

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
PROGRAMA GERENCIA DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA DE OPERACIONES
NIVEL MAESTRÍA



**GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL PARA LAS OPERACIONES DE SUMINISTRO DE
COMBUSTIBLE EN EL MUNICIPIO MARACAIBO DEL ESTADO ZULIA**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Magíster en Gerencia de Empresa. Mención: Gerencia de Operaciones

Realizado por:

Ing. José Alvarez S
C.I.: V.-7.894.564

Tutora:

Dra. Juliana Ferrer Soto
C.I.: V.-4.155.656

Maracaibo, Febrero 2013

DEDICATORIA

A mis padres, Gonzalo y Evelia, por su constante ejemplo de logros y superación

A mis hijos, Alejandro y José David, a quienes deseo sembrar el mismo espíritu de dedicación al estudio y al trabajo que mis padres me enseñaron.

A mi hermano Félix, por ser siempre tan noble y buen amigo

AGRADECIMIENTOS

A Dios

A La Universidad del Zulia

A mis profesores, en especial a mi tutora por su profesionalismo, dedicación y constancia; jurados examinadores y expertos.

A mis compañeros de estudio.

A la vida.

Alvarez S., Jose G. **Gestión de la Calidad Total para las Operaciones de Suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia.** Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Programa Maestría Gerencia de Empresas. Mención Gerencia de Operaciones. Maracaibo 2012. 214p.

RESUMEN

La presente investigación tiene por objeto Analizar la Gestión de la Calidad Total de las Operaciones de Suministro de Combustible en las Estaciones de Servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia. La investigación es de tipo descriptiva transeccional, con un diseño no experimental de campo, conformada por dos universos de estudio: las estaciones de servicio y los clientes o usuarios, a los cuales se les aplicó la técnica de la entrevista, utilizando un instrumento bajo escala de Likert distribuidas en cinco (5) opciones de respuesta: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV) Casi Nunca (CN) y Nunca (N). La validación del cuestionario se realizó a través de la opinión de cinco (5) profesionales especialistas en la temática quienes estuvieron de acuerdo con el mismo. Del mismo modo, se determinó la confiabilidad mediante la aplicación de una prueba piloto a 10 asistentes de los Administradores de las estaciones de servicio de combustible al detal y 05 clientes o usuarios de 01 estación de servicio de cada una de las 04 parroquias seleccionadas. A dichos datos se les aplicó la fórmula de Alpha Cronbach. La confiabilidad se ubicó en 0,84 para el primer universo y 0,835 para el segundo, con lo cual se consideró que el cuestionario es confiable a los fines del estudio, en tanto denota alta consistencia de las respuestas. Para el análisis cuantitativo se utilizó la estadística descriptiva, trabajando con frecuencias y porcentajes simples. Como conclusión, se establece la existencia de los elementos vinculados a la Gestión de la Calidad Total estudiados en las operaciones de suministro de combustible de las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, con una oportunidad de mejora en las relaciones con sus proveedores Finalmente, se recomienda mantener y mejorar los elementos de la gestión de la calidad total evidenciados en las estaciones de servicio, creando y aplicando las estrategias para la solución de la problemática planteada en el sector transporte, relacionado con las Operaciones de Suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia.

Palabras Clave: Gestión de Calidad, Operaciones de Suministro, Planeación, Control, Mejora, Cliente

Dirección electrónica: alvarezjga@gmail.com

Alvarez S., José G. **Total Quality Management for Fuel Supply Operations in the Municipality Maracaibo Zulia State.** Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Programa Maestría Gerencia de Empresas. Mención Gerencia de Operaciones. Maracaibo 2012. 214p.

ABSTRACT

This research aims to analyze the Total Quality Management Operations Fuel Supply Service Stations located in the Municipality Maracaibo Zulia State. The research is descriptive transactional, with a non experimental design, consisting of two universes of study: service stations and customers or users, to which we applied the technique of the interview, using a low-scale instrument Likert distributed in five (5) response options: always (S), almost always (CS), sometimes (AV) Almost never (CN) and never (N). The validation of the questionnaire was conducted through review of five (5) professional specialists in the field who agreed with it. Similarly, the reliability was determined by applying a pilot to 10 attendees of the Directors of the fuel service stations and 05 retail customers or users of 01 service station each of the 04 selected parishes. In these data we applied Cronbach Alpha formula. Reliability was 0.84 for the first universe and 0.835 for the second, which was considered that the questionnaire is reliable for the purposes of the study, denoted as high consistency of responses. For quantitative analysis used descriptive statistics, working with simple frequencies and percentages. In conclusion, establishing the existence of the elements related to Total Quality Management operations studied in fuel supply service stations located in the Municipality Maracaibo, Zulia State, with an opportunity for improvement in relations with their Finally suppliers, maintain and improve the elements of total quality management evidenced in service stations, developing and implementing strategies for the resolution of the issues raised in the transport sector, related to Fuel Supply Operations in Municipality Maracaibo Zulia State.

Keywords: Quality Management, Supply Operations, Planning, Control, Improvement, Customer

e-mail: alvarezjga@gmail.com

ÍNDICE GENERAL

	pp.
FRONTISPICIO.....	ii
VEREDICTO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
INTRODUCCIÓN	17

CAPITULO I.

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema.....	20
1.1. Formulación del problema.....	24
1.2. Sistematización del problema	25
2. Objetivos de la investigación	25
2.1. Objetivo General	25
2.2. Objetivos Específicos.....	26
3 Justificación de la investigación	26
4. Delimitación la investigación	28
4.1 Espacial.....	28
4.2 Temporal.....	28
4.3 Poblacional.....	28
4.4 De contenido.....	28

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes	30
2. Bases teóricas.....	33
2.1. Calidad.....	33
2.2 Gestión de Calidad.....	35

2.3 Principios de la Gestión de Calidad Total.....	40
2.3.1. Orientación al cliente	40
2.3.1.1. ¿En qué consiste la orientación al cliente?	40
2.3.2. Orientación estratégica a la creación de valor	40
2.3.2.1. Dirección Estratégica de la calidad	40
2.3.2.2. Prácticas para integrar la calidad en el proceso estratégico ...	41
2.3.3. Liderazgo y compromiso de la dirección como Valor.....	43
2.3.3.1. La responsabilidad de la dirección en los problemas de Calidad	43
2.3.3.2. El Liderazgo y el compromiso de lo dirección	45
2.3.3.3. La estructura de dirección de la calidad	46
2.3.3.4. Participación.....	47
2.3.4. Orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias	47
2.3.4.1. Las personas en primer lugar.....	47
2.3.4.2. Prácticas para enfocar la organización a las personas	48
2.3.4.3. Compromiso y satisfacción del personal	49
2.3.4.4. Selección del personal	49
2.3.4.5. Formación en calidad	50
2.3.5. Visión global, sistémica y horizontal de la organización	51
2.3.5.1 El enfoque global de la organización.	51
2 3.5.2. Gestión por procesos y enfoques de sistemas	51
2.5.5.3. Cooperación interna y trabajo en equipo.....	54
2.3.5.4. Organización horizontal.....	55
2.3.6. Orientación a la cooperación	55
2.3.6.1. La cooperación externa y la organización abierta en red	55
2.3.6.2. Prácticas para la orientación a la cooperación	56
2.3.7. Orientación al aprendizaje y a la innovación.....	57
2.3.7.1. La mejora continua y la mejora radical.....	57
2.3.7.2 Prácticas para el aprendizaje y la innovación	58
2.3.8. Orientación ética y social	59
2.3.8.1. Orientación hacia los grupos de interés	59
2.3.8.2. Prácticas para la orientación ética y social.....	60
2.4 Soportes para la planeación, control y Mejor de la Calidad	61
2.4.1 Planificación de la Calidad.....	61

2.4.2. Control de la Calidad	61
2.4.3. Mejoramiento de la Calidad	61
2.5. Procesos organizacionales Vinculados con la Gestión de Calidad.	64
2.5.1. Recursos Humanos y Gestión de Calidad	64
2.5.1.1 El Diseño de Puestos de trabajo desde un enfoque de Gestión de Calidad	66
2.5.1.2 Capacitación y Desarrollo profesional	67
2.5.1.3 Captación de Personal: Reclutamiento y Selección	69
2.5.2. Sistemas de Evaluación y Recompensa.....	73
2.5.2.1 Rendimiento Individual y Rendimiento en equipo.....	73
2.5.2.2 Compensación	77
2.6. Relaciones Con los proveedores	83
2.6.1 Evaluación, Desarrollo y Selección de los proveedores	83
2.7 La satisfacción de los Clientes	91
2.7.1. Prácticas para la satisfacción del cliente	93
3. Realidad y perspectivas del sector.....	95
4. Sistema de variables	99
4.1. Definición Conceptual de la Variable.	99
4.2. Definición operacional de la Variable.	99
4.3. Cuadro de Operacionalización de la Variable.	100

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de investigación.....	104
2. Diseño de investigación.....	104
3. Población.....	106
4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	109
5. Validez y Confiabilidad del Instrumento	110
6. Técnicas de análisis	111
7. Procedimiento de la investigación	113

CAPITULO IV. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

1. Análisis de los Resultados.....	117
2. Discusión de los Resultados	157

Conclusiones.....	170
Recomendaciones.....	173
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	176
ANEXOS	183

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO	p.p
A Instrumento de Recolección de Datos de las Empresas.....	185
B Instrumento de Recolección de Datos de los Clientes/Usuarios.....	191
C Formato de Validación del instrumento.....	193
D Confiabilidad del Instrumento.....	212

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	p.p
1 Operacionalización de la Variable	101
2 Estaciones de Servicio del Municipio Maracaibo	106
3 Unidades de Información	108
4 Distribución de la Confiabilidad.....	112
5 Baremo para Análisis de los Promedios de la Distribución de Frecuencias	112

INDICE DE TABLAS

TABLA	p.p
1. Distribución de frecuencias para el indicador Orientación al Cliente.....	117
2. Distribución de frecuencias para el indicador Orientación Estratégica a la Creación de Valor.....	118
3. Distribución de frecuencias para el indicador Liderazgo como Valor	119
4. Distribución de frecuencias para el indicador Orientación a las Personas.....	121
5. Distribución de frecuencias para el indicador Visión Global, sistémica y horizontal	122
6. Distribución de frecuencias para el indicador Orientación a la Cooperación	123
7. Distribución de frecuencias para el indicador Orientación al aprendizaje y la innovación	124
8. Distribución de frecuencias para el indicador Identificación ética de Grupos de Interés social.....	126
9. Distribución de frecuencias para la dimensión Principios de la Gestión de la Calidad Total	127
10. Distribución de frecuencias para el indicador Productos Desarrollados	128
11. Distribución de frecuencias para el indicador Procesos desarrollados	129
12. Distribución de frecuencias para sub-dimensión Planeación.....	130
13. Distribución de frecuencias para el indicador Procedimientos de Control	131
14. Distribución de frecuencias para el indicador Cumplimiento de los objetivos de calidad	132
15. Distribución de frecuencias para la sub-dimensión Control	133
16. Distribución de frecuencias para el indicador Procesos de Mejoramiento de la Calidad	134
17. Distribución de frecuencias para el indicador Estrategias de Mejoramiento de la Calidad	135
18. Distribución de frecuencias para la sub-dimensión Mejora.....	136
19. Distribución de frecuencias para la dimensión Soporte de las Operaciones	137
20. Distribución de frecuencias para el indicador Diseño de los puestos de trabajo	138
21. Distribución de frecuencias para el indicador Capacitación y Desarrollo Profesional	139
22. Distribución de frecuencias para el indicador Captación de personal.....	140

23. Distribución de frecuencias para la sub-dimensión Recursos Humanos y Gestión de la Calidad Total	141
24. Distribución de frecuencias para el indicador Rendimiento Individual	142
25. Distribución de frecuencias para el indicador Rendimiento en equipo.....	143
26. Distribución de frecuencias para el indicador Compensación.....	144
27. Distribución de frecuencias para la sub-dimensión Sistemas de Evaluación y Recompensa	145
28. Distribución de frecuencias para la dimensión Procesos Organizacionales	146
29. Distribución de frecuencias para el indicador Evaluación de Proveedores.....	147
30. Distribución de frecuencias para el indicador Desarrollo de Proveedores	148
31. Distribución de frecuencias para el indicador Selección de Proveedores.....	149
32. Distribución de frecuencias para la dimensión Relaciones con los proveedores	150
33. Distribución de frecuencias para el indicador Expectativas de los clientes.....	151
34. Distribución de frecuencias para el indicador Cuidado del producto.....	152
35. Distribución de frecuencias para el indicador Cuidado del Cliente	154
36. Distribución de frecuencias para la dimensión Satisfacción de los Clientes	155
37. Distribución de frecuencias para la variable Gestión de la Calidad Total	156

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO	p.p
1. Distribución de frecuencias para la dimensión Principios de la Gestión de la Calidad Total	127
2. Distribución de frecuencias para la dimensión Soporte de las Operaciones.....	137
3. Distribución de frecuencias para la dimensión Procesos Organizacionales	146
4. Distribución de frecuencias para la dimensión Relaciones con los proveedores ..	151
5. Distribución de frecuencias para la dimensión Satisfacción de los Clientes	155
6. Distribución de frecuencias para la variable Gestión de la Calidad Total.....	156

INTRODUCCIÓN

La calidad es un tema que hoy en día está en el tapete empresarial y académico desde hace algunos lustros. Permanentemente es objeto de tratamiento en los medios de comunicación por las grandes organizaciones que la utilizan como elemento diferenciador y como ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

La gestión de la calidad se ha convertido en condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de las empresas. El incremento incesante de los niveles de exigencia de los consumidores, junto a la explosión permanente de competencia proveniente de los mercados de países con ventajas comparativas de costos y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones, son algunas de las causas determinantes que hacen de la gestión de la calidad un elemento determinante para la competitividad y supervivencia de la empresa moderna.

La literatura en éste campo, apoyada con una amplia evidencia empírica, concluye la competitividad empresarial, en un entorno dinámico y global como el actual, exige una orientación prioritaria hacia la mejora de la calidad. El fundamento de ésta prescripción teórica es la existencia de una relación positiva entre la Gestión de la Calidad y los resultados organizativos.

Entonces, ésta investigación se ha propuesto como objetivo general Analizar La Gestión de la Calidad Total de las operaciones de suministro de Combustible en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia.

Por ello se ha organizado la misma en cuatro capítulos. El capítulo I, contiene el planteamiento, formulación y sistematización del problema, así como los objetivos general y específicos de la investigación, su justificación y delimitación.

El capítulo II, contiene los antecedentes y bases teóricas relacionadas con la variable Gestión de la Calidad, objeto de estudio, sus principios y prácticas, según el punto de vista de diferentes autores consultados sobre la materia.

En el capítulo III, se encuentra al marco metodológico, el cual busca responder mediante un diseño apropiado, a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos del estudio. Así mismo, contiene los elementos de validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos y el procedimiento de investigación.

Por último, en el capítulo IV, se presenta el análisis y discusión de los resultados de los cuales se extrajeron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.



Capítulo I

El Problema

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.- Planteamiento del problema

Con el paso del tiempo han surgido necesidades y modos de vida cada vez más exigentes, lo que ha motivado al hombre en su búsqueda de nuevas técnicas, métodos y procesos que acompañados por el desarrollo del conocimiento han permitido la evolución de las civilizaciones hacia el mundo tal como hoy lo se le conoce (Gryna y col, 2007).

Nuestros antepasados sabían, como ahora nosotros sabemos, que la calidad es importante. La metrología, las especificaciones, la inspección, todo, se remonta a muchos siglos atrás.

Un factor importante en el desarrollo de los productos y servicios de calidad lo constituyen las luchas armadas y guerras mundiales, ya que como es de suponer y además ha quedado demostrado, la superioridad de las armas, de las estrategias de ataque y defensa, de las comunicaciones, la organización y la logística militares, prevalecieron ante quienes que no contaban con equipamiento y operaciones con un mínimo de calidad (Gutiérrez, 2005)

Así, en el mundo empresarial se presentan elementos como los mencionados anteriormente y otros tales como eficiencia, eficacia y efectividad que al ir acompañados unos de otros ayudan a definir la calidad en un contexto global y más parecido a lo que es costumbre manejar, ya que de ésta manera se consideran los costos y los beneficios asociados.

Según Camisón y col. (2007), “la Gestión de la Calidad Total es un constructo multidimensional sobre el cual no existe aún una definición comúnmente aceptada”. Las causas de ello son diversas, pero las principales radican en la complejidad y dificultad

para su medición y observación. Otra razón estriba en la percepción incompleta por parte de los directivos de las organizaciones de los diferentes enfoques de Gestión de la Calidad Total por lo cual su conceptualización es bastante parcial.

Los sucesos de los últimos años han provocado cambios dramáticos en el campo de la administración para la calidad. Se ha registrado una oleada de crecimiento en las actividades relacionada con la calidad: asociaciones profesionales; publicación de libros y revistas; premios; consultorías, etc. Muchas de estas actividades relacionadas con la calidad reflejan la necesidad de las empresas de sobresalir en un mundo competitivo, que presenta cadenas globales de suministro, personalización en masa y comunicación instantánea. La demanda de los clientes por la perfección en la calidad, la confiabilidad, el bajo costo y el desempeño oportuno están convirtiéndose en la norma” (Gryna y col, 2007).

De acuerdo con esto, una de las asociaciones que mayor impacto ha tenido en el mundo empresarial y que recoge de una manera sistemática los criterios y dimensiones de mayor utilización por las empresas de diversos tamaños es la The International Organization for Standardization, ISO, por sus siglas en inglés y que además es un término de origen griego que significa “igual”. La norma de dicha organización relacionada con la Gestión de la Calidad Total es la serie ISO-9000, la cual ha sufrido varias modificaciones desde su aparición hasta la fecha, convirtiéndose en una tendencia mundial (Gutiérrez, 2005). Los principios enunciados por la Norma ISO Serie 9000:2000 son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, toma de decisiones basadas en hechos y relación mutuamente beneficiosa con los proveedores.

En tal sentido y debido al florecimiento global de la implementación de los sistemas de Gestión de la Calidad Total en las empresas, en nuestro país existen el Fondo para la Certificación y Normalización de la Calidad (FONDONORMA), asociación civil sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio, reconocido y acreditado en Venezuela por la Organización Internacional para la Normalización (ISO) para ejecutar las acciones mediante las cuales se pone de manifiesto que un producto, proceso o servicio está conforme con una norma o requisitos permanentes especificados; en cuya base de datos existen 920 empresas y 199 productos certificadas bajo la especificación ISO 9001 o con la marca Fondonorma en el territorio nacional. (FONDONORMA, 2011).

Ahora bien, en un contexto mas local y siendo que el Estado Zulia representa una de las entidades de más alta actividad en los sectores petrolero y no petrolero de la República Bolivariana de Venezuela, se tiene que solo existen 129 certificaciones de calidad de empresas bajo la Norma ISO Serie 9000 y 8 de productos con la marca Fondo Norma (FONDONORMA, 2011).

Esta situación evidencia, según lo que señala Ferrer (2005) una desarticulación sistémica con un bajo desarrollo tecnológico, sumada a una alta capacidad ociosa y sistemas de producción ineficientes; ausencia de políticas integradas de calidad y aplicación de estrategias gerenciales convencionales con escaso nivel de especialización, lo cual complica la situación de los sectores industriales y reduce su capacidad para insertarse en programas de crecimiento sostenido y auto sustentables que contribuyan al fortalecimiento de la industria nacional.

De acuerdo con lo anterior, se tiene que uno de los sectores que contribuye al fortalecimiento necesario de la industria nacional es el sector transporte, el cual forma parte del sector de actividad económica terciario, es decir, los servicios básicos. Dentro de éste sector se encuentran una serie de empresas cuyo objeto es brindar apoyo y soporte a logística propia del sector como lo es la movilización de pasajeros, mercancías, materias primas, productos semielaborados y productos terminados. Entre éstas empresas tenemos las que realizan las operaciones de suministro de combustible a los vehículos utilizados en la movilización por vía terrestre.

Según el Informe de Petróleo y Otros Datos Estadísticos. PODE (2007-2008) del Ministerio del Poder Popular para la Energía y el Petróleo, el Estado Zulia consume 93,46 mbd de Combustible, lubricantes y gas natural, lo cual representa el 17,6% del consumo nacional. Así mismo, se observa en dicho informe un creciente aumento de del consumo de Combustible en el mercado interno e internacional.

Según el Informe Sectorial de Infraestructura de la Corporación Andina de Fomento (2006), el 70% del parque automotor corresponde a vehículos particulares, 18% a vehículos de carga, 7% a motocicletas, 4% vehículos de alquiler y 1% a colectivos. Así mismo, de acuerdo con cifras del BCV (2004), se evidencia un crecimiento del parque

automotor venezolano en los últimos años, evidenciado en el aporte al PIB del sector transporte.

Todo esto, exige la presencia en los mercados de empresas dedicadas al suministro de Combustible en el mercado interno capaces de llevar a cabo las operaciones necesarias de forma oportuna, eficaz y segura en armonía con el medio ambiente y bajo las normas de calidad que logren la satisfacción de los clientes y contribuyan al desarrollo del entorno social, comercial e industrial, garantizando una disponibilidad óptima del producto, fundamentada en los principios de calidad internacionalmente aceptados.

De acuerdo con lo dicho anteriormente y con las recientes informaciones en la prensa local y regional relacionadas con el suministro de combustible, en el Municipio Maracaibo se observan largas colas en las estaciones de servicio, lo cual evidencia la existencia de una problemática que afecta al sector transporte y a buena parte de la población, con un alto impacto social así como en sectores conexos a la actividad comercial, industrial y de servicios, motivo por el cual se realiza la presente investigación.

Igualmente, se observan en las mismas publicaciones periódicas regionales, como se están implementando ciertos mecanismos de control por parte del ente regulador, en éste caso el Ministerio del Poder para la Energía y el Petróleo conjuntamente con la empresa matriz Petróleos de Venezuela, S.A., cuyo objetivo es reducir el efecto distorsionador del mercado de los Combustible en la región provocado por las ventas ilícitas a otro mercado que no es el natural.

Esta demanda extraordinaria no planificada excede la capacidad del proceso para atender el mercado de forma eficaz y eficiente, con impacto no solo en los costos de distribución de los Combustible sino en la calidad de atención a los usuarios del servicio. Adicionalmente, a ésta situación se le suma la disminución o carencia de mantenimiento oportuno en perjuicio considerable de la imagen de las estaciones de servicio de combustible ocasionando un impacto visual desagradable en los clientes al ofrecer servicios de baja calidad competitiva. El planteamiento anterior, coincide con lo afirmado por Burbano (2005:268 y 269), quien establece que:

... Cuando los equipos operan al máximo nivel de eficiencia como fruto de un apropiado mantenimiento, se logran las metas de producción, pero, si tal requisito de productividad no se logra por la tenencia de las máquinas que apenas funcionan, tienen ocurrencia “los cuellos de botella”, se afectan los planes de producción y la cobertura de abastecimiento a la clientela es inoportuna.

Por su parte, las políticas y regulaciones gubernamentales también ejercen un efecto restrictivo sobre operaciones realizadas en las estaciones de servicio, como por ejemplo, el horario de atención, el volumen de venta, el precio de venta, el margen de comercialización por expendio de Combustible, entre otros.

La Ley de Reordenamiento del Mercado Interno de Combustible Líquidos (Gaceta oficial 39.019 del 18 de septiembre de 2008) establece en su articulado una serie de condiciones que reservan al Estado la actividad de intermediación para el suministro de Combustible líquidos, realizada entre Petróleo de Venezuela S.A, (PDVSA), sus filiales y los establecimientos dedicados a su expendio, por razones de: conveniencia nacional, carácter estratégico, servicio público y de primera necesidad. Así mismo, declara de utilidad pública y de interés social a las actividades objeto de ésta reserva. Igualmente, ordena el abanderamiento por parte de PDVSA de todos los establecimientos dedicados al expendio de Combustible al parque automotor por lo que desaparecen las empresas transnacionales que ocupaban parte del mercado interno.

Es por ello que, en la medida que en éstas empresas, cuya misión es la de prestar el servicio de distribución de productos derivados de hidrocarburos, se alineen con lo expuesto por los diferentes enfoques ofrecidos en la Gestión de la Calidad Total, será posible lograr organizaciones cuyas ventajas competitivas aseguren la satisfacción de los clientes, la permanencia y crecimiento en el tiempo y la máxima eficiencia y productividad a la vez que se cumplan las condiciones establecidas por el ente rector en ésta materia.

1.1. Formulación del problema

En base a lo anteriormente expuesto, la presente investigación está orientada a estudiar la Gestión de la Calidad Total en las empresas de suministro de productos

derivados de hidrocarburos, específicamente suministro al detal, como lo son las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia. De ésta manera, el planteamiento de ésta investigación queda formulado por la interrogante:

¿Cómo es la Gestión de la Calidad Total de las operaciones de suministro de Combustible en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia?

1.2. Sistematización del problema

Al mismo tiempo y para dar respuesta a ésta interrogante general, el investigador se ha propuesto las siguientes preguntas:

¿Qué principios de la Gestión de la Calidad Total se evidencian en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia?

¿Es la Gestión de la Calidad Total un soporte para la planeación, control y mejora de las operaciones de suministro de Combustible?

¿Cómo son los procesos organizacionales vinculados a la Gestión de la Calidad Total en las operaciones de suministro de Combustible de las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia?

¿Cómo son las relaciones con los proveedores de insumos y productos a las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del estado Zulia?

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios del servicio de suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia?

2. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo General

Analizar La Gestión de la Calidad Total de las operaciones de suministro de Combustible en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia

2.2 Objetivos Específicos

Examinar los principios de la Gestión de la Calidad Total que se evidencian en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia.

Identificar los soportes para la planeación, control y mejora de las operaciones de suministro de Combustible

Examinar los procesos organizacionales vinculados a la Gestión de la Calidad Total en las operaciones de suministro de combustible de las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia.

Identificar las relaciones con los proveedores de insumos y productos a las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del estado Zulia

Determinar el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios del servicio de suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia.

3. Justificación de la investigación

Según cifras de la Federación Nacional de Asociaciones de Empresas de Hidrocarburos (FENEGAS, 2011) actualmente 75% de los consumidores de combustible en el país optan por gasolina de 95 octanos cuando la relación debería ser 60% gasolina de 91 octanos y 40% de 95 octanos. Así mismo, las estaciones de servicio fueron acondicionadas para vender más gasolina de 91 octanos que la de 95 octanos.

Por su parte, El Ministerio del Poder Popular para la Energía y el Petróleo (MENPET, 2011) señala que la mayoría del parque automotor, según especificaciones del fabricante, debe usar el carburante de menor grado. Sin embargo, la realidad es otra. Los usuarios han optado por la gasolina más cara y de mayor octanaje pensando que es la mejor, lo cual es un error.

El Informe de Petróleo y Otros Datos Estadísticos, (PODE 2007-2008) del Ministerio del Poder Popular para la Energía y el Petróleo, establece que el consumo de combustible Diesel, el cuál es utilizado por las industrias, transporte pesado y público y para la generación de electricidad, pasó de 55,94 mbd en 1999 a 93,49 en 2008, es decir, un incremento de un 67%.

El precio de los Combustible para uso automotor se encuentra regulado desde el año 1996 por lo que las Estaciones de Servicio obtienen un subsidio sobre el margen de comercialización que absorbe el Estado para mantener el precio al usuario final. Este subsidio, según revela Ramírez (2011) representa el 90% del costo real del producto y el Estado Venezolano refleja pérdidas anuales de 1.500 millones de dólares.

Según FENEGAS (2011), el margen de comercialización debe ser revisado y aprobado por las autoridades competentes en materia de mercado interno de manera constante para poder cumplir tanto con los compromisos de tipo social como aumentos salariales y otros beneficios del personal como con la inversión en infraestructura y las mejoras de la operatividad con el propósito de brindar un servicio de calidad a los clientes y usuarios.

Lo anteriormente expuesto justifica desde el punto de vista práctico los resultados de la presente investigación, además de ayudar a crear y aplicar las estrategias para la solución de la problemática planteada en el sector transporte y otros sectores relacionados con la Gestión de la Calidad Total en las Operaciones de Suministro de Combustible

Desde el punto de vista teórico, la investigación planteada permitió comprender éste aspecto de interés para la vida económica, industrial, comercial y de servicios en la región, punto de partida para el desarrollo de los principios mas destacados de la Gestión de la Calidad Total y las mejoras de los procesos de las empresas que se dedican a las Operaciones de Suministro de Combustible.

En cuanto al enfoque metodológico, la investigación presenta un instrumento de recolección de información referente a la variable de estudio Gestión de la Calidad Total, el cual fue sometido al proceso técnico de validez y confiabilidad, además de obtener una base de datos la cual describe la situación o el objeto de estudio para ser utilizado en futuras investigaciones sobre el manejo de variables como ésta. En el ámbito social, se justifica la presente investigación partiendo del hecho de la existencia de una estrecha relación entre el bienestar de la población y la prestación de un servicio público de alta calidad.

4. Delimitación de la investigación

Este estudio se enmarcó dentro de la línea de investigación de la Gestión de la Calidad Total de la maestría en Gerencia de Empresas, mención Gerencia de Operaciones. Se trabajó en el sector de actividad económica transporte, específicamente en las empresas que realizan las operaciones de suministro de combustible (gasolina y diesel) a los vehículos de transporte terrestre.

4.1 Espacial

La investigación se llevó a cabo en las estaciones de servicio ubicadas en las cuatro (04) parroquias del Municipio Maracaibo con mayor concentración de empresas de éste tipo, específicamente: Olegario Villalobos (12 E/S), Cristo de Aranza (10 E/S), Chiquinquirá (9 E/S) y Coquivacoa (9 E/S), para un total de cuarenta (40) Estaciones de Servicio.

4.2 Temporal

La presente investigación se desarrolló durante el período 2011 – 2012, ejecutando la recolección de datos en campo entre los meses de julio a agosto de 2012.

4.3 Poblacional

La población estuvo constituida por dos universos de estudio: las 40 Estaciones de Servicio ubicadas en el las cuatro parroquias del Municipio Maracaibo del Estado Zulia con mayor concentración de empresas de éste tipo y los clientes o usuarios del servicio de dichas empresas.

4.4 De contenido

La investigación se fundamentó tomando como apoyo las teorías de Camisón y col (2007), Gryna y col (2007), Moreno y col (2001), Gutiérrez (2005), Deming (1989), Albrecht (2006), Pires y Carretero (2007), ISO Serie 9000 (2000), Serna (2001), Beltrán (1998), entre otros.



Capítulo II

Marco Teórico

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes

Como antecedentes a la presente investigación se tienen los siguientes Trabajos de Grado, cuya variable principal es la Gestión de la Calidad. Según De Nicoló de O., Yusmila D. (2009), en su trabajo de grado que lleva por título **“Gestión de la Calidad en las empresas de Mantenimiento del sector petrolero ubicadas en el Municipio Lagunillas del Estado Zulia”**, cuyo objetivo principal es analizar la Gestión de la Calidad en dichas empresas. El estudio fue de tipo analítico, con un diseño no experimental, transeccional, de campo.

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario de 45 ítems cuyos reactivos fueron (5) siempre, (4) casi siempre, (3) algunas veces, (2) casi nunca y (1) nunca. La validación del instrumento se realizó mediante el juicio de cinco expertos en el área, quienes estuvieron de acuerdo con el mismo; la confiabilidad se calculó a través del coeficiente alfa de Cronbach obteniéndose una confiabilidad de 0.95. Se utilizó estadística descriptiva para el análisis e interpretación de los resultados.

Como principal conclusión se obtuvo el establecimiento de la existencia de los elementos de la Gestión de Calidad estudiados, formulando los lineamientos estratégicos referenciados a la Norma ISO 9001:2000, ISO 9000:2004 e ISO 9000:2005, sobre la base del enfoque de la Gestión de la Calidad de las mejores prácticas que favorezcan a los procesos de las empresas del sector. La recomendación más relevante hace referencia a mantener y mejorar la Gestión de la Calidad de las empresas de mantenimiento, implementando las Normas Internacionales ISO Serie 9000.

Este trabajo aporta a la presente investigación elementos de soporte de tipo metodológico y práctico de uno de los enfoques para estudiar la variable Gestión de la Calidad como lo es el referenciado por las Normas ISO Serie 9000

Por su parte, Pérez G., Edmundo J. (2005), presenta en su trabajo **“Factores Competitivos en las empresas que prestan transporte lacustre a la Industria Petrolera en la Región Zuliana”**, tuvo como propósito fundamental determinar los factores competitivos en las empresas del sector. La viabilidad metodológica se logró mediante un estudio de tipo descriptivo, transversal, ampliado, con un diseño de investigación no experimental y de campo, con dos poblaciones. La información se obtuvo utilizando un instrumento tipo encuesta caracterizada por 95 ítems para la primera población y 78 para la segunda población, ambos caracterizados por respuestas de selección de diferentes escalas y opción múltiple.

La validez del instrumento se logró mediante el juicio de cinco expertos y la confiabilidad se calculó por el método estadístico Alfa de Cronbach para las preguntas de escala y el método estadístico K de Richardson para las preguntas dicotómicas. Entre los resultados arrojados por la metodología utilizada son: evidencias de los atributos de la calidad, competencias del talento humano, elementos de gestión tecnológica y estrategias de mercadeo. En relación con la percepción del cliente, se evidencia la ausencia de algunos de los atributos evaluados. La principal recomendación se basa en la toma de decisiones y acciones sobre aquellos aspectos donde el cliente percibe debilidad.

Esta investigación aporta los elementos metodológicos y teóricos aplicables en cuanto a la determinación de los objetivos relacionados con Gestión de la Calidad y Satisfacción del Cliente, los cuales están contenidos dentro del presente trabajo de investigación.

En el mismo sentido, Díaz M., Aidee (2009) en su trabajo **“Gestión de la Calidad en las Contratistas para taladros de perforación y subsuelo en el sector petrolero”**, analiza la Gestión de Calidad en dichas empresas que prestan servicio en el referido sector. La metodología empleada fue un estudio descriptivo y de campo con un diseño no experimental transeccional descriptivo. La conclusión principal del trabajo fue que las empresas del sector tienen debilidad en el desempeño hacia la Gestión de Calidad, específicamente en la localización de proveedores. Recomienda la implantación de un adecuado sistema de gestión de la calidad.

Al igual que en el trabajo anterior, éste aporta los elementos metodológicos y teóricos aplicables en cuanto a la determinación de los objetivos relacionados con Gestión de la Calidad, especialmente relacionados con la metodología de investigación.

En el trabajo de Cova V., Elvis R. (2009), “**Gestión de la Calidad en las empresas del sector avícola de la región Zuliana**”, se propone analizar la Gestión de la Calidad en éste sector. La metodología utilizada fue de tipo analítico, con un diseño no experimental, transeccional, de campo. Su principal conclusión establece la existencia de los elementos de Gestión de Calidad estudiados en las empresas del sector, formulando los lineamientos estratégicos referenciados a la norma ISO 9001:2008.

Sobre la base del enfoque de la Gestión de la Calidad de las mejores prácticas que favorecerán a los procesos de dichas empresas. Como recomendación general destaca mantener y mejorar la gestión de la calidad de las empresas del sector implementando las normas de calidad ISO Serie 9000, las cuales promueven la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad.

Este trabajo aporta a la presente investigación elementos de soporte de tipo metodológico y práctico de uno de los enfoques para estudiar la variable Gestión de la Calidad como lo es el referenciado por las Normas ISO Serie 9000. Adicionalmente ofrece elementos de aplicación práctica empresarial para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Finalmente y en un orden de ideas muy similar al de la presente investigación, Moreno R., Oswaldo, (2007), en su trabajo “**Calidad de Servicio al Cliente en estaciones de combustible del municipio Maracaibo**”, se propone como objetivo general, determinar la calidad de servicio en las estaciones de combustible del Municipio Maracaibo.

El estudio fue de tipo descriptivo de campo, con un diseño no experimental, transeccional descriptivo. La población constaba de 400 usuarios del servicio de las estaciones de combustible del Municipio Maracaibo, siendo una muestra poblacional. El

instrumento utilizado fue un cuestionario de tipo Likert, validado por 05 expertos, con una confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.91, analizado con estadísticas descriptivas.

Los resultados permitieron concluir que los clientes de las estaciones de combustibles se encuentran medianamente satisfechos por el servicio recibido, además que la subdimensión fiabilidad es considerada dentro del nivel de satisfacción. En general concluye que la calidad del servicio en las estaciones de combustible del municipio Maracaibo es media y que los operadores de las estaciones de combustible deben trabajar en función de lograr un óptimo nivel de excelencia en el servicio para satisfacer a sus usuarios.

La referencia y consulta de ésta investigación aporta a la presente relativa a la Gestión de la Calidad en las Operaciones de Suministro de Combustibles en las Estaciones de Servicio del Municipio Maracaibo del Estado Zulia, elementos teóricos, prácticos y metodológicos de gran utilidad y valor agregado para llevar adelante con éxito dicho trabajo de investigación, específicamente por ser antecedente del sector de estudio, especialmente en los objetivos relacionados con la satisfacción del cliente.

2. Bases teóricas

El desarrollo de las bases teóricas tiene como finalidad sustentar la variable Gestión de la Calidad; para ello, se consideran los aportes de los llamados maestros de la calidad tales como: Camisón (2007), Gryna y col (2007), Moreno y col (2001), Gutiérrez (2005), , Pires y Carretero (2007), Barba y col (2000), las Normas de Calidad ISO Serie 9000:2004-2008 y otros como Juran (1990), Ishikawa (1986), Crosby (1984), Feingenbaum (1956) Ivancevich y col (1997), Deming (1989)

2.1. Calidad

Existe sobre el concepto de calidad una innumerable cantidad de definiciones redundantes, que contribuyen poco a clarificar su significado actual (Camisón y col, 2007).

De acuerdo con Camisón y col (2007), se han identificado seis conceptos de calidad presentes en la literatura y en la práctica organizativa. Los cinco primeros, son aproximaciones parciales: La calidad como Excelencia, la calidad como conformidad con las especificaciones, la calidad como uniformidad, la calidad como aptitud para el uso y la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente. En los dos primeros conceptos, la calidad viene referida al producto; en el resto, a los procesos, al sistema y al servicio. El último concepto, lee la calidad como creación de valor, comprendida como la satisfacción de todas las expectativas de todos los grupos de interés clave de la organización.

Este concepto configura el dominio de la calidad referido a la empresa en su conjunto y a su sistema de valor, sintetizando las perspectivas internas y externas contrapuestas en los conceptos parciales.

La doctrina de la Gestión de la Calidad propone habitualmente que no existe un concepto global superior, siendo que cada concepto es apropiado dependiendo de las circunstancias y pudiendo la organización seleccionar el más apropiado (Reeves y Bednar, 1994). Se considera entonces que el concepto de calidad es tan amplio e incluye tantos componentes que ningún enfoque o modelo conceptual es capaz de abrazarlos a todos.

Para Gryna y col (2007), una breve definición de calidad es “satisfacción y lealtad del cliente” o “adaptabilidad de uso”. Aunque una definición como ésta tiene su enfoque, se debe desarrollar aún más para que ofrezca una base para la acción.

Camisón y col (2007), no comparten ninguna de las hipótesis antes indicadas. Concluyen que el concepto de calidad total permite abordar la Gestión de la Calidad en un ángulo más holístico, eficaz y eficiente. El concepto de calidad total se basa en conseguir que coincidan la calidad esperada, la calidad programada y la calidad realizada, que es cuando se consigue la plena satisfacción del cliente. Esta concepción puede expandirse aún más si se distingue entre la calidad esperada y la calidad latente o sorpresiva.

Cabe entonces interpretar las definiciones parciales de calidad como dimensiones del concepto global de calidad total. Se trata de dimensiones interrelacionadas y complementarias que definen el alcance en la aplicación de la Gestión de la Calidad. Para la presente investigación se asumirán los postulados de Camisón y col (2007) acerca de la definición de calidad.

