometido con la búsqueda de la consecución de las metas y objetivos de la organización.

La motivación, de acuerdo con Guizar (2000), es “la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad de esfuerzo para satisfacer necesidades personales” (p. 207).

Es por ello, que en todo proceso de dirección existe la motivación como una acción de organización, en tal sentido, cuando alguien está motivado, hace un gran esfuerzo. De allí la importancia de la capacidad de cualquier gerente para aplicar los conocimientos y habilidades para dirigir al personal de tal manera que beneficie a la organización.

Igualmente, la motivación como proceso para satisfacer necesidades, debe ser manejada, cuidadosamente, puesto que las necesidades insatisfechas, producen tensión, la cual puede repercutir en acciones contrarias a los intereses de la organización.

En cuanto a la comunicación, por Terry (2001), dice que: es “el proceso de transmisión y comprensión de algo con sentido entre los miembros que los componen” (p. 69). En efecto, la comunicación es de vital importancia entre los sistemas de dirección de cualquier organización para desarrollar las funciones de control, motivación, expresar emociones e informar. De hecho, cualquier intercambio de comunicación en una organización cumple con una o varias misiones.

Es por eso que el gerente debe efectuar una comunicación ascendente para que fluya el mensaje sin barreras ni bloqueos, obteniendo la mayor y mejor comprensión en pro de los intereses de la organización y de las necesidades de los miembros del grupo.

Las Relaciones Humanas en el Contexto Empresarial

El aprovechamiento de las potencialidades del factor humano dependen fundamentalmente de las decisiones que adopten las personas a quienes se les encomiendan la administración de este vital recurso a fin de lograr la obtención de un alto nivel de integración y un logro exitoso de todos los objetivos que se persiguen.

Puede afirmarse que las organizaciones están formadas por un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí y con el medio ambiente siendo el hombre el artífice que los maneja valiéndose para ello del trabajo, la comunicación y las relaciones interpersonales. De hecho, el ser humano no es feliz aislado, el busca relacionarse con sus semejantes. Tiene objetivos individuales y sociales que cumplir y sólo puede conseguirlo formando parte de una organización que en forma coordinada y mediante un eficaz sistema de comunicación le permita unas relaciones humanas cordiales que facilitan los fines propuestos.

Para satisfacer sus necesidades el hombre tiene que adaptarse a una serie de situaciones, mantener el equilibrio emocional, social, de autoestima

y de autorrealización. Todo esto no lo puede conseguir sólo, depende de otras personas y a veces no logra dando lugar a una desadaptación e inconformidad. El ambiente que existe dentro de una institución está directamente relacionado con la motivación. Si no hay motivación el clima organizacional disminuye, sobrevive los estados de ánimo de depresión, descontento y apatía.

El hombre desea influir en el medio que le rodea, en su propio desarrollo y en la conducta de los demás, para esto necesita comunicarse con otros de acuerdo con sus propósitos. Siendo como es, interdependiente para conseguir sus fines, sus conductas deben estar organizadas dentro de un sistema multipersonal, pudiéndose decir, que las organizaciones surgen como consecuencias de la necesidad humana de relacionar su conducta para llevar a cabo sus objetivos personales.

Las organizaciones existen y ello atestigua la insuficiencia del hombre para autodeterminar sus propias metas. Los grupos surgen para aumentar la productividad de cada miembro con el fin de obtener lo que no hubieran podido a solas. En este sentido, Mc. Gregor, citado por Chiavenato (2004), destaca:

- 1.- El trabajo produce satisfacciones personales.
- 2.- Los aportes individuales dependen de la motivación, autodirección y el autocontrol de los trabajadores.
- 3.- La motivación, la responsabilidad, la autorrealización, el comportamiento hacia objetivos organizacionales presentes están en los individuos y no en las instituciones. La organización debe proporcionar las condiciones para que las personas desarrollen estas características.
- 4.- Las personas pueden aceptar y asumir responsabilidades.
- 5.- La mayoría del que trabaja tiene imaginación, creatividad e ingenio.

6.- El trabajador siempre puede dar más. (p. 41).

Destacando lo antes planteado, se tiene que esta teoría propone un estilo de administrar basado en la participación, democracia, valores humanos, descentralización, responsabilidad, consulta, autoevaluación donde el área de la comunicación es determinante para el desarrollo de actividades.

En cuanto al desempeño del docente, se presume que este está íntimamente relacionado con la comunicación, ya que si el docente está bien informado e interpreta lo que debe hacer lo realiza como se le pidió en forma positiva. Sin embargo, no sucede siempre así, a veces, la expectativa del directivo no coinciden con la del docente y ocurren discrepancias que pueden tener varios orígenes, bien porque el docente no es capaz de hacer lo que se le manda, por falta de una buena evaluación, por discrepancias en el desempeño.

Para explicar las relaciones humanas Chiavenato (2004), plantea tres teorías que son: 1) La teoría de campo de Lewin; 2) La teoría de la disonancia cognitiva de Festinger, 3) La teoría de la expectativa de Lawler. De estas teorías, se refieren los siguientes aspectos:

La teoría de campo depende de dos suposiciones básicas: a) Las relaciones humanas que dependen de la totalidad de los hechos consistentes son dinámicos y que cada parte depende de una interacción dinámica con los demás.

La teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza por establecer un estado de consistencia o coherencia con el mismo. Una persona se conoce a sí misma y el ambiente que le rodea puede ser disonante, consonante o irrelevante dando lugar a procesos de decisiones en las personas.

Entre los factores externos se tienen las presiones del jefe, la influencia de los compañeros de trabajo, cambios tecnológicos de la empresa, los despidos, cambios en la empresa, condiciones ambientales y sociales. De allí la importancia de las relaciones humanas en el desempeño profesional en las instituciones venezolanas.

Evaluación del Desempeño Profesional

Según Chiavenato (2004) “Es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona” (p. 261). La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del merito, evaluación de los empleados, informes de progresos y evaluación de eficiencia funcional.

En fin la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que siempre los empleados son evaluados con cierta continuidad sea formal o informalmente en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdo de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo de motivación.

Según Sikula (2000), hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa. Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la evaluación del desempeño, se destacan las siguientes:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- Validación de los programas de selección.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualización de las descripciones de puestos.

A pesar de existir cierta ambivalencia, la mayoría de las personas esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que le ofrece y en muchos casos es la única oportunidad que tienen de comentar sus objetivos individuales y profesionales con su jefe.

En este sentido la evaluación del desempeño Cumple con objetivos específicos entre los que cuentan los siguientes:

- Contribuir al cumplimiento de los objetivos del colectivo en su vinculación con los de la entidad y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones del diseño del puesto.

- Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los colectivos, analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.

- Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.

- Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.

- Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor

- Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado a fin de desarrollarlo y motivarlo.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto

y ser prácticos y confiables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o general suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

Función del área de personal en la evaluación: Es evaluar mediante los medios más objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidad de su puesto, de la calificación de méritos derivan premios y ascensos considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad porque corresponde al principio de "igual remuneración por igual trabajo". Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son: los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño.

Estándares del desempeño: Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Mediciones del desempeño: Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos

esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas. Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Las Áreas Comerciales de Elecentro

El proceso comercial de la energía eléctrica se inicia y se desarrolla fundamentalmente en la Oficina Comercial, la cual constituye la unidad básica del proceso, donde se atiende todo lo relativo a la energía, recaudación y atención al cliente.

Por ello Elecentro (2000), sostiene que:

Las Oficinas Comerciales son entidades administrativas a través de las cuales se establecen relaciones comerciales directas entre la empresa y los suscriptores, donde se desarrollan todas las etapas del proceso a ciclo de operación comercial mediante el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la empresa. (p. 20)

En la actualidad se cuenta con 225 Oficinas Comerciales, diseminadas en todo el territorio nacional; las mismas han sido clasificadas con base a la cantidad de suscriptores, facturación y recaudación.