2.2 Gestión de Calidad

Según Camisón y col (2007), es un error reduccionista pensar que la Gestión de Calidad puede verse como un único enfoque ya que ésta se puede controlar y gestionar de modos muy diferentes, que han ido emanando y yuxtaponiéndose a lo largo de la historia basándose en distintos conceptos de calidad.

Cabe resaltar que el autor referenciado hace énfasis en el enfoque que a su juicio recoge de manera más completa y avanzada el tema de la Gestión de la Calidad, en lo que denomina Gestión de la Calidad Total o Gestión de la Calidad Total, como un último y mas reciente escalón de en la evolución de la misma.

El proceso de avance de la Gestión de la Calidad ha sido incremental; se observa un cambio fundamental en el que los enfoques pasan de controlar a gestionar. La inspección y El Control Estadístico de la Calidad o CEC, son enfoques de control de calidad. El Aseguramiento de la Calidad o CCT, el enfoque japonés Company-Wide Quality Control o CWQC, y la Gestión de la Calidad Total o Gestión de la Calidad Total son enfoques de la Gestión de la Calidad (Camisón y col, 2007). Sin embargo, éstos últimos tres enfoques no son equivalentes ya que presentan diferencias profundas entre sí. Una visión clara de estos enfoques ayudará a erradicar los malentendidos que pesan sobre la Gestión de la Calidad.

En éste sentido, es conveniente revisar como soporte teórico a la presente investigación, la clasificación y características básicas relacionados con los enfoques mencionados a fin de comprender sus principios y enunciados y establecer la comparación entre los mismos. Obviamente, para comprimir las ideas de cada enfoque y enfatizar sus diferencias, se ha trazado de cada uno sus características como si

fuesen estáticos totalmente. Para Camisón y col (2007), los 5 enfoques de Gestión de la Calidad pueden describirse como sigue:

El enfoque Inspección de la Calidad: Sus principio se enfatiza en la identificación de productos no conformes y acciones correctivas sobre ellos

El Enfoque Control Estadístico de Calidad: Se basa en el control de procesos, identificación de fuentes aleatorias, y crónicas de variabilidad, uso de métodos estadísticos, recogida y análisis de datos.

El enfoque Control de la Calidad Total: establece el control de la calidad en todos los departamentos, sistema de calidad, auditorias de calidad por terceros, aseguramiento de la calidad por diseño, aptitud de uso del producto, planificación, control y mejora continua de la calidad, documentación del sistema de calidad.

El enfoque Company-Wide Quality Control: es el control total en todas las actividades de la cadena de valor, implicación de las personas y uso mas intenso y coordinado de todas las prácticas del Control de la Calidad Total.

Finalmente, el enfoque de Gestión de la Calidad Total: sus principios establecen que el cliente es primero, se apoya en la mejora continua de los procesos y extensión del enfoque a todo el sistema de valor. Cree en el liderazgo de la dirección, en la prevención y medida del desempeño para todos los grupos de interés internos y externos de la organización y en la implicación de las personas.

Las definiciones que la literatura ofrece sobre Gestión de la Calidad, así como los instrumentos que se han elaborado para su operativización y medida, presentan deficiencias importantes:

1. Se olvida que la Gestión de la Calidad es un concepto complejo y abstracto (Javas, 1995), esto es, un constructo inobservable, en absoluto fácil de- conceptuar y medir si no es a través de otras variables directamente observables aunque sólo sea a través de percepciones.

2. En segundo lugar, muchas definiciones adoptan una conceptualización parcial de la Gestión de la Calidad. Sigue existiendo una importante incertidumbre sobre cómo poner en práctica los enfoques de Gestión de la Calidad, sin que se conozcan con

seguridad los principios, las prácticas y las técnicas para su desarrollo óptimo (Flynn y col, 1995).

Cada autor selecciona los elementos que considera importantes, omitiendo frecuentemente otros que también definen el contenido de un enfoque de Gestión de la Calidad actualmente. Casi todos los instrumentos de medida previos parten de un concepto de Gestión de la Calidad centrado en las prácticas y las técnicas.

Con este proceder se olvidan partes importantes de las dimensiones organizativa, cultural y estratégica del enfoque. Este modo de medir el constructo no permitiría valorar adecuadamente el hecho de que una empresa esté adoptando parte de las prácticas y técnicas asociadas con la Gestión de la Calidad, sin estar comprometida con sus principios. Este problema suele ser especialmente palmario cuando la definición se deriva de las aportaciones de gurús en calidad como Deming o Juran. Por otro lado, un concepto teórico amplio de Gestión de la Calidad debe partir de su naturaleza multidimensional (Camisón, 2007).

3. Además, muchas definiciones presentan deficiencias en su operativización. Aunque algunos trabajos definen el constructo multidimensionalmente, luego lo operativización con una única dimensión o como un constructo multidimensional indeterminado. Una definición multidimensional rigurosa exige explicar las relaciones que vinculan el concepto de Gestión de la Calidad y sus dimensiones (Law y col, 1998).

Así pues, el contenido de los distintos enfoques de Gestión de la Calidad se distingue por tres dimensiones:

1. Los principios que asumen y que guían la acción organizativa.
2. Las prácticas (actividades) que incorporan para llevar a la práctica estos principios.
3. Las técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas.

En cuanto a la operativización de la Gestión de la Calidad, se plantean serios problemas: identificar: los elementos que forman parte de las dimensiones, y precisar la forma en que se ínter relacionan para formar el constructo.

La identificación de los elementos que definen el contenido de la Gestión de la Calidad ha dado lugar a la construcción de instrumentos que permitan medir de forma global sus dimensiones, principalmente en forma de escalas multiítem basadas en la percepción directiva. Los trabajos académicos] con este fin han buscado construir un patrón de los principios y las mejores prácticas y técnicas para la, implantación de la Gestión de la Calidad, testando su universalidad y la consistencia de sus interrelaciones así como sus relaciones con el desempeño.

Con todo, sigue sin existir suficiente consenso sobre el contenido de la Gestión de la Calidad, de modo que las escalas creadas muestran un elevado grado de diversidad en su identificación de los factores críticos de éxito, así como una falta de visión holística del constructo, que no está claramente motivada por la adopción de distintos enfoques.

En cuanto al segundo problema de operativización, es necesario analizar el modo en que las diferentes dimensiones se reúnen para configurar el constructo y la manera en que el conjunto de indicadores se resumen para configurar cada dimensión del constructo. Law y col (1998), aducen tres argumentos que justifican la necesidad de precisar la relación entre un constructo y sus dimensiones:

1. Es teóricamente más significativo y coherente usar el concepto general como una representación de las propias dimensiones, que emplear una o algunas de ellas por aislado. Sin una correcta especificación de las relaciones entre el constructo y sus dimensiones, las mismas son simplemente una colección de variables independientes, que no precisan de la etiqueta de componentes de un constructo multidimensional.

2. La propia naturaleza del concepto difiere según la interpretación atribuida a las relaciones entre el constructo y sus dimensiones. Esta diferente conceptualización puede conducir a que las conexiones sustantivas con otros conceptos varíen en función de la distinta especificación de las relaciones. Cuando dichas relaciones no se muestran de forma explícita, se corre el riesgo de que cada investigador operativice el mismo concepto mediante diferentes métodos, para concluir en un proceso no acumulativo de generación de conocimiento.

3. El criterio a la hora de elegir una forma de especificación de las relaciones debe ser derivado de la teoría, la construcción del concepto a partir de sus dimensiones debe estar guiada por consideraciones teóricas.

Las disimilitudes entre los tres tipos de constructos multidimensionales son evidentes. Un constructo latente o agregado es una representación completa de todas las dimensiones obtenida mediante la comunalidad de éstas (modelo latente) o una composición matemática (modelo agregado). En cambio, un constructo de perfil puede ser interpretado como un conjunto parcial de características de las dimensiones, no existiendo un concepto único que sintetice todas ellas (Camisón y col, 2007).

De acuerdo con Gryna y col (2007), para lograr productos y servicios de calidad se requiere la aplicación de acciones gerenciales, tecnológicas, estadísticas y de comportamiento en todas las funciones de una organización. Este concepto guarda estrecha relación con los postulados de otros autores sobre el tema de la gestión de la calidad, la cual debe verse como un constructo de múltiples dimensiones.

Los enfoques como inspección y como CEC dan de la Gestión de la Calidad una definición como constructo de perfil, lo que significa que realmente dicho concepto en ellos no tiene sentido, al ser una mero recopilatorio de prácticas y técnicas sin un criterio global que las unifique. Los otros enfoques proporcionan ya una representación completa de las dimensiones del concepto, aunque de modos distintos.

Las aproximaciones CCT y CWQG adoptan una visión como modelo agregado. Esto es especialmente claro en el enfoque de aseguramiento de la calidad, donde la visibilidad del enfoque radica en la certificación o no de la organización, siendo no observables los principios y las prácticas que conducen al concepto. Además, la falta de una comprensión global de dichos elementos conduce a considerarlos independientes o, como mucho, con relaciones unidireccionales, lo que significa asumir que el sistema es sostenible en ausencia o pobreza en alguno de sus componentes: El mismo concepto agregado, en este caso de la Gestión de la Calidad Total, es adoptado por muchos estudios en este enfoque (Camisón y col, 2007). Para la presente investigación se asumirán los conceptos emitidos por éste último autor.

2.3 Principios de la Gestión de la Calidad Total

2.3.1. Orientación al cliente

2.3.1.1. ¿En qué consiste la orientación al cliente?

Este principio postula la consideración de los clientes como el eje de la actividad empresarial, que debe estar enfocada a su satisfacción, por ser quienes finalmente enjuician la calidad del servicio que la empresa les presta. El tradicional enfoque de la Gestión de la Calidad hacia el producto o los procesos no sirve en un mercado de demandantes que vive, además, un cambio continuo en los hábitos de consumo de los compradores. La empresa debe ahora cambiar hacia un enfoque orientado al cliente. Este cambio conlleva sustituir la organización cuyo objetivo es que todas las actividades estén en función de fabricar o servir, por una organización enfocada a satisfacer a un cliente que no busca solo un producto de calidad, sino que además exige buen precio, información y asesoramiento pre y postcompra, servicio a tiempo, garantía de calidad, etc.

Mas existe bastante confusión sobre qué significa satisfacer las necesidades del cliente: si simplemente consiste en cumplir las especificaciones pactadas, o más bien consiste en anticiparse a las necesidades futuras buscando la fidelización. Se ha reiterado el interrogante de si al definir la calidad como satisfacer al cliente, se debe dar exactamente el nivel de calidad pedido, hay que alcanzar un nivel superior o debe buscarse la perfección del producto. A la cuestión ¿la calidad es dar justo al cliente lo que pide, ni más ni menos?, se le da generalmente una respuesta con poca visión de futuro (Camisón y col, 2007). Para la presente investigación se asumirán los postulados de Camisón y col (2007).

2.3.2. Orientación estratégica a la creación de valor

2.3.2.1. Dirección Estratégica de la calidad

La JUSE (2004), en su definición de Gestión de la Calidad Total, habla del desarrollo de actividades sistemáticas refiriéndose a actividades organizadas para

lograr la misión y los objetivos de la empresa que son conducidas por un Inerte liderazgo de la dirección y guiadas por una visión y unas estrategias claramente establecidas a medio y largo plazo, así como por estrategias y políticas de calidad apropiadas. Por tanto, la filosofía de dirección basada en la calidad implica que la organización formule y aplique claramente una estrategia corporativa que integre la calidad en el proceso de formulación e implantación estratégica.

Según Camisón y col (2007), la activación de este principio resalta cuatro aspectos en el proceso estratégico:

- La definición de un propósito compartido, plasmado en la visión y la misión de la organización, que incorpore la calidad como principio.

- El desarrollo de una estrategia a medio y largo plazo claramente definida, guiada por aquel propósito compartido, que adopte prácticas de Gestión de la Calidad tanto para la definición de objetivos como para el análisis estratégico y para la búsqueda de ventajas competitivas basadas en la calidad. Deming (1982), percibió pronto la importancia de lo que denominó «crear constancia (y consistencia) de objetivos», refiriéndose a la labor directiva de planificar para hoy y para mañana, y de ofrecer un esfuerzo coordinado y organizado para alcanzar las metas establecidas.

- El despliegue de estrategias, programas y proyectos de calidad apropiados a la misión y a la estrategia de empresa, que sistematicen las actividades organizadas para el control y la mejora de la calidad.

- Apoyar la implantación de la estrategia de empresa y de calidad en los procesos de cambio organizativo y cultural que facilitan los principios de la filosofía de dirección basada en la calidad, instaurando estructuras, sistemas, culturas y procesos apropiados.

Para la presente investigación se asumirán los postulados de Camisón y col (2007).

2.3.2.2. Prácticas para integrar la calidad en el proceso estratégico

La orientación estratégica, según Camisón y col (2007), hacia la creación de valor exige recurrir a prácticas de distintos tipos, que garanticen la integración de la calidad

en el proceso estratégico de la empresa. Entre las prácticas fundamentales se pueden citar las siguientes:

- Investigación e identificación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave de la organización, para trasladarlas a la definición de su propósito compartido, incentivando así la participación, el compromiso y la cooperación.

- La enunciación de los objetivos e indicadores de desempeño pertinentes no acaba con las dificultades, pues sigue persistiendo el problema de aplicarlos sistemáticamente. La introducción de sistemas de objetivos y de una métrica de los resultados acorde con los principios de Gestión de la Calidad no garantiza que sean efectivamente usados.

- El análisis estratégico puede beneficiarse sensiblemente de prácticas y técnicas para el estudio del mercado y de los competidores auspiciadas por la Gestión de la Calidad, tales como el benchmarking.

- Prácticas enfocadas a explotar el potencial de creación de ventajas competitivas que la calidad y su gestión encierran. Las competencias distintivas de la empresa pueden reforzarse desplegando ventajas en activos estratégicos como la calidad del producto, el servicio al cliente, la reputación de calidad o servicio, o la cultura de compromiso de los empleados.

- Prácticas enfocadas a la cooperación con clientes y proveedores para la mejora compartida de la calidad y la reducción de los costes, tales como programas de calidad concertada o equipos de desarrollo conjuntos de nuevos productos.

- Las prácticas de mejora continua y de orientación hacia la innovación y el aprendizaje, consustanciales al despliegue de los enfoques modernos de Gestión de la Calidad, son elementos valiosos para la regeneración de las competencias distintivas de la empresa. Estas prácticas son igualmente valiosas porque facilitan la adaptación de la dirección para responder flexiblemente a los cambios en el entorno.

- Prácticas organizativas y sociales que estimulen el alcance de activos valiosos como fuente de ventajas competitivas, ya sean procedimientos organizativos o activos humanos, la adhesión de los miembros de una organización a un propósito deliberadamente impulsado por la dirección precisa no sólo que sus aspiraciones hayan sido satisfactoriamente incorporadas, sino también que se perfilen estructuras, sistemas y procesos estimulantes del compromiso, la participación y la cooperación.

2.3.3. Liderazgo y compromiso de la dirección como Valor

2.3.3.1. La responsabilidad de la dirección en los problemas de calidad

Según Camisón y col (2007), la viabilidad de la Gestión de la Calidad Total pasa inevitablemente por una dirección que comprenda y asuma nuevas responsabilidades. Mientras que el CWQC partía de la premisa que la calidad era función directa de los ejecutores de las operaciones, concentrando consiguientemente sus inversiones sobre los empleados (con técnicas como los círculos de calidad, por ejemplo), el enfoque Gestión de la Calidad Total extiende la responsabilidad sobre la calidad a todos los niveles jerárquicos, aunque la mayor cuota de responsabilidad es de la dirección. Si en una empresa se emplean sistemas de calidad orientados al producto, prevalecerá la opinión de los ingenieros; ellos serán los que marcarán ciertos niveles de especificaciones y los que se esforzarán por conseguirlos.

Si en una empresa domina un enfoque de calidad orientada al mercado, será la alta dirección quién mandará en calidad, adoptando nuevas funciones de liderazgo y de movilización del conjunto de la organización hacia la calidad. La Gestión de la Calidad debe ser una prioridad básica para el equipo directivo de la empresa. Como bien decía un lema empleado en la famosa campaña nacional por la calidad impulsada por el gobierno británico en 1983, “la calidad es demasiado importante para dejarla al director de calidad”. Por el contrario, los profesionales de la calidad desempeñarán un papel más modesto pero importante como facilitadores, coordinadores, entrenadores y brindando asistencia técnica.

Gryna y col (2005) entre otros, han profundizado en la responsabilidad en la variabilidad de las características de calidad de cada nivel jerárquico, con base en su distinción entre causas crónicas y esporádicas. Como ya se explicó en el punto anterior, la primera responsabilidad de la dirección está en las causas comunes o crónicas de problemas de calidad, que están implícitas al diseño de los procesos. Mientras la dirección concentre su atención en eliminar las causas esporádicas o especiales, sólo logrará que los procesos vuelvan a sus niveles históricos de calidad.

Es indispensable que la dirección posea un conocimiento sólido de lo que es el Control Estadístico de Procesos, la dirección tiene entonces como tarea prioritaria la identificación de los medios adecuados para remover las causas crónicas de la calidad. El reto planteado a la dirección es descubrir proyectos de inversión que produzcan una mayor calidad a un menor coste unitario. La elección implica considerar muchas variables, tales como la naturaleza del producto, la tecnología del proceso, la estrategia competitiva de la empresa, el diseño de su estructura organizativa, o la capacidad de innovación y asimilación de tecnologías del grupo humano.

Pero la dirección también es responsable del enfoque que se sigue al atacar las variaciones especiales: puede optar por culpabilizar a los trabajadores, o puede darles medios y estímulos para que, aprovechando su privilegiada posición en los procesos, reconozcan y subsanen pronto las variaciones esporádicas.

Las acciones correctoras a emprender son distintas según el tipo de problemas de calidad que se desea corregir. Cuando se produce un problema esporádico de calidad, las señales de alarma establecidas sallan rápidamente. Los inspectores aparecen en escena, descubren la causa de la desviación y restauran el nivel de errores habitual. Seguramente, ambas orientaciones (corregir y prevenir problemas de calidad) son de naturaleza tan diferente que requieren no sólo distintos enfoques directivos, sino incluso estilos de dirección desemejantes.

Hay tres razones por la cuales la dirección no suele atacar los problemas crónicos de calidad según Gryna y col (2007):

- Las pérdidas crónicas, al revés que las esporádicas, no hacen sonar ninguna alarma. Desde el momento que la dirección permitió incorporar ese nivel de servicios defectuosos a los costes y a los estándares di- servicio, las señales de alarma fueron desconectadas. El problema en las causas comunes de variación es que existen desde hace tiempo.

- La competencia también soportar las mismas pérdidas. Cuando esto ocurre, es posible aplicar al producto un precio que cubra las pérdidas.

- Los directivos no son conscientes de que la solución de los problemas crónicos requiere una serie especial de acciones, pivotadas alrededor de proyectos específicos

de mejora de la calidad. El desarrollo de estas actuaciones demanda una inversión de tiempo de dirección y de profesionales.

Para la presente investigación se asumirán los postulados de Camisón y col (2007).

2.3.3.2. El Liderazgo y el compromiso de la dirección

La puesta en práctica de la Gestión de la Calidad Total desde un enfoque estratégico exige una transformación de la cultura organizativa, que empieza por el cambio de los estilos de dirección. El estilo directivo tradicional en los países occidentales ha fijado como tareas de la alta dirección las de reunir información, tomar decisiones y aplicar los castigos adecuados para lograr que los trabajadores fuesen eficientes en su labor. Esta concepción clásica de la dirección tenía como premisa restringir la responsabilidad de los trabajadores a “hacer las tareas”, dejando la función de pensar como responsabilidad exclusiva de los directivos (Camisón y col, 2007)

El compromiso de la alta dirección con la Gestión de la Calidad Total se plasma en su comprensión y entusiasmo con el concepto, así como con su implicación en la imbricación del concepto en la visión, la misión, los objetivos, el proceso estratégico y el fortalecimiento de las competencias distintivas de la empresa. Una dirección que lidera la Gestión de la Calidad Total diseña los procesos y los sistemas buscando erradicar las causas comunes de variación en la calidad de sus productos, pero también establece e implanta políticas adecuadas para el desarrollo del capital humano a fin de anticipar los potenciales problemas esporádicos y de explorar oportunidades de mejora.

Una dirección comprometida con la Gestión de la Calidad Total será sensible al principio de que la organización asuma sus responsabilidades éticas y sociales. En cambio, la Gestión de la Calidad Total difícilmente fructificará en una organización donde su alta dirección trata esta función como la última moda de gestión. No se compromete ni aporta apoyo, o se mueve solamente por presiones externas como satisfacer los estándares de una agencia de acreditación (Camisón y col, 2007). Todos los empleados pueden contribuir efectivamente a la mejora. Por tanto, los directivos

tienen la obligación económica e incluso moral de aportar oportunidades a los empleados para contribuir al logro de la misión de la organización.

Los directivos también asumen una tarea de facilitadores internos. Los facilitadores deben aduar como guías para otros desarrollando iniciativas en línea con la misión y los objetivos de la organización. Además, para evitar la frustración de las personas al enfrentarse a situaciones no familiares, los facilitadores deben controlar las habilidades de los empleados asegurándose de que poseen el conocimiento adecuado a sus necesidades, y en caso contrario ofreciendo el entrenamiento adecuado en el momento oportuno.

El compromiso de la dirección también conlleva una implicación personal visible y constante en la mejora de la calidad, este compromiso de la dirección con vistas a la mejora continua de la calidad no implica únicamente una declaración de apoyo a la teoría. Es necesario también un compromiso en la práctica, en la ejecución integral del método. Para la presente investigación se asumirán los postulados de Camisón y col (2007).

2.3.3.3. La estructura de dirección de la calidad

De acuerdo con Camisón y col (2007), el éxito de cualquier proceso de mejora de la calidad depende de una implantación efectiva y sistemática. Dado que la Gestión de la Calidad Total se extiende por toda la organización, precisa de una infraestructura que apoye todas sus iniciativas. De ahí la necesidad de crear en su seno una estructura positiva y permanente de organización de la calidad, cuya razón de ser fundamental sea fomentar y facilitar el progreso continuo en la nueva dirección

El cambio cultural hacia la calidad debe ir acompañado de la creación de una estructura capaz y responsable de aplicar el método elegido. La creación de ésta unidad organizativa exige de los directivos la asignación de los recursos necesarios (dinero, espacio y personal). Para la presente investigación se asumirán los postulados de Camisón y col (2007).

2.3.3.4. Participación

El enfoque en las personas exige prácticas de estímulo de su participación activa para que identifiquen y corrijan los problemas de calidad que se presenten. “Es responsabilidad de la dirección establecer un sistema participativo que preste atención a las sugerencias, las opiniones y los intereses de los empleados, que motive la acción y a la toma de responsabilidades en calidad por todos” (Camisón y col, 2007)

El incentivo de la participación requiere algo más que palabras. Una primera condición que facilita la aplicación de este principio es asegurar el conocimiento por cada miembro de la organización de cuáles son sus tareas y qué se espera de él. Esta práctica busca que los trabajadores entiendan cuál puede ser su aportación a la mejora de la calidad, facilitándoles medios para controlar y gestionar los procesos en que participan dentro de su ámbito de responsabilidad, la dirección debe, además, diseñar procedimientos cuya implantación apoye la asunción de la participación como elemento de la cultura de la empresa.

Es el caso del fomento de la participación mediante sistemas de sugerencias, que se implantan con rapidez, se informa de los logros y dan lugar a premios de las mejores ideas. Los procedimientos para el estímulo de la participación deberían cumplir otras condiciones: apoyar el trabajo tanto de equipo como individual, eliminar el miedo a cometer errores creando un clima de confianza, y asegurar apoyo financiero y técnico para que los empleados participantes puedan desarrollar sus ideas. Para la presente investigación se asumirán los postulados de Camisón y col (2007).

2.3.4 Orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias

2.3.4.1. Las personas en primer lugar

La orientación a las personas es uno de los pilares en que se sustenta la Gestión de la Calidad Total, según Camisón y col (2007), aunque está íntimamente asociado a otros valores como el compromiso y liderazgo de la dirección, la visión global de la organización o la cooperación interna. Este principio establece que, para que la Gestión

de la Calidad Total dé sus frutos, la organización debe desplegar conocimiento, habilidades, responsabilidad y compromiso por todos sus ámbitos, para inducir la germinación de una conciencia de calidad en sus miembros. La Gestión de la Calidad Total asume que la calidad es algo que se hace con las personas, en vez de algo que se hace a las personas.

El principio de orientación a las personas se basa en la creencia de que los miembros de una organización que no ocupan puestos de dirección son los que mejor conocen su trabajo, y pueden realizar importantes contribuciones a la mejora continua y a la satisfacción de los clientes, cuando tienen el poder y la preparación necesarios y cuando la dirección sabe hacer aflorar todo su potencial. Se trata de un principio plural, pues caben bajo su paraguas varios otros enunciados como compromiso, implicación y/o participación de las personas, desarrollo de las competencias de las personas o formación.

2.3.4.2. Prácticas para enfocar la organización a las personas

La responsabilidad compartida, la motivación, la participación, la formación, la comunicación, el trabajo en equipo y la descentralización de la capacidad de tomar decisiones ejemplificaban ya la gestión de recursos humanos dentro del CWQC durante los años 80. Estas prácticas se refuerzan ahora con nuevas ideas. El enfoque en las personas, como lo denominan Black y Porter (1995), o la orientación al cliente interno de la que hablan Mann y Kehoe (1994), citados por Camisón y col (2007), incorporan el desarrollo de ciertos valores orientados hacia los ejecutores de los procesos, que se materializan en prácticas concretas de gestión de los recursos humanos que deben incluir:

- Desarrollo del compromiso de los miembros con la misión y los objetivos de la organización.

- Desarrollo de la motivación y del compromiso con la calidad de los empleados, estimulando la responsabilidad compartida y la autorresponsabilización, que parten del consenso sobre los objetivos y la revisión continua de las actividades, dándoles medios e incentivando una actitud de prevención.

- Promoción de la participación de todo el personal en la mejora continua, descentralizando la toma de decisiones y dándole poder, autonomía e iniciativas para tomar iniciativas.

- Planificación y mejora de las competencias de las personas, definidas en función de la misión y la estrategia diseñadas, por medio de la contratación, la formación y la promoción,

- Sistemas de reconocimiento que incorporen explícitamente compensación del esfuerzo individual y de los resultados colectivos.

- Conseguir una comunicación ascendente, descendente y lateral efectiva.

Para la presente investigación se asumirán los postulados de Camisón y col (2007).

2.3.4.3. Compromiso y satisfacción del personal

El compromiso se erige en el eje de unas prácticas de gestión de recursos humanos que favorezcan la implantación de la Gestión de la Calidad Total. Una estrategia de alto compromiso que garantiza el compromiso de los empleados con los objetivos de calidad permite multiplicar los efectos positivos de la Gestión de la Calidad sobre el desempeño organizativo (Bou y Beltrán, 2005).

De acuerdo con esto, la empresa que siembra en sus empleados la ética del buen servicio que puede cosechar beneficios sorprendentes por una espiral positiva cuando el cliente está satisfecho, el empleado también lo estará y a su vez atiende mejor a nuevos clientes, de modo que se reduce la rotación del personal lo que mejora la productividad de la empresa. Esta reacción en cadena conduce a la mejora de la calidad, la productividad y la eficiencia. En sentido negativo también funciona éste ciclo: un servicio de mala calidad conduce a clientes insatisfechos, empleados desmotivados y alta rotación de empleos que castiga la productividad.

2.3.4.4. Selección del personal

Las prácticas de selección de personal deben ajustarse a un entorno de calidad (Rees y Doran, 2001). Muchas empresas son inamovibles en este aspecto,

manteniendo el mismo proceso de selección que venían usando antes de la implantación de la Gestión de la Calidad Total, por pensar que las habilidades que el personal precise pueden desarrollarse a través de la formación. Una empresa de servicios lo que realmente necesita es gente que le guste a la gente.

2.3.4.5. Formación en calidad

La política más consecuente con este fin es la asignación de dinero y tiempo para formación y entrenamiento continuo a todos los niveles organizativos (desde el presidente de la empresa hasta el más humilde empleado). La implantación de estrategias de formación para la calidad desempeña un papel vital para el éxito de la Gestión de la Calidad Total, al basarse en ella el involucrarse y el posible apoyo del personal a la iniciativa. Pese a ello, diversos informes concluyen que la formación en calidad por las empresas es aún insuficiente, siendo una de las mayores prioridades en la asignación de recursos, según Camisón y col (2007).

La eficacia de la formación requiere que sea planificada sistemáticamente, si se quiere que contribuya positivamente a la participación, al compromiso y a la lealtad de los trabajadores. Los objetivos y planes de formación deben establecerse a partir del diagnóstico de las necesidades de la empresa y de las necesidades y expectativas de cada empleado, así como de la identificación de los mejores medios para satisfacerlas.

La formación en calidad debe ser tanto de aptitudes como de actitudes. No se trata sólo de una capacitación técnica, sino también de una acción de adoctrinamiento para culturizar de nuevo a la organización en los valores de la Gestión de la Calidad, a fin de conseguir el compromiso de todos sus miembros con la nueva filosofía (Moreno, 2001).

Los objetivos de la formación en calidad han de versar sobre el nuevo sistema de valores para que toda la organización comprenda lo que la Gestión de la Calidad Total significa y los objetivos que se persiguen; sobre la contribución esperada de cada miembro de la organización, para que entienda los papeles de cada uno en una orientación horizontal, global y cooperativa de la empresa y para entrenarle en las herramientas para la mejora de la calidad, de modo que puedan hacer mejor uso de sus

competencias y alcancen un grado de satisfacción elevado que contribuya positivamente a los resultados de la empresa.

Otra práctica interesante es formar a los trabajadores en el desempeño de puestos de trabajo relacionados, de modo que puedan comprender mejor las repercusiones de sus propias deficiencias de calidad en otros clientes internos. Es igualmente importante entrenar a los empleados en ciertas actividades de mantenimiento, con el propósito de responsabilizarlos del buen funcionamiento de los bienes de equipo. Para la presente investigación se asumirán los postulados de Camisón y col (2007).

2.3.5. Visión global, sistémica y horizontal de la organización

2.3.5.1. El enfoque global de la organización

Otra característica singular de los nuevos modelos de Gestión de la Calidad es su carácter global. La Gestión de la Calidad Total se configura como una estrategia que envuelve a la organización completa: a cada departamento, a cada actividad, a cada persona, contribuyendo cada uno desde su nivel de responsabilidad, de acuerdo con Oakland (1989), citado por Camisón y col (2007). La palabra total quiere, pues, decir que el éxito de la empresa está determinado por el comportamiento de la totalidad de las funciones, no sólo por el departamento de producción.

La visión global de la Gestión de la Calidad moderna exige la participación de todos los miembros y de todas las funciones de la organización de cara a la satisfacción del cliente y a la reducción de los costes que no le añaden valor. Todos los miembros y las unidades de la organización tienen el deber de identificar, controlar y mejorar los grados de calidad dentro de su propia área de responsabilidad. Por tanto, los principios de Gestión de la Calidad Total deben desarrollarse por toda la organización. La visión global de la organización se sostiene en prácticas de gestión por procesos y en un pensamiento sistémico.

2.3.5.2. Gestión por procesos y enfoques de sistemas

De acuerdo con Camisón y col (2007), la Gestión de la Calidad Total posee una concepción de la empresa orientada a los procesos y no a las funciones. Todas las

actividades que se desarrollan en una organización pueden descomponerse en procesos y tareas. Como proceso se debe entender la secuencia de tareas o actividades que van añadiendo valor sobre cierta entrada mientras se presta cierto servicio o se elabora un determinado producto, con el objetivo de que el resultado satisfaga los requerimientos del cliente y las especificaciones previamente establecidas, estos procesos básicos están vinculados con otros procesos igualmente elementales, para formar procesos extendidos. El proceso productivo puede así definirse como una secuencia de procesos interrelacionados.

Una gestión de procesos enfocada en la mejora y a la innovación contribuye directamente a la mejora de la eficiencia, al configurar una estructura de procesos creadores de valor. La gestión por procesos es una práctica tan importante competitivamente como la dirección de productos, dado que la capacidad de entregar a los clientes productos que satisfagan sus necesidades nace de la capacidad de alcanzar la calidad de conformidad. En la gestión por procesos, todas las actividades y tareas de la organización han de estar enfocadas al cliente, es decir, le deben aportar valor añadido. El resultado final de la gestión de procesos ha de ser un servicio que satisfaga a alguien en el mercado, el cliente externo.

El objetivo de la gestión de procesos sigue siendo la orientación al cliente, aunque ahora (trasladando el concepto al interior de la organización) el concepto de cliente se amplía considerando como tales todas las personas sobre quienes repercuten los procesos y los productos. Sobre esta base, se puede diferenciar entre clientes internos y clientes externos, Cliente externo es toda persona que no forma parte de la empresa, pero sobre la cual repercuten sus servicios pues es quien adquiere su producto. (Camisón y col, 2007)

De acuerdo con Gryna y col (2007), el concepto de cliente interno nace de la consideración de todos los empleados como involucrados en una relación proveedor interno-cliente. El cliente interno se define como aquella persona a la cual (actuando como un proveedor) se entrega el trabajo, o dicho de otro modo, compra los documentos, información, procedimientos, materias o piezas, para agregarle su propio trabajo y volver a vender a otro cliente. El mismo enfoque sirve para describir el papel

que desempeñan los departamentos, las secciones o cualquier unidad organizativa dentro de la empresa.

La gestión de procesos incorpora prácticas orientadas a:

- Identificar los procesos críticos, comunicarlos y evaluar su impacto en el negocio.
- Identificar las consecuencias de tareas que forman el proceso, los proveedores y clientes relacionados en él.
- Establecer una gestión sistemática de cada proceso, designando un propietario (coordinador) y midiendo sus resultados continuamente.
- Satisfacer las expectativas y necesidades del cliente interno en el proceso.
- Revisión de los procesos y establecimiento de objetivos para su mejora, anticipando el cambio de las necesidades de los clientes internos, utilizando información de clientes, proveedores, empleados, competidores (benchmarking) y otras partes interesadas.
- Estimular la innovación de procesos, descubriendo y aplicando nuevas tecnologías y/o rutinas organizativas, así como fomentando el aprendizaje.
- Implantar los cambios en los procesos y evaluar sus resultados.
- La gestión de los procesos se sostiene también habitualmente en prácticas de aseguramiento de la calidad.

Ahora bien, desde un enfoque estratégico, un sistema de Gestión de la Calidad documentado y certificado no es un objetivo en sí mismo, sino una ayuda para dirigir los procesos, para implantar los planes de mejora de la calidad y para definir las responsabilidades en esta área.

Para Camisón y col (2007), la Gestión de la Calidad Total va más allá de la gestión por procesos, para extenderse a una visión sistémica. Deming ya instó a contemplar la empresa como un sistema y los enfoques de Gestión de la Calidad Total y CWQC habían puesto ya las primeras piedras para orientar la Gestión de la Calidad hacia el sistema. Sin embargo, realmente su interpretación de la visión sistémica se limitó a señalar que cada subsistema dentro de una organización es percibido con sus propias relaciones cliente-proveedor, y el objetivo de la fruición es optimizar estas interacciones

en el límite de cada subsistema. La Gestión de la Calidad Total va más allá, adoptando los postulados de la Teoría General de Sistemas para otorgar al concepto de sistema su genuino significado.

2.3.5.3. Cooperación interna y trabajo en equipo

Cuando Deming (1982), habla de una transformación radical del estilo de gestión occidental, se está refiriendo a la transformación de las prioridades de la dirección para mudar un ambiente de competencia interna en un entorno de trabajo en equipo dentro de la organización. Muchas personas siguen pensando que el concepto de cliente interno es una tontería, y que lo único realmente importante es el producto que es entregado al cliente externo. Desde luego, el enfoque está en la satisfacción del cliente externo, aunque hay que comprender que incluso cuando cada trabajador realiza lo que individualmente considera el mayor esfuerzo, puede no ser suficiente para garantizar la calidad del producto final.

Incluso si la entrega de un producto aceptable resulta en un cliente externo satisfecho, la medición de la calidad del producto interno es conveniente porque hará posible satisfacer al cliente interno e identificar ineficiencias y actividades improductivas cuya disminución reducirá los costes de no calidad. Además de un desempeño eficiente del trabajo, es necesario el trabajo en equipo colaborando en la solución de los problemas y que todos sepan cómo trabajar en la misma dirección, precisamente la más productiva para el conjunto de la organización.

Un entorno de cooperación interna según Tummala y Tang (1996) y Anderson (1994), se caracterizará por que los miembros o unidades organizativas ligados por una cadena proveedor-cliente dentro de un proceso estarán dispuestos a la colaboración, escuchando mutuamente sus necesidades, investigando lo que sucede cuando los productos pasan al siguiente proceso, y debatiendo cómo satisfacer conjuntamente los requisitos de proveedor y cliente. Deming (1982) ha sintetizado la idea en el concepto “la gestión mediante una cooperación positiva”, frente a la “gestión a base de conflictos”; o, en los propios términos de Deming, “yo gano, tú ganas”, preferentemente a un “yo gano, tú pierdes”.

Por ello, el trabajo en equipo, la comparación de las mejores prácticas y la transmisión horizontal de información sólo fructifican en una organización con ciertas características, a cuyo desarrollo debe enfocarse la práctica directiva.

2.3.5.4. Organización horizontal

El principio de visión global de la organización, plasmado en prácticas de gestión por procesos y de cooperación interna y trabajo en equipo, implica desechar la organización taylorista, las jerarquías verticales y la división del trabajo máxima, para adoptar un enfoque horizontal que cruza las fronteras organizativas clásicas (secciones, departamentos, divisiones, niveles jerárquicos) (Kanji, 1995). La Gestión de la Calidad Total comporta, pues, una organización horizontal, cuyo criterio de organización es más la agrupación de procesos con fuertes interdependencias que la división del trabajo. Para la presente investigación se asumirán los postulados de Camisón y col (2007).

2.3.6. Orientación a la cooperación

2.3.6.1. La cooperación externa y la organización abierta en red

La incorporación del principio de cooperación externa al sistema de valores soporte de la Gestión de la Calidad Total es tardía y menos frecuentada. Sin embargo, el enfoque hacia una organización abierta, u organización horizontal en red (Hirschhorn y Gilmore, 1992), que extienda la cooperación más allá de los límites de la empresa, al conjunto del sistema de valor o cadena de suministro, es un principio esencial para diseñar y conducir el sistema de Gestión de la Calidad Total, sin el cual está incompleto. Una visión global implica, además de entender todos los procesos internos de la organización, integrar igualmente los procesos externos de las organizaciones que le proporcionan bienes o servicios.

El principio de cooperación externa amplía el alcance del principio de prevención, clásicamente defendido por el Gestión de la Calidad Total y el CWQC, orientándose hacia el diseño y la compra de calidad más que hacia la inspección para elaborar productos que satisfagan los requerimientos de los clientes. No es por ello extraño que

todos los gurús de ambos enfoques hayan insistido en la necesidad de considerar a los proveedores como parte integral de las operaciones de la empresa y de su proceso de mejora.

Por ejemplo, Deming (1982), acuña como su cuarto principio el “acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio”, propugnando “tener un único proveedor para cada artículo, construyendo una relación a largo plazo basada en la lealtad y la confianza”. El potencial de ahorro de la cooperación con los proveedores se aprecia inmediatamente si se tiene en cuenta estimaciones según las cuales el 50 % de las no conformidades de calidad es imputable a materiales defectuosos (Smock, 1992).