La misión de las Oficinas Comerciales, es la de satisfacer al cliente real y potencial de la final en los procesos comerciales, con sentido de rentabilidad, asesorándolo adecuada y oportunamente, apoyándose en su recurso humano de alta formación y valor ético.

De igual manera, se destaca de acuerdo a lo expuesto por Elecentro (2000), que los objetivos del área de comercialización son:

- Implementar estrategias y programas que garanticen la satisfacción del cliente actual y potencial.
- Lograr la integración entre las unidades de Recursos Humanos y las oficinas Comerciales, para la selección del personal y el desarrollo de capacidades que permitan la incorporación de tecnologías modernas para la realización de los procesos y cumplir con los estándares de excelencia requeridos para el personal de las oficinas.
- Establecer estándares de desempeño en cada uno de los parámetros que definen el servicio de la oficina, de tal forma que garantice la calidad y oportunidad en la ejecución de dichos procesos.
- Instrumentar mecanismos de evaluación sistemática de la calidad y oportunidad de los servicios que apoyan la gestión de las oficinas y desarrollar las acciones correctivas que sean necesarias para el óptimo servicio. (p. 21).

El Liderazgo para la Calidad

La otra persona que contribuyó sustancialmente a la educación de los empresarios japoneses en el mejoramiento de la calidad, como en otros países fue el Doctor Joseph M. Juran, austriaco de nacimiento y nacionalizado norteamericano.

Durante toda su vida se ha preocupado por buscar los principios fundamentales de la administración del control de la calidad. De acuerdo con

Ishikawa (2001), Juran fue el primero en indicar que “la calidad es una responsabilidad Gerencial y que tal afirmación constituyó el centro de los seminarios impartidos a los japoneses nueve años después de terminada la Segunda Guerra Mundial” (p.51).

Juran muestra un enfoque específico de sistemas para el planteamiento, mejoramiento y control de la calidad en muchas áreas. Habla del mejoramiento de la calidad como consecuencia de un cambio de mentalidad en la dirección, trabajando proyectos tras proyectos creando un cambio benéfico en el nivel de calidad.

Es evidente que la competitividad en esta área, para los próximos años requiere un nuevo enfoque básico que se debe centrar en el concepto de aumentar el plan estratégico donde la organización incluya los objetivos de la calidad.

Ishikawa (2001) precisa que:

Planear, la calidad para Juran, significa crear un proceso que desde el comienzo tenga bajos costos de mala calidad. Este mejoramiento de la calidad será un esfuerzo por minimizar el costo de la no calidad, además de prestar atención al mantenimiento de las ganancias obtenidas y mantener el proceso bajo control. (p.52)

Según Juran (1990) para que tal enfoque sea eficaz, los altos directivos deben “proporcionar personalmente el liderazgo de la gestión para la calidad de un grado que no tiene precedentes; él asegura, que un cambio tan fundamental y profundo debe estar precedido por una comprensión clara de cómo pensar sobre la calidad” (p.14).

Ahora bien con respecto a la palabra calidad Juran (2000) dice que “no es fácil alcanzar un acuerdo sobre su definición, pensando que la más acogida por los Directivos será: “La calidad es adecuación al uso” (p.14).

Esta definición proporciona una etiqueta breve y comprensible pero sin profundidad, lo que genera a su vez que los Directivos tengan que elegir otras líneas de acción por considerar que la palabra calidad tiene un significado dual, a tal fin:

Producto: salida de cualquier proceso. (p.15)

Cliente: cualquier persona que reciba el producto, se dividen en externos e internos (p.15).

Cientes Externos: son afectados por el producto pero no son miembros de la institución que los produce (p.15).

Cientes Internos: son afectados por el producto y también son miembros de la empresa que los produce (p.15).

Para Juran (2000), un mejoramiento de la calidad es sinónimo de cambio de mentalidad y de mejoras en el nivel actual de desempeño. La gestión para la calidad se hace por medio del uso de tres procesos de gestión “planeación, control y mejora de la calidad” (p.18).

Estas herramientas se denominan “la trilogía de Juran” y se interrelacionan entre sí, la actividad inicial es la planificación. Los planificadores determinan quienes son los clientes y cuales son sus prioridades, para desarrollar luego un producto que sea capaz de responder a esas necesidades. Al final esos planificadores pasarán los planes a las fuerzas operativas, para que estos últimos realicen los procesos y generen los productos. Si al iniciar todo ese trabajo la resultante es un producto deficiente, se debe rehacer todo el proceso para buscar las causas de las deficiencias de la calidad y no dejar que se conviertan en crónicas, si al final no mejora, se debe aplicar el tercer paso de la trilogía: las mejoras de la calidad intentándose reducir la mala calidad y por ende la insatisfacción del cliente.

Marino (2002), explica que para Juran, la secuencia de pasos para obtener el mejoramiento de la calidad es la siguiente:

1. .- Probar la necesidad de un cambio de mentalidad creando una actitud favorable para embarcarse en un programa en donde se logra ese cambio.
2. Identificar los proyectos vitales que justifiquen el esfuerzo por mejorar, aplicando una de las siete herramientas estadísticas orientadas a la calidad.
3. Asegurar la aprobación gerencial de tal forma que se garantice los recursos requeridos.
4. Organizar el mejoramiento estableciendo responsabilidades que conduzcan a resultados efectivos.
5. Diagnosticar cambiando la mentalidad. Se requiere ir del síntoma al remedio, pasando por el análisis de las causas del problema.
6. Remediar el problema. Consiste en hallar un remedio y aplicarlo enfrentando las tácticas dilatorias, es decir confrontando la resistencia al cambio.
7. Controlar el nuevo nivel, este sería el paso final del cambio mental. Se trata de prevenir los cambios adversos.

Para entender y poner en práctica la secuencia anterior, de cambio de mentalidad en la dirección, Juran (2000) recomienda:

Instruir metas de mejoramiento anual de la calidad; crear el liderazgo de la gerencia hacia ese mejoramiento, tomando cartas en el asunto; constituir un comité de dirección que guíe el proceso de un mejoramiento, estableciendo a su vez planes vigorosos de educación y entrenamiento, con grupos creados para hacer diagnósticos que de solución a cada uno de los proyectos de mejoramiento que se presentan en la organización (p.14).

El autor evidencia la importancia del comité de dirección demostrando que éste debe guiar el esfuerzo global del mejoramiento de la calidad, mediante el establecimiento de una gerencia eficiente y eficaz, fijando de

prioridades, asignación de recursos, a fin de realizar las tareas. A la vez los grupos de trabajo analizarán y diagnosticarán los problemas hasta que las causas sean identificadas claramente, a fin de llevar los proyectos a su conclusión.

Por último, es claro que para el autor la formación para hacer que la calidad tenga lugar, debería incluir a toda jerarquía de la institución comenzando desde arriba, solamente de esa forma se puede llegar a cumplir con una gestión gerencial, encaminada hacia la calidad total y el liderazgo dentro de cualquier organización.

Aportes Significativos de la Calidad Total

Dentro de los grandes aportes que los estudiosos de la calidad han ido desarrollando encontramos el de Mary Walton, periodista que con mucho esfuerzo trató de una manera abreviada de resaltar la teoría de Dr. Deming y su administración para la calidad.

Walton (2002), en su libro “El método Deming en la Práctica”, investigó profundamente la aplicación del método en seis compañías norteamericanas, además resalta cada uno de los puntos importantes ya vistos anteriormente cuando se desarrollaron los 14 puntos, las enfermedades y los obstáculos propuestos por el Dr. Deming. La autora en base a sus investigaciones en los Estados Unidos, resalta que en ese país están acostumbrados a ver los proyectos laborales de una manera lineal, con un comienzo y un fin, se cumple el trabajo, se pasa el siguiente.

Walton (2002) resalta que una mejora continua exige una modalidad circular, propuesta por el Dr. Deming inicialmente cuando trabajó con los japoneses, el ciclo es el siguiente: “planifique, haga, verifique, actúe (PHVA) denominado por el autor como el ciclo Shewart en honor a uno de los pioneros del control estadístico de calidad, luego los japoneses lo denominaron Ciclo Deming” (p. 18).

Este ciclo tiene cuatro etapas. La organización planifica un cambio, lo realiza, verifica los resultados y actúa para normalizar el cambio o para comenzar el ciclo de mejoramiento con nueva información. Walton, (2002) afirma que, “este ciclo en realidad representa trabajos en procesos más que tareas o problemas específicos. Los procesos no pueden resolverse pero si mejorarse, al trabajar con ellos se resuelven algunos problemas” (p.21).

Las investigaciones acerca de la calidad son netamente prácticas, donde resalta el cambio de las organizaciones, cuyos perfiles se presentan en el ámbito de la lucha constante por hallar nuevas maneras de hacer las cosas.

Las metas deben ser alcanzar la productividad sea cual fuere la misión de la institución, y hasta que la filosofía de la calidad total no sea el pilar fundamental, la utilización de la creatividad e inteligencia del colectivo como motores del cambio, ningún programa de calidad en la gestión gerencial será desarrollado con éxito.

Ahora bien, el primer objetivo a realizar en cualquier institución es la actualización y recalificación de la gerencia, si lo cual es muy dificultoso solucionar los problemas que podrían generar cambios reales. Por tal razón organizarse para la calidad tiene estrecha relación con el alcance que se tenga de ese concepto.

Lo que para algunos es el cumplimiento de unas especificaciones o normas; para otros se trata de prevenir la ocurrencia de errores o defectos en productos. Para el autor un concepto más avanzado es el aseguramiento de la calidad, considerando esta una filosofía de trabajo, presente a lo largo y ancho de una organización.

Marino (2003) opina que la calidad es un estado organizacional, en la practica que las instituciones; asumen o no. Por ello las divide así:

- 1.- Ninguna organización en este tipo de institución no se conoce

lo que significa la calidad, no hay preocupación por satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno o externo. La responsabilidad por la calidad está ausente del pensamiento gerencial, no hay compromiso y tampoco interés (p.45).

2.- Organización para Aceptación:

Este tipo de organización cuenta con un departamento de inspección compuesto por un jefe de inspección y una tropa de inspectores. El enfoque se centra en decidir si las materias primas y productos cumplen con las especificaciones. En estas empresas se considera que la calidad se inspecciona y no que la calidad se hace, se fabrica o construye. La realidad es que este tipo de organización es ineficiente, no produce nada es costoso y no es confiable (p.47).

Todo gerente además debe entender que las inspecciones masivas son antieconómicos no es la mejor vía para lograr calidad. Además lo malo de este enfoque es el descuido de lo esencial, pues no contribuye para nada el mejoramiento del proceso y supone equivocadamente que la calidad es sinónimo de cumplimiento de normas.

3.- Organización para Prevención:

Es un tipo de enfoque que apunta hacia la prevención de la mala calidad, la idea es buscar mejorar la calidad en la fuente, trabajando en equipos, ayudando a mejorar para beneficios mutuos; si la calidad de entrada puede garantizarse no se requiere inspección en la recepción de la organización (p.48).

Otra forma es prevenir la mala calidad en el proceso. Hay que conocer el proceso desde el punto de vista de la calidad, es la única forma de saber que está bajo control. Para lograrlo, uno de los requisitos es educar, capacitar, entrenar a los responsables del proceso de la calidad, permitiendo conocerlo, controlarlo y proponer mejoras. El esquema presenta claramente los resultados que se obtienen cuando se mejoran los procesos.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Características de la investigación

Esta investigación realizada, de acuerdo al enfoque metodológico utilizado, tiene características de un estudio adaptados a la modalidad de proyecto factible, destacándose que el mismo, de acuerdo con lo expuesto en el Manual de Trabajos Especiales de Grado de la Universidad Nacional Experimental Libertador (2005), consiste en "la elaboración de una propuesta de un modelo operativo o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer las necesidades de una institución o grupo social" (p.7).

Esta modalidad seleccionada, se justifica debido a la intención que se tiene de proponer un modelo de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure.

En este sentido, la investigación desarrollada, también se ubicó en la modalidad de trabajo de campo, entendiéndose la misma, según la Universidad Nacional Abierta (2005), como: "el análisis sistemático de problemas, con el propósito de describirlo, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores que lo integran o redecir su ocurrencia" (p. 22).

En consideración a la metodología utilizada para recolectar la información de interés, la investigación se sustenta en un trabajo de campo, el cual consiste, según lo expone Arias (2005), "en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna" (p. 50). Esta modalidad, se considera justificada

por el interés en buscar información de manera directa mediante la aplicación de instrumentos al sujeto de investigación.

La investigación de campo, es propiamente el análisis sistemático de un problema con el propósito de describirlo, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia.

Según los objetivos que se persiguen, la investigación se ubicó dentro de un diseño descriptivo, definido por Hernández y otros (1998), como "aquella que tiene por objetivo, indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variable" (p. 187).

Para los efectos de la investigación, se analizaron y describieron aspectos concernientes a la calidad total y al proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure.

Operacionalización de Variables

Después de haberse presentado la conceptualización de las variables, se concibe que las mismas, deben ser presentadas para que tengan una significación en particular, de manera que el investigador clarifique sus intenciones con el estudio de las mismas.

Es por ello, que de acuerdo con la Universidad Santa María (2006), la definición conceptual de las variables "es la expresión de significado que el investigador le atribuye con el sentido de entenderse durante todo el trabajo" (p. 179). En este sentido, se presenta el siguiente cuadro, donde se destacan los objetivos, las variables y su respectiva definición conceptual, a propósito de encausar el estudio.

Esto se debe a que de acuerdo a la necesidad de realizar la definición operacional de las variables, se extrae lo expuesto al respecto por la Universidad Santa María (2006), quien hace saber que la operacionalización de variables consiste en "el desglosamiento de las mismas en aspectos cada vez más sencillos que permiten la máxima aproximación para poder medirla,

estos aspectos se agrupan bajo la denominación de dimensiones, indicadores y de ser necesario subindicadores” (p. 18). En este orden de ideas, se presenta un cuadro contentivo de las variables, las dimensiones y los indicadores que se estudiaron con el desarrollo de la investigación.

Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variable real	Indicadores	N° ítems	Técnica	Instrumento
Determinar los procesos de comercialización de la energía eléctrica mantenidos por la empresa Elecentro San Fernando Estado Apure.	Procesos de comercialización de la energía eléctrica	- Eficiencia del servicio. - Comercializa-ción - Recaudación - Consumo - Ventas del servicio - Ingresos - Ofertas - Demandas	1 2 3 4 5 6 7	Entrevista	Cuestionario
Detectar las necesidades que presenta la empresa Elecentro de San Fernando del Estado Apure, en cuanto a la optimización del proceso de comercialización de energía eléctrica	Necesidades que presenta la empresa Elecentro de San Fernando, en cuanto a la optimización del proceso de consumo de energía eléctrica.	- Transformado-res - Acometidas - Conductores - Guayas - Cables - Medidores - Transportes - Cobradores - Lectores del servicio - Otros	8 9 10 11 12 13 14 15 16 17		
Diseñar un modelo de calidad total para optimizar el proceso de comercialización de la energía eléctrica por Elecentro de San Fernando, Estado Apure.	Optimizar el proceso de comercialización de la energía eléctrica		18		

Población Objeto de Estudio

Se entiende que la población, según lo expuesto por la Universidad Santa María (2005), "constituye el objeto de la investigación, es el centro de la misma y de ella se extrae la información requerida para su respectivo estudio" (p. 25).

La población involucrada en esta investigación, la conforman los funcionarios (personas) que se desempeñan en el departamento de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure, los cuales se cuantifican en veinte y tres persona (23). A este grupo de personas se les aplicó un cuestionario, a fin de determinar aspectos referidos a las variables en estudio.