La cooperación externa facilita la implantación de otros tres principios: la orientación estratégica hacia la creación de valor, la orientación hacia el cliente y la orientación al aprendizaje y la innovación. La fuerza que facilita esta concepción global de la organización que incluye la cooperación externa es, junto al impulso directivo, un enfoque hacia la creación de valor para todos sus grupos de interés. La eficacia y la eficiencia de la empresa se acrecientan cuando establece con sus grupos de interés externos relaciones de confianza y pautas de trabajo en equipo mutuamente beneficiosas. En especial, la cooperación externa aumenta la competitividad de la empresa gracias a la optimización de las relaciones con los clientes, contribuyendo a aumentar su satisfacción y fidelidad.

2.3.6.2. Prácticas para la orientación a la cooperación

La implantación de este principio se lleva a cabo a través de prácticas como:

- El establecimiento de alianzas estratégicas o de programas de cooperación profunda con sus proveedores, integrándolos en equipos de trabajo para el diseño y desarrollo de nuevos productos desde las etapas iniciales (Hirschhorn y Gilmore, 1992).

- La práctica de la cooperación con los clientes mediante equipos conjuntos les permitirá participar en el diseño de los productos, así como hacer saber a la empresa sus quejas y sugerencias de mejora. Tanto esta práctica como la anterior forman parte de lo que se ha dado en llamar ingeniería concurrente.

•En todos los casos, las prácticas pueden incluir la conexión de los sistemas informáticos facilitando la automatización y agilización de las relaciones comerciales.

Para la presente investigación se asumirán los postulados de Camisón y col (2007).

2.3.7. Orientación al aprendizaje y a la innovación

2.3.7.1. La mejora continua y la mejora radical

Según Camisón y col (2007), el principio de orientación al aprendizaje y a la innovación postula que la dirección debe liderar la organización abriendo las puertas al aprendizaje adaptativo y generativo, así como a la innovación incremental y radical. El principio incorpora, pues, dos clases de procesos de mejora:

1. La mejora continua, basada en la innovación incremental y el aprendizaje adaptativo, resulta cuando las organizaciones aprenden de las consecuencias de sus actividades pasadas y, sin cuestionar el paradigma que guía la acción, emprenden nuevas actividades mejoradas. El enfoque de la mejora continua es atacar constantemente los focos de no calidad, cuestionando las prácticas y métodos organizativos.

2. La mejora radical, asentada en la innovación radical y el aprendizaje generativo, resulta (liando cambios en el entorno o la discrepancia entre los resultados deseados y los resultados de las actividades del pasado conducen a cuestionar el paradigma guía de la acción organizativa. tiste aprendizaje completo, al implicar enmiendas en las creencias subyacentes a la vida organizativa, es desestabilizante y revolucionario, aunque fundamental para la innovación y la creatividad en curios contextos.

Tanto si el principio discurre por la vía adaptativa como si lo hace por la vía generativa, guarda una estrecha conexión con otros valores de la Gestión de la Calidad Total. El liderazgo de la dirección es condición indispensable para la innovación, pues de su aplicación depende la asignación de recursos para I+D+I y la configuración del propio diseño organizativo y cultural apto para aprender. La dirección con una visión de excelencia adopta prácticas como el desarrollo de sistemas para crear una calidad

única en la industria, el establecimiento de sistemas de desarrollo de nuevos productos que acorten el lead time mientras aseguran la calidad, o la innovación en los procesos del sistema de calidad como la ingeniería concurrente.

La implicación del personal en procesos de aprendizaje sólo es sostenible con el compromiso y la participación. La propia eficacia del aprendizaje descansa en el enriquecimiento de los conocimientos de los empleados y directivos mediante acciones de formación. Es especialmente importante resaltar la cooperación como antecedente del aprendizaje. En la medida en que muchas iniciativas de mejora trascienden los límites organizativos internos y/o externos, se requiere igualmente el concurso de la cooperación (interna y/o externa) y del trabajo en equipo para favorecer el aprendizaje grupal e ínter organizacional (Camisón y col, 2007)

2.3.7.2 Prácticas para el aprendizaje y la innovación

La puesta en práctica del principio de innovación y aprendizaje requiere usar prácticas en diferentes frentes. Entre las que la literatura en Gestión de la Calidad Total resalta, se incluyen:

1. Gestión por hechos o basada en información. La administración basada en hechos exige disponer de indicadores tanto internos como externos nacidos de la evaluación de procesos y resultados, para contrastar la consecución de los objetivos, detectar problemas proponer acciones correctoras y, de esta forma, encaminar a la empresa hacia la mejora de la calidad.

2. El trabajo más importante a efectuar en un sistema estable es mejorar el proceso, en un esfuerzo sin fin. La distribución de una característica de calidad que está bajo control estadístico es estable y predecible permanentemente, al igual que la producción y los costes. Es entonces cuando se puede pensar en mejorar el proceso, a fin de reducir el intervalo de variabilidad, cambiar el nivel, o ambos. “El estudio de los orígenes del producto, río arriba, proporciona un empuje importante hacia la mejora” (Deming, 1982).

La mejora continua comienza con la incorporación de la calidad deseada en la fase de diseño, para lo cual es menester el trabajo en equipo, una mejora continua de los

métodos de concepción y un entendimiento profundo y prospectivo de las expectativas del cliente y de la idoneidad en su uso del producto. Así, habría que llevar a cabo un Análisis del Valor para mejorar la oferta del servicio mediante la simplificación del diseño y la eliminación de los costes innecesarios, así como para desarrollar aquellas partes que pudieran mejorar considerablemente el servicio.

Los procesos de mejora y de aprendizaje no se desencadenan automáticamente. Además de una gestión basada en hechos, un sistema de calidad bien documentado y un personal dotado con conocimiento y herramientas y motivado para usarlos, la innovación precisa una gestión sistemática. Esto significa que la mejora no debe interpretarse como una meta, sino como un proceso, debiendo así constar de ciclos de planificación, ejecución y evaluación, la técnica del ciclo PDCA de Deming es útil a estos efectos. Cabe igualmente mencionar la famosa trilogía de Juran, que organiza el esfuerzo de mejora continua en tres procesos: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad. Para la presente investigación se asumirán los postulados de Camisón y col (2007).

2.3.8 Orientación ética y social

2.3.8.1. Orientación hacia los grupos de interés.

El concepto de Gestión de la Calidad Total como un proceso de cambio organizativo que afecta la empresa en su totalidad conduce a nuevos modelos que se fundamentan en un conjunto amplio de variables, que hacen referencia no sólo a las actividades internas de la empresa, sino a los efectos que dichas actividades tienen sobre otros agentes externos como los clientes, los proveedores, la comunidad local, las instituciones públicas, agrupaciones voluntarias o no lucrativas y la sociedad en su conjunto (Camisón y col, 2007).

El principio de orientación hacia los grupos de interés supone movilizar recursos para satisfacer las necesidades de sus grupos de interés clave. La JUSE (2004), también habla de mejorar los beneficios para todos los grupos de interés, incluyendo empleados, la sociedad, proveedores y accionistas.

Desde luego, se trata de un planteamiento que va mas allá de la simple pregunta de si es inmoral o injusta una producción de mala calidad. Se trata de un planteamiento muy próximo a los enfoques de responsabilidad social corporativa y ética empresarial. El ámbito mas avanzado en éste sentido es la Gestión de la Calidad en el ámbito medioambiental. Autores como Neidert (1993), Klassen y McLaughlin (1993), y Kleiner (1991) insisten en la compatibilidad entre la Gestión de la Calidad Total y la gestión medioambiental.

Desde el punto de vista de operaciones, se ha agregado mas recientemente el enfoque de la Gestión de la Calidad Ambiental Total, cuyo punto mas sustancial es convertir al medio ambiente en el cliente, convirtiendo las emisiones al ambiente en defectos. Este concepto trata de expresar la complementariedad en cuanto a la evolución histórica de la Gestión de la Calidad Total y la GCAT, apreciando paralelismos en cuanto a los factores impulsores de la mejora de la empresa en temas medioambientales.

2.3.8.2. Prácticas para la orientación ética y social

La introducción de este principio puede descansar en variadas prácticas. Se puede citar las acciones orientadas a implicar a la empresa en la resolución de los problemas que aquejan a la comunidad local. La orientación social también se plasma en el establecimiento de sistemas de Gestión de la Calidad que incorporen el respeto medioambiental, el ahorro de recursos y la seguridad de los procesos y los productos. Otra práctica de gran visibilidad es la cooperación para prevenir o corregir los daños, el impacto medioambiental y el deterioro o agotamiento de los recursos naturales, generados por sus actividades o por las de otras empresas.

La certificación se está igualmente extendiendo hasta este ámbito, y existen ya diversas normas que certifican la calidad medioambiental (normas ISO 14000, por ejemplo) y la calidad social y ética de una organización (las normas SGE 21:2005 o SA 8000, por ejemplo). Vistos los principios y prácticas anteriores y de acuerdo con los puntos de vista de los diferentes autores en éste sentido, para la presente investigación se considerarán los postulados por el autor Camisón y col (2007). Para la presente investigación se asumirán los postulados de Camisón y col (2007).

2.4 Soportes para la planeación, control y Mejor de la Calidad

De acuerdo con Gryna y col (2007), en su análisis del método de Juran, es responsabilidad de la administración mejorar el cumplimiento de las necesidades de los clientes. Su propuesta, conocida como la trilogía de la calidad, es un esquema de administración funcional cruzada, que se compone de tres procesos administrativos: planear, controlar y mejorar.

2.4.1 Planificación de la Calidad

En ésta actividad se desarrollan los productos y procesos que son necesarios para cumplir con las necesidades de los clientes. Esto involucra varias actividades universales que se resumen en las siguientes (Gutiérrez, 2005):

- Determinar quienes son los clientes.
- Determinar las necesidades de los clientes
- Traducir las necesidades al lenguaje de la empresa
- Desarrollar un producto que responsa a esas necesidades
- Desarrollar el proceso capaz de producir productos con las características requeridas
- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas

2.4.2. Control de la Calidad

Según Gutiérrez (2005), éste proceso administrativo consiste en tres etapas:

- Evaluar el desempeño actual del proceso
- Comparar el desempeño actual con las metas de calidad (real frente a la estándar)
- Actuar sobre la diferencia

2.4.3. Mejoramiento de la Calidad

Mediante éste proceso se mejora el desempeño del proceso a niveles de calidad sin precedentes. Consiste en las siguientes fases:

- Establecer la infraestructura que se necesite para alcanzar la mejora anual de la calidad (espacios, equipos, entrenamiento, procedimientos, políticas)

- Identificar los aspectos específicos a ser mejorados (establecer los proyectos clave de mejoras)

- Para cada proyecto, establecer un equipo de mejora con responsabilidades claras para desarrollar un proyecto exitoso.

- Proporcionar los recursos, formación y motivación para el equipo.

- Diagnosticar las causas

- Estimular el establecimiento de medidas remedio

- Establecer controles para estandarizar y mantener mejoras

Según Gutiérrez (2005), para mejorar la calidad que se menciona en la trilogía, Juran hace énfasis entre otras cosas en los siguientes aspectos:

- Los altos directivos son los responsables de hacer los planes de calidad (establecer metas) como parte de la planeación del negocio.

- Las metas de calidad o los proyectos de mejora de la calidad deben ser desplegados hacia abajo y en forma jerárquica, dividiendo éstas en submetas (proyectos más específicos) en los niveles más bajos.

- En caso de procesos muy grandes que no tengan propietario o que no se puedan partir en pedazos o desplegarse, los altos directivos deberán formar consejos de calidad que establecerán e impulsarán equipo de proyectos para mejorar tales macroprocesos.

Así, a medida que en cada ciclo de mejora (proyecto) se genera algún aprendizaje, al aplicarlo se van produciendo ahorros por la reducción de los costos de la no calidad. La estrategia, de acuerdo con Juran (1998), puede resumirse en los 10 pasos propuestos para implantar la mejora de la calidad. Estos son:

- Despertar la conciencia sobre la mejora de la calidad

- Establecer metas de mejoramiento (necesidad de una métrica)

- Organizarse para alcanzar esas metas

- Impartir capacitación

- Llevar a cabo los proyectos de resolución de problemas

- Informar acerca de los progresos
- Dar el debido reconocimiento individual
- Comunicar los resultados
- Llevar un recuento del proceso
- Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales de la organización.

Al analizar lo que se ha dicho sobre éstos aportes, cabe destacar que la mejora parte de identificar a los clientes y sus necesidades. Es decir, no solo se debe imaginar quien es el cliente y que es lo que requiere, sino que es necesario identificarlos e investigar sus necesidades. De ésta forma, la mejora no se hará en cualquier dirección, sino en aquella que satisfaga mejor las necesidades de los clientes (Gutiérrez, 2005).

Además, señala que la responsabilidad de la calidad y la mejora de procesos deben ser de la alta dirección, y que los esfuerzos de mejora se deben desplegar hacia abajo, en dónde la alta dirección funge como líder, estableciendo primero la visión y después proporcionando los medios mediante los cuales sea posible alcanzar ésta. En otras palabras, la labor de los directivos no se debe limitar a sólo establecer las metas de calidad.

Por otro lado, se propone que la mejora se genere a través de proyectos clave enfocados en las áreas críticas en donde los resultados de calidad no sean los planeados. Estos proyectos deberán ser ejecutados por equipos de calidad que recibirán el entrenamiento y el poder para lograr un equipo exitoso. En opinión de Gutiérrez (2005), esto es parte de la estrategia Seis Sigma, aunque ésta va más allá, al proponer medidas para fortalecer la estrategia de mejora.

Los conceptos y enunciados propuestos por Juran (1998) son apoyados y compartidos por autores como Gryna y col (2007), quienes dedican una amplia investigación al frente del Instituto Juran. Según los enunciados precedentes en los cuales se exponen los puntos de vista para ésta dimensión de los diferentes autores consultados, se considerarán los del autor Gutiérrez (2005).

2.5. Procesos organizacionales vinculados con la gestión de calidad.

2.5.1. Recursos humanos y gestión de calidad

Durante la década de 1990 y primer decenio del siglo XXI, se está comprobando que la implantación de sistemas de calidad no está dando los resultados apetecidos. De hecho, en su estudio *Organizing For Hight Performance* correspondiente a la oleada de 1999, Lawler y col. (2001), comprueban un descenso en número de empresas del Fortune 1000 que implantan o mantienen iniciativas de Gestión de la Calidad. Entre las causas más importantes de este “chasco” (Camisón y col, 2007), está la incapacidad de los sistemas de calidad para cambiar las actitudes y valores de los miembros de la organización en orden a lograr el compromiso necesario para obtener un mayor desempeño y un esfuerzo sostenido en la mejora incremental de procesos y productos.

Junto a la consolidación del compromiso de los individuos con la organización, sus unidades de trabajo y los objetivos colectivos, la Dirección de RRHH en el ámbito de la calidad persigue los siguientes objetivos (Evans y Lindsay, 2000):

- Fomentar la cooperación interna y con agentes externos (clientes, proveedores, entes sociales, etc.).
- Crear un contexto adecuado para el desarrollo del trabajo en equipo.
- Delegar autoridad y capacidad de toma de decisiones a los empleados para que apliquen su conocimiento al desempeño de las tareas.
- Generar el sentimiento de responsabilidad y de propiedad del trabajo que se realiza.
- Comunicar la importancia para la empresa del esfuerzo y las aportaciones de cada individuo.
- Impulsar el aprendizaje y el desarrollo personal.

En definitiva se trata de asegurar que los individuos saben, pueden y quieren desempeñar múltiples papeles y funciones, crear e improvisar cuando sea necesario y ser protagonistas del proceso de mejora continua. Para ello la Dirección de RRHH buscará fomentar entornos de trabajo más cooperativos, productivos, flexibles e

innovadores, en los que se reconoce el valor de las personas como el factor clave de éxito para lograr la satisfacción del cliente y la consecución de los objetivos de la organización.

En resumen, la Gestión de la Calidad tiene importantes implicaciones sobre la Dirección de RRHH, desde el momento en que la calidad pasa a ser responsabilidad de todos los miembros de la organización y su consecución depende del compromiso de cada individuo. Para lograr dicho compromiso y el esfuerzo discrecional de los trabajadores para mejorar productos, servicios y procesos, se propone ceder capacidad de autocontrol y cierto grado de autonomía a los niveles inferiores de la organización; con ello se pretende generar un clima de confianza que facilite la comunicación transparente y la identificación del individuo con los objetivos de la organización. En el planteamiento los gurús subyacen algunas ideas propias de la Escuela de Relaciones Humanas en el sentido de que, si se cede responsabilidad al trabajador, este experimentará motivación intrínseca y se comprometerá con los objetivos de la organización.

Por otra parte, no se ofrece una propuesta integral en la que se consideren de forma conjunta el diseño de puestos de trabajo y las diversas políticas de RRHH (selección, formación y desarrollo, sistemas de evaluación y sistemas de compensación). Así, mientras se dedica mucha atención a la formación o al despliegue de equipos de trabajo, las prácticas de selección, los sistemas de evaluación y los sistemas de compensación apenas son tratados.

Tal y como señala Hunter (2000), la naturaleza del trabajo que realiza la organización condiciona las prácticas de RRHH que resultan adecuadas para cada caso. Finalmente, la literatura de calidad plantea una dicotomía entre los planteamientos clásicos de la literatura de RRHH, centrados en el individuo, y las propuestas de la Gestión de la Calidad basadas en los sistemas y procesos colectivos de trabajo. Tal y como propone Waldman (1994), dicha controversia no tiene sentido, y es conveniente adoptar un enfoque de síntesis en el que se combinen prácticas de RRHH basadas en un mix de criterios individuales y colectivos.

2.5.1.1 El diseño de puestos de trabajo desde un enfoque de gestión de calidad

Antes de analizar cómo incide la Gestión de la Calidad sobre el diseño de puestos de trabajo de debe recordar su importancia, ya que en esta dimensión confluyen el resto de las decisiones de diseño organizativo. Es decir que la definición del papel que debe desempeñar cada uno de los miembros de la organización y el modo como se desea que éstos actúen, viene condicionada por el modo en el que la dirección concibe y define la misión de la organización y sus resultados, la ordenación del sistema técnico y por el diseño de la estructura de la organización.

A su vez, la definición de puestos de trabajo condiciona tanto el diseño del contexto en el que éste se realiza, como la elección de las políticas de recursos humanos aplicables: criterios de selección, sistemas de evaluación del desempeño, sistemas del modo de influir sobre los miembros de la organización desde el ámbito de la dirección. Por tanto, se puede afirmar que el «diseño de puestos» es la dimensión de diseño organizativo en la que convergen el resto y el nexo entre dos ámbitos de investigación íntimamente relacionados: el diseño organizativo (estructura y procesos) y las políticas de RRHH.

Una vez que se ha resaltado el carácter central del diseño de puestos de trabajo resulta pertinente definir a qué se está refiriendo y qué variables de diseño se deben considerar. Así, se entiende que el diseño de puestos se refiere a la especificación de las actividades, métodos y relaciones de trabajo necesarios para satisfacer los requerimientos de carácter técnico, social y personal del ocupante del cargo y las necesidades de rendimiento de la organización (Chiavenato, 1994).

Según esta definición, el diseño de un puesto de trabajo implica la identificación y descripción de las tareas a desempeñar, los métodos técnicos a aplicar, máquinas herramientas y materiales a utilizar, así como las personas con las que se relacionará el ocupante del cargo. Autores como Galbraith (1995) y Chandler (1990) señalan el diseño del trabajo como dimensión de diseño organizativo que condiciona al resto. Estos trabajos se están refiriendo a la naturaleza del trabajo a realizar y al modo en el que la

dirección de la empresa define y cualifica el output a través de la definición de la estrategia y el diseño de las capacidades organizativas que le darán soporte.

En éste caso, cuando se hace referencia al diseño de los puestos de trabajo se hace referencia al modo en el que se asignan tareas y responsabilidades a los individuos en el marco de una estructura organizativa establecida. Esta concepción tradicional del diseño de puestos, centrada en la definición de las tareas y el modo de desempeñarlas, se revela insuficiente en un contexto en el que los trabajos son intensivos en conocimiento y afrontan cambios frecuentes y no siempre predecibles (Lawler, 1994).

Por ello, ya no tiene demasiado sentido asignar a los trabajadores un conjunto estable y definido de actividades, y parece más sensato encomendarles áreas de responsabilidad que deben desempeñar con flexibilidad e importantes dosis de discrecionalidad (Lawler, 1996). En consecuencia, el diseño de puestos de trabajo se centra más en la definición de papeles y se reduce el énfasis en el diseño de tareas y actividades (Lawler, 2000). Así pues, se produce un cambio en la unidad de análisis, siendo las personas y no los puestos de trabajo el elemento básico. Por tanto, ahora lo relevante es definir los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el desempeño de una responsabilidad.

2.5.1.2 Capacitación y desarrollo profesional

Proceso orientado a proporcionar a los empleados los conocimientos y habilidades que se requieren para el desarrollo de sus responsabilidades actuales y futuras en el seno de la empresa. Desde el ámbito de la Gestión de la Calidad se puede considerar como una actividad orientada a dotar a los trabajadores del conocimiento y las habilidades necesarias para controlar el resultado de su trabajo, detectar y resolver problemas y participar en equipos de trabajo. En la articulación del proceso de capacitación se consideran tres cuestiones claves:

a. Evaluación de las necesidades de formación. Desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad este proceso es crucial para poder ofrecer a cada trabajador la formación

adecuada que le permita participar como un actor eficaz en el proceso de mejora continua de procesos, productos y servicios.

b. Contenido. Se puede clasificar en función de su grado de especificidad y por su naturaleza técnica o sociocultural.

No obstante, no sólo los contenidos influyen sobre las actitudes y los comportamientos; también el método elegido para ofrecerla sirve para enviar mensajes a los trabajadores, que inciden sobre su actitud hacia la empresa (Barón y Kreps, 1999).

c. Métodos y fuentes de capacitación. En el ámbito de la Gestión de la Calidad, la elección de los métodos de capacitación está íntimamente relacionada con la naturaleza de las competencias que requiere el sistema de calidad.

Así, los métodos de formación en el puesto son especialmente útiles para el desarrollo de habilidades y la adquisición de conocimientos íntimamente relacionados con las necesidades actuales de la empresa. Por otra parte, la formación fuera del puesto puede ser estándar o diseñada ad hoc y puede realizarse a través de conferencias, clases magistrales, programas informáticos, análisis de casos, simulaciones o prácticas de laboratorio (Herrera, 2001)

Comentario aparte merece un método de formación que ha ganado popularidad en el ámbito de la literatura de Gestión de la Calidad y que permite apalancar los esfuerzos realizados por la empresa. Se trata de la denominada formación en cascada (Oakland, 2003), que consiste básicamente en que los trabajadores que reciben formación se encargan de impartirla a otros compañeros en el seno de la organización. Estas actividades pueden desarrollarse de un modo más o menos estructurado y no sólo permiten diluir los gastos de formación; también inciden de manera definitiva en la creación y difusión de una cultura organizativa que fomenta la cooperación interna.

Pero, además, es conveniente subrayar el papel de la capacitación como variable que incide sobre las actitudes y comportamientos. Así, las actividades de formación, además de ser un medio para inculcar en los individuos los valores y creencias que

sustentan la cultura empresarial, sirven para enviar a los trabajadores el mensaje de que la empresa invierte y se compromete con ellos. Si la formación es percibida de este modo por los formandos, la lealtad y el compromiso con la tarea y con la organización florecerán (Barón y Kreps, 1999).

Como ya se ha señalado en los párrafos anteriores, la política de formación en el ámbito de la Gestión de la Calidad se caracteriza por la importancia que se le concede desde la dirección y por el esfuerzo financiero que realizan las empresas. En cuanto a los contenidos, se centran en los aspectos básicos de la calidad, herramientas de mejora y habilidades para el trabajo en equipo (Oakland, 2004).

Un aspecto final que merece ser resaltado es el esfuerzo que realizan las organizaciones con sistemas de calidad por evaluar el resultado de las acciones de formación; para ello incorporan en los sistemas de evaluación ítems relacionados con la adquisición de conocimientos y habilidades o comparan el rendimiento de los grupos de trabajadores que han recibido formación con grupos que no lo han hecho.

2.5.1.3 Captación de personal: reclutamiento y selección

En este proceso de diseño organizacional se consideran aquellas políticas orientadas al reclutamiento y la selección de las personas que integran la organización. Se trata de un conjunto de variables de diseño de gran relevancia, ya que de su correcta articulación depende la dotación de capital humano de la empresa (Wright y col., 1994). El primero de ellos, reclutamiento, se refiere al conjunto de procesos orientados a identificar y atraer a personas con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuados para desempeñar un determinado papel (Chiavenato, 1994; Gómez-Mejía y col, 2001; Werther y Davis, 1991).

Se trata un proceso orientado a identificar personas cuyas cualidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores- resulten compatibles con la estrategia de la empresa, el enfoque de calidad adoptado, la naturaleza del trabajo a desarrollar y la cultura de la organización. Tres elementos resultan fundamentales para definir la política de reclutamiento (Gómez-Mejía y col, 2001; Werther y Davis, 1991):

a. Origen. Candidatos internos o externos a la compañía.

El reclutamiento de trabajadores en el interior de la organización constituye uno de los elementos clave de los denominados «mercados laborales internos» que caracterizan a las empresas japonesas (Koike, 1994; Inohara, 1997). Esta práctica presenta como ventaja el desarrollo y retención de los RRHH que ya están integrados en la compañía. Igualmente permite obtener un conjunto de candidatos de los que se dispone amplia información, tanto en calidad como en cantidad.

Pero quizá lo más importante es que permite preservar una fuerza de trabajo homogénea, lo que resulta especialmente importante cuando la empresa desea retener y aprovechar el conocimiento y experiencia acumulado en la organización, fomentar las relaciones de confianza, sostener una intensa comunicación interna y acuñar una cultura fuerte —valores y creencias ampliamente compartidos - (Barón y Kreps, 1999). Por el contrario, cuando la estrategia competitiva requiere la atracción y captación de talento allá donde se encuentre, el origen de los candidatos a reclutar será primordialmente externo (Pfeffer, 2001).

b. Criterio de búsqueda. Centrado en el puesto o en las características de la persona, y dentro de éstas, en los conocimientos, en las habilidades (experiencia) o en las actitudes (por ejemplo en su capacidad de compromiso con un determinado proyecto).

También en el diseño de esta variable deben tomarse en cuenta la estrategia de la empresa y el enfoque de calidad adoptado. Así, aquellas organizaciones que basan la relación con sus empleados en el compromiso y la confianza en el marco de una cultura sólidamente establecida primarán criterios relacionados con los valores, creencias y actitudes de los individuos y su compatibilidad con los de la compañía (Barón, 2001; Barón). Por el contrario, cuando las capacidades a desarrollar requieren la adquisición de talento, son los conocimientos y las Habilidades acreditadas el criterio predominante (Barón, 2001; Pfeffer, 2001).

Como la información asociada a cada criterio de búsqueda es de distinta naturaleza, las fuentes y los canales de reclutamiento también deben ser distintos. Así, cuando el

criterio está relacionado con los valores, creencias y actitudes, el origen de los reclutados tenderá a ser interno, y cuando no lo es, se apela a canales como las recomendaciones de los propios empleados e incluso a ex empleados (Cyr, 1996). Cuando el criterio son los conocimientos y habilidades, la información es más fácil de conseguir y, por tanto, se pueden utilizar otros canales de reclutamiento, como las consultoras o los cazatalentos.

c. Canales de reclutamiento. Circulares internas para trabajadores de la empresa, candidatos espontáneos, prensa, agencias de empleo, cazatalentos, antiguos empleados, recomendaciones y referencias de los empleados, competidores, proveedores o clientes.

Conforme a lo señalado en párrafos anteriores, la selección del canal de reclutamiento debe estar en consonancia con la información que se busca sobre los candidatos. Así, cuando el criterio de búsqueda son las actitudes, las referencias de los empleados son un magnífico canal (Barón y Kreps, 1999). Con ello, no sólo se asegura información sobre las actitudes, valores y creencias del individuo, que de otro modo serían difíciles de conseguir, sino que también se facilita la integración de la persona en caso de ser seleccionada.

Una cuestión interesante respecto al reclutamiento es la siguiente: ¿Cómo atraer a los mejores trabajadores y desincentivar a los menos capaces para que presenten sus solicitudes? Tal y como indican Barón y Kreps (1999), la reputación de la empresa, los beneficios ofrecidos y una clara descripción del contenido del puesto y del ambiente de trabajo —cuando éstos destacan por alguna peculiaridad- son elementos que pueden propiciar la autoselección de los aspirantes.

En la literatura de Gestión de la Calidad se hacen escasas referencias al proceso de reclutamiento, pero se resalta su importancia para desarrollar una cultura organizativa fuerte y homogénea. Por tanto, es importante reclutar individuos con unas determinadas características respecto al «saber estar» (actitudes y comportamientos) y al «saber ser» (Dale, 2003). Igualmente se aconseja establecer procesos transparentes y comunicar una visión realista de la empresa y de la tarea a desempeñar (Oakland, 2004).

En segundo lugar, la selección, la cual es el proceso a través del cual se escoge una persona para desempeñar un papel, la cual pasa a ser miembro de la organización (Chiavenato, 1994; Gómez-Mejía y col, 2001). También en este caso se pueden reseñar dos elementos del proceso:

a. Las técnicas de selección. Que pueden clasificarse en tres grandes grupos: periodos de prueba, pruebas de idoneidad y entrevistas (Werther y Davis, 1991).

Los periodos de prueba constituyen una técnica de selección apropiada sólo cuando no existe otro modo de conocer si las habilidades y actitudes de los candidatos son los adecuados, ya que tanto el coste como sus efectos indirectos sobre las variables de comportamiento pueden ser contraproducentes (Barón y Kreps, 1999).

Por lo que respecta a las entrevistas de trabajo, constituyen una buena técnica de selección cuando se trata de evaluar las habilidades interpersonales del individuo, su capacidad de reacción ante acontecimientos inesperados y ciertas habilidades de carácter analítico.

Finalmente, cuando se trata de evaluar unas habilidades físicas o intelectuales fácilmente observables y directamente relacionadas con el desempeño de la tarea, el test y las pruebas de idoneidad resultan técnicas adecuadas.

b. Los criterios de selección, entre otros, pueden ser: el coste, los conocimientos acreditados, la experiencia, la compatibilidad con las creencias y valores que conforman la cultura de la empresa.

Desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad constituyen un elemento clave en la incorporación y retención de personas con las competencias adecuadas. Así, cuando la organización busca talento, las pruebas de conocimiento tendrán un lugar preponderante; por el contrario, si lo importante son las habilidades y las actitudes, el énfasis se pondrá en las pruebas de desempeño y en entrevistas de provocación de tensión y de resolución de problemas.

Cuando el sistema de calidad implantado incide en el servicio al cliente como factor clave de éxito, son las actitudes del candidato y su compatibilidad con el resto del equipo el criterio con más peso (Barón y Kreps, 1999; Barón, 2001).

Por el contrario, cuando la calidad de los productos y servicios depende de la consecución del liderazgo tecnológico, el criterio de selección predominante será el conocimiento y el potencial del individuo (Barón y Kreps, 1999; Barón, 2001), y un buen indicador de ello serán los títulos y credenciales aportados. No obstante, hay que resaltar que esta variable de diseño, por sí sola, no determina la capacidad del sistema de calidad para desarrollar productos y servicios que satisfagan al cliente y mejorar continuamente los procesos.

Como indica Pfeffer (2001), las estrategias de selección basadas solamente en la «caza» y acumulación de talento individual pueden dificultar el ambiente interno de cooperación y la capacidad de aprendizaje de la organización, impidiendo que los individuos puedan compartir lo mejor de sí mismos y debilitando el sistema de calidad. Para la presente investigación se asumirán los postulados de Camisón y col (2007).

2.5.2. Sistemas de evaluación y recompensa

2.5.2.1 Rendimiento individual y rendimiento en equipo

Se entiende por sistemas de evaluación del rendimiento el conjunto de procesos formales de identificación y medición del desempeño de las personas, grupos y unidades que integran una organización (Gómez-Mejía y col, 1997). Los sistemas de evaluación del rendimiento, junto con los sistemas de compensación, permiten determinar, en buena medida, qué espera la organización de cada individuo y qué va a recibir de ésta, y son, por tanto, elementos clave en la orientación y coordinación del comportamiento de los miembros de la organización. En este apartado se va a considerar siete características comunes a todo sistema de evaluación y control y cuya definición permite el uso racional e intencionado de esta política de RRHH (Walker, 1992).

1. Finalidad. Todos los sistemas de evaluación y control tienen una triple finalidad de administración y desarrollo de personas, así como de comunicación de la visión empresarial.

En la literatura de Gestión de la Calidad se aboga por sistemas de evaluación orientados a: proporcionar al trabajador / equipo la información necesaria para identificar problemas de calidad y proponer soluciones; evaluar las necesidades de formación; y facilitar información para tomar decisiones relacionadas con el desarrollo de carreras (Dale, 2003; Soltani y col., 2003).

2. Contenido. Se refiere a la identificación de los criterios que permiten emitir un juicio y que pueden incluir rasgos, conductas, niveles de esfuerzo y resultados.

Desde el ámbito de la Gestión de la Calidad se trata de una decisión importante, dada la repercusión que tendrá sobre la motivación y las acciones de los miembros de la organización. La incorrecta definición o el olvido de algún criterio tendrán como consecuencia la aparición de comportamientos no deseados y el descenso del grado de compromiso organizativo.

Desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad, la correcta definición de esta variable resulta clave para superar la dicotomía entre el enfoque tradicional de DRRHH y el enfoque de Deming.

3. Juicio. Puede ser de carácter absoluto o relativo. Los juicios de carácter absoluto son los que se emiten tomando como referencia un valor establecido respecto al criterio, a diferencia de los juicios relativos, que se forman por comparación con el rendimiento de otros individuos o grupos, perteneciente a la organización o ajenos a ella.

La ventaja fundamental de los sistemas de evaluación basados en juicios de carácter relativo es que permiten la valoración del rendimiento descontando los efectos que sobre éste han podido tener factores de carácter contingente que el individuo no controla. Si, además, las técnicas de evaluación aplicadas se basan en fórmulas o

escalas de puntuación, darán lugar a una percepción de justicia fundamental para que el sistema de evaluación incida positivamente sobre las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización (Barón y Kreps, 1999).

Como criterio general de decisión, lo realmente importante es que el juicio, tanto si es absoluto como si es relativo, sea equitativo y percibido como justo por los evaluados. De lo contrario, los efectos de esta variable serán perniciosos tanto para el rendimiento como para el comportamiento.

En el ámbito de la Gestión de la Calidad, se observa que los autores que abordan la cuestión de los sistemas de evaluación apuestan claramente por juicios de carácter relativo que permitan descontar los efectos del sistema y valorar con justicia las aportaciones de los individuos o los equipos. Para evitar los inconvenientes de los juicios relativos, se propone que éstos sean emitidos por diversas personas o grupos de personas, desde diversos ángulos (Soltani y col., 2003).

4. Mecanismos de control. Hacen referencia a los dispositivos que permiten la comparación entre lo realizado y lo planificado o deseado (Moreno, Peris y González, 2001).

En la literatura sobre calidad se subrayan los siguientes mecanismos de control: (a) los directivos adecuadamente formados (Oakland, 2004) y otros grupos de interés como compañeros, subordinados y clientes (Dale, 2003); (b) sistemas de objetivos elaborados de modo participativo y que permiten establecer relaciones de causalidad entre el rendimiento de los individuos o equipos y el nivel de consecución de los objetivos de la organización (Dale, 2003; Soltani y col., 2003); (c) finalmente, y aunque no es subrayado de manera explícita por ningún autor, en la medida en que la implantación de un sistema de calidad implica el despliegue de un amplio conjunto de normas y protocolos que regulan los procesos, procedimientos y tareas, es obvio que éstos se constituirán en mecanismos de control fundamentales.

5. Técnicas de medición. Dependen en gran parte de los criterios escogidos, de tal modo que para cada uno de ellos (rasgos del carácter, conductas o resultados) existen

un conjunto de técnicas diferentes. Entre las herramientas más comunes se puede citar la valoración narrativa, los sistemas de dirección por objetivos, las escalas de puntuación, las listas de verificación, la selección obligatoria, la distribución forzada, el establecimiento de categorías y la comparación con el ideal (Gómez-Mejía y col, 2000).

6. Frecuencia. La literatura tradicional en recursos humanos consideraba adecuadas las frecuencias anuales o semestrales, mientras que los autores modernos abogan por un proceso continuado. Los autores de esta obra consideran que la dirección de la empresa debe ajustar la frecuencia de las actividades de evaluación y control en función de la naturaleza de la tarea a desarrollar.

7. Responsables. Tanto de elaborar los criterios de evaluación como de la realización de las tareas de medición, evaluación y gestión.

Está generalmente aceptado en la literatura que la participación en el proceso de elaboración de los criterios de evaluación facilita su aceptación por parte de los distintos grupos de personas que conforman la organización. Del mismo modo, la autoevaluación, la evaluación mutua, o múltiple, mejoran la objetividad de los juicios y su aceptación por parte del evaluado. Igualmente, la información obtenida de este modo es más fiable, rica y útil para la organización y para el individuo. Sin embargo, los sistemas de evaluación múltiple también presentan inconvenientes, ya que pueden dar lugar a coaliciones informales que sesgan las puntuaciones.

Respecto a la literatura de Gestión de la Calidad, los autores se decantan unánimemente por sistemas de evaluación participativos en los que se implica a supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, clientes externos y otros grupos de interés (Blackburn y Rosen, 1993; Soltani y col., 2003). En la medida en que, en el ámbito de la calidad, se da un contexto de relaciones laborales estables y se enfocan los sistemas de evaluación hacia las finalidades relacionadas con el desarrollo de personas, los sistemas de evaluación participativos no adolecerán de las disfunciones apuntadas en el párrafo anterior. Una vez analizadas las variables que permiten diseñar el sistema de evaluación, en los siguientes párrafos se subrayan algunas cuestiones de carácter general:

En primer lugar, un aspecto importante respecto a esta política de RRHH es su clara interconexión con la naturaleza del trabajo y las características del puesto a evaluar.

En segundo lugar, el sistema de evaluación se puede constituir en un refuerzo importante de la «Cultura de Calidad» de la organización, siempre y cuando se produzca la necesaria coherencia entre los criterios y procesos de evaluación y los valores y creencias de la compañía (Iborra y col, 1998; Inohara, 1997).

Finalmente, en cuanto a la relación de esta política de RRHH con la Gestión de la Calidad, cabe señalar que la literatura que analiza las grandes corporaciones japonesas que han implantado sistemas de calidad (Inohara, 1997; Sako, 1994) demuestra que un sistema de evaluación que valora las habilidades adquiridas por los individuos fomenta el aprendizaje de la organización, la mejora continua y el desarrollo de las competencias individuales de adaptación a cambios sostenidos de carácter incremental. Por otra parte, Hill y col (1992), muestran que, cuando se pretende el intercambio de conocimiento y la coordinación estrecha entre unidades, lo que se evalúa es la aportación de la unidad al conjunto de la compañía.

En conclusión, los trabajos revisados demuestran que los sistemas de evaluación del rendimiento se articulan alrededor de una serie de variables que permiten valorar y controlar las diferentes tareas y actividades que se llevan a cabo en el seno de la organización. Esta política de RRHH, adecuadamente ajustada con los sistemas de compensación, tiene gran trascendencia por su potencia para ordenar las preferencias de los miembros de la organización y orientar sus comportamientos hacia la consecución de los objetivos del sistema de calidad.

2.5.2.2 Compensación

Los sistemas de compensación son una de las piezas clave de todo diseño organizativo y, por consiguiente, un elemento fundamental para el éxito de la implantación del sistema de calidad. Tal y como subraya la literatura, se trata de una política de RRHH potente cuando está ajustada con el entorno institucional (Barón y Kreps, 1999; Brown y Reich, 1997), con el enfoque de calidad adoptado (Kochan y

Rubinstein, 2000) y especialmente con las otras dimensiones de diseño organizativo (Lawler, 1998).