Fases de la investigación

Para desarrollar la investigación fue conveniente operacionalizar una serie de procedimientos discriminados en una fase documental bibliográfica y otra de campo, las cuales se describen seguidamente para dar una visión al trabajo desarrollado.

Fase Documental Bibliográfica

La fase documental bibliográfica, corresponde a la revisión de documentos y bibliografías referentes a la calidad total y el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure. Estas fuentes son aportes para enriquecer el marco teórico del trabajo a realizar.

Fase de Campo

Esta fase fue ejecutada mediante una serie de pasos, los cuales se diferenciaron de la siguiente manera:

- Formulación de objetivos y operacionalización de variables e indicadores.

- Elaboración, validación y aplicación de instrumentos de recolección de información.
- Organización, cuantificación, tabulación, análisis e interpretación de la información a obtener mediante la aplicación de los instrumentos.
- Presentación de conclusiones y recomendaciones, en pertinencia a los resultados de la investigación.
- Presentación de un modelo de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure.

Fuentes de Datos

Las fuentes que dieron origen a la información necesaria para acometer la investigación, fueron de tipo primaria y secundaria, las cuales se explican a continuación:

Fuentes de Tipo Primarias

Las fuentes primarias las conformaron documentos, trabajos afines y bibliografías sobre el tópico en estudio, destacándose especialmente, el enfoque de calidad total y el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure.

Fuentes de Tipo Secundarias

Las fuentes secundarias la integran los empleados del departamento de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure, quienes proporcionarán la información requerida, mediante los instrumentos que se les aplicará.

Técnicas de Registro de Datos

La recolección de la información necesaria para la realización de la investigación, según lo indica la Universidad Santa María (2000), implica

tres actividades estrechamente relacionadas entre sí, las cuales se explican seguidamente:

- Selección de un instrumento de medición, este debe ser validado.
- Aplicación de ese instrumento de medición, este debe ser validado y confiable.
- Preparación de las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente. (p. 28).

Para recopilar la información requerida para la investigación, se aplicará la técnica de la encuesta, la cual se explica a continuación.

La técnica de la encuesta se utilizó para recabar información en forma directa de la realidad, a través de las fuentes secundarias, conformadas por los empleados de la empresa seleccionada. En este sentido, se destaca a Hurtado (2003), quien expresa que este instrumento "es una especie de interrogatorio, el cual es normado en un formulario previamente preparado" (p. 441).

En consecuencia, la encuesta se hace operativa mediante un cuestionario que se aplicó a la población objeto de estudios.

Instrumentos de Recolección de Información

Se ha tomado en consideración que el instrumento de recolección de información derivará de las variables operacionalizadas en este trabajo, por tal motivo, se expresa, según la Universidad Santa María (2005), sostiene que el mismo "debe estar directamente relacionado con los indicadores y subindicadores" (p. 28).

Validación y Confiabilidad del Instrumento

Validación

El instrumento utilizado se validó antes de su aplicación, debido a su carencia de valor universal. En consecuencia, se recurrió al juicio de expertos, quienes emitieron su punto de vista en lo concerniente a la redacción de los ítems, lo cual permitió mejorar su estructura y entendimiento por parte de las personas que le dieron respuestas.

La validación, se hace necesario, de acuerdo con la Universidad Santa María (2005), puesto que "este procedimiento se refiere al grado en que un instrumento realmente mide una variable" (p. 29). Además, se requiere recurrir al mismo por tratarse de un cuestionario no estandarizado que debe ser sometido al juicio de expertos.

Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se recurrió al procedimiento estadístico basado en el método de Pearson y sustentado en la aplicación de prueba piloto, lo que consiste en el suministro de cinco cuestionarios a un subconjunto de la población.

Para Hurtado (2003), la confiabilidad, "se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudios, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado" (p. 420). En este caso, se utilizó la aplicación de pruebas pilotos, para proceder a determinar la confiabilidad mediante el procedimiento estadístico de las dos mitades, basado en el coeficiente de correlación de Pearson, identificado con la fórmula.

$$V_{xy} = \frac{N \cdot \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2][N \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

N = Población (muestra)

X = ítems pares Y = ítems impares

Al aplicar la formula anterior y desarrollar los cálculos respectivos, se obtuvo la confiabilidad del instrumento.

Procedimientos

El procedimiento seguido para el desarrollo de la investigación, involucra una serie de etapas que se indican a seguidamente:

- Indagación en los antecedentes.
- Revisión de la literatura y temas afines al tópico de estudio.
- Construcción del Marco teórico.
- Determinación de la población y selección de la muestra.
- Operacionalización de variables e indicadores.
- Elaboración y validación del instrumento a través de juicio de expertos.
- Aplicación de pruebas piloto y determinación de la confiabilidad.
- Aplicación del instrumento para la recolección de datos.
- Organización, cuantificación, tabulación y análisis de datos.
- Formulación de las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.
- Presentación de la propuesta.

Técnicas de Análisis

Para el análisis de la información proveniente de la aplicación de los instrumentos, se emplearon las técnicas de tipo cuantitativas y cualitativas, discriminadas en la forma siguiente.

Análisis Cuantitativo

Esta técnica consiste en la organización de la información, cuantificarla y jerarquizarla, con el propósito de presentarla en cuadros distributivos de frecuencias e índices porcentuales, dando en tal sentido una visión detallada de los resultados de la investigación, sin hacer uso de la descripción, concentrándose solamente en números y procedimientos estadísticos.

Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo, se hizo necesario para darle la debida interpretación a los resultados de la investigación. El mismo, permitió describir la información contenida en los cuadros distributivos de frecuencias, propiciando en consecuencia, los resultados del trabajo de campo, a fin de formular las conclusiones y recomendaciones pertinentes a los supuestos implícitos planteados a través de las variables y los objetivos perseguidos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Seguidamente se presentan los resultados del trabajo de campo desarrollado, dando cumplimiento al estudio de la problemática planteada, a las interrogantes y objetivos para cumplir con la operacionalización de variables e indicadores inherentes a los mismos. La información requerida se obtuvo a través de un cuestionario que se aplicó a la población objeto de estudio, representada por veintitrés (23) empleados de la compañía Elecentro San Fernando, Estado Apure.

Las variables estudiadas se concentraron en los siguientes objetivos: Determinar los procesos de comercialización de la energía eléctrica mantenidos por la Empresa Elecentro San Fernando Estado Apure, determinar las necesidades que presenta la empresa, en cuanto a la optimización del proceso de consumo de energía eléctrica y finalmente se presentar un modelo de calidad total para comercialización de la energía eléctrica por Elecentro de San Fernando.

La información fue analizada en forma cuantitativa para expresar los resultados en cuadros estadísticos e índices porcentuales, los cuales se describieron mediante la técnica de análisis cuantitativos, dándose la posibilidad de tener los resultados del trabajo de campo en el cual se apoyaron las conclusiones y recomendaciones y por consiguiente la propuesta de un modelo de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure.

Procesos de Comercialización de la Energía Eléctrica en San Fernando de Apure

Seguidamente se presentan los resultados de un trabajo de campo para sustentar la propuesta de un modelo de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure, el cual es producto de la consulta a los empleados de de la empresa señalada.

Cuadro 1

Distribución de información sobre el servicio de energía eléctrica que presta la población y la comercialización de la misma (ítems del 1 al 3)

Ítems	Siempre		Frecuen temente		Algunas Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Considera usted que el servicio de energía eléctrica que se presta en la población de San Fernando es Eficientes	-	-	-	-	18	78	5	22	23	100
Cree usted que el proceso de comercialización de la energía eléctrica es eficiente en la población	-	-	3	13	12	52	8	35	23	100
La Recaudación por concepto de consumo del servicio de energía eléctrica es eficiente	-	-	4	17	19	83	-	-	23	100

Fuente: Salas, 2008.

El estudio de la variable concerniente a los procesos de comercialización de la energía eléctrica en San Fernando de Apure se realizó en los cuadros del uno (1) al tres (3), donde se expresaron aspectos relevantes al respecto. En el cuadro nº 1, se destacó la opinión de la población objeto de estudios respecto a si considera que el servicio de energía eléctrica que se presta en la población de San Fernando es Eficientes. Al respecto se determinó con el instrumento aplicado que 78 % de los encuestados señaló algunas veces, mientras que el resto mencionó que tal situación nunca sucede.

Por otra parte, se aprecia en el cuadro en referencia que la población señalada cree que el proceso de comercialización de la energía eléctrica no es de un todo eficiente en la población, así lo mencionaron los encuestados en el instrumento aplicado, al destacar que para el 13% de los sometidos al instrumento, tal situación se produce eficientemente, sin embargo el 52% dio a conocer que tal situación se produce solamente algunas veces y para el resto de los encuestados, es decir el 35%, tal situación nunca sucede con eficiencia.

La tercera interrogante formulada a la población objeto de estudio consistió en sí la recaudación por concepto de consumo del servicio de energía eléctrica es eficiente para la empresa en cuestión. Al respecto se pudo considerar, según opinión de los encuestados que para el 17% de ellos, tal situación se destaca como una actuación frecuentemente eficiente, mientras que para casi la totalidad de la población, es decir para el 83% es solamente algunas veces.

Cuadro 2

Distribución de información sobre el servicio de energía eléctrica que presta la población y la comercialización de la misma (ítems del 4 al 6)

Ítems	Siempre		Frecuente		Algunas Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Considera que el servicio se da con responsabilidad en la población Apureña	-	-	20	87	3	13	-	-	23	100
Cree usted que el consumo de la energía eléctrica de la población de San Fernando es eficiente y responsable.	-	-	-	-	18	78	5	22	23	100
Considera usted que las ventas del servicio de energía eléctrica genera ingresos inapropiados a la empresa Elecentro	-	-	20	87	3	13	-	-	23	100

Fuente: Salas, 2008.

La información que se presenta en el cuadro numero dos (2) da la información generada por los encuestados, quienes considera que el servicio se da con responsabilidad en la población Apureña frecuentemente según lo expresado por el 87%, mientras que un 13% mencionó que tal situación se produce algunas veces.

De igual manera, se aprecia en este cuadro en referencia que el 78% de los informantes cree que el consumo de la energía eléctrica de la población de San Fernando es un proceso poco eficiente y responsable al producirse solo algunas veces, mientras que un 22% señaló que esto nunca se produce. Además, se considera que las ventas del servicio de energía eléctrica genera ingresos inapropiados a la Empresa Elecentro, lo cual fue señalado por el 87% de la población al manifestar que tal situación se

produce con frecuencia, mientras que el resto (13%) de los informantes dieron a conocer que tal situación surge algunas veces.

Cuadro 3

Distribución de información sobre el servicio de energía eléctrica que presta la población y la comercialización de la misma (ítems del 7 al 9)

Ítems	Siempre		Frecuentemente		Algunas Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
El consumo de energía eléctrica por parte de la población genera ingresos significativos a la empresa	-	-	-	-	7	30	16	70	23	100
Los planes de cobro de la Empresa Elecentro en cuanto al servicio de energía eléctrica para la población es eficiente	-	-	15	65	5	22	3	13	23	100
Existe en la población de San Fernando demandas adecuadas del servicio de energía eléctrica	22	96	1	4	-	-	-	-	23	100

Fuente: Salas, 2008

La información contenida en el cuadro tres, revela lo expresado por el personal de elecentro en cuanto al consumo de energía eléctrica por parte de la población, lo cual genera ingresos significativos a la empresa solamente algunas veces, tal como lo mencionó el 30% de los encuestados y nunca de acuerdo con el 70% de los informantes.

Por otra parte se encontró que los planes de cobro de la empresa Elecentro en cuanto al servicio de energía eléctrica que se ofrece a la población es eficiente frecuentemente según el 65% de los encuestados, sin embargo un 22% de los mismo mencionó algunas veces y un 13% señaló nunca. Por otra parte, se expresó en el cuadro referido que en la población

de San Fernando existe una demanda adecuada del servicio de energía eléctrica, puesto que para el 96% siempre requiere del servicio.

Necesidades que Presenta la Empresa Elecentro de San Fernando en Cuanto a la Optimización del Proceso de Consumo de la Energía Eléctrica

Cuadro 4

Distribución de Información Proceso de Consumo de la Energía Eléctrica
(Ítems del 10 al 19)

Items	Siempre		Frecuente		Algunas Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Transformadores	20	87	3	13	-	-	-	-	23	100
Acometidas	22	96	1	4	-	-	-	-	23	100
Conductores	22	96	1	4	-	-	-	-	23	100
Guayas	23	100	-	-	-	-	-	-	23	10
Cables	21	91	2	9	-	-	-	-	23	10
Medidores	21	91	2	9	-	-	-	-	23	10
Transporte	23	100	-	-	-	-	-	-	23	10
Cobradores	23	100	-	-	-	-	-	-	23	10
Lectores	23	100	-	-	-	-	-	-	23	10
Personal operativo	15	65	8	35	-	-	-	-	23	10

Fuente: Salas, 2008

La información obtenida sobre las necesidades que presenta la Empresa Elecentro de san Fernando de Apure en cuanto a la optimización del proceso de consumo de la energía eléctrica, fue distribuida en el cuadro numero cuatro (nº 4), donde se pone de manifiesto un conjunto de evidencias que señalan los aspectos más relevantes de la investigación desarrollada.

La información contenida en el cuadro referido, es la evidencia más resaltante de una situación altamente relevante que se presenta en la Empresa Elecentro del Municipio San Fernando del Estado Apure. En este orden de ideas, se aprecia en esta distribución que según la opinión del 87% siempre existen necesidades de transformadores en condiciones desfavorables y mientras que para el 13% esto es frecuente.

Por otra parte, se aprecia en esta cuantificación que para el 96% de los encuestados, las necesidades se presentan en acometidas y conductores de energía eléctrica, lo cual es una necesidad que bien puede ser superada por las guayas, transporte, cobradores y lectores, lo cual fue señalado como una necesidad por el 100% de los encuestados.

Además, se puede destacar, según el 91% de la población encuestada, que los cables y los medidores son deficientes en términos de siempre y frecuentemente según el resto de la población, es decir el 9% de los encuestados. Asimismo, se encontró que para el 65% de esta población se considera que el personal operativo debe ser superado y mejorado en cuanto a su calidad, al igual que para el resto, es decir el 35% que también se ubica en la alternativa frecuentemente.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se clarifica una vez más que el propósito de esta investigación es diseñar un Modelo de Calidad Total para optimizar el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure. En consecuencia, se tiene que la información requerida se recopiló por medio de un cuestionario que se aplicó a la población objeto de estudio, obteniéndose resultados sobre los cuales se presentaron las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones

Desde el punto de vista de los resultados obtenidos las conclusiones se presentan en función al estudio de las variables, encausando los logros en cuanto a los objetivos propuestos:

1.-El estudio de la variable referida a los procesos de comercialización de la energía eléctrica, según la opinión de la población objeto de estudios concluyo que el servicio de energía eléctrica que se presta en la población de San Fernando presenta deficiencia.

2.-De igual manera, la población involucrada considera que el proceso de comercialización de la energía eléctrica no es de un todo eficiente en la población, puesto que surgen fallas y necesidades en cuanto al proceso de comercialización.

3.-También se observó en la población objeto de estudio que en si la recaudación por concepto de consumo del servicio de energía eléctrica no llega a ser de un todo eficiente para la empresa en cuestión. Al respecto se pudo considerar, según opinión de la minoría (17%), tal situación se destaca como una actuación frecuentemente eficiente, mientras que para el (83%)

casi la totalidad de la población, es buena solamente algunas veces.

Por otra parte, los encuestados consideraron que el servicio de energía eléctrica se da con responsabilidad en la población Apureña.