La importancia del sistema de compensación es doble: por un lado, es una herramienta fundamental para fomentar la necesidad de cambio organizativo, la flexibilidad y el aprendizaje (Lawler, 2000) que requiere la Gestión de la Calidad, y por otro, resulta crítico para atraer y retener a los trabajadores clave (Guthrie, 2000; Lawler, 1996, 1998, 2000). Tal y como señalan LeBlanc (1994) y Pérez López (1993), la idea que subyace en todo sistema de compensación es idéntica: retribuir a los individuos por su aportación a la organización.

Desde este prisma, el diseño de un sistema de compensación viene condicionado por dos factores: por un lado, la complejidad de la tarea y las características del puesto de trabajo, y por otro, el enfoque de calidad elegido por los directivos en cuanto a qué comportamientos se quiere fomentar (fidelidad a la empresa, aprendizaje, desarrollo personal, cooperación en el ámbito interno, etc.). No obstante, y por encima de estos condicionantes, un sistema de compensación efectivo debe ser coherente, y estar ajustado, con el sistema de evaluación del rendimiento adoptado (Lake y Ledford, 1995)

En el marco de trabajo actual, el sistema de compensación debe fomentar comportamientos como el trabajo en equipo (Novak, 1997; Seaman, 1997) y premiar la base de conocimientos y habilidades de las personas (Lawler, 1992). Sin embargo, en la práctica, la adopción de estos sistemas de compensación es todavía escasa (Ledford y col, 1995), y los efectos de su implantación sobre la motivación de los empleados y los resultados de las empresas son dispares.

La principal dificultad para diseñar estos sistemas de compensación reside, por un lado, en la multiplicidad de criterios a tener en cuenta: se deben considerar de manera simultánea tanto conocimientos como comportamientos y resultados; y por otro, en la necesidad de ajustar tanto el contenido como la estructura a las peculiaridades del trabajo y a las tareas de cada miembro de la organización.

Así, los sistemas que incentivan el rendimiento de los equipos pueden fomentar este tipo de trabajo, pero también desmotivar a aquellos que piensan que la aportación de

todos los miembros no es homogénea -especialmente cuando los grupos son grandes y no existe la posibilidad de que sus integrantes controlen y evalúen la aportación de sus colegas- (Gómez-Mejía y col., 2001; Guthrie, 2000).

Por su parte, los sistemas de compensación basados en conocimientos y habilidades también presentan dificultades de diseño y administración. En primer lugar, la definición del concepto es confusa e incluso tautológica (Cira y Benjamin, 1998; Lawler, 2000) y, en segundo término, los conocimientos, habilidades y rasgos personales que sirven de base al sistema de compensación están vagamente definidos y son difíciles de valorar (Jhonson y Ray, 1993; Lawler, 1996). En ambos casos el resultado es el mismo: percepción de injusticia por parte de los empleados y desmotivación de éstos (Gómez-Mejía y col., 2001).

Lo expuesto en los párrafos anteriores hace patente la importancia, y a la vez la dificultad, de ajustar correctamente el sistema de compensación a la estrategia de la empresa, al sistema de calidad implantado y al resto de las dimensiones de diseño organizativo.

Para Camisón y col (2007), la ordenación de un sistema de compensación se debe acoplar con prácticas como la cooperación interna, para lo cual deberían favorecer compensación a los resultados del trabajo en equipo. La evaluación del desempeño individual y el consecuente reconocimiento puede fomentar la competencia y el conflicto entre trabajadores y/o departamentos perjudicando al trabajo en colaboración en toda la empresa y porque están expuestos a la subjetividad supervisora y de la política organizativa.

Sobre éste tema hay defensores y detractores, dado que algunos autores como Scholtes (1995), consideran que éstos sistemas de compensación, reconocimiento e compensación no funcionarán. En cambio otros autores siguen opinando que alguna forma de evaluación del desempeño individual es el mejor motivador del desempeño de los empleados con mejoras de la calidad y la productividad de su trabajo y que las causas de su fracaso radican en métodos inadecuados de implantación. La postura

más razonable sería diseñar un sistema de evaluación y recompensa que contribuya a equilibrar los reconocimientos individual y colectivo.

En orden a analizar el grado de corrección y ajuste en la definición y aplicación de esta política de RRHH, se tendrán en cuenta cuatro aspectos:

I. Criterio: ¿Qué se incentiva? Se trata de delimitar cómo se va a valorar la aportación de las personas a la organización y en función de qué se les va a remunerar.

a. Basado en el rendimiento o en el resultado.

a.1. Sistemas que incentivan el rendimiento del individuo. Se trata de uno de los modos más directos y precisos de ligar el rendimiento con la compensación, y por tanto es una potente herramienta para modelar comportamientos. (Barón y Kreps, 1999). El pago a destajo o las comisiones de ventas serían ejemplos de estos sistemas de compensación.

Sin embargo, a partir de finales de la década de 1990 se encuentran trabajos de autores que defienden que, si el diseño del trabajo permite medir las aportaciones del individuo a la mejora de la calidad, no debería haber ningún inconveniente en utilizar sistemas de compensación por rendimiento individual (Levine y Shaw, 2000).

a.2. Sistemas que incentivan el rendimiento de los equipos. Se trata de un sistema de compensación adoptado en organizaciones que aplican Sistemas de Trabajo de Alto Compromiso (STAC) y utilizan grupos de trabajo autodirigidos. En este caso se recompensa por igual a todos los integrantes en función de los resultados del equipo. (Wageman y Baker, 1997).

El principal argumento a favor de estas prácticas es que fomentan el esfuerzo colectivo necesario para la mejora de la calidad. Por otra parte, en la medida en que, en el ámbito de la calidad, las características los equipos de trabajo facilitan el control mutuo entre sus miembros, se evitaría los efectos perversos de los sistemas de compensación de carácter colectivo.

a.3. Sistemas de compensación para toda la planta. Unidad estratégica de negocio o empresa. Se trata de los denominados planes de participación en beneficios. Son adecuados para trasladar a los empleados la situación de la empresa y, cuando corresponde, la necesidad de cambio. Fomentan una visión amplia de la organización y la cooperación entre departamentos y unidades de trabajo (Lawler, 1981, 1990). Sin embargo, el sistema premia por igual a los mejores y a los peores empleados y puede ser una fuente de conflictos entre dirección y trabajadores cuando se deciden los criterios de cálculo de los beneficios susceptibles de ser repartidos y el modo de hacerlo.

b. Basado en el puesto de trabajo desempeñado.

b. 1. Tarea. Se paga por el tiempo del trabajador. Todos los individuos que desempeñan un mismo puesto de trabajo reciben idéntico salario.

b.2. Rango jerárquico. Se trata de sistemas en los que existe una escala de puestos con un salario asignado (generalmente con una pequeña horquilla). Este sistema, propio de las empresas japonesas (Inohara, 1997), tiene la ventaja de transmitir cierta percepción de justicia en el proceso de asignación de las remuneraciones, además de ligar de forma sutil el salario al rendimiento o a las habilidades adquiridas (en función del sistema de evaluación a través del cual se genera la información para decidir las promociones).

Igualmente, y tal y como ocurre en las grandes corporaciones japonesas (Inohara, 1997), los efectos positivos de este sistema de compensación se ven potenciado, cuando están ligados a un plan de carrera profesional en el que el trabajador avanza despacio y sólo alcanza los escalafones superiores al final de su vida laboral. En estos casos, como puede observarse, el criterio no es sólo el rango jerárquico; también, y fundamentalmente, es la veteranía.

c. Basado en las características del individuo: conocimientos, habilidades y rasgos del carácter.

En este caso los trabajadores son remunerados en función de los conocimientos y el talento que atesoran, así como por la variedad de tareas y situaciones que son capaces de afrontar. La aplicación de este tipo de compensación fomenta el aprendizaje de los individuos y, si trasciende los límites de la empresa, permite atraer a trabajadores flexibles y proclives al aprendizaje. Igualmente, la aplicación de políticas de remuneración de esta índole incrementa la productividad de los operarios (Murray y Gerhart, 1998).

La literatura especializada en Gestión de la Calidad es proclive al uso de compensación ligados a la adquisición de conocimientos y habilidades para fomentar el aprendizaje de técnicas y herramientas de mejora de la calidad y el desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo (Dale, 2003; Oakland, 2004).

Sin embargo, este criterio tampoco está exento de problemas, ya que si no está correctamente adaptado a las necesidades de la empresa puede llevar a situaciones de exceso de capacidad en términos de formación de los trabajadores y sobrecoste en términos de salarios y otras remuneraciones.

II. Estructura de la remuneración.

a. Fija / variable. La porción variable debe tener el sentido de «riesgo y responsabilidad compartida» y, por tanto, debe dar al trabajador la posibilidad de incrementar sus ingresos, de manera notable, cuando sus resultados y/o los de la empresa son buenos.

b. Dinerada / no dinerada. Las compensaciones no dinerarias son un elemento útil para reforzar el sentido de pertenencia a la organización y la camaradería. (Inohara, 1997; Sako, 1994).

III. Grado de dispersión / compresión.

Una vez más, la definición de esta variable depende de la estrategia de la empresa, el enfoque de calidad adoptado y la naturaleza del trabajo a realizar. En la literatura

especializada en Gestión de la Calidad se aconseja la reducción del número de niveles de remuneración y el establecimiento de horquillas salariales (Gilbert, 1991).

IV. Administración.

a. Centralizada / descentralizada. La gestión centralizada de los sistemas de compensación resulta adecuada para asegurar la equidad entre distintas unidades de trabajo o plantas de producción; sin embargo, no facilita la adecuación a las peculiaridades de unidades, equipos e individuos.

b. Participación de los empleados en el diseño del sistema y/o en la asignación de la cuantía de la compensación. Un proceso de diseño participativo facilita la aceptación por parte de los empleados. Sin embargo, cuando se hace referencia a las decisiones de asignación de compensación, los resultados no son tan claros. Si bien la participación de los trabajadores en las decisiones de asignación reduce el riesgo de sesgo en el juicio del directivo, puede dar lugar a juegos de interés entre los empleados.

La práctica empresarial no parece haber asimilado aún en demasía estos principios. La práctica dominante sigue siendo la evaluación del desempeño y la recompensa por méritos individuales, encontrándose mucho menos casos basados en el desempeño del equipo, en la contribución a la satisfacción del cliente o en indicadores de desempeño operativo. Situaciones distintas se observan en cuanto a los sistemas de remuneración basados en competencias o en conocimiento, que son seguidos en buena medida en Estados Unidos pero inexistentes en otros países, a pesar de su utilidad para estimular la polivalencia, la mejora continua y el aprendizaje. Según las diferentes posiciones y aportes de los diferentes autores citados, para ésta dimensión se tomarán los conceptos del autor Camisón y col (2007)

2.6. Relaciones con los proveedores

2.6.1 Evaluación, desarrollo y selección de los proveedores

De acuerdo con Camisón y Col (2007), la cooperación con los proveedores es aconsejable para prevenir la contaminación de la empresa con problemas de calidad

externos, lo que redundará en beneficio tanto del proveedor como del cliente. Esta práctica es especialmente importante cuando los proveedores son pymes subcontratistas de grandes compañías. El estímulo al aprendizaje de las primeras ejerce un efecto multiplicador sobre la eficiencia de la relación comercial.

En cambio, prácticas como la exigencia de la certificación del proveedor, la realización de auditorias y evaluaciones para clasificaciones (ratings) son acciones de corto recorrido, aunque indudablemente válidas (Easton, 1993). La evaluación de los proveedores es tanto más positiva cuando se enfoca, no tanto como medida de inspección sino como medida preventiva, buscando la selección de suministradores con las competencias y el compromiso necesarios para producir calidad (Binney, 1992; Newman, 1988).

De acuerdo con Bowersox y col (1984), “el área de compras puede verse como una actividad cuyos límites están en expansión y que actúa como una interrelación primordial entre el área de manufactura y la red de proveedores externos”. Las contribuciones más significativas del área de compras son el servicio de forma, de lugar y de tiempo que proporciona para la obtención de productos y materias primas de los proveedores.

El área de compras tiene un alto impacto en la prestación del servicio al mejorar la calidad de los productos, minimizar el costo total de las compras y reducir inventarios, ejerciendo influencia en las utilidades globales. Igualmente, Bowersox y col (1984), establecen que “la administración de suministros requiere una perspectiva mas amplia de los requerimientos que la que tradicionalmente ha probado en el área de compras.”

Para ello, es necesario obtener datos precisos respecto de la existencia y accesibilidad de los proveedores, sus tiempos de entrega, los antecedentes de cumplimiento y sus niveles de calidad. También es necesario entender las relaciones entre productividad, costo y precio. Se requiere información acerca de la capacidad de cada proveedor y el volumen de sus negocios. Es necesario conocer sus sistemas logísticos, conocer su ubicación, la forma de transportar sus productos y hasta el propietario del transporte. Con un conocimiento de tales propiedades se puede

determinar el número y tipo de proveedores apropiado para reducir, por ejemplo, el costo de los fletes.

El concepto de Administración de Suministros es diferente al de es diferente al concepto tradicional de compras, el cual se enfocaba a comprar lo que era necesario para apoyar un programa maestro de producción o prestación de servicio bastante inflexible. La administración de suministros requiere que, mediante la organización de las compras, que proveedores están mejor ubicados para ofrecer ventajas competitivas de largo plazo, cuántos proveedores son los apropiados, cuándo se deben colocar los pedidos y para cuánto tiempo. La red de proveedores debe manejarse con los recursos del comprador para coordinar los requerimientos internos y externos. Y lograr los más altos niveles de cumplimiento.

Siguiendo con Bowersox y col (1984), la interrelación con los proveedores es clave por la forma en que se organiza y por la forma en que se transfiere la información entre la empresa que compra y su red de proveedores, de manera que la administración de suministros se convierta en una ventaja competitiva mediante la utilización efectiva de los proveedores.

La otra idea importante en el área de suministros es el catálogo de requerimientos. La programación JIT (Just in Time) requiere entregas mas frecuentes y en lugares mas precisos, no solo en planta sino en los lugares donde son suministrados los servicios o manufacturados los productos. El comprador como el vendedor necesitan comunicarse mas estrechamente que antes. Los proveedores necesitan aportar mas información sobre sus tiempos de entrega y el comprador debe aportar la información más completa sobre sus requerimientos a la red de proveedores lo mas pronto posible. En éste caso, las tecnologías de información y manejo de datos juegan un papel preponderante.

Para el cumplimiento de los objetivos globales de la administración de logística de materiales se requiere más sensibilidad de la red de proveedores. Debido a los cambios frecuentes en los requerimientos de los clientes y al acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la sensibilidad de la red de proveedores es lo mas difícil de conseguir. Por éste y otros factores, los proveedores necesitan adaptarse a los requerimientos

cambiantes de las empresas mediante la distribución JIT o mediante sistemas para controlar los cambios que les permitan hacer modificaciones en sus diseños o especificaciones.

Por su parte, Isaac (1985), hace un análisis mas exhaustivo sobre la metodología JIT (Just in Time), sobre los aspectos operativos de la misma aplicados a los proveedores y al departamento de compras. Por supuesto, para tratar los aspectos operativos, previamente han debido ser resueltos los aspectos organizacionales, estratégicos indispensables para la preparación ante la adaptación de un modelo de JIT. Entre los aspectos que el área de compras debe considerar ante la posibilidad de implementar un modelo JIT, destacan:

a) evaluación de desempeño de los proveedores. El primer paso es evaluar a los proveedores actuales. Para ello se tiene que algunos indicadores pueden ser: proporción de pedidos despachados, proporción de rechazos, oportunidad en la entrega, entre otros.

b) Criterios y selección de proveedores. El objetivo es reducir el número de proveedores de materiales o servicios. Se consideran entre otros: proximidad de los proveedores al sitio de recepción.

c) Administración de la calidad. Lo importante en JIT, es la calidad. No se puede alcanzar un sistema de Justo a tiempo (Just in Time) con un 95% de calidad. Debe haber mecanismos que aseguren, detecten y controlen la calidad a lo largo del proceso de suministro de materiales y servicios. Entre éstos mecanismos están los controles estadísticos.

d) Comunicación y relación con los proveedores. Los proveedores que se seleccionan para operar con JIT deben tener la voluntad de establecer una relación única de proveedor – cliente. Las relaciones deben construirse con una visión de largo plazo y asumirse como una inversión de riesgo conjunta. Como compradora, la empresa debe tener de primera mano una información precisa sobre las limitaciones y capacidades de su proveedor.

e) Procesamiento de pedidos. Dada la importancia de trabajar con tiempos de ciclo cortos y de atender requerimientos de emergencia, debe contarse con sistemas que ofrezcan capacidad de comunicación en tiempo real entre los proveedores mas

importantes, la empresa y los transportistas. Otro punto de interés es la capacidad de los proveedores y la empresa de atender y procesar grandes cantidades de pedidos que resulten de las entregas diarias.

De acuerdo con Pires y Carretero (2007), a medida que las empresas de fabricación y de servicios transfieren cada vez más sus componentes al exterior enfocándose más en la realización de sus procesos centrales, al mismo tiempo reclaman un desempeño más adecuado por parte de sus proveedores. Esto se traduce por lo general en el aumento de las exigencias de un suministro de componentes y servicios de calidad, entregados en un plazo comprometido, con unas características innovadoras y a un precio muy competitivo. Cuando todo esto no es posible, la empresa cliente tiene al menos tres opciones:

- Cambiar a un proveedor más capacitado;
- Ayudar al proveedor actual a desarrollarse y a mejorar su capacidad.
- Producir el componente o realizar el servicio internamente.

Handfield y col (2000), argumentan que la elección de una de estas alternativas depende en la práctica, del precio, del volumen o de la naturaleza estratégica del ítem en cuestión. En algunos casos el coste de cambiar a un proveedor más capacitado es relativamente bajo. En el otro extremo, se encuentra un proveedor con un relativamente bajo desempeño pero que suministra un componente crítico o que, a largo plazo, representa una ventaja competitiva a la empresa cliente. En este caso, la alternativa más radical y de carácter protector es la compra del proveedor. Entre estos dos casos extremos se tiene una amplia gama de posibilidades, entre las cuales elegir, o lo que es lo mismo, participar en el desarrollo del proveedor.

Desarrollar a un proveedor consiste en realizar cualquier actividad con el fin de mejorar el desempeño y/o la capacidad de ese proveedor, y esta actividad puede ser a corto o a largo plazo (Handfield y col, 2000). En términos prácticos, el desarrollo de un proveedor puede variar desde una simple evaluación informal de sus operaciones hasta la creación de un programa conjunto de inversiones en formación, mejoras de productos y/o procesos. En este caso es fundamental el alineamiento o integración de

objetivos y de competencias de ambos partícipes con los que la cadena de suministro y con la estrategia general del negocio.

De forma general, el desarrollo de proveedores demanda de ambas partes el aporte de capital y recursos humanos, así como el intercambio de información y la creación de mecanismos adecuados para la evaluación del desempeño del proceso a mejorar. Ambos, cliente y proveedor, deben estar convencidos que se encuentran frente a un reto que al final del día arrojará beneficios importantes para cada uno de ellos.

Handfield y col (2000), afirman que estudios en empresas de electrónica y automotriz en varios países, los productos adquiridos a los proveedores representan el 50% de los costos de producción. En función a ello, se refuerza la idea de que el desarrollo de proveedores debe ser tratado con una visión estratégica a medio y largo plazo. Esto va a permitir, según estos autores:

- Identificar donde realmente se crea el valor en la cadena de suministro
- Alinear estratégicamente a la empresa cliente con la creación de valor;
- Implementar una estrategia integrada de Gestión de la Cadena de Suministro para maximizar las capacidades internas y externas a lo largo de la cadena de suministro.

A partir de los estudios mencionados, Handfield y col (2000) desarrollan un modelo formalizado para el desarrollo de proveedores, el cual consta de 5 etapas:

Etapas:

Etapas 1: Identificar los ítems más críticos. No todas las empresas cliente necesitan hacer desarrollo de sus proveedores, dado que muchas de ellas pueden ser abastecidas por proveedores de primera clase. En otros casos, el volumen de compras al proveedor puede ser tan pequeño que no se justifica ningún tipo de desarrollos en el mismo. Sin embargo, todos los ítems deben ser analizados y clasificados según la importancia estratégica que representa para la empresa cliente. Luego de éste análisis y clasificación de ítems, la atención debe centrarse en los críticos y estratégicos o de alto valor agregado, comprados en grandes cantidades o de difícil reemplazo.

Etapas 2: Identificar los proveedores críticos. Es una etapa crucial que consiste en evaluar el desempeño de los proveedores clasificados como estratégicos. La

herramienta por excelencia es la Regla de Pareto: tan solo el 20% de los proveedores clave son responsables del 80% del desempeño por debajo de lo esperado. Es decir, ésta porción es el grupo de candidatos al plan conjunto de desarrollo

Etapa 3: Formar equipos, alinear objetivos y definir proyectos clave. Consiste en tratar de “ordenar la casa” (Pires y Carretero, 2007) y preparar un equipo de trabajo multifuncional antes de iniciar el trabajo con los proveedores. También deben estar previamente definidos y de forma clara, los objetivos de la empresa cliente y las reglas a través de las cuales se va a conducir todo el desarrollo pretendido. Luego, el siguiente paso es realizar el contacto con el proveedor para la discusión y alineación de los objetivos de ambos, definiendo así el proyecto de desarrollo a realizar. En ésta fase, se debe tener presente el uso de los recursos y el retorno de la inversión para ambos, cliente y proveedor.

Etapa 4: Definir los detalles del acuerdo. Después de identificar el potencial de mejora del proyecto, ambas empresas necesitan definir las formas de evaluación y las métricas específicas para hacer el seguimiento del éxito del mismo. Algunas formas pueden ser: el ahorro a dividir entre los participantes, el porcentaje de mejora obtenido en la calidad, el porcentaje de entregas dentro del plazo, etc. El acuerdo también debe establecer algunas fechas para eventos importantes, los plazos finales del proceso de mejora, así como el papel que debe cumplir cada empresa. Concluidas éstas definiciones, puede darse el inicio al acuerdo de cooperación.

Etapa 5: Acompañar el desarrollo y modificar las estrategias. El proceso de desarrollo de un proveedor debe ser acompañado por parte de la empresa principal, de forma constante. Si fuese necesario, el plan inicial se puede reajustar, cambiando fechas y porcentajes de mejora para adaptarlo a las circunstancias reales.

En un trabajo reciente, Cordón y Vollman (2002), defienden la idea de que un punto de competencia clave para muchas empresas ha sido el de convertirse en un cliente mas atractivo para proveedores clave, es decir, tratar de estar al frente de la lista de preferencias de sus proveedores. N éste sentido, sus principales conclusiones son:

- Trabajar juntos, aunque parezca evidente, significa operar juntos de hecho, o sea, no solamente exigir mayores esfuerzos que se deban realizar unilateralmente por el proveedor;

- Es necesario tener conciencia de que estos esfuerzos requieren inversiones de tiempo y de esfuerzo mental, que pueden llegar a ser significativas y que no todos los proveedores pueden tener la capacidad de conseguirlo;

- Los proveedores pueden estar recibiendo solicitudes similares de otros clientes y tal vez tengan que hacer una elección;

- El proveedor dedicará mayor atención y esfuerzo mental a aquel cliente que le resulte más atractivo.

Estos autores, Cordón y Vollman (2002), refuerzan la tesis del cambio de enfoque de “selección de proveedores” a otro del tipo “desarrollo de proveedores” dado que muchos de los esfuerzos de trabajo colectivo se ejecutan tan solo a corto plazo, pero que luego se desmantelan rápidamente, dando paso a las típicas negociaciones sobre precios.

Además, concluyen que hoy en día la actividad de compras es demasiado importante para dejarla solamente en manos del departamento de compras, que tiene sus propios objetivos, y que el desarrollo de proveedores es necesario contemplarlo de forma estratégica, reconociendo tres factores clave:

- No se puede ser colaborador de todos los proveedores; es necesario elegir;

- Es necesario encontrar formas de hacer que los mejores proveedores quieran trabajar para la empresa cliente, es decir, se debe ofrecer la opción mas atractiva en la opinión del proveedor;

- Se necesita tomar conciencia de que éste segundo factor no surge tampoco al azar, sino que es necesario cultivar y evaluar constantemente la cooperación.

Así mismo, otra cuestión que éstos autores abordaron en un trabajo previo, resalta la interrogante de ¿cuál es el número mínimo de proveedores que debería tener un cliente? En dicho trabajo, concluyen que 10 es un número adecuado y que suele ser el utilizado por muchas empresas de manufactura y con los cuales éstas han desarrollado acuerdos de cooperación (Vollman y Cordón, 1998).

Para Camisón y col (2007), las relaciones con los proveedores incluyen programas de mejora de los proveedores tipo calidad concertada, que permitan intercambiar conocimiento, información, experiencias o desarrollar nuevas competencias, para que aprendan a gestionar y mejorar la calidad y la eficiencia de sus procesos.

Otra práctica puede consistir en reducir el número de suministradores, buscando una fuente de abastecimiento única para cada factor. La reducción de la base de suministradores puede redundar en relaciones más estrechas que si existen múltiples proveedores, en la mejora de la uniformidad y la calidad de los suministros, así como en costes menores (Fernández, 1998; Dyer y Ouchi, 1993).

Finalmente, cabe destacar que muchas de las iniciativas y/o técnicas más recientes de gestión enfocada en la relación con los proveedores han sido denominadas genéricamente, con la expresión SRM (Supplier Relationship Management) o Gestión de las Relaciones con los Proveedores. En ésta dimensión serán considerados para la presente investigación los aportes de Camisón y col (2007).

2.7 La satisfacción de los clientes

De acuerdo con Camisón y col (2007), una definición completa del principio de orientación al cliente comprende dos dimensiones:

- Cuidado del producto. Este primer principio, presente en las aportaciones tanto de Juran como de Deming, Feigenbaum, Ishikawa o Taguchi, establece que satisfacer al cliente implica ante todo lograr la conformidad con las especificaciones que traducen sus necesidades manteniendo dicha conformidad en el tiempo (minimizando la variabilidad).

El concepto de “especificación” tiene tres implicaciones muy importantes:

1. Comporta un proceso de comunicación y consenso entre suministrador y cliente (interno o externo) sobre las características de lo que se suministra y sobre los resultados del proceso desarrollado por el primero. Por tanto, «conformidad con las

especificaciones» es simplemente la consecuencia del respeto escrupuloso por el suministrador del servicio del contrato establecido con sus clientes. .

2. Desde la concepción de la empresa como una cadena de relaciones proveedor-cliente, la orientación hacia el cumplimiento de las especificaciones conlleva el propósito de que todos los miembros de la organización actúen con el propósito de cumplir con las especificaciones pactadas con su cliente, satisfaciendo sus exigencias, al mismo tiempo que minimizando el valor añadido no vendible.

3. Cualquier tarea es definible en términos de especificaciones, ya sea el mantenimiento de un ascensor, una reserva de habitación o la fabricación de una pieza. Se está así en condiciones de medir todos los atributos de calidad en las relaciones proveedor-cliente. La medición permite y facilita entonces la gestión.

•Cuidado del cliente. Este principio propugna adelantarse a las especificaciones actualmente exigidas, en pos de la calidad latente o sorpresiva. Un riesgo del principio de cuidado del producto es generar actitudes conformistas con el puro cumplimiento de las especificaciones, obstaculizando el progreso más allá de ellas en pos de anticipar las expectativas futuras del cliente. Este segundo principio programático está igualmente presente en los trabajos de Juran, Deming, Feigenbaum o Ishikawa.

Este principio es aplicable tanto a los clientes internos como a los clientes externos. Muchos procesos internos (programas informáticos, estudios de métodos, cálculos de costes, estudios técnicos de proyectos, etc.) se convierten antes de su finalización en tareas que no generan valor añadido, que no tienen cliente que los adquiera, porque durante su desarrollo las necesidades de sus usuarios han cambiado.

En todo proceso, el responsable del mismo tiene como misión apoyar y coordinar a las distintas funciones que intervienen en él para conseguir la satisfacción del cliente. De modo que se puede afirmar que uno de los objetivos de la gestión por procesos es la orientación al cliente, entendiendo el concepto del cliente en su sentido más amplio: “todas las personas sobre quienes repercuten los procesos o productos de la empresa” (Camisón y col, 2007). Por tanto, conviene diferenciar los distintos tipos de clientes que pueden verse afectados por uno o más procesos.

Así, se consideran dos tipos de clientes: los clientes externos y los clientes internos. Cliente externo es toda persona que no forma parte de la empresa y adquiere los productos y/o servicios de ésta. Sin embargo, el cliente interno es toda persona que forma parte de la empresa y “compra documentos, información, procedimientos, materiales o piezas, para agregarles su propio trabajo y volver a vender a otro cliente” (Camisón y col, 2007). Este concepto nace de la consideración de todos los empleados como miembros involucrados en una relación cliente-proveedor interno.

Dentro de la empresa, todos sus miembros son alternativamente clientes y proveedores de otros en la misma empresa. El propósito de considerar a los empleados como clientes internos no es otro que conseguir la satisfacción de todos, de manera que cuando las relaciones lleguen al cliente externo se obtenga la máxima satisfacción de este último.

Ahora, en la gestión por procesos, evidentemente, el trabajo de cada persona es visto como un proceso que entrega un producto o servicio con valor intrínseco a un cliente, ya sea interno o externo. En este caso, las personas que son conscientes de trabajar dentro de una cadena de valor añadido, aceptan obligaciones y asumen responsabilidades para trabajar más eficazmente y conseguir objetivos comunes.

Esta nueva forma de concebir el trabajo supone que la gestión diaria de las interacciones se hace a nivel de proceso y normalmente requiere cambios en el comportamiento de las personas. Cada persona pasa a ser ahora cliente y proveedor al mismo tiempo. Para la presente investigación se asumirán los postulados de Camisón y col (2007).

2.7.1. Prácticas para la satisfacción del cliente

De acuerdo con Camisón y col (2007), La activación de los dos principios: Cuidado del Producto y Cuidado del Cliente, exige la obtención de información sobre los clientes y su adecuada gestión. Con este fin cabe recurrir a distintas prácticas. En primer lugar, es necesario el estudio del mercado para segmentarlo e identificar el mercado objetivo al cual la empresa decide enfocarse. A continuación, es menester la puesta en marcha

de un sistema de seguimiento y evaluación permanente de los clientes, con la intención de obtener información sobre sus necesidades, la evolución de sus requerimientos, su satisfacción o su reacción ante nuestro servicio, sus quejas y reclamaciones, para mejorar la relación con ellos.

Tras identificar y especificar con seguridad los requerimientos de calidad de Cada grupo objetivo de consumidores, debe asegurarse que cada empleado comparte la misma definición de calidad difundiendo esta información dentro de la organización. El diseño del producto orientado al cliente se puede beneficiar notablemente del recurso a técnicas que permitan materializar un proceso excelente de planificación del desarrollo del producto, como el despliegue de la función de calidad (QFD), que ayuda a convertir las necesidades de los clientes en especificaciones técnicas del diseño del producto. El aseguramiento del diseño previendo la aparición de errores se debe sustentar en técnicas de ingeniería de diseño como el diseño-estadístico de experimentos, la función de pérdida de calidad, entre otros.

Para aspirar la conformidad con las especificaciones, reduciendo la variabilidad a través de la erradicación de los errores crónicos en los procesos, la dirección se puede apoyar en técnicas como Seis Sigma o en la reingeniería de procesos. La satisfacción de los clientes se verá reforzada también con el desarrollo de un buen servicio postventa y con la concesión de garantías de calidad del producto.

Otras prácticas igualmente aconsejables para implantar estos principios son un diseño organizativo lo más plano posible, que permite maximizar el número de empleados en contacto directo con el cliente; el establecimiento de pautas de asociación a largo plazo con los clientes y distribuidores; y la concesión de poder y responsabilidad a los empleados para que tomen decisiones de mejora del servicio al cliente.

Igualmente, el autor antes citado, describe 5 tipos de empresas de servicio, que para el presente trabajo se resaltarán la relacionada con los objetivos trazados en el Capítulo I. Se refiere a aquellas que consideran el servicio como un arte. Para Albrecht (1998), la implementación de un programa de servicios como un mecanismo de lograr la satisfacción de las expectativas de los clientes pasa por 5 etapas, a saber:

- Entender al cliente
- Clarificar la estrategia de servicio
- Educar la organización
- Poner en marcha las mejoras fundamentales
- Hacer permanentemente los programas de calidad

3. Realidad y perspectivas del sector transporte

En el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, específicamente en el sector transporte, se han observado en los últimos años un incremento de las colas en las estaciones de servicio que suministran combustible al parque automotor local. Dicha situación ha originado malestar entre los clientes y usuarios y en la población en general, dado que afecta la normalidad de la vida en la ciudad. Diversas han sido las opiniones que sobre las causas del problema se han generado. A éste respecto, la fuente oficial del Ministerio del Poder Popular para la Energía y el petróleo y además Presidente de la empresa estatal Petróleos de Venezuela, S.A., Ramírez (2011), declaró recientemente en una visita al Estado Zulia que “aquí no hace falta gasolina para nada”.

Así mismo hizo referencia a una de las posibles causas del problema: el delito del contrabando de extracción hacia el vecino país Colombia. Dijo que “el delito nos acarrea un tremendo daño patrimonial”. Sostuvo que el tráfico de gasolina venezolana hacia Colombia, “es una situación irregular y financia los grupos irregulares en la zona fronteriza”, por lo que PDVSA trabaja en el programa de automatización de las estaciones de servicio, que empezó en el estado Táchira y se trajo al Zulia. “Cuenta la ciudad de Maracaibo que vamos a seguir trabajando para automatizar las estaciones de combustible para tener un control estricto” en la venta de gasolina, como “en Táchira, que se acabó el problema”.

Ramírez (2011), aseguró que hay suficiente combustible y no hay problemas en su distribución. Hizo saber que el consumo de gasolina en el Zulia es de siete millones de litros diarios y garantizó que se enviará “todo el que necesita” la entidad. Recientes declaraciones publicadas en la prensa local, Izquierdo (2012), declaró que “el tráfico ilegal de combustible hacia Colombia es operado por mafias organizadas que tienen

radios de comunicación, (moscas) en las carreteras que avisan cuando hay puntos de control. Estas mafias han tratado de apoderarse de las cooperativas del convenio binacional”

En otras declaraciones, Izquierdo (2012) aseguró que “el contrabando de combustible se ha convertido en un modo de vida para los colombianos que habitan en la zona fronteriza”. En éste sentido, en el diario El Tiempo, del vecino país, se publicaron cifras relacionadas con ésta actividad ilegal que afecta las operaciones del suministro de combustible en la ciudad de Maracaibo. “En el municipio La Paz (departamento del Cesar), en Colombia, más de la mitad de sus 24 mil habitantes vive del contrabando de gasolina venezolana. Pimpineros de esta población del norte del Cesar movilizan cerca de 33.000 millones de pesos al mes, por la comercialización de 10 millones de galones, lo que equivale a más de 80 millones de bolívares fuertes y más de 37 millones de litros del combustible venezolano” (Diario El Tiempo, 2012)

Por otro lado y en otro orden de ideas, la directiva recién nombrada de la Federación Nacional de Asociaciones de Empresas de Hidrocarburos (FENEGAS, 2011) “los malos tiempos para los concesionarios privados de las estaciones de servicio están quedando atrás. Las proyecciones en torno a la mejora de las operaciones en el corto plazo parece mantenerlos esperanzados en recuperar el tiempo perdido”. Esta aseveración fue realizada en el marco de la reciente aprobación de ajuste del margen de comercialización del combustible que se suministra en las estaciones de servicio.

Explicó Pérez (2011), que las inversiones son diferenciadas por el tamaño de cada una de las bombas, y que el monto de cada una serán las necesarias para poner a tono la infraestructura para "brindar un buen servicio a los usuarios". Señaló además, que la filosofía de vida del sector apunta a que "las estaciones vuelvan a ser lo que en un momento determinado fueron, prestadoras de un buen servicio". Pérez destacó que el Ministerio de Energía y Petróleo les dio un gran espaldarazo, con el importante reconocimiento en el margen de comercialización, que se estima en 60% en promedio.

En un comunicado del Ministerio de Energía y Petróleo, del pasado mes de agosto DE 2011, el organismo conminó a los operadores de las bombas a mejorar el servicio,

una de las razones primarias por las que se revisó el margen. "Así como honrar el aumento de salarios decretado el pasado 1° de mayo, y los costos operativos asumidos directamente por los concesionarios para costear las mejoras de operatividad", declaró Parada (2011), directora general de Mercado Interno.

El gremio, según Pérez (2011), la novel presidenta de FENEGAS, está entusiasta y motivado de convertirse en servidor público por excelencia al que está llamado a convertirse. Este margen de comercialización entre otras cosas, tiene el fin de mejorar los aspectos de mantenimiento de las estaciones de servicio para garantizar la continuidad operacional y el suministro confiable y seguro a los clientes y usuarios del sector.

La tarea, a decir de Pérez (2011), no será fácil, requerirá de un gran esfuerzo de parte de los empresarios, toda vez que se viene de un margen que estuvo rezagado durante muchos años. Este factor fue determinante en la desinversión que sufrió el sector, pues los reconocimientos sólo contemplaban los ajustes salariales decretados cada año por el Gobierno. Muchas estaciones cerraron en los últimos cinco años, y muchas otras llegaron a deterioros importantes, que los obligó o a endeudarse con la banca o a hacer reingeniería financiera.

Por su parte, el gobierno prepara una campaña para incentivar el uso racional de gasolina en el país, no sólo para evitar el derroche, sino para estimular al consumidor a que utilice el octanaje correcto en su automóvil, se conoció extraoficialmente (Diario La verdad, 2011). Dentro de la estrategia, evalúan instar dispositivos ahorradores en los vehículos y la participación de figuras deportivas, como Pastor Maldonado, para promover una campaña educativa, adelantó una fuente cercana al Menpet.

De acuerdo con Ramírez (2011), ministro de Energía y Petróleo y presidente de Pdvsa, señaló el domingo 13 de octubre en el Aló Presidente, que el Estado pierde \$1.500 millones al año por el subsidio que otorga al combustible, lo que la convierte en la más barata del mundo. Ramírez (2011), señaló recientemente que el consumo interno de combustible aumentó a 560 mil barriles diarios (b/d), es decir, 42 mil b/d más

que en 2009, cuando la cifra de consumo llegó a 518 mil b/d. De esta cantidad, 290 mil b/d corresponde a gasolina. El resto son diesel, kerosén y otros.

"Tenemos que empezar a disminuir el consumo de gasolina. (...) El Gobierno está subsidiando más de 90% de lo que realmente cuesta", (Ramírez, 2011) Así mismo, entre las causas de la problemática actual en el sector destaca la distorsión en el mercado. Las estaciones de servicio fueron acondicionadas para vender más gasolina de 91 octanos (Bs.0,070 /litro) que la de 95 octanos (Bs 0,097/litro).

El Menpet señala que la mayoría del parque automotor, según especificaciones del fabricante, debe usar el carburante de menor grado. Sin embargo, la realidad es otra. Los usuarios han optado por la gasolina más cara y de mayor octanaje pensando que es la mejor. El gremio que agrupa a las gasolineras en el país, FENEGAS, señala que esto es un error. Explican que hay que cumplir las exigencias del fabricante. Si un vehículo fue diseñado para funcionar con gasolina de 91 octanos, no se obtienen beneficios adicionales colocando el carburante de mayor grado.

Cifras de FENEGAS revelan que actualmente 75% de los consumidores de combustible en el país optan por gasolina de 95 octanos cuando la relación debería ser 60% gasolina de 91 octanos y 40% de 95 octanos. Recomiendan a los usuarios revisar las especificaciones del fabricante y cumplir con ellas. Según el Menpet la mayoría de los vehículos rústicos utilizan gasolina de 91 octanos. FENEGAS se viene reuniendo con el ministerio de Energía y Petróleo para apoyar no sólo en el desarrollo de la campaña por el uso racional del combustible sino para la logística de los despachos.

Por otro lado, La Ley de Reordenamiento del Mercado Interno de Combustibles Líquidos (Gaceta Oficial 39.019 del 18 de septiembre de 2008) establece en su articulado una serie de condiciones que reservan al Estado la actividad de intermediación para el suministro de combustibles líquidos, realizada entre Petróleo de Venezuela S.A., (PDVSA), sus filiales y los establecimientos dedicados a su expendio, por razones de: conveniencia nacional, carácter estratégico, servicio público y de primera necesidad. Así mismo, declara de utilidad pública y de interés social a las actividades objeto de ésta reserva. Igualmente, ordena el abanderamiento por parte de PDVSA de todos los establecimientos dedicados al expendio de combustibles al parque

automotor por lo que desaparecen las empresas transnacionales que ocupaban parte del mercado interno.

Con la entrada en vigencia de esta normativa se elimina la figura de los mayoristas privados nacionales e internacionales que actualmente ejercen como intermediarios en el suministro de combustibles. La ley indica que el criterio de compra será acabar con la “concentración de mercado”, lo que supone que las mayoristas LlanoPetrol, Trébol Gas, PetroCanarias, BetaPetrol, Petrolea, Texaco, CCM, Mobil y BP ya no podrán tener operaciones en el país. Esto supone así mismo, un cambio radical en las políticas de operación e imagen vigentes hasta el año 2008.

4.- Sistema de variables

Para La presente investigación, se utiliza una variable única, denominada Gestión de la Calidad Total, aplicada a los universos de estudio: Las Estaciones de Servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, los proveedores y los clientes o usuarios del servicio de éstas.

4.1. Definición Conceptual de la Variable

La Gestión de la Calidad Total es definida por Camisón y col (2007) como un constructo multidimensional capaz de abordar a la misma en un ángulo más holístico, eficaz y eficiente, basándose en conseguir que coincidan la calidad esperada, la calidad programada y la calidad realizada, para lograr la plena satisfacción del cliente, considerando que éste es primero, apoyando la mejora continua de los procesos y extensión del enfoque a todo el sistema de valor, mediante un liderazgo de la dirección, la prevención y medida del desempeño para todos los grupos de interés tanto internos como externos de la organización y la implicación de las personas.

4.2. Definición operacional de la Variable

A los fines de la presente investigación, se entenderá como Gestión de la Calidad Total a la filosofía de operación de las Estaciones de Servicio en el sector transporte,

ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, vista como un enfoque global de la cadena de valor, para lograr la satisfacción total de los clientes o usuarios, el fortalecimiento de las relaciones con los proveedores, mediante el mejoramiento continuo de los procesos, la participación de las personas, la generación de valor agregado y contribuyendo con el desarrollo socioeconómico del entorno y de las comunidades con la prestación de un servicio eficaz, eficiente y de alto impacto.

La Variable objeto de la presente investigación fue estudiada mediante la recolección de datos a través de un cuestionario diseñado con 69 ítems para las empresas y 9 ítems para los clientes o usuarios demandantes del servicio que prestan dichas empresas. Ambos cuestionarios fueron validados por el criterio de 05 expertos en el área y sometido a determinación de su confiabilidad mediante la aplicación del coeficiente alfa de Cronbach.

4.3 Cuadro de Operacionalización de la Variable

A continuación se presenta el cuadro No. 1, la operacionalización de la variable objeto de estudio, donde se muestran los objetivos específicos, detallando sus dimensiones, subdimensiones y los indicadores que permiten medir la variable.

Cuadro 1
Cuadro de operacionalización

Objetivo General: Analizar La Gestión de la Calidad Total para las Operaciones de Suministro de Combustible en las Estaciones de Servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSION	INDICADOR	UNIDAD INFORMANTE
Examinar los principios de la Gestión de la Calidad Total que se evidencian en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia	Gestión de la Calidad Total	Principios de la Gestión de la Calidad Total		Orientación al Cliente	Estación de Servicio (Administrador)
				Orientación Estratégica a la Creación de Valor	
				Liderazgo como Valor	
				Orientación a las Personas	
				Visión Global, sistémica y horizontal	
				Orientación a la Cooperación	
				Orientación al aprendizaje y la innovación	
				Identificación ética de Grupos de Interés social	
Identificar los soportes (planeación, control y mejora) para las operaciones de suministro de Combustible	Gestión de la Calidad Total	Soporte de las Operaciones	Planeación	Productos Desarrollados	Estación de Servicio (Administrador)
				Procesos desarrollados	
			Control	Procedimientos de Control	
				Cumplimiento de los objetivos de calidad	
			Mejora	Procesos de Mejoramiento de la Calidad	
				Estrategias de Mejoramiento de la Calidad	

Fuente: Álvarez (2012).

Cuadro 1
Cuadro de operacionalización
(Cont...)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSION	INDICADOR	UNIDAD INFORMANTE
Examinar los procesos organizacionales vinculados a la Gestión de la Calidad Total en las operaciones de suministro de combustible de las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia	Gestión de la Calidad Total	Procesos Organizacionales	Recursos Humanos y Gestión de la Calidad Total	Diseño De los puestos de trabajo	Estación de Servicio (Administrador)
				Capacitación y Desarrollo Profesional	
				Captación de personal	
			Sistemas de Evaluación y Recompensa	Rendimiento Individual	
				Rendimiento en equipo	
				Compensación	
Identificar las relaciones con los proveedores de insumos y productos a las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del estado Zulia	Gestión de la Calidad Total	Relaciones con los proveedores		Evaluación de Proveedores	Estación de Servicio (Administrador)
				Desarrollo de Proveedores	
				Selección de Proveedores	
Determinar el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios del servicio de suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia	Gestión de la Calidad Total	Satisfacción de los Clientes		Expectativas de los clientes	Clientes y/o usuarios
				Cuidado del producto	
				Cuidado del Cliente	

Fuente: Álvarez (2012).



Capítulo III

Marco Metodológico

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de investigación

El presente estudio en atención a los objetivos planteados se ubica dentro del tipo de investigación descriptiva, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), supone recabar información y describir el comportamiento de la variable de estudio. Al respecto, Chávez (2001), señala que las investigaciones descriptivas “son todas aquellas que se orientan a recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos tal como se presentaron en el momento de su recolección. Por su parte, Hurtado (2010), explica que la investigación descriptiva concluye con la identificación de las características del evento estudiado.

En consideración a lo expuesto anteriormente, se puede decir que la presente investigación es de carácter descriptivo en tanto que ella busca Analizar La Gestión de la Calidad Total de las operaciones de suministro de Combustible en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, sino también obtener un nivel de conocimiento de esta problemática, que permite plantear, sugerir, proponer alternativas a la misma; y de allí se caracteriza y definen los elementos existentes en la temática; es decir; se trabajará sobre la realidad de los hechos y su característica fundamental.

De tal manera, se dice que es de campo ya que el investigador se dirige a la empresa objeto e estudio, en este caso, a las Estaciones de servicio del Municipio Maracaibo, para realizar la observación directa a los grupos, fenómenos, hechos significativos y/o conductas, que permitan recoger los datos de interés requeridos para la investigación.

2. Diseño de investigación

El diseño se enmarcó dentro del modelo no experimental, porque describe los

hechos, sin manipular las variables. En este sentido, los estudios no experimentales son aquellos que no manipulan la variable. "Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo" (Hernández y col, 2006).

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. Hurtado (2001), considera éste tipo de diseño como *ex post facto*, es decir, fuera y después del hecho donde el investigador no tiene posibilidad de manipular las variables independientes o los procesos causales aunque intenta corroborar el efecto de tales procesos sobre uno o mas efectos, solo que esos procesos causales ya ocurrieron o están fuera del alcance del investigador.

Si se considera los estudios *ex post facto* desde una perspectiva amplia, estos engloban la mayoría de los métodos de la investigación descriptiva, es decir, casi todos aquellos estudios que no son experimentales. "Una característica esencial de la investigación *ex post facto* es que no se tiene control sobre la variable independiente, puesto que sus manifestaciones ya han ocurrido. Es decir, ha ocurrido un hecho (variable independiente) y se observan posteriormente los efectos en las variables dependientes" (Bisquerra, 2004).

Por la evolución de la investigación tiene un carácter transeccional descriptivo, porque la información se recopiló en una sola oportunidad, Al respecto, Hernández y col (2006), afirman que tan solo se limita a describir una situación en un tiempo y momento dado. Por su parte Hurtado (2010), define la perspectiva temporal del diseño de la investigación en función de su orientación hacia hechos pasados (retrospectiva) o eventos actuales (contemporánea). También diferencia entre diseño evolutivo, cuando el investigador estudia el evento en su proceso de cambio a lo largo del tiempo, lo cual requiere mediciones repetidas y transeccional, donde el investigador estudia el evento en un único momento de tiempo.

Asimismo, se considera de campo, porque se recopiló la información en la institución objeto del estudio; es decir, en el propio sitio donde se dieron los hechos. Al

respecto, Bavaresco (2001), señala que una investigación de campo se “fundamenta en el registro de datos provenientes de fuentes primarias, directamente extraídas de la realidad que evidenció la existencia de la problemática de estudio”; en otras palabras, los datos son recabados y recolectados donde se puedan describir en detalles las condiciones de ocurrencia o eventos, directamente por el investigador. Para Hurtado (2010), el diseño se denomina de campo cuando las fuentes son vivas y la información se recoge en su ambiente natural.

Por su parte Tamayo (2009), coincide con otros autores y define algunos tipos de diseño de campo, entre los cuales el diseño de encuesta que parte de la premisa de que si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor es preguntarlo directamente a ellas. Destaca que en éste diseño es importante determinar la validez del muestreo. Así mismo, ésta autor considera el diseño ex post facto como un tipo de diseño de campo.

De acuerdo con los enunciados de los autores referenciados, el diseño de la presente investigación se enmarca como no experimental, transeccional descriptivo, de campo.

3. Población

Parra (2000), indica que el universo de estudio está constituido por el conjunto de todos los elementos, seres u objetos que contienen las características, mediciones u observaciones que se requieren en una investigación dada.

Cuadro 2.
Estaciones de Servicio del Municipio Maracaibo del Estado Zulia
(Distribución Poblacional 1)

Estación Parroquia	DELTA VEN	TEXACO	BETA PETROL	LLANO PETROL	MOBIL	BP	TREBOL GAS	PETROLEA	Total
• Olegario Villalobos	3	1		1		1	5	1	12
• Cristo de Aranza	5	1	1			1	1	1	10
• Chiquinquirá	5	1				1	2		9
• Coquivacoa	5				1	1	2		9
Total	18	3	1	1	1	4	10	2	40

Fuente: PDVSA (2008).

Definiendo la población de estudio, Parra (2000), plantea que la misma representa el conjunto integrado por todas las mediciones u observaciones del universo de interés en la investigación y pueden definirse varias poblaciones en un solo universo. En la presente investigación se tienen dos universos de estudio y dos poblaciones.

El primer universo está constituida por 40 Estaciones de Servicio cuyas unidades informantes están conformadas por los administradores de las mismas, ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia. Dado que éste se encuentra accesible al investigador, no se utilizará un procedimiento de muestreo, y en su defecto se empleará el censo poblacional, entendido de acuerdo con Sabino (2002), como la inclusión completa de la población de estudio en la investigación.

El segundo universo esta constituido por los clientes o usuarios del servicio que prestan las 40 estaciones de servicio.

De acuerdo con Hurtado (2010), en algunos casos el tamaño de la población es tan grande o inaccesible que no se puede estudiar toda, entonces el investigador tendrá la posibilidad de tomar una muestra. También Hurtado (2010), refiere que se debe tomar una muestra cuando la población es desconocida y de la cual no es posible identificar todos y cada uno de sus miembros. Otro criterio es que la población es tan grande que excede el tiempo y los recursos del investigador. Una vez definida la unidad de estudio y delimitada la población en su contexto geográfico, se debe definir o calcular en éste caso el tamaño de la muestra y la forma de elegir las unidades que formarán parte de la misma, es decir, la técnica de muestreo.

A tal efecto y según Parra (2000), la Unidad de Investigación, es aquella que contiene los elementos que se van a estudiar. La Unidad de Análisis está definida como aquella que se está estudiando. La Unidad de Observación está definida como aquella por medio de la cual se obtiene la información.

En el cuadro No. 3 se resume para ambas poblaciones cada una de éstas unidades de información.

**Cuadro 3.
Unidades de Información**

POBLACION	UNIDAD DE INVESTIGACION	UNIDAD DE ANALISIS	UNIDAD DE OBSERVACION
POBLACION No.1 (EMPRESAS)	Estaciones de Servicio	Las Estaciones de Servicio de las 4 parroquias del Municipio Maracaibo con mayor concentración de empresas de éste tipo	Los Administradores de las 40 Estaciones de Servicio censadas en las 4 parroquias del Municipio Maracaibo con mayor concentración de empresas de éste tipo
POBLACION No.2 (CLIENTES)	Los Vehículos que se surten de combustible en las Estaciones de Servicio	Las personas que se transportan en los vehículos que se surten de combustible en las Estaciones de Servicio de las 4 parroquias del Municipio Maracaibo con mayor concentración de empresas de éste tipo	Los conductores de los vehículos que se surten de combustible en las Estaciones de Servicio de las 4 parroquias del Municipio Maracaibo con mayor concentración de empresas de éste tipo

Fuente: Alvarez (2012).

De acuerdo con Hurtado (2010), existen dos tipos de muestreo: probabilístico y no probabilístico. En los métodos de muestreo probabilísticos cada unidad integrante de la población tiene una probabilidad conocida de formar parte de la muestra seleccionada; es posible entonces que el investigador estime el nivel de confianza de su muestra. Por otro lado, en los métodos de muestreo no probabilísticos no se conoce la probabilidad que cada elemento tiene de formar parte de la población y los criterios para seleccionar la muestra responden a criterios no basados en el azar.

Para Hernández y col (2010), la muestra probabilística es un subgrupo de la población en la que todos los elementos de ésta tienen la misma probabilidad de ser elegidos. También, estos autores definen la muestra no probabilística o dirigida, como aquél subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

Tamayo (2009), explica que entre los metodólogos no hay acuerdo sobre los tipos de muestras ya que éstas se determinan en base a sus necesidades. Clasifica las muestras mas usuales entre aleatorias o probabilísticas y no aleatorias o empíricas. Incluye además en ésta clasificación el muestreo mixto y el muestreo tipo.

En la presente investigación para la primera población se utilizará, de acuerdo con los autores citados, un censo poblacional. A tal efecto, se seleccionarán las cuatro (04) Parroquias del Municipio Maracaibo con mayor concentración de empresas de suministro de combustible al sector transporte. De acuerdo al cuadro No. 2, éstas se

encuentran ubicadas en su eje Norte - Sur. Para la segunda población, se utilizará un muestreo no probabilístico, aplicando el instrumento de recolección de datos a 05 clientes o usuarios que se surtan de combustible en cada una de las estaciones respectivas tres o mas veces al mes y cuya edad está comprendida entre 25 y 60 años de edad. Según la distribución del censo del cuadro 2, son en total 40 Estaciones de Servicio, por lo que se encuestarán a 200 usuarios.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Acuña (1988), “el instrumento consiste en un formulario diseñado para registrar la información... que se extrae en el proceso de recolección.” La técnica según el autor comprende la organización de un conjunto de procedimientos para la recolección de datos. A tal efecto, el instrumento seleccionado fue un cuestionario de preguntas de escala, tipo Likert el cual según Hernández y col (2010), se configura por frases o proporciones ante las cuales el encuestado emite su opinión en grados de intensidad. La razón de la utilización del cuestionario responde a su facilidad de aplicación y rápida respuesta.

Dicho cuestionario está compuesto por dos partes: la primera con 69 ítems dirigidos a examinar los principios de la Gestión de la Calidad Total que se evidencian en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, identificar los soportes para la planeación, control y mejora de las operaciones de suministro de Combustible, examinar los procesos organizacionales vinculados a la Gestión de la Calidad Total en las operaciones de suministro de combustible, identificar las relaciones con los proveedores de insumos y productos y la segunda con 9 ítems dirigidos a Determinar el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios del servicio de suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia. (Ver Anexo A).

En este mismo orden de ideas, las respuestas al Cuestionario tipo Likert se distribuyen en cinco (5) opciones de respuesta: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV) Casi Nunca (CN) y Nunca (N).

5. Validez y confiabilidad del instrumento

La validez, según Hernández y col (2010), en términos generales se refiere “al grado que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir”. La validez de un instrumento es una tarea compleja; primero es necesario revisar como ha sido utilizada la variable por otros investigadores, y con base en dicha revisión elaborar un universo de ítems posibles para medir la variable y sus dimensiones. Dicho proceso se llevará a cabo utilizando un formato de validación (Ver Anexo B). La validación del cuestionario se realizó a través de la opinión de cinco (5) profesionales especialistas en la temática, cuyas recomendaciones y observaciones se centraron en cambios en la redacción de 32 ítems en ambos instrumentos, los cuales fueron realizados a los fines de asegurar la validez de contenido.

Del mismo modo, se determinó la confiabilidad, definida por Hernández y col (2010), como grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Para tal fin, se aplicó una prueba piloto en 10 asistentes de los Administradores de las estaciones de servicio de combustible y a 05 clientes o usuarios de 01 estación de servicio de cada una de las 04 parroquias seleccionadas. Al respecto, mencionan Hernández y col (2005), que los procedimientos más utilizados para calcular la confiabilidad son: a) Método de formas alternativas o paralelas; b) Método de mitades partidas (Split – Halves); c) Coeficiente alfa de Cronbach; y d) Coeficiente KR – 20 Kuder Richardson.

En este orden de ideas, para determinar la confiabilidad del cuestionario se aplicó a la prueba piloto el coeficiente Alfa de Cronbach por ser el más apropiado para el tipo de respuestas de dicho instrumento. La formula es la siguiente:

$$rtt = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

rtt= Coeficiente alfa Cronbach

K = Número de ítems

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de las Varianza de los ítems

St2 = Varianza de los totales.

6. Técnicas de análisis y procesamiento de datos

Para llevar a cabo el análisis de la información, se procedió en primer término a la codificación y tabulación de los datos. Tamayo y Tamayo (2009), indican que la codificación y tabulación es una parte del proceso de análisis de datos, el cual permite la organización y recuento de los mismos para determinar el número de casos que corresponde a cada categoría de respuesta.

El análisis de los datos se hizo en forma cuantitativa, es decir, se sintetizó e interpretó la información obtenida del cuestionario aplicado anteriormente, para así poder llegar al análisis final de los resultados, la cual sirvió para las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Para el análisis cuantitativo se utilizó la estadística descriptiva, trabajando con frecuencias y porcentajes simples. A través de éste, mediante la distribución de frecuencias se brindó la información absoluta y porcentual de cada uno de los indicadores y dimensiones de la variable. Estas frecuencias y porcentajes se muestran en cuadros, con su respectiva interpretación y análisis, lo cual da una visión clara de los resultados del diagnóstico.

Sustituyendo los valores de la formula con los datos obtenidos de la prueba aplicada a los asistentes de los Administradores de las estaciones de servicio de combustible al detal se obtuvo lo siguiente:

$$rtt = \frac{69}{69-1} \left[1 - \frac{31,3333}{187,2889} \right] = 0,84$$

En el caso de la prueba aplicada a los usuarios de las estaciones de servicio seleccionadas, los resultados fueron los siguientes:

$$rtt = \frac{9}{9-1} \left[1 - \frac{9,0211}{34,84} \right] = 0,835$$

Con la finalidad de interpretar dichos resultados, es necesario utilizar un baremo de comparación diseñado para tal fin. Por lo tanto, se empleará el propuesto por Stracuzzi y Pestana (2004) mostrado a continuación:

Cuadro 4
Distribución de la confiabilidad

Rango	Confiabilidad
0.81-1	Muy alta
0.61-0.80	Alta
0.41-0.60	Media
0.21-0.40	Baja
0-0.20	Muy Baja

Fuente: Stracuzzi y Pestana (2006).

Tomando en consideración el resultado del coeficiente Alfa de Cronbach (0,84 y 0,835) y la distribución de la confiabilidad propuesto por Stracuzzi y Pestana (2006), se puede decir que ambos instrumentos arrojaron una muy alta confiabilidad, por lo cual, son aptos para su aplicación.

Ahora bien, los datos obtenidos del campo se procesaron y analizaron mediante la aplicación de técnicas estadísticas descriptivas y de distribución de frecuencias. Respectivamente, Spiegel (1991) afirma que la estadística básica y descriptiva, es la parte que sólo se ocupa de describir y analizar un grupo de datos a través de la distribución de frecuencias de los datos en porcentajes o proporciones, lo cuales están contenidos en tablas de frecuencia.

El cálculo de porcentajes y promedios en cada ítem de respuesta, representan los aspectos más importantes relacionados con cada una de las dimensiones de la variable de estudio, para una mejor comprensión, éste se realizó a través de tablas de registro de datos en figuras y gráficos. Se consideró una escala de valores cuantitativos de 1 a 5 puntos por cada ítem, quedando constituido de la siguiente manera:

Cuadro 5
Baremo para Análisis de los Promedios de Distribución de las Frecuencias

ESCALA	CATEGORIA	RANGO	EFFECTIVIDAD
1	Nunca	1,00 – 1,79	No Cumple
2	Casi Nunca	1,80 – 2,59	No Cumple
3	A Veces	2,60 – 3,39	Mejorables
4	Casi Siempre	3,40 – 4,19	Cumple
5	Siempre	4,20 – 5,00	Cumple

Fuente: Alvarez (2012)

Para determinar el baremo (Cuadro 4), se consideró el valor máximo y el valor mínimo de la escala así como el número de intervalos, lo cual permitió determinar la amplitud del rango y el tamaño de cada uno.

Número de Intervalos = 5

Amplitud= Valor Máximo – Valor Mínimo = $(5 - 1) = 4$

Tamaño del Intervalo = Amplitud / No. De Intervalos = $4/5 = 0,80$

El cálculo de los promedios para cada indicador y tomando en consideración el baremo en referencia, arroja una posible solución de la cuantificación de éstos que sirve de base para evaluar o valorar la importancia de los datos determinados (Pinto, 1995). Es por esto que se determinó la escala para los ítem cuyos promedios estén entre: $(3,40 < X < 5,00)$ serán aquellos que cumplen con los requisitos de la empresa / clientes; $(2,60 < X < 3,39)$ serán aquellos indicadores que presentan una oportunidad de mejora aún cuando sean débiles en su cumplimiento; mientras que aquellos ítem que sean $(1,0 < X < 2,59)$ serán considerados como los que ofrecen una marcada deficiencia y que necesitan mayor atención por parte de los directivos de las empresas.

Una vez que se plasma la información se procede a realizar una análisis general del promedio para el indicador, reflejando los puntajes alcanzados para cada una de las categorías o alternativas de respuestas; luego se procede a desglosar cada uno de los ítems realizando una explicación de los valores alcanzados y el porcentaje obtenido para cada ítem; logrando así realizarlos para cada uno de los indicadores y construir de ésta manera las conclusiones y recomendaciones respectivas.

7. Procedimiento de la investigación

La investigación se desarrolló considerando los siguientes pasos:

En primer lugar, se seleccionó la temática del problema y el contexto donde se está presentando.

Luego, se realizó la revisión bibliográfica de las variables del estudio, seleccionando las dimensiones e indicadores y conformando el marco teórico.

Seguidamente, se estableció el tipo y diseño de la investigación, así como definir la población y muestra de estudio.

Posteriormente se procedió a la construcción del instrumento que sirve de apoyo para la recolección de datos pertinente a los objetivos del estudio, así como a aplicar el mismo en la muestra seleccionada.

Continuando con el procedimiento, se tabuló la información recabada en la fase de aplicación y se procedió al análisis descriptivo de la misma. Al tener los resultados estadísticos, los mismos fueron analizados y discutidos confrontándolos con los autores que sustentan la investigación, determinando las conclusiones y recomendaciones pertinentes al estudio.



Capítulo IV

Análisis y Discusión de Resultados

CAPITULO IV

ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se dará respuesta al objetivo general asociado a analizar la Gestión de la Calidad total de las operaciones de suministro de combustible en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, y los objetivos específicos planteados en la presente investigación, partiendo del análisis de la información recabada a través del instrumento de recolección de datos, la cual ha sido tratada mediante técnicas estadísticas y presentada en forma tabulada, considerando principalmente las frecuencias absolutas y relativas para el análisis de cada indicador.

En cuanto al tratamiento estadístico del estudio, se realizó utilizando la técnica descriptiva, dedicada a analizar y detallar grupos de datos. Asimismo, se calcularon los promedios para cada indicador, tomando en consideración el baremo referenciado en el Capitulo III, arrojando una posible solución de la cuantificación de éstos que sirve de base para evaluar o valorar la importancia de los datos determinados.

Por tal razón, se determinó la escala para los ítem cuyos promedios estén entre: $(3,40 < X < 5,00)$ serán aquellos que cumplen con los requisitos de la empresa / clientes; $(2,60 < X < 3,39)$ serán aquellos indicadores que presentan una oportunidad de mejora aún cuando sean débiles en su cumplimiento; mientras que aquellos ítem que sean $(1,0 < X < 2,59)$ serán considerados como los que ofrecen una marcada deficiencia y que necesitan mayor atención por parte de los directivos de las empresas. Estas han sido representadas en forma de proporciones de los 26 indicadores analizados en esta investigación, los cuales se expone en las siguientes tablas de interés para el estudio.

1. Análisis de los resultados

Variable: Gestión de la Calidad Total

Dimensión: Principios de la Gestión de la Calidad Total

Indicador: Orientación al Cliente

Iniciando con el análisis de los resultados, se muestra la tabla N° 1, en la cual se expusieron las respuestas obtenidas en los ítems relacionados al indicador orientación al cliente.

Tabla 1
Distribución de frecuencias para el indicador Orientación al Cliente

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
1. La empresa considera al cliente como eje principal de su actividad	17	42,5	14	35,0	6	15,0	3	7,5	0	0,0	4,16
2. La empresa enfoca sus acciones para lograr la satisfacción de los clientes	17	42,5	14	35,0	6	15,0	3	7,5	0	0,0	4,16
3. La empresa utiliza procedimientos para cuidar los productos / servicios que ofrece	16	40,0	17	42,5	4	10,0	3	7,5	0	0,0	4,19
PROMEDIO (%)	41,7		37,5		13,3		7,5		0,0		4,17

Fuente: Álvarez (2012).

En el Ítem 1, la mayoría de los encuestados representados por el 42,5% dijeron que siempre la empresa considera al cliente como eje principal de su actividad, seguidos por el 35% los cuales manifestaron hacerlo casi siempre, continuados por el 15% quienes expresaron a veces, por ultimo el 7,5% restantes seleccionaron la alternativa casi nunca.

En el Ítem 2, se evidencio que el 42,5% manifestaron que la empresa siempre enfoca sus acciones para lograr la satisfacción de los clientes, seguidos por el 35% quienes dijeron hacerlo casi siempre, continuados por el 15% los cuales seleccionaron la alternativa a veces, y para finalizar el 7,5% manifestaron casi nunca.

En el Ítem 3, se puede observar que el 42,5% de los sujetos encuestados dijeron que casi siempre la empresa utiliza procedimientos para cuidar los productos / servicios que ofrece, apoyados por el 40% los cuales expusieron hacerlo siempre, seguidos por

el 10% los cuales seleccionaron la alternativa a veces, mientras que la minoría representadas por el 7,5% se inclinaron por la alternativa casi nunca.

En relación al indicador orientación al cliente, se pudo denotar que el mismo posee una media de 4,17 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Indicador: Orientación Estratégica a la Creación de Valor

A continuación se expone la tabla 2, en la cual se presentan las respuestas obtenidas en los ítems relacionados al indicador Orientación Estratégica a la Creación de Valor.

Tabla 2
Distribución de frecuencias para el indicador Orientación Estratégica a la Creación de Valor

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
4. La empresa realiza estudios de mercado para beneficiarse de los resultados que estos arrojan	3	7,5	8	20,0	20	50,0	7	17,5	2	5,0	3,13
5. La empresa aprovecha el potencial que la gestión de la calidad ofrece para la creación de ventajas competitivas	5	12,5	10	25,0	16	40,0	5	12,5	4	10,0	3,26
6. La dirección de la empresa se adapta a los cambios del entorno	12	30,0	16	40,0	11	27,5	1	2,5	0	0,0	3,97
PROMEDIO (%)	16,7		28,3		39,2		10,8		5,0		3,45

Fuente: Álvarez (2012).

En el Ítem 4, se puede observar que 50% de los sujetos entrevistados respondieron que a veces la empresa realiza estudios de mercado para beneficiarse de los resultados que estos arrojan, seguidos por el 20% los cuales respondieron hacerlo casi siempre, mientras que un 17,5% se inclinaron por la alternativa casi nunca, contradictoriamente un 7,5% seleccionaron la alternativa siempre, y por ultimo el 5% restante respondieron nunca.

En cuanto al Ítem 5, se puede evidenciar que el 40% de los entrevistados respondieron que a veces la empresa aprovecha el potencial que la gestión de la

calidad ofrece para la creación de ventajas competitivas, seguidos por el 25% los cuales respondieron realizarlo casi siempre, mientras que las alternativas siempre y casi nunca obtuvieron un 12,5% cada una, por ultimo el 10% manifestaron que esto nunca se realiza.

Por su parte, en el Ítem 6, se observa que el 40% de los encuestados consideran que la dirección de la empresa casi siempre se adapta a los cambios del entorno, seguidos por el 30% los cuales piensan que esto lo hacen siempre, continuados por el 27,5% quienes manifestaron que esto se realiza a veces, y finalmente el 2,5% respondieron casi nunca.

Por ultimo, en relación al indicador orientación estratégica a la creación de valor se puede observar que posee una media de 3,45 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Indicador: Liderazgo como Valor

Por otra parte, se presenta la tabla 3, en la cual se puede observar las respuestas obtenidas en los Ítems relacionados al indicador Liderazgo como Valor.

Tabla 3
Distribución de frecuencias para el indicador Liderazgo como Valor

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
7. La dirección de la empresa asume su responsabilidad sobre calidad	12	30,0	18	45,0	8	20,0	2	5,0	0	0,0	3,99
8. La dirección de la empresa actúa como un guía facilitando el desarrollo de otros miembros de la organización	13	32,5	15	37,5	11	27,5	1	2,5	0	0,0	3,98
9. La dirección se compromete con la mejora de la calidad	14	35,0	17	42,5	8	20,0	1	2,5	0	0,0	4,12
PROMEDIO (%)	32,5		41,7		22,5		3,3		0,0		4,03

Fuente: Álvarez (2012).

Se expone el Ítem 7, en el cual se puede denotar que 45% de los entrevistados indicaron que casi siempre la dirección de la empresa asume su responsabilidad sobre calidad, seguidos por el 30% quienes respondieron siempre, continuados por el 20% los cuales seleccionaron la alternativa a veces; el 5% restante respondieron casi nunca.

Mientras que en el Ítem 8, se puede demostrar que el 37,5% indicaron que casi siempre la dirección de la empresa actúa como un guía facilitando el desarrollo de otros miembros de la organización, seguidos por el 32,5% quienes respondieron con la alternativa siempre, continuadas por el 27,5% obtenido por la opción a veces, por ultimo una minoría de 2,5% manifestaron que esto casi nunca se realiza.

En referencia al Ítem 9, se puede denotar que el 42,5% de la población objeto de estudio piensan que la dirección de la empresa casi siempre se compromete con la mejora de la calidad, continuados por el 35% quienes manifestaron que esto se realiza siempre; posteriormente, el 2,5% respondieron casi nunca.

En cuanto al indicador liderazgo como valor se puede evidenciar que posee una media de 4,03 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la presente investigación.

Indicador: Orientación a las Personas

A continuación se exponen los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de recolección de datos a la población seleccionada para el mismo y los cuales han sido resumidos en la tabla 4 para una mejor comprensión y análisis detallado de estos, en la cual se presentan las respuestas en los ítems relacionados al indicador Orientación a las Personas.

Tabla 4
Distribución de frecuencias para el indicador Orientación a las Personas

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
10. Para la empresa el desarrollo de carrera es un proceso orientado a mejorar los conocimientos de los miembros de la organización	11	27,5	22	55,0	7	17,5	0	0,0	0	0,0	4,13
11. La empresa realiza esfuerzos para retener a los miembros clave de la organización mediante estrategias diseñadas para ello	10	25,0	19	47,5	10	25,0	1	2,5	0	0,0	3,93
12. La empresa concede importancia al desarrollo de competencias de equipo fomentando la mejora continua de los procesos	11	27,5	19	47,5	10	25,0	0	0,0	0	0,0	4,04
PROMEDIO (%)	26,7		50,0		22,5		0,8		0,0		4,03

Fuente: Álvarez (2012).

Se presenta el Ítem 10, donde se observa que el 55% de las personas encuestadas respondieron que para la empresa el desarrollo de carrera casi siempre es un proceso orientado a mejorar los conocimientos de los miembros de la organización, seguidos por el 27,5% los cuales respondieron siempre, continuados por el 17,5% los cuales seleccionaron la alternativa a veces.

Por su parte, en el Ítem 11, se puede expresar que el 47,5% expresaron que la empresa casi siempre realiza esfuerzos para retener a los miembros clave de la organización mediante estrategias diseñadas para ello, mientras que las alternativas siempre y a veces obtuvieron un 25% respectivamente; el 2,5% manifestaron que esto casi nunca se realiza.

En referencia al Ítem 12, se puede denotar que el 47,5% de la población objeto de estudio piensan que la dirección de la empresa casi siempre concede importancia al desarrollo de competencias de equipo fomentando la mejora continua de los procesos, continuados por el 27,5% quienes manifestaron que esto se realiza siempre, por ultimo el 25% respondieron a veces.

En cuanto al indicador orientación a las personas, se puede evidenciar que posee una media de 4,03 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Indicador: Visión Global, sistémica y horizontal

Posteriormente se expone la tabla 5, en la cual se presentan las respuestas obtenidas en los ítems relacionados al indicador Visión Global, sistémica y horizontal.

Tabla 5
Distribución de frecuencias para el indicador Visión Global, sistémica y horizontal

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
13. La empresa gestiona como un proceso las actividades relacionadas a los resultados	8	20,0	18	45,0	12	30,0	2	5,0	0	0,0	3,75
14. La empresa corrige las desviaciones en los procesos donde se presentan	9	22,5	19	47,5	7	17,5	5	12,5	0	0,0	3,75
15. Para la empresa, los procesos son un ciclo que genera valor para sus clientes	11	27,5	19	47,5	8	20,0	2	5,0	0	0,0	3,97
PROMEDIO (%)	23,3		46,7		22,5		7,5		0,0		3,82

Fuente: Álvarez (2012).

En el Ítem 13 se puede observar que 45% de los sujetos entrevistados respondieron que casi siempre empresa gestiona como un proceso las actividades relacionadas a los resultados, seguidas por el 30% los cuales respondieron que hacerlo a veces, mientras que un 20% se inclinaron por la alternativa siempre, contradictoriamente un 5% seleccionó la alternativa nunca.

En cuanto al Ítem 14, se puede evidenciar que el 47% de los entrevistados respondieron que casi siempre la empresa corrige las desviaciones en los procesos donde se presentan, seguidos por el 22,5% los cuales respondieron realizarlo siempre, continuadas por 17,5% los cuales indicaron a veces, por ultimo el 12,5% seleccionaron la alternativa casi nunca.

Por otra lado, en el Ítem 15, se observa que el 47,5% de los entrevistados consideran que para la empresa, los procesos casi siempre son un ciclo que genera valor para sus clientes, continuados por el 27,5% quienes manifestaron que esto se realiza siempre, seguidos por el 20% los cuales indicaron la opción a veces y finalmente el 5% respondieron casi nunca.

Por ultimo, en relación al indicador visión global, sistemática y horizontal se puede observar que posee una media de 3,82 la cual según el baremos utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Indicador: Orientación a la Cooperación

Consecutivamente se expone la tabla 6, en la cual se presentan las respuestas obtenidas en los ítems relacionados al indicador Orientación a la Cooperación.

Tabla 6
Distribución de frecuencias para el indicador Orientación a la Cooperación

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
16. La empresa establece alianzas estratégicas con sus proveedores a fin de integrarlos a su equipo de trabajo	10	25,0	14	35,0	12	30,0	4	10,0	0	0,0	3,67
17. La empresa establece alianzas estratégicas con sus clientes a fin de integrarlos a su equipo de trabajo	1	2,5	7	17,5	24	60,0	6	15,0	2	5,0	2,99
18. La empresa agilizar sus relaciones comerciales mediante el uso de la tecnología informática	9	22,5	15	37,5	10	25,0	4	10,0	2	5,0	3,55
PROMEDIO (%)	16,7		30,0		38,3		11,7		3,3		3,40

Fuente: Álvarez (2012).

Se denota que en el Ítem 16, una mayoría representada por el 35% dijeron que casi siempre la empresa establece alianzas estratégicas con sus proveedores a fin de integrarlos a su equipo de trabajo, seguidos por el 30% los cuales manifestaron hacerlo a veces, continuados por el 25% quienes expresaron siempre, por ultimo el 10% restantes seleccionaron la alternativa casi nunca.

En referencia al Ítem 17, se evidencio que el 60% manifestaron que la empresa a veces la empresa establece alianzas estratégicas con sus clientes a fin de integrarlos a su equipo de trabajo, seguidos por el 17,5% quienes dijeron hacerlo casi siempre, continuados por el 15% los cuales seleccionaron la alternativa casi nunca, y para finalizar el 5% manifestaron nunca mientras que el 2,5% respondieron siempre.

Seguidamente, en el Ítem 18 se observa que el 37,5% de los encuestados dijeron que casi siempre la empresa agiliza sus relaciones comerciales mediante el uso de la tecnología informática, apoyados por el 25% los cuales expusieron hacerlo a veces, seguidos por el 22,5% los cuales seleccionaron la alternativa siempre, mientras un 10% se inclinaron por la alternativa casi nunca y por ultimo el 5% dijeron nunca.

En relación al indicador orientación a la cooperación, se pudo denotar que el mismo posee una media de 3,40 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Indicador: Orientación al aprendizaje y la innovación

En la tabla 7 se presentan las respuestas obtenidas para éste indicador.

Tabla 7
Distribución de frecuencias para el indicador Orientación al aprendizaje y la innovación

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
19. La eficacia del aprendizaje se basa en el enriquecimiento de los conocimientos de los empleados mediante acciones de formación	13	32,5	25	62,5	2	5,0	0	0,0	0	0,0	4,36
20. La empresa identifica oportunidades de mejora para corregir las desviaciones en sus procesos	10	25,0	21	52,5	5	12,5	2	5,0	2	5,0	3,87
21. La empresa cuestiona las prácticas organizativas que permiten la no calidad	8	20,0	21	52,5	6	15,0	3	7,5	2	5,0	3,71
PROMEDIO (%)	25,8		55,8		10,8		4,2		3,3		3,98

Fuente: Álvarez (2012).

En el Ítem 19, la totalidad de los entrevistados representados por el 62,5% dijeron que casi siempre la eficacia del aprendizaje se basa en el enriquecimiento de los conocimientos de los empleados mediante acciones de formación, seguidos por el 32,5% los cuales manifestaron hacerlo siempre, continuados por el 5% quienes expresaron a veces.

En referencia al Ítem 20, se evidencio que el 52,5 % manifestaron que la empresa casi siempre identifica oportunidades de mejora para corregir las desviaciones en sus procesos, seguidos por el 25% quienes dijeron hacerlo siempre, continuados por el 12,5% los cuales seleccionaron la alternativa a veces, y para finalizar las alternativas casi nunca y nunca obtuvieron de forma pareja el 5% cada una.