De igual manera, se concluyó que el personal de Elecentro cree que existe un alto consumo de energía eléctrica por parte de la población, lo cual, de tenerse una debida cancelación por parte de los suscriptores, generaría ingresos significativos a la empresa trayendo como consecuencias disminución de la morosidad, inversión a nivel de generación y transmisión, así como a su vez mejoramiento en la prestación de un servicio de calidad a la población.

No obstante, la población de San Fernando demanda altamente el servicio de energía eléctrica, puesto que para el 96% de los encuestados el suministro siempre es requerido para realizar las labores cotidianas en sus hogares.

De acuerdo con el estudio de la segunda variable, la empresa presenta necesidades en cuanto a la optimización del proceso de consumo de la energía eléctrica.

La información reveló evidencias de una situación que se presenta en la empresa Elecentro del municipio San Fernando del Estado Apure en cuanto a la existencia de necesidades de transformadores.

También se registro en los resultados de esta investigación la presencia de necesidades de acometidas y conductores de energía eléctrica, siendo esta una carencia que bien puede ser superada con un ingreso adecuado, al igual que las guayas, transporte, cobradores y lectores.

Por otra parte se puede llegar a la conclusión que los cables conductores y los medidores son deficientes. Además, se evidencia que el personal operativo debe ser superado y mejorado en cuanto a su calidad.

Recomendaciones

Después de haber señalado las conclusiones de la presente investigación, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Desde el ámbito general, se debe considerar la relevancia de la energía eléctrica, lo cual conlleva al fortalecimiento de los valores del ser humano, el comportamiento social responsable de todo hombre y mujer, así como el consumo eficiente de la energía eléctrica.

- Realizar diagnóstico en cuanto a las necesidades de las comunidades de San Fernando de Apure, para garantizar un buen servicio de energía eléctrica, para ello se plantea la necesidad de realizar planes de acción y proyectos operativos para la orientación comunal al respecto.

- Los empleados de Elecentro están llamados a ofrecer a la población, la debida y requerida orientación para el uso y consumo de la energía eléctrica.

- Se debe desarrollar actividades de orientación a la población de consumo apropiado de la energía eléctrica, evitando en tal sentido el mal uso de la misma, y por ende conservar este recurso.

- Es conveniente la ejecución de actividades como, talleres, videos, foros, charlas, mesas de trabajos, encuentros y eventos deportivos que permitan la orientación de la población en el tema de la conservación de la energía eléctrica, incluyendo su uso adecuado.

- Considerando la relevancia de este tema, se sugiere proseguir en el estudio de la problemática que se presenta en torno a la utilidad de la energía eléctrica, dejando a un lado los vicios que se tienen actualmente en el consumo de la electricidad, lo cual se apega a robos del servicio por parte de ciertas personas.

- En atención a los fines de esta investigación se debe llevar a la práctica la propuesta de un modelo de Calidad Total para optimizar el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure.

CAPITULO VI

PROPUESTA:

MODELO DE CALIDAD TOTAL PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA EN ELECENRO SAN FERNANDO, ESTADO APURE

PRESENTACIÓN

A lo largo de la historia de la humanidad, los recursos para la vida en sociedad han sido las herramientas a través de las cuales el hombre ha podido facilitar su existencia humana, dada las oportunidades obtener conocimientos de la forma más fácil y eficiente de la vida.

Los recursos tecnológicos, son en particular, las nuevas tecnologías derivadas de la revolución de la electricidad y de las costumbres que cada día se hacen exigencias para la vida en sociedad, tales como los de tipos de la luz eléctrica y sus derivaciones, con los cuales se posibilitan las funciones institucionales, y en consecuencia el proceso vital con mayor comodidad.

Por otra parte hay que considerar los principios de Calidad Total, los cuales forman parte de la reingeniería y garantiza éxitos en las organizaciones

En este sentido se ha tenido gran interés en desarrollar la presente investigación la cual tiene como objetivo proponer un Modelo de Calidad Total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure.

Esta investigación baso la recopilación de información proveniente de fuentes directas que se involucraron en la aplicación de un cuestionario de registro de información directa, la cual fue analizada e interpretada para generar como producto los tópicos de la presente propuesta.

Factibilidad de la Propuesta

Después de haberse desarrollado un estudio detenido de la realidad, se considera que la factibilidad de aplicación un modelo de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure, está determinada desde el punto de vista de los aspectos institucionales, técnicas, económicas, social y práctica, lo cual se representa de la manera siguiente:

Factibilidad Institucional

Se considera que la factibilidad de tipo institucional, está determinada por la posible utilización de un modelo de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure, puesto que el uso de este no demanda la distribución de cualquier área de trabajo y espacio físico.

Factibilidad Técnica

La factibilidad de tipo técnica corresponde a la disponibilidad de recursos físicos, materiales y humano. En cuanto a recursos físicos, se pueden utilizar las instalaciones propias de la empresa Elecentro San Fernando, Estado Apure, así como también Recursos de tipo Humanos, Materiales y Financieros.

Factibilidad Económica

Respecto a los recursos financieros no se requiere de inversión, ni de presupuesto, puesto que la propuesta puede ser desarrollada con el mínimo de gastos necesarios. Además, la ejecución de la propuesta solo amerita de la disposición e interés que se tenga para llevarla a la práctica.

Factibilidad Social

La factibilidad social de la propuesta, se expresa su gran beneficio para el fortalecimiento del proceso comercialización de la energía eléctrica al desarrollar un Modelo de Calidad Total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure, que garantice acercamiento entre las comunidades y la Empresa como un medio más efectivo para lograr el consumo de la energía eléctrica de manera eficiente para ambos sectores.

Factibilidad Práctica de la Propuesta

Desde un orden práctico la ejecución de un modelo de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San

Fernando, Estado Apure, se hace factible puesto que se pueden utilizar dicha propuesta sin mayores complicaciones debido a su fácil manejo.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

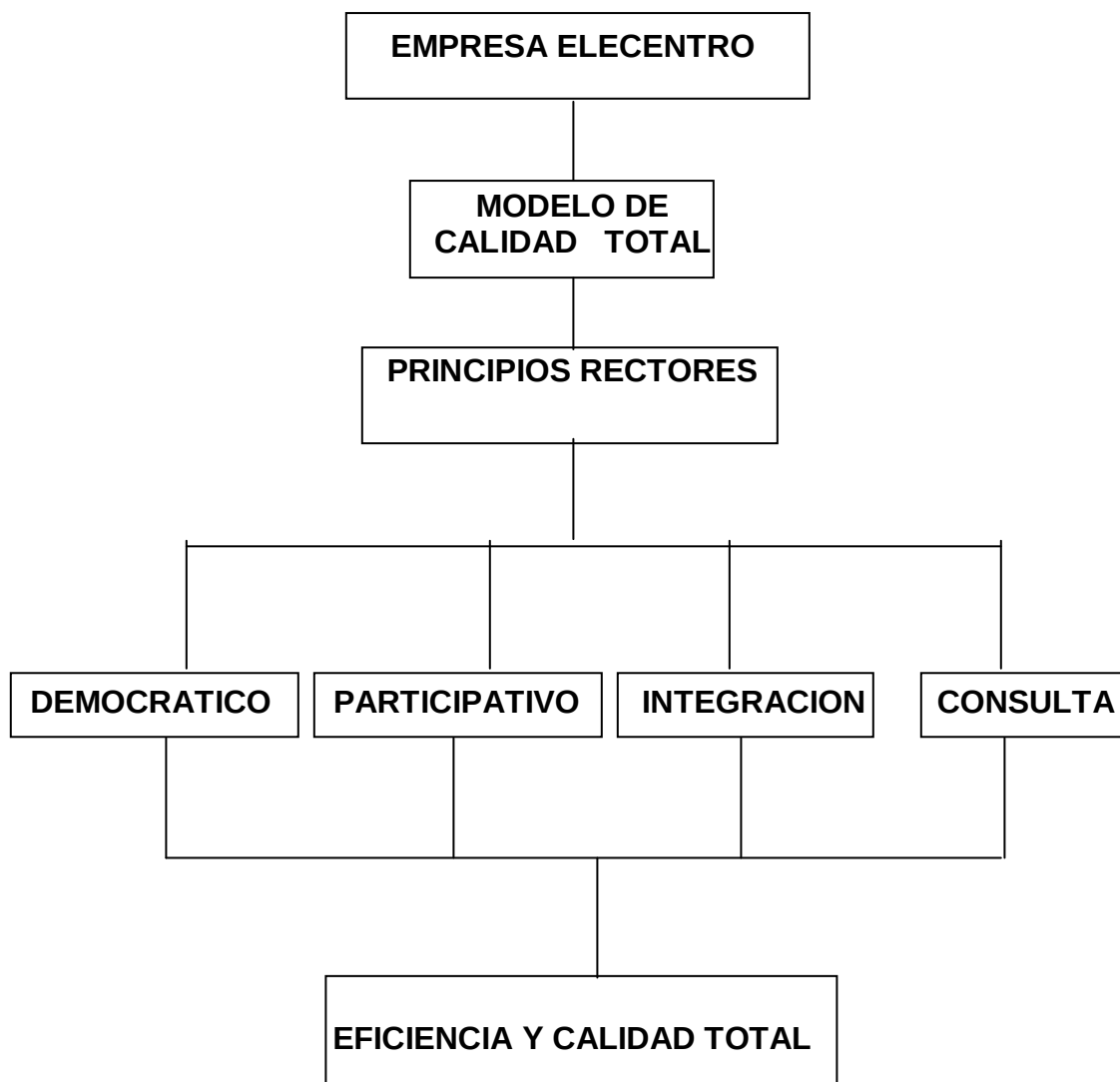
Diseñar un Modelo de Calidad Total para el óptimo proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure

Objetivos Específicos

- Destacar un escenario para desarrollar el Modelo de Calidad Total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure
- Desarrollar estrategias para implantar un Modelo de Calidad Total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure
- Implementar actividades para desarrollar un Modelo de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure

MODELO DE CALIDAD TOTAL

Modelo de Calidad Total para el óptimo proceso de comercialización de la Energía Eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure.



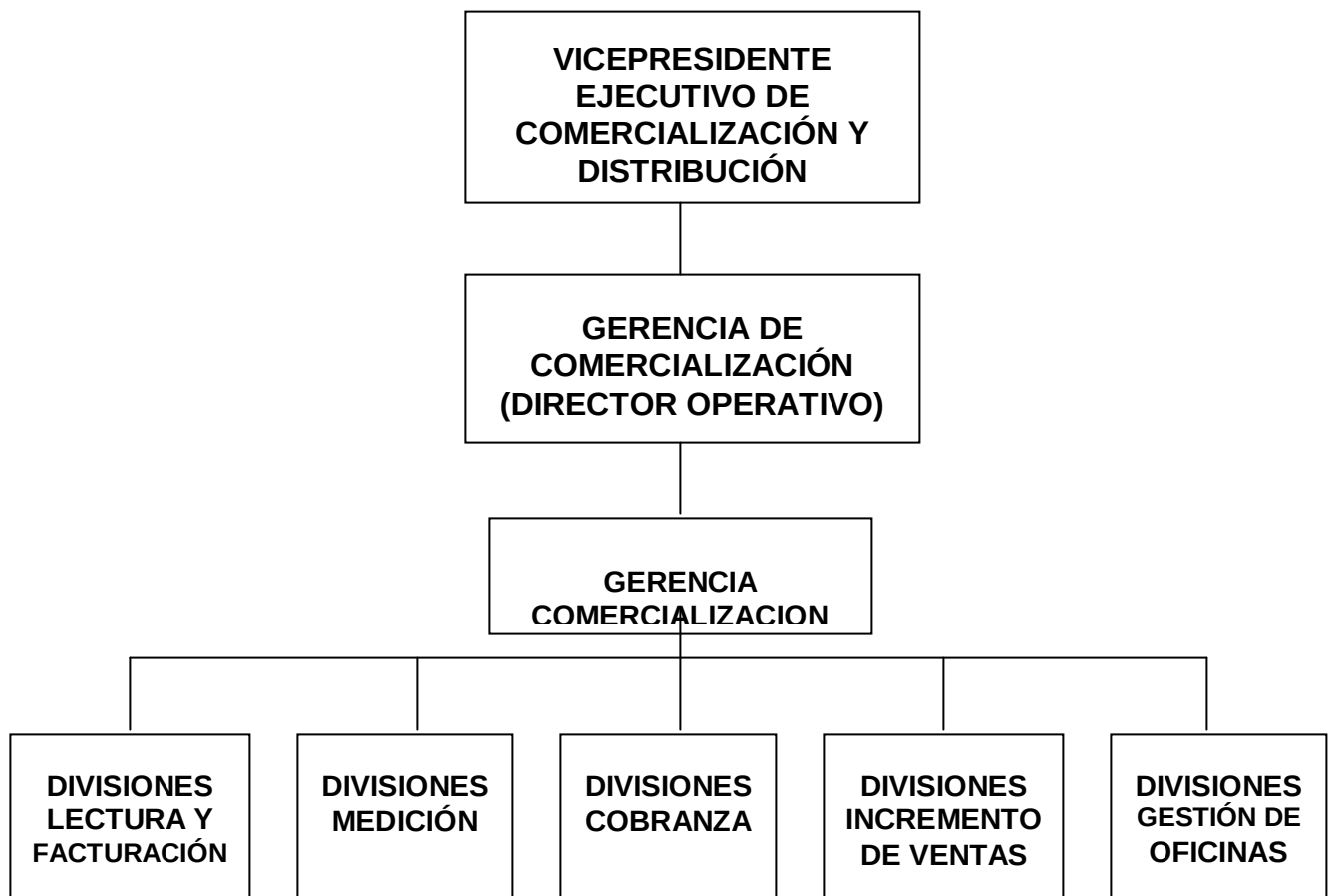
Fuente: Salas 2008

Objetivo 1

- Destacar un escenario para desarrollar el modelo de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure.

Estrategias Propuestas

Durante esta primera fase se debe dar la creación de una estructura organizacional con base en la gerencia de calidad total, como se muestra a continuación:



Fuente: Salas ,2008.

Gerencia de Comercialización

Responsable: Director Operativo de Comercialización y Distribución.

Supervisores Comerciales: Jefes de Divisiones: lectura y facturación, medición, cobranza, incrementos de ventas y gestión de oficinas.

Objetivo 2

- Desarrollar estrategias para implantar un modelo de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure

Propuesta de actividades

- Se considera que la primera estrategia ha desarrollar es informar a todos los empleados del cambio que se va a seguir para poner en práctica el programa. El tal sentido se debe realizar reuniones para fijar los criterios que bajo el enfoque de calidad total se van a implementar, es decir, explicar los fines que persiguen estas propuestas siendo necesarias que tengan conocimiento de lo que se está haciendo, y estén dispuestos a colaborar para mejorar la gestión de la empresa, lo cual se traduce en beneficio para la población, puesto que los departamentos también mejoran sus funcionamientos.

- Luego se plantea la clarificación del proceso Gerencial, de manera que este garantice una rentabilidad al departamento de cobranza, siendo esto un proceso continuo que debe iniciarse con la revisión de funcionamiento y sus servicios prestados a la sociedad. Esto implica saber si se está gerenciando bien o no, si la población lo considera así y si será posible mejorar los servicios prestados.

- En tercer lugar se presenta la tercera estrategia debe estar orientada a conocimientos a lo que se espera, para tener una idea clara de los cambios que se deben hacer en la Estructura Organizativa así como también estudia las necesidades de las coordinaciones y proyectar los logros esperados.

Objetivo 3

- Destacar actividades para desarrollar de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica en Elecentro San Fernando, Estado Apure

Acciones Sugeridas

1. - Desarrollar talleres de capacitación y actualización del personal de la institución.