En el Ítem 21, se puede observar que el 52,5% de los sujetos encuestados dijeron que casi siempre empresa cuestiona las prácticas organizativas que permiten la no calidad, apoyados por el 25% los cuales expusieron hacerlo a veces, seguidos por el 20% los cuales seleccionaron la alternativa siempre, continuados por el 15% quienes dijeron a veces, mientras que la minoría representadas por el 7,5% se inclinaron por la alternativa casi nunca y finalmente el 5% dijeron nunca.

En relación al indicador Orientación al aprendizaje y la innovación, se pudo denotar que el mismo posee una media de 3,98 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Indicador: Identificación ética de Grupos de Interés social

Seguidamente se presenta la tabla 8, en la cual se resumen las respuestas obtenidas de parte de los encuestados en los ítems relacionados con el indicador Identificación ética de Grupos de Interés social.

Tabla 8
Distribución de frecuencias para el indicador Identificación ética de Grupos de Interés social

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
22. La empresa se involucra en acciones orientadas a la resolución de los problemas a la comunidad local	3	7,5	5	12,5	21	52,5	7	17,5	4	10,0	2,92
23. La empresa mide el efecto de sus acciones sobre sus grupos de interés	7	17,5	21	52,5	5	12,5	7	17,5	0	0,0	3,62
24. La empresa considera que las prácticas de responsabilidad social corporativa son relevantes para el éxito de su negocio	15	37,5	10	25,0	9	22,5	4	10,0	2	5,0	3,77
PROMEDIO (%)	20,8		30,0		29,2		15,0		5,0		3,44

Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que en el Ítem 22, el conjunto de los encuestados representados por el 52,5% explicaron que a veces la empresa se involucra en acciones orientadas a la resolución de los problemas a la comunidad local, seguidos por el 17,5% los cuales manifestaron casi nunca, continuados por el 12,5% quienes expresaron casi siempre, mientras que el 10% seleccionaron la alternativa nunca el 7% restantes escogieron la opción siempre.

En el Ítem 23, se puede denotar que el 52,5% revelaron que la empresa casi siempre mide el efecto de sus acciones sobre sus grupos de interés, seguidos por el 17,5% el cual fue obtenido por las alternativas siempre y casi nunca, para finalizar el 12,5% los cuales seleccionaron la alternativa a veces.

Seguidamente, en el Ítem 24 se puede observar que el 37,5% de los sujetos encuestados dijeron que siempre consideran que las prácticas de responsabilidad social corporativa son relevantes para el éxito de su negocio, apoyados por el 25% los cuales expusieron hacerlo casi siempre, seguidos por el 22,5% los cuales seleccionaron

la alternativa a veces, mientras que la minoría representadas por el 10% se inclinaron por la alternativa casi nunca y por ultimo el 5% dijeron nunca.

En relación al indicador Identificación ética de Grupos de Interés social, se pudo denotar que el mismo posee una media de 3,44 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

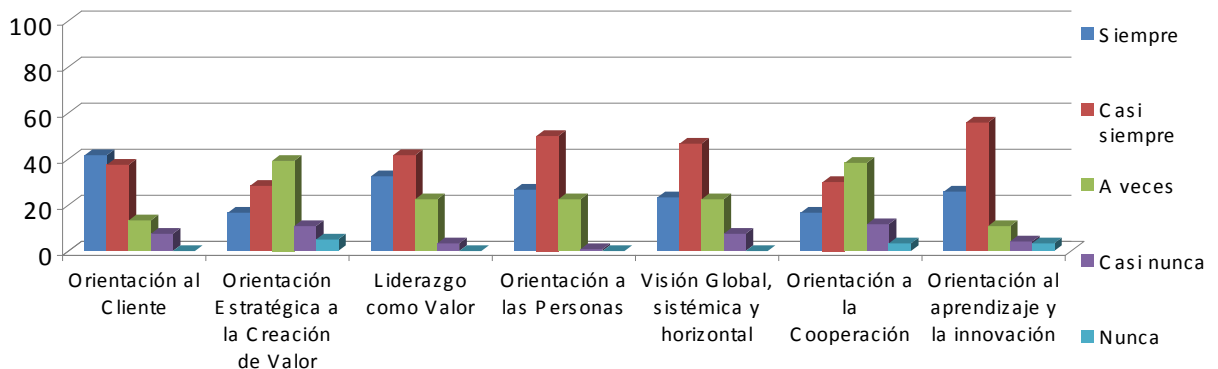
Seguidamente se presenta la tabla 9 y grafico 1, en los cuales se describen las frecuencias obtenidas para la dimensión Principios de la Gestión de la Calidad Total.

Tabla 9
Distribución de frecuencias para la dimensión Principios de la Gestión de la Calidad Total

INDICADOR	ALTERNATIVAS (%)				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Orientación al Cliente	41,7	37,5	13,3	7,5	0,0
Orientación Estratégica a la Creación de Valor	16,7	28,3	39,2	10,8	5,0
Liderazgo como Valor	32,5	41,7	22,5	3,3	0,0
Orientación a las Personas	26,7	50,0	22,5	0,8	0,0
Visión Global, sistémica y horizontal	23,3	46,7	22,5	7,5	0,0
Orientación a la Cooperación	16,7	30,0	38,3	11,7	3,3
Orientación al aprendizaje y la innovación	25,8	55,8	10,8	4,2	3,3
Identificación ética de Grupos de Interés social	20,8	30,0	29,2	15,0	5,0
PROMEDIO	25,5	40,0	24,8	7,6	2,0
\bar{X}	3,79				

Fuente: Álvarez (2012).

Gráfico 1
Distribución de frecuencias para la dimensión Principios de la Gestión de la Calidad Total



Fuente: Álvarez (2012).

En los cuales se puede observar que la dimensión Principios de la Gestión de la Calidad Total obtuvo una media de 3,79, tomado en consideración el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 obteniendo una efectividad en lo propuesto en la investigación.

Dimensión: Soporte de las Operaciones

Sub – Dimensión: Planeación

Indicador: Productos Desarrollados

Por su parte, se presenta la tabla 10, en la cual se presentan las respuestas obtenidas en los ítems relacionados al indicador Productos Desarrollados.

Tabla 10
Distribución de frecuencias para el indicador Productos Desarrollados

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
25. La organización desarrolla procesos capaces de producir servicios con las características requeridas por el mercado	11	27,5	17	42,5	8	20,0	4	10,0	0	0,0	3,86
26. La organización prevee las actividades para el control de calidad del producto	10	25,0	22	55,0	8	20,0	0	0,0	0	0,0	4,07
27. La organización proporciona evidencia de que los productos cumplen con los criterios de aceptación	14	35,0	20	50,0	4	10,0	2	5,0	0	0,0	4,20
PROMEDIO (%)	29,2		49,2		16,7		5,0		0,0		4,04

Fuente: Álvarez (2012).

Se puede observar que en el Ítem 25, la mayoría de los encuestados representados por el 42,5% dijeron que casi siempre la organización desarrolla procesos capaces de producir servicios con las características requeridas por el mercado, seguidos por el 27,5% los cuales manifestaron hacerlo siempre, continuados por el 20% quienes expresaron a veces, por ultimo el 10% restantes seleccionaron la alternativa casi nunca.

En referencia al Ítem 26, se evidencio que el 55% manifestaron que la empresa casi siempre la organización prevé las actividades para el control de calidad del producto,

seguidos por el 25% quienes dijeron hacerlo siempre, continuados por el 20% los cuales seleccionaron la alternativa a veces, y para finalizar el 5% manifestaron casi nunca.

Seguidamente, en el Ítem 27 se puede observar que el 50% de los sujetos encuestados dijeron que casi siempre la organización proporciona evidencia de que los productos cumplen con los criterios de aceptación, apoyados por el 35% los cuales expusieron hacerlo siempre, seguidos por el 10% los cuales seleccionaron la alternativa a veces, mientras que la minoría representadas por el 5% se inclinaron por la alternativa casi nunca.

En relación al indicador Productos Desarrollados, se pudo denotar que el mismo posee una media de 4,04 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Indicador: Procesos desarrollados

Por su parte, se presenta la tabla 10, en la cual se presentan las respuestas obtenidas en los ítems relacionados al indicador Productos Desarrollados.

Tabla 11
Distribución de frecuencias para el indicador Procesos desarrollados

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
28. Los procedimientos que instruyen a los empleados son aplicables al trabajo que éstos llevan a cabo en la práctica	14	35,0	17	42,5	6	15,0	3	7,5	0	0,0	4,08
29. La empresa define las responsabilidades del personal en la realización de los procesos	12	30,0	20	50,0	7	17,5	1	2,5	0	0,0	4,09
30. La supervisión brinda asistencia a los empleados cuando surgen problemas	11	27,5	21	52,5	8	20,0	0	0,0	0	0,0	4,10
PROMEDIO (%)	30,8		48,3		17,5		3,3		0,0		4,09

Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que en el Ítem 28, la mayoría de los encuestados representados por el 42,5% dijeron que casi siempre los procedimientos que instruyen a los empleados son aplicables al trabajo que éstos llevan a cabo en la

práctica, seguidos por el 35% los cuales manifestaron hacerlo siempre, continuados por el 15% quienes expresaron a veces; finalmente el 7,5% restantes seleccionaron la alternativa casi nunca.

En referencia al Ítem 29, se evidencio que el 50% manifestaron que la empresa define las responsabilidades del personal en la realización de los procesos, seguidos por el 30% quienes dijeron hacerlo siempre, continuados por el 17,5% los cuales seleccionaron la alternativa a veces, y para finalizar el 2,5% manifestaron casi nunca.

Seguidamente, en el Ítem 30 se puede observar que el 52,5% de los sujetos encuestados dijeron que casi siempre la supervisión brinda asistencia a los empleados cuando surgen problemas, apoyados por el 27,5% los cuales expusieron hacerlo siempre, seguidos por el 20% los cuales seleccionaron la alternativa a veces.

En relación al indicador procesos desarrollados, se pudo denotar que el mismo posee una media de 4.09 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

De forma más general, se presenta a continuación la tabla 12 en la cual se exponen la distribución de frecuencia para la sub-dimensión planeación.

Tabla 12
Distribución de frecuencias para sub-dimensión Planeación

INDICADOR	ALTERNATIVAS (%)				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Productos Desarrollados	29,2	49,2	16,7	5,0	0,0
Procesos desarrollados	30,8	48,3	17,5	3,3	0,0
PROMEDIO	30,0	48,8	17,1	4,2	0,0
\bar{X}	4,07				

Fuente: Álvarez (2012).

En la tabla antes descrita, se pueden observar los promedios obtenidos en cada uno de los indicadores así como su promedio y media, de igual forma se puede denotar que la sub-dimensión planeación posee una media de 4,07 la cual

según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Sub – Dimensión: Control

Indicador: Procedimientos de Control

Del mismo modo, se presenta la tabla 13, en la cual se presentan las respuestas obtenidas en los ítems relacionados al indicador Procedimientos de Control.

Tabla 13
Distribución de frecuencias para el indicador Procedimientos de Control

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
31. La empresa selecciona las actividades / procesos que se deben controlar	15	37,5	21	52,5	4	10,0	0	0,0	0	0,0	4,35
32. La empresa Establece mediciones de sus procesos	13	32,5	20	50,0	4	10,0	3	7,5	0	0,0	4,10
33. La empresa establece Estándares de desempeño, es decir, objetivos del proceso	12	30,0	21	52,5	4	10,0	3	7,5	0	0,0	4,07
PROMEDIO (%)	33,3		51,7		10,0		5,0		0,0		4,18

Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que en el Ítem 31, la mayoría de los encuestados representados por el 52,5% dijeron que casi siempre la empresa selecciona las actividades / procesos que se deben controlar, seguidos por el 37,5% los cuales manifestaron hacerlo siempre, continuados por el 10% quienes expresaron a veces.

En referencia al Ítem 32, se evidencio que el 50° % manifestaron que la empresa casi siempre la empresa establece mediciones de sus procesos, seguidos por el 32,5% quienes dijeron hacerlo siempre, continuados por el 10% los cuales seleccionaron la alternativa a veces, y para finalizar el 7,5% manifestaron casi nunca.

Seguidamente, en el Ítem 33 se puede observar que el 52,5% de los sujetos encuestados dijeron que casi siempre empresa establece estándares de desempeño, es decir, objetivos del proceso, apoyados por el 25% los cuales expusieron hacerlo a

veces, seguidos por el 30% los cuales seleccionaron la alternativa siempre, mientras que la minoría representadas por el 10% se inclinaron por la alternativa a veces y por ultimo el 7,5% dijeron casi nunca.

En relación al indicador Procedimientos de Control, se pudo denotar que el mismo posee una media de 4,18 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Indicador: Cumplimiento de los objetivos de calidad

Seguidamente, se expone la tabla 14, en la cual se presentan las respuestas obtenidas en los ítems relacionados al indicador Cumplimiento de los objetivos de calidad.

Tabla 14
Distribución de frecuencias para el indicador Cumplimiento de los objetivos de calidad

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
34. La empresa realiza mediciones de su desempeño real	11	27,5	17	42,5	7	17,5	5	12,5	0	0,0	3,83
35. Los resultados obtenidos se comparan con los estándares de desempeño establecidos por la empresa	9	22,5	14	35,0	12	30,0	3	7,5	2	5,0	3,56
36. La empresa actúa con relación a la diferencia entre los resultados obtenidos y los estándares establecidos	8	20,0	15	37,5	11	27,5	6	15,0	0	0,0	3,55
PROMEDIO (%)	23,3		38,3		25,0		11,7		1,7		3,64

Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que en el Ítem 34, la mayoría de los encuestados representados por el 42,5% dijeron que casi siempre la empresa realiza mediciones de su desempeño real, seguidos por el 27,5% los cuales manifestaron realizarlo siempre, continuados por el 17,5% quienes expresaron a veces, por ultimo el 12,5% restantes seleccionaron la alternativa casi nunca.

En referencia al Ítem 35, se evidencio que el 35 % manifestaron que los resultados obtenidos casi siempre se comparan con los estándares de desempeño establecidos por la

empresa, seguidos por el 30% quienes dijeron hacerlo a veces, continuados por el 22,5% los cuales seleccionaron la alternativa siempre, y para finalizar el 7,5% manifestaron casi nunca mientras que el 5% respondieron nunca.

Seguidamente, en el Ítem 36 se puede observar que el 37,5% de los sujetos encuestados dijeron que casi siempre la empresa actúa con relación a la diferencia entre los resultados obtenidos y los estándares establecidos, apoyados por el 27,5% los cuales expusieron hacerlo a veces, seguidos por el 20% los cuales seleccionaron la alternativa siempre, mientras que la minoría representadas por el 15% se inclinaron por la alternativa casi nunca.

En relación al indicador Cumplimiento de los objetivos de calidad, se pudo denotar que el mismo posee una media de 3,64 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Por otra parte, se expone a continuación la tabla 15, donde se describen los promedios obtenidos, así como la media alcanzada en la sub-dimensión control.

Tabla 15
Distribución de frecuencias para la sub-dimensión Control

INDICADOR	ALTERNATIVAS (%)				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Procedimientos de Control	33,3	51,7	10,0	5,0	0,0
Cumplimiento de los objetivos de calidad	23,3	38,3	25,0	11,7	1,7
PROMEDIO	28,3	45,0	17,5	8,4	0,9
\bar{X}	3,91				

Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que el mismo posee una media de 3,91 lo cual según el baremo utilizado, esta sub-dimensión se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Sub – Dimensión: Mejora**Indicador: Procesos de Mejoramiento de la Calidad**

En el mismo sentido, se expone la tabla 16, en la cual se presentan las respuestas obtenidas en los ítems relacionados al Procesos de Mejoramiento de la Calidad.

Tabla 16
Distribución de frecuencias para el indicador Procesos de Mejoramiento de la Calidad

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
37. La empresa señala los aspectos específicos de Gestión de la Calidad a ser mejorados	14	35,0	16	40,0	7	17,5	3	7,5	0	0,0	4,02
38. La empresa establece la infraestructura necesaria para lograr la mejora de la calidad (espacios, equipos, entrenamiento)	14	35,0	12	30,0	12	30,0	2	5,0	0	0,0	3,93
39. La empresa proporciona recursos para el logro de las mejoras de la calidad	13	32,5	16	40,0	10	25,0	1	2,5	0	0,0	4,03
PROMEDIO (%)	34,2		36,7		24,2		5,0		0,0		3,99

Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que en el Ítem 37, la mayoría de los encuestados representados por el 40% dijeron que casi siempre la empresa señala los aspectos específicos de Gestión de la Calidad a ser mejorados, seguidos por el 35% los cuales manifestaron hacerlo siempre, continuados por el 17,5% quienes expresaron a veces, por ultimo el 7,5% restantes seleccionaron la alternativa casi nunca.

En referencia al Ítem 38, se evidencio que el 35% manifestaron que la empresa a veces la empresa establece la infraestructura necesaria para lograr la mejora de la calidad (espacios, equipos, entrenamiento), seguidos por el 30% el cual fue obtenido por las alternativas casi siempre y a veces, continuados por el 5% los cuales seleccionaron la alternativa casi nunca.

Seguidamente, en el Ítem 39 se puede observar que el 40% de los sujetos encuestados dijeron que casi siempre la empresa proporciona recursos para el logro de las mejoras de la calidad, apoyados por el 32,5% los cuales expusieron hacerlo siempre, seguidos por el 25% los cuales seleccionaron la alternativa a veces, mientras que la minoría representadas por el 2,5% se inclinaron por la alternativa casi nunca.

En relación al indicador Procesos de Mejoramiento de la Calidad, se pudo denotar que el mismo posee una media de 3,99 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Indicador: Estrategias de Mejoramiento de la Calidad

Continuando con el análisis de los resultados, se expone la tabla 17, en la cual se presentan las respuestas obtenidas en los ítems relacionados a las Estrategias de Mejoramiento de la Calidad.

Tabla 17
Distribución de frecuencias para el indicador Estrategias de Mejoramiento de la Calidad

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
40. La empresa considera mecanismos para despertar la conciencia de los miembros de la organización acerca de la mejora de la calidad	12	30,0	20	50,0	7	17,5	1	2,5	0	0,0	4,08
41. La empresa lleva a cabo proyectos de resolución de problemas operacionales	10	25,0	23	57,5	7	17,5	0	0,0	0	0,0	4,09
42. La empresa considera que el mejoramiento continuo sea parte integral de los sistemas habituales de la organización	12	30,0	16	40,0	12	30,0	0	0,0	0	0,0	4,00
PROMEDIO (%)	28,3		49,2		21,7		0,8		0,0		4,06

Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que en el Ítem 40, la mayoría de los encuestados representados por el 50% dijeron que casi siempre la empresa considera mecanismos para despertar la conciencia de los miembros de la organización

acerca de la mejora de la calidad, seguidos por el 30% los cuales manifestaron hacerlo siempre, continuados por el 17,5% quienes expresaron realizarlo a veces, por ultimo el 2,5% restantes seleccionaron la alternativa casi nunca.

En referencia al Ítem 41, se evidencio que el 57,5 % manifestaron que la empresa casi siempre lleva a cabo proyectos de resolución de problemas operacionales, seguidos por el 25% quienes dijeron hacerlo siempre, continuados por el 17,5% los cuales seleccionaron la alternativa a veces.

Seguidamente, en el Ítem 42 se puede observar que el 40% de los sujetos encuestados dijeron que casi siempre la empresa considera que el mejoramiento continuo sea parte integral de los sistemas habituales de la organización, apoyados por el 30% el cual fue obtenido por las alternativas siempre y a veces.

En relación al indicador orientación a la cooperación, se pudo denotar que el mismo posee una media de 3,40 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Así mismo se presenta la tabla 18, en la cual se puede observar los resultados obtenidos promediados para la sub-dimensión mejora.

Tabla 18

Distribución de frecuencias para la sub-dimensión Mejora

INDICADOR	ALTERNATIVAS (%)				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Procesos de Mejoramiento de la Calidad	34,2	36,7	24,2	5,0	0,0
Estrategias de Mejoramiento de la Calidad	28,3	49,2	21,7	0,8	0,0
PROMEDIO	31,3	43,0	23,0	2,9	0,0
\bar{X}	4,03				

Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que de acuerdo a los promedios obtenidos en la sub-dimensión posee una media de 4,03 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

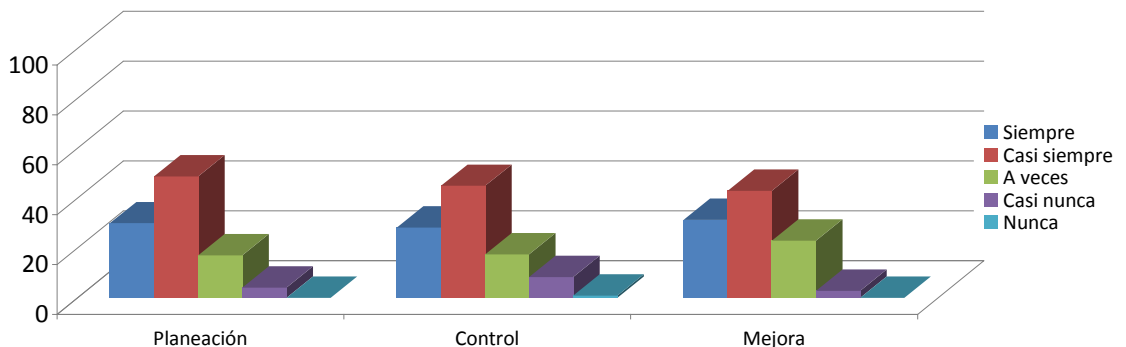
Por su parte, se presentan la tabla 19 y grafico 2, a través de los cuales se exponen la ponderación obtenida para la dimensión soporte de las operaciones.

Tabla 19
Distribución de frecuencias para la dimensión Soporte de las Operaciones

SUB DIMENSIÓN	ALTERNATIVAS (%)				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Planeación	30,0	48,8	17,1	4,2	0,0
Control	28,3	45,0	17,5	8,4	0,9
Mejora	31,3	43,0	23,0	2,9	0,0
PROMEDIO	29,9	45,6	19,2	5,2	0,3
\bar{X}	4,00				

Fuente: Álvarez (2012).

Gráfico 2
Distribución de frecuencias para la dimensión Soporte de las Operaciones



Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que la dimensión soporte de las operaciones, obtuvo una media de 4,00 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Dimensión: Procesos Organizacionales

Sub – Dimensión: Recursos Humanos y Gestión de la Calidad Total

Indicador: Diseño De los puestos de trabajo

Continuando con el análisis de los resultados, se expone la tabla 20, en la cual se presentan las respuestas obtenidas en los ítems relacionados al Diseño De los puestos de trabajo.

Tabla 20
Distribución de frecuencias para el indicador Diseño de los puestos de trabajo

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
43. La empresa define las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos de la organización de acuerdo con el rendimiento esperado	8	20,0	22	55,0	10	25,0	0	0,0	0	0,0	3,95
44. La empresa proporciona las condiciones necesarias para que el trabajo realizado tenga calidad	14	35,0	16	40,0	10	25,0	0	0,0	0	0,0	4,14
45. Los puestos de trabajo de la organización se identifican de acuerdo a su naturaleza	11	27,5	22	55,0	7	17,5	0	0,0	0	0,0	4,14
PROMEDIO (%)	27,5		50,0		22,5		0,0		0,0		4,08

Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que en el Ítem 43, la mayoría de los encuestados representados por el 55% dijeron que casi siempre la empresa define las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos de la organización de acuerdo con el rendimiento esperado, seguidos por el 25% los cuales manifestaron hacerlo a veces, continuados por el 20% quienes expresaron siempre.

En referencia al Ítem 44, se evidencio que el 40% manifestaron que la empresa casi siempre proporciona las condiciones necesarias para que el trabajo

realizado tenga calidad, seguidos por el 35% quienes dijeron hacerlo casi siempre, continuados por el 25% los cuales seleccionaron la alternativa a veces.

Seguidamente, en el Ítem 45 se puede observar que el 55% de los sujetos encuestados dijeron que casi siempre los puestos de trabajo de la organización se identifican de acuerdo a su naturaleza, apoyados por el 27,5% los cuales expusieron hacerlo a veces, seguidos por el 27,5% los cuales seleccionaron la alternativa siempre, mientras que la minoría representadas por el 17,5% se inclinaron por la alternativa a veces.

En relación al indicador Diseño De los puestos de trabajo, se pudo denotar que el mismo posee una media de 4,08 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Indicador: Capacitación y Desarrollo Profesional

Continuando con el análisis de los resultados, se expone la tabla 21, en la cual se presentan las respuestas obtenidas en los ítems relacionados a la Capacitación y Desarrollo Profesional.

Tabla 21
Distribución de frecuencias para el indicador Capacitación y Desarrollo Profesional

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
46. La empresa impulsa el desarrollo profesional	13	32,5	20	50,0	7	17,5	0	0,0	0	0,0	4,20
47. La empresa ejecuta estrategias de formación para la calidad	9	22,5	25	62,5	5	12,5	1	2,5	0	0,0	4,07
48. La Empresa planifica los objetivos de calidad tomando en consideración las capacidades de los empleados	12	30,0	23	57,5	5	12,5	0	0,0	0	0,0	4,22
PROMEDIO (%)	28,3		56,7		14,2		0,8		0,0		4,16

Fuente: Álvarez (2012).

En el Ítem 46, el 50% de encuestados dijo que casi siempre la empresa impulsa el desarrollo profesional, el 32,5% manifestaron hacerlo siempre, continuados por el 17,5% quienes expresaron a veces.

En referencia al Ítem 47, el 62,5% manifestaron que la empresa casi siempre ejecuta estrategias de formación para la calidad; el 22,5% dijeron siempre; el 12,5% seleccionaron la alternativa a veces, y el 2,5% manifestaron casi nunca.

Posteriormente, en el Ítem 48 el 57,5% de los sujetos encuestados dijeron que casi siempre la empresa planifica los objetivos de calidad tomando en consideración las capacidades de los empleados; el 30% expusieron hacerlo siempre, y el 12,5% a veces.

En relación al indicador Capacitación y Desarrollo Profesional, se denota que el mismo posee una media de 4,16 la cual se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Indicador: Captación de personal

Continuando con el análisis de los resultados, se expone la tabla 22, en la cual se presentan las respuestas obtenidas en los ítems relacionados a la Captación de personal.

Tabla 22
Distribución de frecuencias para el indicador Captación de personal

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{x}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
49. La empresa pone en práctica políticas de captación de personal de acuerdo con sus requerimientos	6	15,0	25	62,5	6	15,0	1	2,5	2	5,0	3,77
50. El proceso de reclutamiento de personal esta orientado a captar personas con los conocimientos para desempeñar un determinado papel	10	25,0	21	52,5	7	17,5	2	5,0	0	0,0	3,99
51. La empresa selecciona a sus miembros mediante procesos en los que participan otros miembros de la organización	6	15,0	25	62,5	8	20,0	1	2,5	0	0,0	3,88
PROMEDIO (%)	18,3		59,2		17,5		3,3		1,7		3,99

Fuente: Álvarez (2012).

En el Ítem 49, la mayoría de los encuestados representados por el 62,5% dijeron que casi siempre pone en práctica políticas de captación de personal de acuerdo con sus requerimientos, seguidos por el 15% el cual fue obtenido por las alternativas siempre y a veces, continuados por el 5% quienes expresaron nunca, por ultimo el 2,5% restantes seleccionaron la alternativa casi nunca.

En referencia al Ítem 50, se evidencio que el 52,5% manifestaron que la empresa casi siempre el proceso de reclutamiento de personal esta orientado a captar personas con los conocimientos adecuados para desempeñar un determinado papel, seguidos por el 25% quienes dijeron hacerlo siempre, continuados por el 17,5% los cuales seleccionaron la alternativa a veces, finalmente el 5% manifestaron casi nunca.

En el Ítem 51, se observa que el 62,5% de los encuestados dijeron que casi siempre empresa la empresa selecciona a sus miembros mediante procesos en los que participan otros miembros de la organización; un 20% expusieron hacerlo a veces, mientras el 15% seleccionaron la alternativa siempre; una minoría, el 2,5%, se inclinaron por la alternativa casi nunca.

En relación al indicador Captación de personal, se observa que el mismo posee una media de 3,99 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Por su parte, se expone la tabla 23, donde se muestran las ponderaciones obtenidas en la sub-dimensión recursos humanos y gestión de la calidad total.

Tabla 23
Distribución de frecuencias para la sub-dimensión Recursos Humanos y Gestión de la Calidad Total

INDICADOR	ALTERNATIVAS (%)				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Diseño De los puestos de trabajo	27,5	50,0	22,5	0,0	0,0
Capacitación y Desarrollo Profesional	28,3	56,7	14,2	0,8	0,0
Captación de personal	18,3	59,2	17,5	3,3	1,7
PROMEDIO	24,7	55,3	18,1	1,4	0,6
\bar{X}	4,04				

Fuente: Álvarez (2012).

En relación a la tabla anteriormente descrita, se pudo denotar que la sub-dimensión Recursos Humanos y Gestión de la Calidad Total posee una media de 4,04 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Sub – Dimensión: Sistemas de Evaluación y Recompensa
Indicador: Rendimiento Individual

Seguidamente, se exterioriza la tabla 24, donde se muestran las respuestas obtenidas en el indicador Rendimiento Individual.

Tabla 24
Distribución de frecuencias para el indicador Rendimiento Individual

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
52. La organización establece sistemas de remuneración e incentivos que premian el logro individual por encima del colectivo	4	10,0	28	70,0	6	15,0	2	5,0	0	0,0	3,82
53. La empresa establece mecanismos para determinar el aporte a los resultados obtenidos de cada miembro de la organización de forma precisa	8	20,0	21	52,5	7	17,5	4	10,0	0	0,0	3,81
54. Los incentivos que ofrece la empresa están directamente relacionados con el rendimiento individual de cada miembro de la organización	6	15,0	27	67,5	7	17,5	0	0,0	0	0,0	3,98
PROMEDIO (%)	15,0		63,3		16,7		5,0		0,0		3,87

Fuente: Álvarez (2012).

En el Ítem 52, la mayoría de los encuestados representados por el 70% dijeron que casi siempre la organización establece sistemas de remuneración e incentivos que premian el logro individual por encima del colectivo, seguidos por el 15% los cuales manifestaron hacerlo a veces, continuados por el 10% quienes expresaron siempre, por ultimo el 5% restantes seleccionaron la alternativa casi nunca.

En referencia al Ítem 53, se evidencio que el 52,5% manifestaron que la empresa casi siempre establece mecanismos para determinar el aporte a los resultados obtenidos de cada miembro de la organización de forma precisa, seguidos por el 20%

quienes dijeron hacerlo siempre, continuados por el 17,5% los cuales seleccionaron la alternativa a veces, y para finalizar el 10% manifestaron casi nunca.

Posteriormente, en el Ítem 54 se puede observar que el 67,5% de los sujetos encuestados dijeron que casi siempre los incentivos que ofrece la empresa están directamente relacionados con el rendimiento individual de cada miembro de la organización, apoyados por el 17,5% los cuales expusieron hacerlo a veces, seguidos por el 15% los cuales seleccionaron la alternativa siempre, mientras que la minoría representadas por el 10% se inclinaron por la alternativa casi nunca y por ultimo el 5% dijeron nunca.

En relación al indicador Rendimiento Individual, se pudo denotar que el mismo posee una media de 3,87 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Indicador: Rendimiento en equipo

Posteriormente, se muestra la tabla 25, donde se muestran las respuestas obtenidas en el indicador Rendimiento en equipo.

Tabla 25
Distribución de frecuencias para el indicador Rendimiento en equipo

ITEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
55. La organización establece sistemas de remuneración e incentivos que premian el logro colectivo por encima del individual	5	12,5	7	17,5	21	52,5	5	12,5	2	5,0	3,29
56. La empresa reconoce por igual el aporte a los resultados obtenidos de todos los integrantes del equipo	6	15,0	22	55,0	6	15,0	4	10,0	2	5,0	3,59
57. La empresa ofrece planes de participación en los beneficios de la misma de acuerdo con los resultados obtenidos por el equipo	4	10,0	22	55,0	6	15,0	6	15,0	2	5,0	3,39
PROMEDIO (%)	12,5		42,5		27,5		12,5		5,0		3,42

Fuente: Álvarez (2012).

En el Ítem 55, el 52,5% dijeron que a veces la organización establece sistemas de remuneración e incentivos que premian el logro colectivo por encima del individual; el 17,5% manifestaron hacerlo casi siempre, mientras un 12,5% fue obtenido por las alternativas siempre y casi nunca por último, el 5% dijeron nunca.

En referencia al Ítem 56, se evidencio que el 55 % manifestaron que la empresa casi siempre la empresa reconoce por igual el aporte a los resultados obtenidos de todos los integrantes del equipo, seguidos por el 15% los cuales seleccionaron la alternativa siempre y a veces , apoyando el 10% casi nunca y para finalizar el 5% manifestaron nunca.

En el Ítem 57 se observa que 55% de los encuestados dijeron que casi siempre la empresa ofrece planes de participación en los beneficios de la misma según los resultados obtenidos por el equipo, apoyados por 15% los cuales expusieron que a veces y casi nunca; un 10% seleccionaron la alternativa siempre, mientras que un 5% se inclinaron por la alternativa nunca.

En relación al indicador Rendimiento en equipo, se denota que el mismo posee una media de 3,42 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Indicador: Compensación

En la tabla 26, se muestran las respuestas obtenidas en este indicador.

Tabla 26
Distribución de frecuencias para el indicador Compensación

ITEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
58. La empresa Incentiva el rendimiento de los miembros de la organización para lograr un mayor aporte a los resultados obtenidos	9	22,5	22	55,0	7	17,5	2	5,0	0	0,0	3,94
59. La empresa ofrece un salario equitativo a todos los miembros que desempeñan un mismo trabajo o puesto	13	32,5	17	42,5	10	25,0	0	0,0	0	0,0	4,10
60. Los trabajadores son remunerados en función de los conocimientos que poseen	6	15,0	20	50,0	12	30,0	2	5,0	0	0,0	3,63
PROMEDIO (%)	23,3		49,2		24,2		3,3		0,0		3,89

Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que en el Ítem 58, la mayoría de los encuestados representados por el 55% dijeron que casi siempre la empresa Incentiva el rendimiento de los miembros de la organización para lograr un mayor aporte a los resultados obtenidos, seguidos por el 17,5% los cuales manifestaron hacerlo a veces, continuados por el 9% quienes expresaron siempre, por ultimo el 5% restantes seleccionaron la alternativa casi nunca.

En referencia al Ítem 59, se evidencio que el 42,5 % manifestaron que la empresa casi siempre La empresa ofrece un salario equitativo a todos los miembros que desempeñan un mismo trabajo o puesto, seguidos por el 32,5% quienes dijeron hacerlo siempre, continuados por el 25% los cuales seleccionaron la alternativa veces..

Seguidamente, en el Ítem 60 se puede observar que el 50% de los sujetos encuestados dijeron que casi siempre Los trabajadores son remunerados en función de los conocimientos que poseen, apoyados por el 30% los cuales expusieron hacerlo a veces, seguidos por el 15% los cuales seleccionaron la alternativa siempre, mientras que la minoría representadas por el 5% se inclinaron por la alternativa casi nunca.

En relación al indicador compensación, se pudo denotar que el mismo posee una media de 3,89 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Inmediatamente, se muestra la tabla 27, donde se exponen las ponderaciones obtenidas en la sub-dimensión sistemas de evaluación y recompensa.

Tabla 27
Distribución de frecuencias para la sub-dimensión Sistemas de Evaluación y Recompensa

INDICADOR	ALTERNATIVAS (%)				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Rendimiento Individual	15,0	63,3	16,7	5,0	0,0
Rendimiento en equipo	12,5	42,5	27,5	12,5	5,0
Compensación	23,3	49,2	24,2	3,3	0,0
PROMEDIO	16,9	51,7	22,8	6,9	1,7
\bar{X}	3,73				

Fuente: Álvarez (2012).

En relación a las frecuencias para la sub-dimensión Sistemas de Evaluación y Recompensa, se pudo denotar que la misma posee una media de 3,73 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Posteriormente se expone la tabla 28, donde se exteriorizan la distribución de las frecuencias obtenidas en la dimensión Procesos Organizacionales.

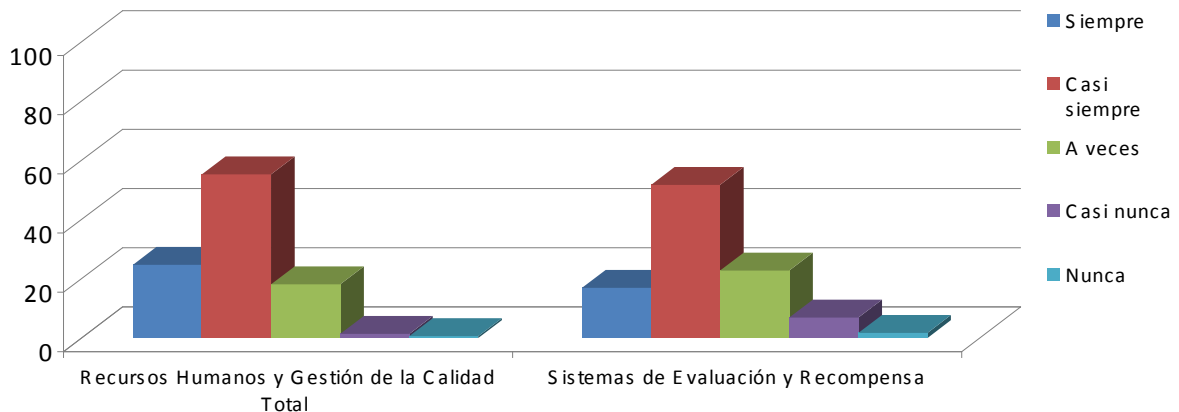
Tabla 28
Distribución de frecuencias para la dimensión Procesos Organizacionales

SUB DIMENSIÓN	ALTERNATIVAS (%)				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Recursos Humanos y Gestión de la Calidad Total	24,7	55,3	18,1	1,4	0,6
Sistemas de Evaluación y Recompensa	16,9	51,7	22,8	6,9	1,7
PROMEDIO	20,8	53,5	20,5	4,2	1,2
\bar{X}	3,88				

Fuente: Álvarez (2012).

Gráfico 3

Distribución de frecuencias para la dimensión Procesos Organizacionales



Fuente: Álvarez (2012).

Se pudo denotar que la dimensión Procesos Organizacionales posee una media de 3,88 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Dimensión: Relaciones con los proveedores

Indicador: Evaluación de Proveedores

Posteriormente, se muestra la tabla 29, donde se muestran las respuestas obtenidas en el indicador Evaluación de proveedores.

Tabla 29
Distribución de frecuencias para el indicador Evaluación de Proveedores

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
61. La organización señala mecanismos de evaluación de sus proveedores para medir su desempeño	7	17,5	4	10,0	20	50,0	5	12,5	4	10,0	3,19
62. La organización señala mecanismos que aseguren la calidad a lo largo del proceso de suministro de insumos por parte de sus proveedores	7	17,5	19	47,5	7	17,5	5	12,5	2	5,0	3,50
63. La empresa conoce las limitaciones de sus proveedores	8	20,0	5	12,5	20	50,0	7	17,5	0	0,0	3,45
PROMEDIO (%)	18,3		23,3		39,2		14,2		5,0		3,38

Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que en el Ítem 61, la mayoría de los encuestados representados por el 50% dijeron que a veces la organización señala mecanismos de evaluación de sus proveedores para medir su desempeño, seguidos por el 17,5% los cuales manifestaron hacerlo siempre, continuados por el 12,5% quienes expresaron casi nunca, por ultimo el 10% restantes seleccionaron la alternativa casi siempre y nunca.

En referencia al Ítem 62, se evidencio que el 47 % manifestaron que la empresa casi siempre la organización señala mecanismos que aseguren la calidad a lo largo del proceso de suministro de insumos por parte de sus proveedores, seguidos por el 12,5% quienes dijeron hacerlo casi nunca, y para finalizar el 5% manifestaron nunca.

Seguidamente, en el Ítem 63 se puede observar que el 50% de los sujetos encuestados dijeron que a veces la empresa conoce las limitaciones de sus proveedores, apoyados por el 20% los cuales expusieron hacerlo siempre, seguidos por el 17,5% los

cuales seleccionaron la alternativa casi nunca, mientras que la minoría representadas por el 12,5% se inclinaron por la alternativa casi siempre.

En relación al indicador orientación a la cooperación, se pudo denotar que el mismo posee una media de 3,38 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 2,60 – 3,39 el cual en efectividad se describe que deben ser mejorables con lo propuesto en la investigación.

Indicador: Desarrollo de Proveedores

A continuación, se muestra la tabla 30, donde se muestran las respuestas obtenidas en el indicador desarrollo de proveedores.

Tabla 30
Distribución de frecuencias para el indicador Desarrollo de Proveedores

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{x}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
64. La empresa realiza actividades con el fin de mejorar el desempeño de sus proveedores	6	15,0	5	12,5	20	50,0	7	17,5	2	5,0	3,22
65. La empresa realiza inversiones conjuntamente con sus proveedores para mejorar su desempeño	6	15,0	6	15,0	21	52,5	5	12,5	2	5,0	3,28
66. La empresa establece acuerdos operacionales específicos con sus proveedores	9	22,5	4	10,0	19	47,5	6	15,0	2	5,0	3,31
PROMEDIO (%)	17,5		12,5		50,0		15,0		5,0		3,27

Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que en el Ítem 64, la mayoría de los encuestados representados por el 50% dijeron que a veces la empresa realiza actividades con el fin de mejorar el desempeño de sus proveedores, seguidos por el 17,5% los cuales manifestaron hacerlo casi nunca, continuados por el 15% quienes expresaron siempre, seguido el 12,5% expresaron hacerlo casi siempre, por último el 5% restantes seleccionaron la alternativa casi nunca.

En referencia al Ítem 65, se evidencio que el 52 ,5% manifestaron que la empresa a veces la empresa realiza inversiones conjuntamente con sus proveedores para mejorar

su desempeño, seguidos por el 15% quienes dijeron hacerlo siempre y casi siempre, continuados por el 12,5% los cuales seleccionaron la alternativa casi nunca, y para finalizar el 5% manifestaron nunca.

Seguidamente, en el Ítem 66 se puede observar que el 47,5% de los sujetos encuestados dijeron que a veces La empresa establece acuerdos operacionales específicos con sus proveedores, apoyados por el 22,5% los cuales expusieron hacerlo siempre, seguidos por el 15% los cuales seleccionaron la alternativa casi nunca, seguidos por el 10% se inclinaron por la alternativa casi siempre y por último el 5% dijeron nunca.

En relación al indicador orientación a la cooperación, se pudo denotar que el mismo posee una media de 3,27 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 2,60 – 3,39 el cual en efectividad se describe que deben ser mejorables con lo propuesto en la investigación.

Indicador: Selección de Proveedores

Posteriormente, se muestra la tabla 31, donde se muestran las respuestas obtenidas en el indicador selección de proveedores.

Tabla 31
Distribución de frecuencias para el indicador Selección de Proveedores

ITEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
67. La organización establece criterios para la selección de proveedores	9	22,5	4	10,0	19	47,5	6	15,0	2	5,0	3,40
68. La cantidad de proveedores de productos / servicios es determinada por la organización para tener un suministro confiable de insumos	10	25,0	13	32,5	9	22,5	6	15,0	2	5,0	3,47
69. Los proveedores poseen capacidad para atender los pedidos de la empresa	6	15,0	4	10,0	25	62,5	5	12,5	0	0,0	3,38
PROMEDIO (%)	20,8		17,5		44,2		14,2		3,3		3,42

Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que en el Ítem 67, la mayoría de los encuestados representados por el 47,5% dijeron que a veces la organización establece criterios

para la selección de proveedores, seguidos por el 22,5% los cuales manifestaron hacerlo siempre, continuados por el 15% quienes expresaron casi nunca, continuado por un 10% donde seleccionaron casi siempre por ultimo el 5% restantes seleccionaron la alternativa nunca.

En referencia al Ítem 68, se evidencio que el 32,5 % manifestaron que la empresa casi siempre la cantidad de proveedores de productos / servicios es determinada por la organización para tener un suministro confiable de insumos, seguidos por el 25% quienes dijeron hacerlo siempre, continuados por el 22,5% los cuales seleccionaron la alternativa a veces, mientras que el 15% respondieron casi nunca y para finalizar el 5% manifestaron nunca

Seguidamente, en el Ítem 69 se puede observar que el 62,5% de los sujetos encuestados dijeron que a veces los proveedores poseen capacidad para atender los pedidos de la empresa, apoyados por el 15% los cuales expusieron hacerlo siempre, seguidos por el 12,5% los cuales seleccionaron la alternativa casi nunca, mientras que la minoría representadas por el 10% se inclinaron por la alternativa casi siempre.

En relación al indicador selección de proveedores, se pudo denotar que el mismo posee una media de 3,42 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

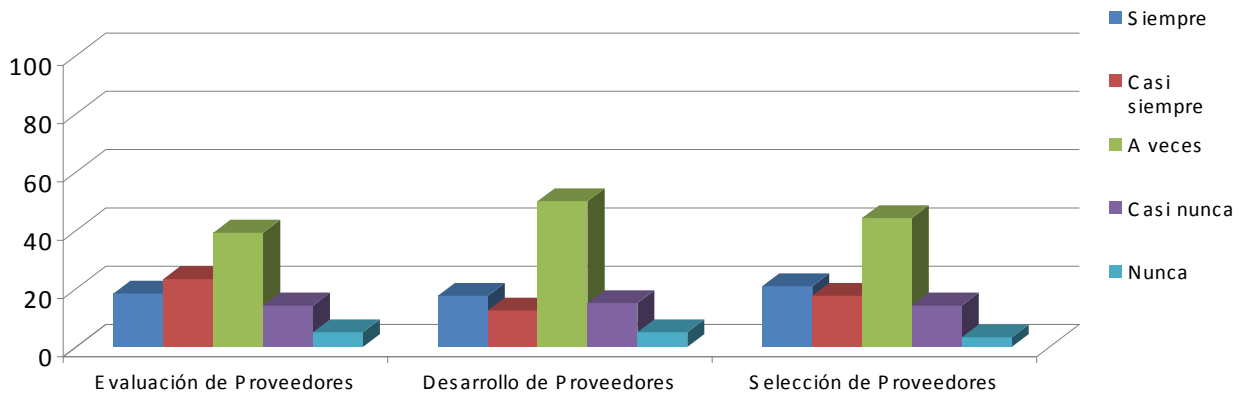
A continuación se expone las frecuencias obtenidas en la dimensión relaciones con los proveedores.

Tabla 32
Distribución de frecuencias para la dimensión Relaciones con los proveedores

INDICADOR	ALTERNATIVAS (%)				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Evaluación de Proveedores	18,3	23,3	39,2	14,2	5,0
Desarrollo de Proveedores	17,5	12,5	50,0	15,0	5,0
Selección de Proveedores	20,8	17,5	44,2	14,2	3,3
PROMEDIO	18,9	17,8	44,5	14,5	4,4
\bar{X}	3,36				

Fuente: Álvarez (2012).

Gráfico 4
Distribución de frecuencias para la dimensión Relaciones con los proveedores



Fuente: Álvarez (2012).

Se observa que la dimensión relaciones con los proveedores posee una media de 3,36 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 2,60 – 3,39 el cual en efectividad se describe que deben ser mejorables con lo propuesto en la investigación.

Dimensión: Satisfacción de los Clientes
Indicador: Expectativas de los clientes

Continuamente, se presenta la tabla 33, donde se puede observar los resultados obtenidos para indicador expectativas de los clientes

Tabla 33
Distribución de frecuencias para el indicador Expectativas de los clientes

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
70. Los servicios ofrecidos por la Estación de Servicio son adecuados a las exigencias de los clientes / usuarios	29	14,5	72	36,0	68	34,0	26	13,0	5	2,5	3,47
71. Los clientes participan con sus sugerencias en el diseño de los servicios prestados por la empresa	22	11,0	65	32,5	75	37,5	29	14,5	9	4,5	3,31
72. Las sugerencias de los clientes o usuarios son convertidas en servicios de valor agregado por la empresa	21	10,5	66	33,0	63	31,5	36	18,0	14	7,0	3,22
PROMEDIO (%)	12,0		33,8		34,3		15,2		4,7		3,33

Fuente: Álvarez (2012).

Se denota que en el Ítem 70, la mayoría de los encuestados representados por el 36% dijeron que casi siempre los servicios ofrecidos por la Estación de Servicio son adecuados a las exigencias de los clientes / usuarios; el 34% manifestaron hacerlo a veces; 14,5% expresaron siempre; un 13% seleccionaron la alternativa casi nunca y por último el 2,5% restantes seleccionaron la alternativa casi nunca.

En referencia al Ítem 71, Seguidamente, en el Ítem 18 se observa que el 37,5% de los encuestados dijeron que a veces los clientes participan con sus sugerencias en el diseño de los servicios prestados por la empresa; el 32,5% expusieron hacerlo casi siempre; el 14,5% seleccionaron la alternativa casi nunca; el 11% se inclinaron por la alternativa siempre y por ultimo el 4,5% dijeron nunca.

En el Ítem 72, el 33% de los encuestados dijeron que casi siempre las sugerencias de éstos, son convertidas en servicios de valor agregado por la empresa; el 31,5% expusieron que a veces; un 18% seleccionaron la alternativa casi nunca, mientras que el 10,5% se inclinaron por la alternativa siempre y por último el 7% dijeron nunca.

En relación al indicador expectativa de los clientes, se observó que el mismo posee una media de 3,33 la cual se encuentra en un rango 2,60 – 3,39 el cual en efectividad se describe que deben ser mejorables con lo propuesto en la investigación.

Indicador: Cuidado del producto

En la tabla 34 se pueden observar los resultados obtenidos para éste indicador.

Tabla 34
Distribución de frecuencias para el indicador Cuidado del producto

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
73. Las cantidades despachadas de productos (combustible) son adecuadas a sus exigencias como cliente	31	15,5	102	51,0	61	30,5	5	2,5	1	0,5	3,79
74. Como cliente, siente confianza en la calidad de los productos (combustible) despachados para su vehículo	42	21,0	94	47,0	60	30,0	4	2,0	0	0,0	3,87
75. La Estación de Servicio realiza las operaciones de suministro de combustible de manera segura	63	31,5	85	42,5	44	22,0	8	4,0	0	0,0	4,02
PROMEDIO (%)	22,7		46,8		27,5		2,8		0,2		3,89

Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que en el Ítem 73, la mayoría de los encuestados representados por el 51% quienes dijeron que casi siempre las cantidades despachadas de productos (combustible) son adecuadas a sus exigencias como cliente, seguidos por el 30,5% los cuales manifestaron hacerlo a veces, continuados por el 15% quienes expresaron siempre, continuado por el 2,5% restantes seleccionaron la alternativa casi nunca y por ultimo el 0,5% selecciono la alternativa nunca..

En referencia al Ítem 74, se evidencio que el 47% manifestaron que casi siempre como cliente o usuario de los servicios ofrecidos por las empresas de suministro de combustible, siente confianza en la calidad de los productos (combustible) despachados para su vehículo, seguidos por un representativo 30% quienes dijeron sentir confianza a veces, continuados por el 21 % los cuales seleccionaron la alternativa siempre confiaban en la calidad de los productos (combustible), y para finalizar apenas el 2% manifestaron casi casi nunca.

Seguidamente, en el Ítem 75 se puede observar que el 42,5% de los sujetos encuestados dijeron que casi siempre La Estación de Servicio realiza las operaciones de suministro de combustible de manera segura, apoyados por el 31,5% los cuales expusieron hacerlo siempre, seguidos por el 22,% los cuales seleccionaron la alternativa a veces, mientras que la minoría representadas por el 4% se inclinaron por la alternativa casi nunca.

En relación al indicador analizado en éste apartado, cuidado del producto, se pudo observar que dicho indicador posee una media de 3,89 con lo cual y según el baremo diseñado para evaluar la efectividad del mismo, éste se encuentra en el rango cuyo mínimo es 3,40 y su máximo de 4,19. Este resultado de efectividad describe que cumple con lo propuesto en la presente investigación.

Indicador: Cuidado del Cliente

Continuando con el análisis de los resultados, se presenta a continuación la tabla 35, en la cual se pueden observar los resultados en términos de frecuencia absoluta y frecuencia relativa, obtenidos de la recolección de datos en campo, mediante la aplicación del instrumento diseñado para tal fin, correspondiente al indicador cuidado del cliente.

Tabla 35
Distribución de frecuencias para el indicador Cuidado del Cliente

ÍTEM	ALTERNATIVAS										\bar{X}
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	f.a	%	
76. El personal de la Estación de Servicio ofrece soluciones a los clientes que así lo solicitan	46	23,0	78	39,0	61	30,5	13	6,5	2	1,0	3,77
77. Cuando trata algún asunto con alguien de la Estación de Servicio identifica con quien debe hablar	67	33,5	65	32,5	45	22,5	20	10,0	3	1,5	3,87
78. Luego de surtirse de combustible en la Estación de Servicio ud queda satisfecho con el servicio recibido	100	50,0	74	37,0	24	12,0	1	0,5	1	0,5	4,36
PROMEDIO (%)	35,5		36,2		21,7		5,7		1,0		4,00

Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que en el Ítem 76, la mayoría de los encuestados representados por el 39% dijeron que casi siempre el personal de la Estación de Servicio ofrece soluciones a los clientes que así lo solicitan, seguidos por el 30,5% los cuales manifestaron hacerlo a veces, continuados por el 23,% quienes expresaron siempre, seguido por el 6,5% quienes dijeron casi nunca por último el 1% restantes seleccionaron la alternativa nunca.

En referencia al Ítem 77, se evidencio que el 33,5 % manifestaron que la empresa cuando trata algún asunto con alguien de la Estación de Servicio siempre identifica con quien debe hablar, seguidos por el 32,5% quienes dijeron hacerlo casi siempre, continuados por el 22,5% los cuales seleccionaron la alternativa a veces, mientras que el 1% respondieron casi nunca y para finalizar el 1,5% manifestaron nunca.

Seguidamente, en el Ítem 78 se puede observar que el 50% de los sujetos encuestados dijeron que luego de surtirse de combustible en la Estación de Servicio siempre quedan satisfecho con el servicio recibido, apoyados por el 37% los cuales expusieron hacerlo casi siempre, seguidos por el 12% los cuales seleccionaron la alternativa a veces, mientras que la minoría representadas por el 0,5% se inclinaron por la alternativa casi nunca y nunca.

En relación al indicador cuidado del cliente, se pudo denotar que el mismo posee una media de 4,00 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Seguidamente, se expone la tabla 36, donde se presentan la distribución de frecuencias para la dimensión Satisfacción de los Clientes.

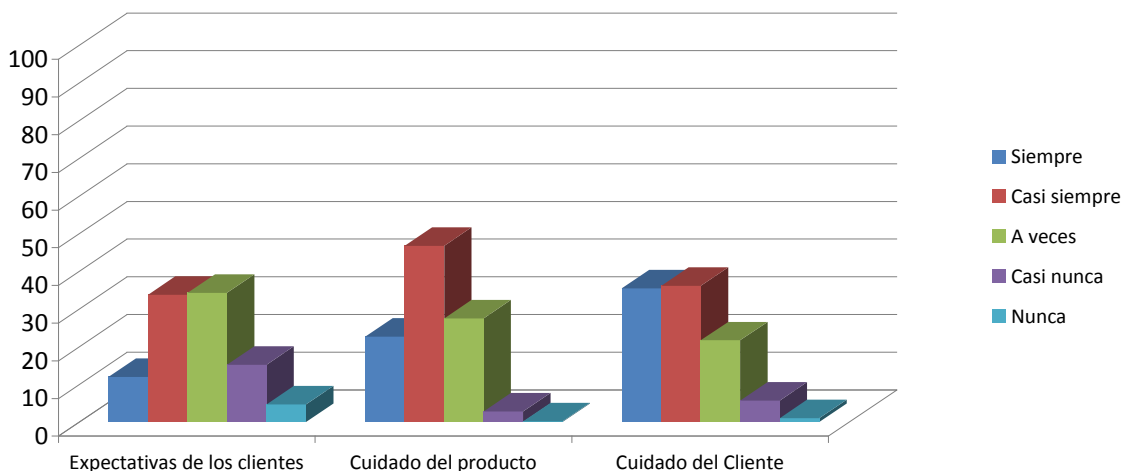
Tabla 36
Distribución de frecuencias para la dimensión Satisfacción de los Clientes

INDICADOR	ALTERNATIVAS (%)				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Expectativas de los clientes	12,0	33,8	34,3	15,2	4,7
Cuidado del producto	22,7	46,8	27,5	2,8	0,2
Cuidado del Cliente	35,5	36,2	21,7	5,7	1,0
PROMEDIO	23,4	38,9	27,8	7,9	2,0
\bar{X}	3,74				

Fuente: Álvarez (2012).

Se observa que la dimensión Satisfacción de los Clientes posee una media de 3,74 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Gráfico 5
Distribución de frecuencias para la dimensión Satisfacción de los Clientes



Fuente: Álvarez (2012).

Se observa que la dimensión Satisfacción de los Clientes posee una media de 3,74 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Tabla 37
Distribución de frecuencias para la variable Gestión de la Calidad Total

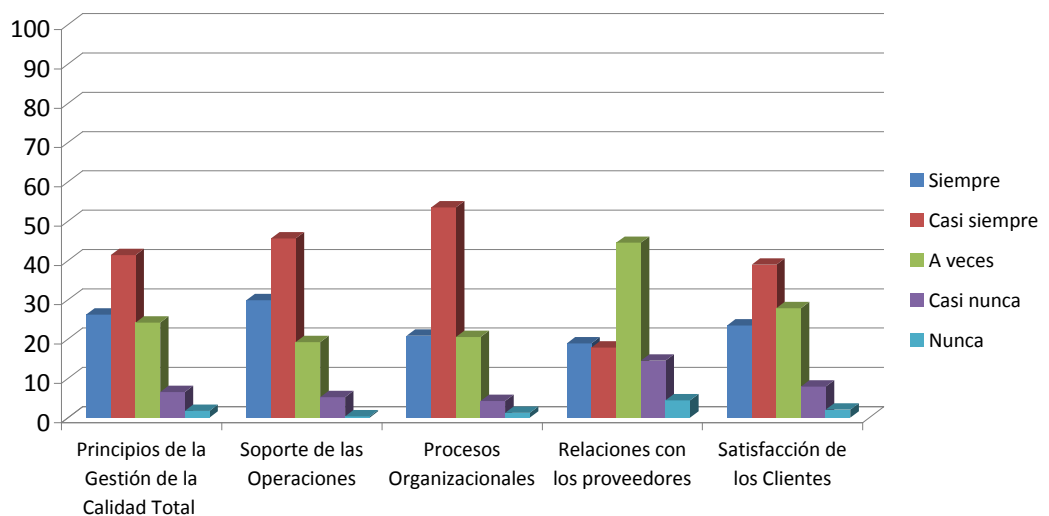
INDICADOR	ALTERNATIVAS (%)				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Principios de la Gestión de la Calidad Total	26,2	41,4	24,2	6,5	1,7
Soporte de las Operaciones	29,9	45,6	19,2	5,2	0,3
Procesos Organizacionales	20,8	53,5	20,5	4,2	1,2
Relaciones con los proveedores	18,9	17,8	44,5	14,5	4,4
Satisfacción de los Clientes	23,4	38,9	27,8	7,9	2,0
PROMEDIO	23,8	39,4	27,2	7,7	1,9
\bar{X}	3,74				

Fuente: Álvarez (2012).

Se pudo denotar que la variable gestión de la calidad total posee una media de 3,74 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

Gráfico 6

Distribución de frecuencias para la variable Gestión de la Calidad Total



Fuente: Álvarez (2012).

Se puede denotar que la variable gestión de la calidad total posee una media de 3,74 la cual según el baremo utilizado, se encuentra en un rango 3,40 – 4,19 el cual en efectividad se describe que cumple con lo propuesto en la investigación.

2. Discusión de los Resultados

Una vez finalizado los análisis de los resultados obtenidos, se procederá a la confrontación teórica, con el fin de analizar la Gestión de la Calidad Total de las operaciones de suministro de Combustible en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, al respecto se ha realizado una discusión indicador por indicador para de esta forma lograr los objetivos propuestos en la investigación.

En relación al objetivo encargado de examinar los principios de la Gestión de la Calidad Total que se evidencian en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, en el indicador orientación al cliente, se pudo determinar que en la empresa considera al cliente el eje principal de su actividad, enfocando sus acciones para lograr la satisfacción de los mismos, a través de procedimientos para cuidar los productos y/o servicios que ofrecidos.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, se encuentra en acuerdo con lo expresado por el autor en las bases teóricas, quien dice que la orientación al cliente es un principio que postula la consideración de los clientes como el eje de la actividad empresarial, que debe estar enfocada a su satisfacción, por ser quienes finalmente enjuician la calidad del servicio que la empresa les presta. Por lo contrario, el enfoque tradicional de la Gestión de la Calidad hacia el producto o los procesos no sirve en un mercado de demandantes que vive, además, un cambio continuo en los hábitos de consumo de los compradores.

Por otra parte, en el indicador orientación estratégica a la creación de valor se puede denotar que en la empresa frecuentemente se realizan estudios de mercado beneficiándose con los resultados de los mismos, de la misma manera se aprovecha el potencial que la gestión de la calidad ofrece para la creación de ventajas competitivas, así como la dirección se adapta a los cambios del entorno que ocurren.

A través del planteamiento anterior, se puede evidenciar que se encuentra en mediano acuerdo con lo descrito por La JUSE (2004), quien explica que la Gestión de la Calidad Total, habla del desarrollo de actividades sistemáticas refiriéndose a actividades organizadas para lograr la misión y los objetivos de la empresa que son conducidas por un Inerte liderazgo de la dirección y guiadas por una visión y unas estrategias claramente establecidas a medio y largo plazo, así como por estrategias y políticas de calidad apropiadas. Por tanto, la filosofía de dirección basada en la calidad implica que la organización formule y aplique claramente una estrategia corporativa que integre la calidad en el proceso de formulación e implantación estratégica.

Mientras que en el Indicador Liderazgo como Valor, se pudo evidenciar que en la empresa usualmente la dirección de la misma asume su responsabilidad sobre calidad actuando como un guía y de esta manera facilitar el desarrollo de otros miembros de la organización, se igual forma, compromete con la mejora de la calidad.

En este sentido, lo anteriormente planteado se encuentra en acuerdo con lo explicado por Camisón y col, (2007) quienes dicen que todos los empleados pueden contribuir efectivamente a la mejora. Por tanto, los directivos tienen la obligación económica e incluso moral de aportar oportunidades a los empleados para contribuir al logro de la misión de la organización.

Por otro lado, en el Indicador Orientación a las Personas, se puede observar que el desarrollo de carrera casi siempre es un proceso orientado a mejorar los conocimientos de los miembros de la organización, así mismo se realizan esfuerzos para retener a los miembros clave de la organización mediante estrategias diseñadas para ello, de la misma manera se conceden importancia al desarrollo de competencias de equipo fomentando la mejora continua de los procesos.

Al respecto, se puede afirmar que se encuentra en acuerdo con lo expresado por Camisón y col (2007), quien explica que aunque está íntimamente asociado a otros

valores como el compromiso y liderazgo de la dirección, la visión global de la organización o la cooperación interna. Este principio establece que, para que la Gestión de la Calidad Total dé sus frutos, la organización debe desplegar conocimiento, habilidades, responsabilidad y compromiso por todos sus ámbitos, para inducir la germinación de una conciencia de calidad en sus miembros. La Gestión de la Calidad Total asume que la calidad es algo que se hace con las personas, en vez de algo que se hace a las personas.

Posteriormente se encuentra el Indicador Visión Global, sistémica y horizontal, donde se puede apreciar que la empresa frecuentemente se gestiona como un proceso las actividades relacionadas a los resultados, de igual forma, se corrigen las desviaciones en los procesos donde se presentan, así mismo los procesos que ejecutan son un ciclo que genera valor para sus clientes.

En el mismo orden de ideas, de acuerdo con lo anteriormente dicho se afirma que lo observado en la empresa se encuentra en acuerdo con lo dicho por los autores Camisón y col (2007), quienes explican que la Gestión de la Calidad Total posee una concepción de la empresa orientada a los procesos y no a las funciones. Todas las actividades que se desarrollan en una organización pueden descomponerse en procesos y tareas. Como proceso se debe entender la secuencia de tareas o actividades que van añadiendo valor sobre cierta entrada mientras se presta cierto servicio o se elabora un determinado producto, con el objetivo de que el resultado satisfaga los requerimientos del cliente y las especificaciones previamente establecidas, estos procesos básicos están vinculados con otros procesos igualmente elementales, para formar procesos extendidos. El proceso productivo puede así definirse como una secuencia de procesos interrelacionados.

Por su parte, en el indicador Orientación a la Cooperación, se denotó que en la empresa se establecen alianzas estratégicas con sus proveedores a fin de integrarlos a su equipo de trabajo, pero es poco frecuente que se establezcan alianzas estratégicas con sus clientes a fin de integrarlos a su equipo de trabajo, a

su vez se pudo denotar que en la empresa agiliza sus relaciones comerciales mediante el uso de la tecnología informática.

En el mismo sentido, se afirma que lo anteriormente descrito se encuentra en acuerdo con lo dicho por el autor citado en las bases teóricas, quien explica que el establecimiento de alianzas estratégicas o de programas de cooperación profunda con sus proveedores, integrándolos en equipos de trabajo para el diseño y desarrollo de nuevos productos desde las etapas iniciales, de la misma forma, la práctica de la cooperación con los clientes mediante equipos conjuntos les permitirá participar en el diseño de los productos, así como hacer saber a la empresa sus quejas y sugerencias de mejora. Tanto esta práctica como la anterior forman parte de lo que se ha dado en llamar ingeniería concurrente.

Por otra parte, en el indicador Orientación al aprendizaje y la innovación se observo que en la empresa la eficacia del aprendizaje se basa en el enriquecimiento de los conocimientos de los empleados mediante acciones de formación, así mismo se identifican oportunidades de mejora para corregir las desviaciones en sus procesos, cuestionando las prácticas organizativas que permiten la no calidad.

Al respecto, se afirma que lo anteriormente descrito tiene relación con lo expuesto por los autores Camisón y col (2007), quienes explican que el principio de orientación al aprendizaje y a la innovación postula que la dirección debe liderar la organización abriendo las puertas al aprendizaje adaptativo y generativo, así como a la innovación incremental y radical. El principio incorpora, pues, dos clases de procesos, la mejora continua, basada en la innovación incremental y el aprendizaje adaptativo, resulta cuando las organizaciones aprenden de las consecuencias de sus actividades pasadas y, sin cuestionar el paradigma que guía la acción, emprenden nuevas actividades mejoradas. Mientras que la mejora radical, asentada en la innovación radical y el aprendizaje generativo, resulta (liando cambios en el entorno o la discrepancia entre los resultados deseados y los resultados de las actividades del pasado conducen a cuestionar el paradigma guía de la acción organizativa.

Por otra parte, en el Indicador identificación ética de grupos de Interés social se observó que la empresa se involucra en acciones orientadas a la resolución de los problemas a la comunidad local, de igual forma, mide el efecto de sus acciones sobre sus grupos de interés, considerando que las prácticas de responsabilidad social corporativa son relevantes para el éxito de su negocio.

En este sentido, se afirma que la proposición anteriormente descrita se encuentra en acuerdo con lo expresado por el autor citado en las bases teóricas de la investigación, quien explica que la Gestión de la Calidad Total es un proceso de cambio organizativo que afecta la empresa en su totalidad conduce a nuevos modelos que se fundamentan en un conjunto amplio de variables, que hacer referencia no sólo a las actividades internas de la empresa, sino a los efectos que dichas actividades tienen sobre otros agentes externos como los clientes, los proveedores, la comunidad local, las instituciones públicas, agrupaciones voluntarias o no lucrativas y la sociedad en su conjunto.

Para finalizar se puede decir, al examinar los principios de la Gestión de la Calidad Total que se evidencian en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, los mismos se encuentran bien posicionados en la empresa, y hacen un buen uso de los mismos, debido a que muchos de ellos presentaron medias altas lo cual los hace significativos.

Continuando con el análisis de los resultados, se presenta la discusión relacionada con el objetivo encargado de identificar los soportes para la planeación, control y mejora de las operaciones de suministro de Combustible, en cuanto al indicadores productos y procesos desarrollados se notó que la organización desarrolla procesos capaces de producir servicios con las características requeridas por el mercado, así como prevén las actividades para el control de calidad del producto, proporcionando evidencias de que los productos cumplen con los criterios de aceptación.

En tal sentido, se afirma que lo anteriormente descrito se encuentra en acuerdo con lo expuesto por el autor Gutiérrez, (2005) el cual manifiesta que en ésta actividad

se desarrollan los productos y procesos que son necesarios para cumplir con las necesidades de los clientes. Esto involucra varias actividades universales tales como determinar quienes son los clientes, determinar las necesidades de los clientes, traducir las necesidades al lenguaje de la empresa, desarrollar un producto que responda a esas necesidades, desarrollar el proceso capaz de producir productos con las características requeridas y por último transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

Por otra parte, en el indicador procedimientos de Control y Cumplimiento de los objetivos de calidad, se denotó que en la empresa se seleccionan las actividades así como los procesos que se deben controlar, de igual forma, se establecen mediciones de sus procesos, por medio de estándares de desempeño, es decir, objetivos del proceso.

De lo anteriormente planteado se observa que se encuentra en acuerdo con lo dicho por el autor citado en las bases teóricas, donde Gutiérrez (2005), explica que éste proceso administrativo consiste en tres etapas evaluar el desempeño actual del proceso, comparar el desempeño actual con las metas de calidad (real frente a la estándar) y actuar sobre la diferencia.

Mientras que para los indicadores procesos de mejoramiento de la calidad, se notó que en la organización se señalan los aspectos específicos de Gestión de la Calidad a ser mejorados, por medio del establecimiento de infraestructuras necesarias para lograr la mejora de la calidad (espacios, equipos, entrenamiento), de igual forma, la empresa proporciona recursos para el logro de las mejoras de la calidad.

De lo anteriormente planteado se evidencia que se encuentra en acuerdo con lo descrito en las bases teóricas, donde se expone que mediante éste proceso se mejora el desempeño del proceso a niveles de calidad sin precedentes. Por medio de el establecimiento de infraestructura que se necesite para alcanzar la mejora anual de la calidad (espacios, equipos, entrenamiento, procedimientos, políticas), identificar los aspectos específicos a ser mejorados (establecer los proyectos clave de mejoras), para cada proyecto, establecer un equipo de mejora con

responsabilidades claras para desarrollar un proyecto exitoso, proporcionar los recursos, formación y motivación para el equipo así como diagnosticar las causas.

Asimismo en el indicador estrategias de Mejoramiento de la Calidad, se observó que la empresa considera los mecanismos necesarios para despertar la conciencia de los miembros de la organización acerca de la mejora de la calidad, llevando a cabo proyectos de resolución de problemas operacionales, así como considera que el mejoramiento continuo sea parte integral de los sistemas habituales de la organización.

Al respecto, lo anteriormente descrito se encuentra en acuerdo con lo dicho por Juran (1998), quien explica que puede resumirse en los 10 pasos propuestos para implantar la mejora de la calidad. Estos son despertar la conciencia sobre la mejora de la calidad, establecer metas de mejoramiento (necesidad de una métrica), organizarse para alcanzar esas metas, impartir capacitación, llevar a cabo los proyectos de resolución de problemas, informar acerca de los progresos, dar el debido reconocimiento individual, comunicar los resultados, llevar un recuento del proceso, mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales de la organización.

Seguidamente se encuentra el objetivo relacionado a examinar los procesos organizacionales vinculados a la Gestión de la Calidad Total en las operaciones de suministro de combustible de las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, en cuanto al indicador diseño de los puestos de trabajo, se denotó que en la empresa se definen las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos de la organización de acuerdo con el rendimiento esperado, de igual forma, se proporcionan las condiciones necesarias para que el trabajo realizado tenga calidad, así mismo, los puestos de trabajo de la organización se identifican de acuerdo a su naturaleza.

En tal sentido, lo anteriormente planteado queda en acuerdo con lo expuesto por el autor citado en las bases teóricas, el cual manifiesta que el diseño de puestos de trabajo de debe recordar su importancia, ya que en esta dimensión confluyen el resto de las decisiones de diseño organizativo. Es decir que la

definición del papel que debe desempeñar cada uno de los miembros de la organización y el modo como se desea que éstos actúen, viene condicionada por el modo en el que la dirección concibe y define la misión de la organización y sus resultados, la ordenación del sistema técnico y por el diseño de la estructura de la organización.

En relación al indicador Capacitación y Desarrollo Profesional se evidenció que la empresa impulsa el desarrollo profesional, así mismo se ejecutan estrategias de formación para la calidad, planificando los objetivos de calidad tomando en consideración las capacidades de los empleados.

De lo anteriormente planteado, se puede observar que lo anteriormente planteado coincide con lo expuesto con fundamentado en las bases teóricas de la investigación, donde se expone que este consiste en un proceso orientado a proporcionar a los empleados los conocimientos y habilidades que se requieren para el desarrollo de sus responsabilidades actuales y futuras en el seno de la empresa. Desde el ámbito de la Gestión de la Calidad se puede considerar como una actividad orientada a dotar a los trabajadores del conocimiento y las habilidades necesarias para controlar el resultado de su trabajo, detectar y resolver problemas y participar en equipos de trabajo.

Por su parte, en el indicador Captación de personal, se observó que en la empresa objeto de estudio frecuentemente se ponen en práctica políticas de captación de personal de acuerdo con sus requerimientos, así como el proceso de reclutamiento de personal esta orientado a captar personas con los conocimientos adecuados para desempeñar un determinado papel, de la misma manera, el personal es seleccionado mediante procesos en los que participan otros miembros de la organización.

Al respecto, lo anteriormente planteado queda en acuerdo con lo dicho por manifestado en las bases teóricas, donde se expone que en este proceso de diseño organizacional se consideran aquellas políticas orientadas al reclutamiento y la selección de las personas que integran la organización. Se trata de un conjunto de variables de diseño de gran relevancia, ya que de su correcta articulación depende la dotación de capital humano de la empresa (Wright y col., 1994). El

primero de ellos, reclutamiento, se refiere al conjunto de procesos orientados a identificar y atraer a personas con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuados para desempeñar un determinado papel.

Por otro lado, en el indicador rendimiento Individual, se demostró que siempre la organización establece sistemas de remuneración e incentivos que premian el logro individual por encima del colectivo, así mismo se establecen mecanismos para determinar el aporte a los resultados obtenidos de cada miembro de la organización de forma precisa, frecuentemente los incentivos que ofrece la empresa están directamente relacionados con el rendimiento individual de cada miembro de la organización.

En este sentido, se afirma que lo anteriormente descrito se encuentra en acuerdo con lo dicho por el autor citado en las bases teóricas, quien explica que los sistemas de evaluación del rendimiento, junto con los sistemas de compensación, permiten determinar, en buena medida, qué espera la organización de cada individuo y qué va a recibir de ésta, y son, por tanto, elementos clave en la orientación y coordinación del comportamiento de los miembros de la organización. En este apartado se va a considerar siete características comunes a todo sistema de evaluación y control y cuya definición permite el uso racional e intencionado de esta política de RRHH.

Asimismo se denotó que en el indicador rendimiento en equipo la empresa con poca frecuencia establecen sistemas de remuneración e incentivos que premian el logro colectivo por encima del individual, pero reconoce por igual el aporte a los resultados obtenidos de todos los integrantes del equipo, así como ofrece planes de participación en los beneficios de la misma de acuerdo con los resultados obtenidos por el equipo.

En este sentido, se afirma que lo anteriormente descrito se encuentra en acuerdo con lo dicho por el autor citado en las bases teóricas, quien explica que los sistemas de evaluación del rendimiento, junto con los sistemas de compensación, permiten determinar, en buena medida, qué espera la organización de cada individuo y qué va a recibir de ésta, y son, por tanto, elementos clave en la orientación y coordinación del comportamiento de los miembros de la organización.

En este apartado se va a considerar siete características comunes a todo sistema de evaluación y control y cuya definición permite el uso racional e intencionado de esta política de RRHH.

Seguidamente se encuentra el indicador compensación, en el cual se observó que la empresa incentiva el rendimiento de los miembros de la organización para lograr un mayor aporte a los resultados obtenidos, de igual forma ofrece un salario equitativo a todos los miembros que desempeñan un mismo trabajo o puesto, así mismo los trabajadores son remunerados en función de los conocimientos que poseen.

De acuerdo a lo anteriormente planteado se puede afirmar que se encuentra en acuerdo con lo dicho por los autores citados en las bases teóricas, quienes manifiestan que los sistemas de compensación son una de las piezas clave de todo diseño organizativo y, por consiguiente, un elemento fundamental para el éxito de la implantación del sistema de calidad. Tal y como subraya la literatura, se trata de una política de RRHH potente cuando está ajustada con el entorno institucional.

Continuando, se encuentra el objetivo encargado de identificar las relaciones con los proveedores de insumos y productos a las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del estado Zulia, en referencia al indicador evaluación de Proveedores se observó que en la empresa se señalan mecanismos de evaluación de sus proveedores para medir su desempeño así como mecanismos que aseguren la calidad a lo largo del proceso de suministro de insumos por parte de sus proveedores, y con poca frecuencia conoce las limitaciones de sus proveedores.

Lo anteriormente expuesto, queda en acuerdo con lo descrito por el autor en las bases teóricas de esta investigación, donde se dice que en la evaluación de los proveedores el primer paso es evaluar a los proveedores actuales. Para ello se tiene que algunos indicadores pueden ser: proporción de pedidos despachados, proporción de rechazos, oportunidad en la entrega, entre otros.

De igual forma, en el indicador desarrollo de proveedores se notó que la empresa realiza actividades con el fin de mejorar el desempeño de sus proveedores, así como

inversiones conjuntamente con sus proveedores para mejorar su desempeño, y con poca frecuencia establece acuerdos operacionales específicos con sus proveedores.

Posteriormente, confrontando lo anteriormente expuesto, se notó que se encuentra en acuerdo con lo dicho en las bases teóricas donde se manifiesta que desarrollar a un proveedor consiste en realizar cualquier actividad con el fin de mejorar el desempeño y/o la capacidad de ese proveedor, y esta actividad puede ser a corto o a largo plazo. En términos prácticos, el desarrollo de un proveedor puede variar desde una simple evaluación informal de sus operaciones hasta la creación de un programa conjunto de inversiones en formación, mejoras de productos y/o procesos.

En relación al indicador selección de proveedores, se observó que pocas veces en la organización establece criterios para la selección de proveedores, a su vez la cantidad de proveedores de productos / servicios es determinada por la organización para tener un suministro confiable de insumos, mientras que con poca frecuencia proveedores poseen capacidad para atender los pedidos de la empresa.

Al respecto, se observa que lo anteriormente planteado se encuentra medianamente en desacuerdo con lo expuesto en las bases teóricas, ya que se debe reducir el número de suministradores, buscando una fuente de abastecimiento única para cada factor. La reducción de la base de suministradores puede redundar en relaciones más estrechas que si existen múltiples proveedores, en la mejora de la uniformidad y la calidad de los suministros, así como en costes menores

Para finalizar, se encuentra el objetivo encargado de Determinar el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios del servicio de suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, en el indicador expectativas de los clientes, se evidencio que los servicios ofrecidos por la Estación de Servicio son adecuados a las exigencias de los clientes / usuarios, así mismo, con poca frecuencia los clientes participan con sus sugerencias en el diseño de los servicios prestados por la empresa, pero siempre se toman en consideración las sugerencias de los clientes o usuarios son convertidas en servicios de valor agregado por la empresa.