2. – Seguidamente se presentan las siguientes estrategias que permiten señalar las actividades para desarrollar el trabajo en equipo:

- Fijar el rol de los equipos a fin de encontrar la solución a los problemas.

- Establecer Personal responsable, que estén capacitados para solucionar los problemas institucionales y comunales. Debe haber uno (1) por cada grupo de trabajo conformado.

- Los Gerentes, tendrán a la disposición seleccionar los proyectos que previamente deben ser elaborados por los equipos y darles prioridad para la ejecución de acuerdo a una línea jerárquica de necesidad sentidas en la población. Esto debe ser una acción continua que permite ir ejecutando los planes de una manera secuencial hasta cumplir con todos ellos.

- Realización de reuniones periódicas para evaluar y retroalimentar la productividad en la Empresa Elecentro.

- Establecer enlaces en forma directa con los consejos comunales de cada comunidad a fin de verificar las mejoras que se puedan realizar.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F.(2005). El proveyto de investigación: Guía para su elaboración. Caracas: Episteme C.A.
- Beria y Zorilla (2002) Desarrollo del Comportamiento Organizacional. Principios y Aplicacione. Editorial Mac Graw Hill. Mexico.
- CADAFE (1999). Indicadores de la Gestión del Área de Comercialización. Caracas.
- CADAFE (2000). Perturbaciones e interrupciones del Servicio Eléctrico.
- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta Oficial N° 36.860. Caracas, Venezuela.
- Chiavenato (2004). Principios de la Administración. Troquel, Buenos Aires Prentice.
- Deming, E (2002). Como mejorar la calidad y productividad. Editorial Norma, Carvajal S.A Colombia.
- ELECENRO (1998). Comercialización DEL Servicio de Energía Eléctrica. Caracas
- ELECENRO (1999). Medición del Servicio Eléctrico y Emisión de Facturas. Caracas.
- Hernández, Fernández y Baptista. (1998; Metodología de la investigación. 2da. Edición. México: Mc Graw Hill.
- Herzberg (2001). Estilos de Liderazgo Gerencial y Desempeño de Personal, Universidad Bicentenario de Aragua.
- Hurtado (2003). Gerencia Social de Nuevos Enfoques Administrativos: Nuevos Paradigmas en Administración. Caracas – Venezuela
- Ishikawa (2001). Principios de la Administración. Troquel, Buenos Aires.
- Juran, G. (2000). El Comportamiento Organizacional. 5ta Edición. México.
- Jiménez y Ochoa (1984). Función del Supervisor como Agente Impulsador de la Educación Elemental. Currículo.

- Gitlow (2002). El Supervisor Eficiente. Editorial MacGraw Hill, México.
- GUIZAR, R. (2000). Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. Editorial MacGraw Hill, México. Guizar, R. (1998). Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. Editorial MacGraw Hill, México.
- Ley del Estatuto de la Funcion Publica (2002).
- Marino (2002). Comunicación Gerencial Educativa y su Repercusión en la Eficiencia de las Escuelas Básicas del Núcleo Escolar Rural N° 257, Estado Zulia.
- Morillo, M (2004) Propuesta de un plan de Evaluación de Funcionamiento de la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa Cemento Caribe. Trabajo Especial de Grado de la Universidad de Carabobo.
- Ordóñez (2003) Manual del Director, Maracaibo. Venezuela.
- Robbins ,Stephen (2000) Fundamentos del comportamiento Organizacional. 5ta edicion. Mexico Pretice.
- República de Venezuela. Ministerio de Educación (1999). Constitución de la República de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Sikula (2000). La Gerencia Bajo los Principios de la calidad Total. 3ra Edición. Editorial Limusa.
- STHONER, J. (2001). Administración. 5° Edición Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- TAYLOR, F. (2001). Principios de la Administración Científica. México: Herrero Hnos.
- TERRY, G. (2001). Principios de la Administración. Compañía Editorial Continental, México.
- Tamayo, T. Mario (1997). El Proceso de Investigación. 3ra. Edición. Editorial Limusa.
- Universidad Nacional Abierta (2005). Técnicas de Documentación e Investigación I. UNA, Caracas.
- Universidad Santa María (2005). Normas para la Elaboración. Presentación y Evaluación de los Trabajos de Grado. Tesis de Maestría. Caracas.
- Universidad Pedagogica Experimental Libertador (2005), Manual de Trabajo Especiales de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales. UPEL, Caracas.

Valdez Buratti Luigi; (2002) La revolución Empresarial del Siglo xxi; Grupo editorial Norma Bogota. Colombia.

Walton (2001). Los estilos Gerenciales en la Administración. Edición. Editorial Limusa.

Walton (2002), El liderazgo bajo los Principios de la Calidad Total. Editorial Continental, México.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
UNELLEZ - APURE**

ENCUESTA

El presente instrumento pertenece a una encuesta de tipo estructurada que tiene como finalidad recolectar información para la ejecución de una investigación, cuyo propósito es proponer un modelo de calidad total para el proceso de comercialización de la energía eléctrica de Elecentro San Fernando, Estado Apure

En este sentido, se le solicita su valiosa colaboración al dar respuestas a las preguntas que a continuación se te presenta.

Gracias por su valiosa colaboración.

Responsable:

Luís Ángel Salas

INSTRUCCIONES:

- a. Se le agradece leer detenidamente cada pregunta.
- b. Se agradece responder cada pregunta.
- c. Se le hace saber que no existen respuesta buenas ni malas solo será información necesaria para la investigación.
- d. Gracias por su aporte

I PARTE: PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA

1.- ¿Considera usted que el servicio de energía eléctrica que se presta en la población de San Fernando es Eficientes?

Siempre___ Frecuentemente___ Algunas Veces___ Nunca___

2.- ¿Cree usted que el proceso de comercialización de la energía eléctrica es eficiente en la población?.

Siempre___ Frecuentemente___ Algunas Veces___ Nunca___

3.- ¿La Recaudación por concepto de consumo del servicio de energía eléctrica es eficiente?

Siempre___ Frecuentemente___ Algunas Veces___ Nunca___

4.- ¿Considera que el servicio se da con responsabilidad en la población Apureña?

Siempre___ Frecuentemente___ Algunas Veces___ Nunca___

5.- ¿Cree que el consumo de la energía eléctrica de la población de San Fernando es eficiente y responsable?.

Siempre___ Frecuentemente___ Algunas Veces___ Nunca___

6.- ¿Considera usted que las ventas del servicio de energía eléctrica genera ingresos apropiados a la empresa Elecentro?.

Siempre___ Frecuentemente___ Algunas Veces___ Nunca___

7.- ¿El consumo de energía eléctrica por parte de la población genera ingresos significativos a la empresa?

Siempre____ Frecuentemente____ Algunas Veces____ Nunca____

8.- ¿Los planes de cobros de la empresa Elecentro en cuanto al servicio de energía eléctrica que presta a la población es eficiente?.

Siempre____ Frecuentemente____ Algunas Veces____ Nunca____

9.- ¿Existe en la población de San Fernando demandas adecuadas del servicio de energía eléctrica?.

Siempre____ Frecuentemente____ Algunas Veces____ Nunca____

II PARTE: NECESIDADES QUE PRESENTA LA EMPRESA ELECENTRO DE SAN FERNANDO, EN CUANTO A LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA.

Señale usted algunas necesidades que presenta la empresa para la prestación de un servicio eficiente a la población.

	Siempre	Frecuente mente	Algunas Veces	Nunca
10.- Transformadores.....	()	()	()	()
11.- Acometidas.....	()	()	()	()
12.- Conductores.....	()	()	()	()
13.- Guayas.....	()	()	()	()
14.- Cables.....	()	()	()	()
15.- Medidores.....	()	()	()	()
16.- Transportes.....	()	()	()	()
17.- Cobradores.....	()	()	()	()
18.- Lectores del servicio.....	()	()	()	()
19.- Otro (s).....	()	()	()	()

Indique:_____