De lo anteriormente planteado, se observa que se encuentra en mediano acuerdo con lo expuesto en las bases teóricas, donde se expone que a través de las expectativas de los clientes se propugna adelantarse a las especificaciones actualmente exigidas, en pos de la calidad latente o sorpresiva. Un riesgo del principio de cuidado del producto es generar actitudes conformistas con el puro cumplimiento de las especificaciones, obstaculizando el progreso más allá de ellas en pos de anticipar las expectativas futuras del cliente. Este principio es aplicable tanto a los clientes internos como a los clientes externos. Muchos procesos internos se convierten antes de su finalización en tareas que no generan valor añadido, que no tienen cliente que los adquiera, porque durante su desarrollo las necesidades de sus usuarios han cambiado.

Mientras que en el indicador cuidado del producto, se observo que frecuentemente las cantidades despachadas de productos (combustible) son adecuadas a sus exigencias como cliente, así mismo, se observo que el cliente siente confianza en la calidad de los productos (combustible) despachados para su vehículo, de igual forma, se realizan las operaciones de suministro de combustible de manera segura.

Lo anteriormente descrito se encuentra en acuerdo con lo dicho en las bases teóricas, refiriéndose a al cuidado del producto el principio que debe asegurarse que cada empleado comparte la misma definición de calidad difundiendo esta información dentro de la organización. El diseño del producto orientado al cliente se puede beneficiar notablemente del recurso a técnicas que permitan materializar un proceso excelente de planificación del desarrollo del producto, como el despliegue de la función de calidad (QFD), que ayuda a convertir las necesidades de los clientes en especificaciones técnicas del diseño del producto. El aseguramiento del diseño previendo la aparición de errores se debe sustentar en técnicas de ingeniería de diseño como el diseño-estadístico de experimentos, la función de pérdida de calidad.

En relación al indicador cuidado del cliente, se evidenció que en la empresa el personal ofrece soluciones a los clientes que así lo solicitan, de igual forma, todos el personal tratan de identificarse con los clientes, de tal forma que estos se sientas

cómodos, así mismo se denotó que la mayoría de los clientes quedan satisfechos con el servicio recibido.

Lo anteriormente descrito se encuentra en acuerdo con lo dicho en las bases teóricas, refiriéndose a al cuidado del cliente. Para Camisón y col (2007), este principio propugna adelantarse a las especificaciones actualmente exigidas, en pos de la calidad latente o sorpresiva. Un riesgo del principio de cuidado del producto es generar actitudes conformistas con el puro cumplimiento de las especificaciones, obstaculizando el progreso más allá de ellas en pos de anticipar las expectativas futuras del cliente. Este segundo principio programático está igualmente presente en los trabajos de Juran, Deming, Feigenbaum o Ishikawa.

El contraste de los resultados obtenidos con las referencias teóricas y tomando en consideración los síntomas observados en el sector transporte, indican que la organización posee fortalezas internas que se ven amenazadas por factores externos a las mismas, favoreciendo la sensibilidad ante los cambios del entorno.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado los análisis y discusión de los resultados obtenidos, se procede a realizar las conclusiones correspondientes con la finalidad de analizar la Gestión de la Calidad Total de las operaciones de suministro de Combustible en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia.

Al examinar los principios de la Gestión de la Calidad Total que se evidencian en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, se concluyó que en la empresa el cliente es el eje principal de su actividad, enfoca acciones para lograr la satisfacción de los mismos, a través de procedimientos para cuidar los productos y/o servicios que ofrecidos. De igual forma, frecuentemente realiza estudios de mercado beneficiándose con los resultados de los mismos. Así mismo, la dirección asume su responsabilidad sobre calidad actuando como un guía y de esta manera facilitar el desarrollo de otros miembros de la organización, se igual forma, compromete con la mejora de la calidad. En relación a la Visión Global, sistémica y horizontal, se corrigen las desviaciones en los procesos donde se presentan, así mismo los procesos que ejecutan son un ciclo que genera valor para sus clientes.

Por su parte, al identificar los soportes para la planeación, control y mejora de las operaciones de suministro de Combustible, se concluyó que la organización desarrolla procesos capaces de producir servicios con las características requeridas por el mercado, así como prevén las actividades para el control de calidad del producto, proporcionando evidencias de que los productos cumplen con los criterios de aceptación. De igual forma, se especifican los aspectos de la Gestión de la Calidad a ser mejorados, por medio del establecimiento de infraestructuras necesarias para lograr la mejora de la calidad (espacios, equipos, entrenamiento), de igual forma, la empresa proporciona recursos para el logro de las mejoras de la calidad, considerando los mecanismos necesarios para despertar la conciencia de los miembros de la organización acerca de la mejora de la calidad, llevando a cabo proyectos de resolución de problemas operacionales, así como considera que el mejoramiento continuo sea parte integral de los sistemas habituales de la organización.

Seguidamente al examinar los procesos organizacionales vinculados a la Gestión de la Calidad Total en las operaciones de suministro de combustible de las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, se concluyo que se definen las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos de la organización de acuerdo con el rendimiento esperado, de igual forma, se proporcionan las condiciones necesarias para que el trabajo realizado tenga calidad, así mismo, los puestos de trabajo de la organización se identifican de acuerdo a su naturaleza. Así mismo se evidenció que la empresa impulsa el desarrollo profesional, ejecutando estrategias de formación para la calidad, planificando los objetivos de calidad tomando en consideración las capacidades de los empleados. Por otra parte, se concluyo que se establecen sistemas de remuneración e incentivos que premian el logro individual por encima del colectivo, estableciendo mecanismos para determinar el aporte a los resultados obtenidos de cada miembro de la organización de forma precisa, frecuentemente los incentivos que ofrece la empresa están directamente relacionados con el rendimiento individual de cada miembro de la organización.

Consecutivamente, al identificar las relaciones con los proveedores de insumos y productos a las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del estado Zulia, se concluye que se señalan mecanismos de evaluación de sus proveedores para medir su desempeño así como mecanismos que aseguren la calidad a lo largo del proceso de suministro de insumos por parte de sus proveedores, y con poca frecuencia conoce las limitaciones de sus proveedores. De igual forma, realizan actividades con el fin de mejorar el desempeño de sus proveedores, así como inversiones conjuntamente con sus proveedores para mejorar su desempeño, y con poca frecuencia establece acuerdos operacionales específicos con sus proveedores. En la empresa se establecen criterios para la selección de proveedores, a su vez la cantidad de proveedores de productos / servicios es determinada por la organización para tener un suministro confiable de insumos, mientras que con poca frecuencia proveedores poseen capacidad para atender los pedidos de la empresa.

Por ultimo, al Determinar el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios del servicio de suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, se concluyó que los mismos son adecuados a las exigencias de los clientes / usuarios, por otra parte, se notó que clientes con poca frecuencia participan con sus sugerencias en el diseño de los servicios prestados por la empresa, pero siempre se toman en consideración las sugerencias de los clientes o usuarios son convertidas en servicios de valor agregado por la empresa. Por su parte, se evidenció que las cantidades despachadas de productos (combustible) son adecuadas a sus exigencias como cliente, así mismo, se observó que el cliente siente confianza en la calidad de los productos (combustible) despachados para su vehículo, de igual forma, se realizan las operaciones de suministro de combustible de manera segura.

RECOMENDACIONES

En los principios de la Gestión de la Calidad Total que se evidencian en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, mantener como eje principal a sus los clientes, tanto internos como externos. Considerar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo clientes, propietarios, proveedores, accionistas locales y sociedad en su conjunto, de igual forma, establecer una visión clara del futuro de la organización, mediante el establecimiento de metas y objetivos desafiantes, por otra parte, crear y mantener valores compartidos, transparencia y modelos éticos en todos los niveles de la organización. Por ultimo, establecer confianza y eliminar temores, proporcionar a las personas recursos necesarios, capacitación y libertad para actuar con responsabilidad.

Por su parte, al identificar los soportes para la planeación, control y mejora de las operaciones de suministro de Combustible, se recomienda utilizar un enfoque consistente y amplio de la organización hacia la mejora continua del desempeño de la organización, proporcionar a las personas capacitación en los métodos y las herramientas de la mejora continua, hacer de la mejora continua de los productos, los procesos y los sistemas, el objetivo de cada organización, establecer metas para guiar y medidas para trazar la mejora continua, así mismo, reconocer y tomar conocimientos de las mejoras.

Seguidamente al examinar los procesos organizacionales vinculados a la Gestión de la Calidad Total en las operaciones de suministro de combustible de las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, se recomienda definir sistemáticamente las actividades necesarias para obtener un resultado deseado, establecer responsabilidades claras para gestionar las actividades claves, identificar las interfaces de las actividades claves dentro y entre las funciones de la organización, de igual forma, evaluar los riesgos, consecuencias y los impactos de las actividades sobre los clientes, los proveedores y otras partes interesadas.

Consecutivamente, al identificar las relaciones con los proveedores de insumos y productos a las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del estado Zulia, se recomienda establecer relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo, mejorar la identificación y selección de los proveedores, mantener una comunicación clara y abierta, proporcionar información y planes futuros compartidos, establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora, y finalmente inspirar, alentar y reconocer las mejoras y los logros de los proveedores..

Para finalizar, al Determinar el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios del servicio de suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, se recomienda investigar y comprender las necesidades y las expectativas de los clientes y partes interesadas, asegurar que los objetivos de la organización estén vinculados con las necesidades y expectativas del cliente, así mismo, comunicar las necesidades y expectativas del cliente a toda la organización, medir la satisfacción del cliente y actuar en base a los resultados, gestionar sistemáticamente las relaciones con los clientes, asegurar un enfoque equilibrado entre satisfacer a los clientes y a otras partes interesadas.



Referencias Bibliográficas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, Rolando. (1982), **Técnicas de Documentación e Investigación 2**. Cuarta Edición. Universidad Nacional Abierta. Caracas, Venezuela.
- Albrecht, Karl, (1998). **La Revolución del Servicio: Lo único que cuenta es un cliente satisfecho**. Primera edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 3R Editores. 235p
- Anderson, J.C.; Rungtusanatham, M. y Schroeder, R.G. (1994). **A Theory of Quality Management underlying the Deming Management Method: Preliminary Findings**. Decision Sciences, 26 (5), pp. 637-657.
- Baron, J. (2001), **Aligning HR Strategy with Business Strategy**. Conferencia presentada en el IBM-Airtel Human Resource Center at the Instituto de Empresa, Madrid
- Baron, J.N. y Kreps, D.M. (1999), **Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers**, John Wiley & Sons, Inc., Nueva York.
- Bavaresco de P., Aura M, (2001). **Proceso Metodológico en la Investigación: Cómo hacer un diseño de investigación**. Cuarta Edición. Ediluz. Maracaibo, Venezuela.
- Binney, G. (1992), **Making quality work: Lessons from Europe's leading companies**. The Economist Intelligence Unit, Londres.
- Bisquerra, R. (2004). **Métodos de investigación educativa: Guía práctica**. Barcelona: CEAC
- Black, S.A. y Porter, L.J. (1995), **An Empirical Model for Total Quality Management**. Total Quality Management, 6 (2), pp. 149-164
- Blackburn, R. y Rosen, B. (1993), **Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies**. Academy of Management Executive, 7 (3), pp. 49-66.
- Bou, J.C. y Beltrán, I. (2005), **Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study**. Total Quality Management and Business Excellence, 16 (1), pp. 337-353.
- Bowersox, D.J.; Closs, D.J.; Stank, T.P. (2000). **Ten Megatrends that will revolutionize supply chain logistics**. Journal of business logistics, 21 (2), 1-6.
- Camisón, César; Cruz, Sonia; González, Tomás. (2007). **Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas**. Primera Edición. Pearson Educación. Madrid. España. 1464p
- Chandler, A.D. (1990b), **The Enduring Logic of Industrial Success**. Harvard Business

Review, 68 (2), pp. 130-140.

- Chiavenato, I. (1994), **Administración de Recursos Humanos**. McGraw-Hill, Madrid.
- Cira, D.J. y Benjamin, E.R. (1998), **Competency-Based Pay: A Concept in Evolution**. Compensation & Benefits Review, 30, septiembre-octubre, pp. 21-28.
- Cole, R.E. (1995), **The death and life of the American quality movement**. Oxford University Press, Nueva York.
- Cordon C.; Vollman T. (2002). **The next game in purchasing: be the most attractive customer to key suppliers**. Perspectives for managers, IMD, Lausanne.
- Cova V., Elvis R. (2009). **Gestión de la Calidad en las empresas del sector avícola de la Región Zuliana**. Trabajo de Grado. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Programa Maestría de Empresas. Mención Gerencia de Operaciones. 127p
- Cyr, D. (1996), **Lost and Found – Retired Employees**. En Maidment, F.H. (eds., 1998), Human Resources 98/99, art. 15, pp. 67-69.
- Dale, B.G. (ed., 2003), **Managing Quality**. Blackwell Publishing Oxford, 4th ed. La primera edición data de 1990, la segunda de 1994 y la tercera de 1999.
- Dávila, Mileidy. Página Web: <http://problemaseconomicosvzla2009.blogspot.com/>
Evolución del Precio de la Gasolina en Venezuela (período 1989 – 2009). Consultada el 07/11/2011
- De Nicolás de O., Yusmila D. (2009). **Gestión de la Calidad en las empresas de Mantenimiento del sector petrolero ubicadas en el Municipio Lagunillas del Estado Zulia**. Trabajo de Grado. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Programa Maestría de Empresas. Mención Gerencia de Operaciones. Cabimas. 140p
- Deming, W.E. (1982), **Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position**. MIT, Cambridge, Edición española: Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- Díaz González, Nadesda. (2009). **Gestión Presupuestaria de los gastos de Mantenimiento en estaciones de servicio del municipio Maracaibo del Estado Zulia**. Trabajo de Grado. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Programa Maestría de Empresas. Mención Gerencia de Operaciones. 147p
- Díaz Molero, Aidee de los Angeles. (2009). **Gestión de la Calidad en las contratistas de alquiler de trailers para taladros de perforación y subsuelo en el sector petrolero**. Trabajo de Grado. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Programa Maestría de Empresas. Mención Gerencia de Operaciones. 265p

- Dyer, J.H. y Ouchi, W.G. (1993), **Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge**. Sloan Management Review, 35 (1), pp. 51-63.
- Easton, G.S. (1993), **the 1993 state of US total quality management Baldrige examiner's perspective**. California Management Review, 35 (3), pp. 32-54.
- Elmundo.com.ve. Página web: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/gobierno-venezolano-busca-reducir-el-consumo-de-gasolina-entre-la-poblacion>. Consultada el 07/11/2011
- Evans, J.R. y Lindsay, W.M. (2000), **Administración y control de la calidad**. 4ta ed. Internacional Thompson Editores. México.
- Federación Nacional de Asociaciones de Empresarios de Hidrocarburos (Fenegas). Página Web: <http://fenegas.org.ve/noticia.php?id=68> . Consultada el 07/11/2011
- Fernández, R. (coord., 1998), **Organización y métodos de trabajo. Dirección de la producción y recursos humanos**. Civitas, Madrid.
- Flynn, B.B.; Schroeder, R.G. y Sakibara, S. (1995a), **The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage**. Decision Sciences, 26 (5), pp. 8-25.
- Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (FONDONORMA). Página Web: <http://www.fondonorma.org.ve/buscador.htm>. Consultada el 07/11/2011
- Galbraith, J.R. (1995), **Designing Organizations**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Gilbert, G.R. (1991), **Human Resource Management Practices to Improve Quality: A Case Example of Human Resource Management Intervention in Government**. Human Resource Management, 30 (2), pp. 183-198.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001), **Dirección y gestión de Recursos Humanos**. PrenticeHall, Madrid, 2da ed.
- Greene, R. (1993), **Global Quality: A synthesis of the world's best management models**. American Society for Quality Control Press, Milwaukee.
- Gryna, Frank M.; Chua C.H., Richard; Defeo, Joseph A. (2007). **Método Juran: Análisis y Planeación de la Calidad**. Quinta Edición. México D.F., México. McGraw Hill Interamericana. 774p
- Guthrie, J.P. (2000), **Alternative Pay Practices and employee Turnover: An Organization Economics Perspective**. Group & Organization Management, 25 (4), pp. 419-439.
- Gutiérrez Pulido, Humberto. (2005). **Calidad Total y Productividad**. Segunda Edición.

México D.F., México. McGraw Hill Interamericana. 419p

- Handfield, R.B.; Ghosh, S. y Fawcett, S. (1998). **Quality-Driven Change and its Effects on Financial Performance**. Quality Management Journal, 5 (3), pp. 13-30.
- Hernández S., Roberto; Fernández C., Carlos; Baptista L., María. ((2010). **Metodología de la Investigación**. 5ta Edición. México, México. McGraw Hill Interamericana.
- Herrera, J. (2001), **Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque de administración de empresas**. ACDE, Valencia.
- Hirschhorn, L. y Gilmore, T. (1992), **The new boundaries of the boundaryless company**. Harvard Business Review, 70 (3), pp. 104-115.
- Hunter, L.W. (2000), **The adoption of innovative work practices in service establishments**. International Journal of Human Resource Management, 11 (3), pp. 477-496.
- Hurtado de B, Jacqueline (2010). **El Proyecto de investigación. Comprensión Holística de la metodología de la investigación**. Sexta Edición, Primera Reimpresión. Ediciones Quirón. Caracas, Venezuela.
- Iborra, M; González, T. y Martínez, C. (1998), **El proceso de aculturación de M&S en España**. Revista Europea de Economía y Dirección de empresas, 7, pp. 57-76.
- Iborra, M; González, T. y Martínez, C. (1998), **El proceso de aculturación de M&S en España**. Revista Europea de Economía y Dirección de empresas, 7, pp. 57-76.
- Inohara, H. (1997), **Human Resource Development in Japanese Companies. Asian Productivity Organization**, Tokyo.
- Johnson, B.A. y Ray, H.H. (1993), **Employee-Developed Pay System Increases Productivity**. Personnel Journal, noviembre, pp. 112-118.
- JUSE (2004), **The guide for the Deming Application Prize 2004**. Union of Japanese Scientist and Engineers, The Deming Price Committee, Tokyo.
- Kanji, G.K. (1995), **Quality and statistical concepts**. En Kanji, G.K. (ed., 1995), Total quality management: Proceedings of the First World Congress. Chapman & Hall, Londres.
- Klassen, R.D. y McLaughlin, C.P. (1993), **TQM and environmental excellence in manufacturing**. Industrial Management & Data systems, 93 (6), pp. 14-22.
- Kleiner, A. (1991), **What does it men to be green?**. Harvard Business review, 69 (4), pp. 38-47.
- Kochan, T.A. y Rubinstein, S.A. (2000b), **Toward a stakeholders theory of the firm:**

- The Saturn partnership.** Organization Science, 11 (4), pp. 367-386.
- Koike, K. (1994), **Learning and Incentive Systems in Japanese Industry.** En Aoki, M. y Dore, R. (eds.), The Japanese Firm: The sources of Competitive Strength. Oxford University Press, Nueva York, cap. 2, pp. 41-65.
- Lake, S. y Ledford, G.E. (1995), **Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers.** Compensations & benefits Review, julio-agosto, pp. 55-62.
- Law, K.S.; Wonk, C. y Mobley, W.H. (1998), **Towards a Taxonomy of Multidimensional Constructs.** Academy of Management Review, 23 (4), pp. 741-755.
- Lawler, E.E. (1994b), **Total quality management and employee involvement: are they compatible?.** Academy of Management Executive, 8 (1), pp. 68-76.
- Lawler, E.E.; Mohrman, S.A.; Benson G. (2001), **Organizing for High Performance: Employee Involvement, TQM, Re-engineering, and knowledge Management in the Fortune 1000.** Jossey-Bass Wiley, San Francisco, CA., USA.
- Ledford, G.E.; Lawler, E.E. y Mohrman, S.A. (1995), **Reward Innovation in Fortune 1000 Companies.** Compensation & Benefits Review, Julio-agosto, pp. 76-80.
- Levine, D.I. y Shaw, K. (2000), **The Incentives of Quality and the Quality of Incentives.** En Cole, R.E. y Scott, W.R. (eds.) The Quality Movement Organization Theory. Sage. Thousand Oaks, CA, cap. 16, pp.367-386.
- Mann, R. y Kehoe, D. (1994), **An Evaluation of The Effects of Quality Improvement Activities on Business Performance.** International Journal of Quality & Reliability Management, 11 (4), pp. 29-44.
- Ministerio del Poder Popular para la Energía y El Petróleo (MENPET). Página Web: <http://www.menpet.gob.ve/> Consultada el 07/11/2011. Petróleo y Otros Datos Estadísticos 2007-2008 (PODE)
- Moreno R, Oswaldo A. (2007). **Calidad de Servicio al Cliente en las estaciones de combustible del municipio Maracaibo.** Trabajo de Grado. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Programa Maestría de Empresas. Mención Mercadeo. 168 pp
- Murray, B. y Gerhart, B. (1998), **An Empirical Analysis of a Skill-based Pay Program and Plant Performance Outcomes.** Academy of Management Journal, 41 (2), pp. 68-78.
- Neidert, A.R. (1993), **The fit between pollution prevention and total quality management.** Journal of Environmental Regulation, 3 (1), pp. 41-56.

- Newman, R.G. (1988), **Primary source qualification**. Journal of Purchasing & Material Management, verano, pp. 10-17.
- Novak, C.J. (1997), **Proceed with Caution When Paying Teams**. HRMagazine, abril, pp. 73-78.
- Oakland, J.S. (1989), **Total Quality Management: The route to improving performance**. Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford.
- Parra Olivares, Javier. (2000), **Guía de Muestreo**. Primera Edición. Dirección de la Cultura de La Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Pérez González, Edmundo José. (2005). **Factores Competitivos en las empresas que prestan servicios de transporte lacustre a la industria petrolera en la Región Zuliana**. Trabajo de Grado. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Programa Maestría de Empresas. Mención Gerencia de Operaciones. 181p
- Pfeffer, J. (2001), **Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health**. Research Paper Series, n° 1687, Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, CA.
- Pires, Silvio R.; Carretero Díaz, Luis E., (2007). **Gestión de la Cadena de Suministro**. Primera Edición. Madrid, España. McGraw Hill Interamericana 258p
- Ramírez C., Rafael. Página Diario La Verdad. 22/11/2011. Página web: <http://www.laverdad.com/detnotic.php?CodNotic=71932>. Consultada el 07/11/2011.
- Rees, C.J. y Doran, E. (2001), **Employee selection in a total quality management context: taking a hard look at a soft issue**. Total Quality Management, 12 (7-8), pp. 855-860.
- Reeves, C.A. y Bednar, D.A. (1994), **Defining Quality: Alternatives and Implications**. Academy of Management Review, 19 (3), pp. 419-445.
- Sako, M. (1994), **Training, Productivity, and Quality Control in Japanese Multinational Companies**. En Aoki, M. y Dore, R. (eds.), The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength. Oxford University Press, Nueva York, cap. 4, pp. 84-116.
- Scholtes, P.R. (1995), **Do reward and recognition systems work?**. Quality Magazine, diciembre, pp.27-29.
- Seaman, R. (1997), **Rejuvenating an Organization with Team Pay**. Compensation & Benefits Review, septiembre-octubre, pp. 25-30.
- Smock, D. (1982), «How to stem the tide of shoddy materials». Purchasing, mayo, pp. 51-57.

- Soltani, E.; Van der Meer, R.B.; Gennard, J. (2003), **Performance management: TQM versus HRM-lessons learned**. Management Research News, 26 (8), pp. 39-49.
- Spiegel, Murray R. (1991), **Estadística**. Segunda Edición. Serie Schaun.
- Stracuzzi, S.; Pestana, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas, Venezuela.
- Tamayo, Mario. (2009) **El Proceso de la Investigación Científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación**. 5ta Edición, Limusa. México, México.
- Tummala, V.M.R. y Tang, C.L. (1996), **Strategic Quality Management, Malcom Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core concepts and comparative analysis**. International Journal of Quality & Reliability Management, 13 (4), pp. 8-38.
- Wageman, R. y Baker, G. (1997), **Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance**. Journal of Organizational Behaviour, 18, pp. 139-158.
- Waldman, D.A. (1994a), **The Contribution of Total Quality Management to a Theory of Work Performance**. Academy of Management Review, 19 (3), pp. 312-330.
- Waldman, D.A. (1994b), **Designing performance management systems for total quality implementation**. Journal of Organizational Change Management, 7 (2), pp. 3-14.
- Walker, J.W. (1992), **Human Resource Strategy**. McGraw-Hill, Nueva York.
- Werther, W.B. y Davis, K. (1991), Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill, Madrid. Traducido de la versión original, Personnel Management and Human Resources. McGraw-Hill, Nueva York.
- Wright, P.M.; McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994). **Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective**. International Journal of Human Resource Management, 5 (2), pp. 301-326.



Anexos



Anexo A

Instrumento de Recolección de Datos
de las Empresas

INSTRUMENTO PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL PARA LAS OPERACIONES DE SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE EN EL MUNICIPIO MARACAIBO DEL ESTADO ZULIA

Instrucciones: Se requiere conocer algunos aspectos relacionados con la Gestión de la Calidad para las Operaciones de Suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, por lo cual se solicita su colaboración para responder a un conjunto de afirmaciones. Su labor consiste en marcar una equis (x) en la opción de respuesta que mejor represente su opinión. Para ello, cuenta con cinco opciones de respuesta:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

AFIRMACIONES		ESCALA				
		5	4	3	2	1
ITEM	DIMENSIÓN/INDICADOR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
	>PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD/Orientación al Cliente					
1	La empresa considera al cliente como eje principal de su actividad					
2	La empresa enfoca sus acciones para lograr la satisfacción de los clientes					
3	La empresa utiliza procedimientos para cuidar los productos / servicios que ofrece					
	>PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD/Orientación Estratégica hacia la Creación de Valor					
4	La empresa realiza estudios de mercado para beneficiarse de los resultados que estos arrojan					
5	La empresa aprovecha el potencial que la gestión de la calidad ofrece para la creación de ventajas competitivas					
6	La dirección de la empresa se adapta a los cambios del entorno					
	>PRINCIPIOS DE GESTION DE LA CALIDAD/Liderazgo como Valor					
7	La dirección de la empresa asume su responsabilidad sobre calidad					
8	La dirección de la empresa actúa como un guía facilitando el desarrollo de otros miembros de la organización					
9	La dirección se compromete con la mejora de la calidad					
	>PRINCIPIOS DE GESTION DE LA CALIDAD/Orientación a las personas					
10	Para la empresa el desarrollo de carrera es un proceso orientado a mejorar los conocimientos de los miembros de la organización					
11	La empresa realiza esfuerzos para retener a los miembros clave de la organización mediante estrategias diseñadas para ello					
12	La empresa concede importancia al desarrollo de competencias de equipo fomentando la mejora continua de los procesos					
	>PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD/Visión Global, Sistemática y Horizontal					
13	La empresa gestiona como un proceso las actividades relacionados a los resultados					
14	La empresa corrige las desviaciones en los procesos donde se presentan					
15	Para la empresa , los procesos son un ciclo que genera valor para sus clientes					
	>PRINCIPIOS DE GESTION DE LA CALIDAD/Orientación a la Cooperación					
16	La empresa establece alianzas estratégicas con sus proveedores a fin de integrarlos a su equipo de trabajo					
17	La empresa establece alianzas estratégicas con sus clientes a fin de integrarlos a su equipo de trabajo					
18	La empresa agilizar sus relaciones comerciales mediante el uso de la tecnología informática					

AFIRMACIONES		ESCALA				
		5	4	3	2	1
ITEM	DIMENSIÓN/INDICADOR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
	>PRINCIPIOS DE GESTION DE LA CALIDAD/Orientación al aprendizaje y a la innovación					
19	La eficacia del aprendizaje se basa en el enriquecimiento de los conocimientos de los empleados mediante acciones de formación					
20	La empresa identifica oportunidades de mejora para corregir las desviaciones en sus procesos					
21	La empresa cuestiona las prácticas organizativas que permiten la no calidad					
	>PRINCIPIOS DE GESTION DE LA CALIDAD/Identificación ética de Grupos de Interés social					
22	La empresa se involucra en acciones orientadas a la resolución de los problemas a la comunidad local					
23	La empresa mide el efecto de sus acciones sobre sus grupos de interés					
24	La empresa considera que las prácticas de responsabilidad social corporativa son relevantes para el éxito de su negocio					
	>SOPORTE DE LAS OPERACIONES/Productos Desarrollados					
25	La organización desarrolla procesos capaces de producir servicios con las características requeridas por el mercado					
26	La organización prevé las actividades para el control de calidad del producto					
27	La organización proporciona evidencia de que los productos cumplen con los criterios de aceptación					
	>SOPORTE DE LAS OPERACIONES/Procesos Desarrollados					
28	Los procedimientos que instruyen a los empleados son aplicables al trabajo que éstos llevan a cabo en la práctica					
29	La empresa define las responsabilidades del personal en la realización de los procesos					
30	La supervisión brinda asistencia a los empleados cuando surgen problemas					
	>SOPORTE DE LAS OPERACIONES/Procedimientos de Control					
31	La empresa selecciona las actividades / procesos que se deben controlar					
32	La empresa Establece mediciones de sus procesos					
33	La empresa establece Estándares de desempeño, es decir, objetivos del proceso					
	>SOPORTE DE LAS OPERACIONES/Cumplimiento de los Objetivos de Calidad					
34	>La empresa realiza mediciones de su desempeño real					
35	Los resultados obtenidos se comparan con los estándares de desempeño establecidos por la empresa					
36	La empresa actúa con relación a la diferencia entre los resultados obtenidos y los estándares establecidos					

AFIRMACIONES		ESCALA				
		5	4	3	2	1
ITEM	DIMENSIÓN/INDICADOR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
	>SOPORTE DE LAS OPERACIONES/Procesos de Mejoramiento de la Calidad					
37	La empresa señala los aspectos específicos de Gestión de la Calidad a ser mejorados					
38	La empresa establece la infraestructura necesaria para lograr la mejora de la calidad (espacios, equipos, entrenamiento)					
39	La empresa proporciona recursos para el logro de las mejoras de la calidad					
	>SOPORTE DE LAS OPERACIONES/Estrategias de Mejoramiento					
40	La empresa considera mecanismos para despertar la conciencia de los miembros de la organización acerca de la mejora de la calidad					
41	La empresa lleva a cabo proyectos de resolución de problemas operacionales					
42	La empresa mantiene considera que el mejoramiento continuo sea parte integral de los sistemas habituales de la organización					
	>PROCESOS ORGANIZACIONALES/Diseño de los puestos de trabajo					
43	La empresa define las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos de la organización de acuerdo con el rendimiento esperado					
44	La empresa proporciona las condiciones necesarias para que el trabajo realizado tenga calidad					
45	Los puestos de trabajo de la organización se identifican de acuerdo a su naturaleza					
	>PRINCIPIOS DE GESTION DE LA CALIDAD/Capacitación y Desarrollo Profesional					
46	La empresa impulsa el desarrollo profesional					
47	La empresa ejecuta estrategias de formación para la calidad					
48	La Empresa planifica los objetivos de calidad tomando en consideración las capacidades de los empleados					
	>PROCESOS ORGANIZACIONALES/Captación de personal					
49	La empresa pone en práctica políticas de captación de personal de acuerdo con sus requerimientos					
50	El proceso de reclutamiento de personal esta orientado a captar personas con los conocimientos adecuados para desempeñar un determinado papel					
51	La empresa selecciona a sus miembros mediante procesos en los que participan otros miembros de la organización					
	>PROCESOS ORGANIZACIONALES/Rendimiento Individual					
52	La organización establece sistemas de remuneración e incentivos que premian el logro individual por encima del colectivo					
53	La empresa establece mecanismos para determinar el aporte a los resultados obtenidos de cada miembro de la organización de forma precisa					
54	Los incentivos que ofrece la empresa están directamente relacionados con el rendimiento individual de cada miembro de la organización					

AFIRMACIONES		ESCALA				
		5	4	3	2	1
ITEM	DIMENSIÓN/INDICADOR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
	>PROCESOS ORGANIZACIONALES/Rendimiento en equipo					
55	La organización establece sistemas de remuneración e incentivos que premian el logro colectivo por encima del individual					
56	La empresa reconoce por igual el aporte a los resultados obtenidos de todos los integrantes del equipo					
57	La empresa ofrece planes de participación en los beneficios de la misma de acuerdo con los resultados obtenidos por el equipo					
	>PROCESOS ORGANIZACIONALES/Compensación					
58	La empresa Incentiva el rendimiento de los miembros de la organización para lograr un mayor aporte a los resultados obtenidos					
59	La empresa ofrece un salario equitativo a todos los miembros que desempeñan un mismo trabajo o puesto					
60	Los trabajadores son remunerados en función de los conocimientos que poseen					
	>RELACIONES CON LOS PROVEEDORES/Evaluación de Proveedores					
61	La organización señala mecanismos de evaluación de sus proveedores para medir su desempeño					
62	La organización señala mecanismos que aseguren la calidad a lo largo del proceso de suministro de insumos por parte de sus proveedores					
63	La empresa conoce las limitaciones de sus proveedores					
	>RELACIONES CON LOS PROVEEDORES/Desarrollo de Proveedores					
64	La empresa realiza actividades con el fin de mejorar el desempeño de sus proveedores					
65	La empresa realiza inversiones conjuntamente con sus proveedores para mejorar su desempeño					
66	La empresa establece acuerdos operacionales específicos con sus proveedores					
	>RELACIONES CON LOS PROVEEDORES/Selección de Proveedores					
67	La organización establece criterios para la selección de proveedores					
68	La cantidad de proveedores de productos / servicios es determinada por la organización para tener un suministro confiable de insumos					
69	Los proveedores poseen capacidad para atender los pedidos de la empresa					



Anexo B

Instrumento de Recolección de Datos
de los Clientes/Usuarios

INSTRUMENTO PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL PARA LAS OPERACIONES DE SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE EN EL MUNICIPIO MARACAIBO DEL ESTADO ZULIA

Instrucciones: Se requiere conocer algunos aspectos relacionados con la Gestión de la Calidad para las Operaciones de Suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, por lo cual se solicita su colaboración para responder a un conjunto de afirmaciones. Su labor consiste en marcar una equis (x) en la opción de respuesta que mejor represente su opinión. Para ello, cuenta con cinco opciones de respuesta:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

AFIRMACIONES		ESCALA				
		5	4	3	2	1
ITEM	DIMENSION/INDICADOR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
	>RELACIONES CON LOS CLIENTES/Expectativas de los clientes					
70	Los servicios ofrecidos por la Estación de Servicio son adecuados a las exigencias de los clientes / usuarios					
71	Los clientes participan con sus sugerencias en el diseño de los servicios prestados por la empresa					
72	Las sugerencias de los clientes o usuarios son convertidas en servicios de valor agregado por la empresa					
	>RELACIONES CON LOS CLIENTES/Cuidado del producto					
73	Las cantidades despachadas de productos (combustible) son adecuadas a sus exigencias como cliente					
74	Como cliente, siente confianza en la calidad de los productos (combustible) despachados para su vehículo					
75	La Estación de Servicio realiza las operaciones de suministro de combustible de manera segura					
	>RELACIONES CON LOS CLIENTES/Cuidado del Cliente					
76	El personal de la Estación de Servicio ofrece soluciones a los clientes que así lo solicitan					
77	Cuando trata algún asunto con alguien de la Estación de Servicio identifica con quien debe hablar					
78	Luego de surtirse de combustible en la Estación de Servicio ud queda satisfecho con el servicio recibido					



Anexo C

Formato de Validación del instrumento



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
PROGRAMA GERENCIA DE EMPRESAS
NIVEL MAESTRÍA

**GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL PARA LAS OPERACIONES DE SUMINISTRO DE
COMBUSTIBLE EN EL MUNICIPIO MARACAIBO DEL ESTADO ZULIA**

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Realizado por:

Ing. José Alvarez S

Tutora:

Dra. Juliana Ferrer Soto

Maracaibo, 2012

Maracaibo, 16 de abril de 2012

Estimado señor (a),

Me dirijo a usted en la ocasión de solicitarle su valiosa opinión sobre el contenido literal del instrumento conformado por el cuestionario autoadministrado, que tiene como propósito obtener la información necesaria para la evaluación de la variable de investigación.

El presente instrumento busca construir o recopilar la información necesaria acerca de las empresas relacionadas al Sector Transporte, específicamente de las Estaciones de Servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, para culminar la investigación realizada como trabajo de grado, titulado “Gestión de la Calidad Total para las Operaciones de Suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia” , requisito fundamental para optar al título de Magíster Scintiarium en Gerencia de Empresas, mención Gerencia de Operaciones.

Se agradece su valiosa colaboración en la validación del presente instrumento de medición, en lo referente a la pertinencia con los objetivos, las variables, los tipos de afirmaciones y la redacción, así como cualquier observación que usted considere pertinente proponer

Atentamente,

Ing. José Alvarez S

3. Título de la Investigación

“Gestión de la Calidad Total para las Operaciones de Suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia”

3.1 Objetivo General

Analizar La Gestión de la Calidad Total de las operaciones de suministro de Combustible en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia

3.2 Objetivos Específicos

Examinar los principios de la Gestión de la Calidad Total que se evidencian en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia.

Identificar los soportes para la planeación, control y mejora de las operaciones de suministro de Combustible

Examinar los procesos organizacionales vinculados a la Gestión de la Calidad Total en las operaciones de suministro de combustible de las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia.

Identificar las relaciones con los proveedores de insumos y productos a las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del estado Zulia

Determinar el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios del servicio de suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia.

3.3 Delimitación de la Investigación.

Este estudio se enmarcará dentro de la línea de investigación de la Gestión de la Calidad Total de la maestría en Gerencia de Empresas, mención Gerencia de Operaciones.

3.3.1 Espacial

La investigación se llevará a cabo en las estaciones de servicio ubicadas en las cuatro (04) parroquias del Municipio Maracaibo con mayor concentración de empresas

de éste tipo, específicamente: Olegario Villalobos (12 E/S), Cristo de Aranza (10 E/S), Chiquinquirá (9 E/S) y Coquivacoa (9 E/S), para un total de cuarenta (40) Estaciones de Servicio.

3.3.2 Temporal

La presente investigación se desarrollará durante el período 2011 – 2012, estimando la recolección de datos en campo entre los meses de abril a junio de 2012.

3.3.3 Poblacional

La población estará constituida por dos universos de estudio: las 40 Estaciones de Servicio ubicadas en el las cuatro parroquias del Municipio Maracaibo del Estado Zulia con mayor concentración de empresas de éste tipo y los clientes o usuarios del servicio de dichas empresas.

3.3.4 De contenido

La investigación se fundamentará tomando como apoyo las teorías de Camisón y col (2007), Gryna y col (2007), Moreno y col (2001), Gutiérrez (2005), Deming (1989), Albrecht (2006), Pires y Carretero (2007), ISO Serie 9000 (2000), Serna (2001), Beltrán (1998), entre otros.

3.4 - Sistema de variables.

Para La presente investigación, se utiliza una variable única, denominada Gestión de la Calidad Total, aplicada a los universos de estudio: Las Estaciones de Servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia y los clientes o usuarios del servicio de éstas.

3.4.1. Definición Conceptual de la Variable.

La Gestión de la Calidad Total es definida por Camisón y col (2007) como un constructo multidimensional capaz de abordar a la misma en un ángulo más holístico,

eficaz y eficiente, basándose en conseguir que coincidan la calidad esperada, la calidad programada y la calidad realizada, para lograr la plena satisfacción del cliente, considerando que éste es primero, apoyando la mejora continua de los procesos y extensión del enfoque a todo el sistema de valor, mediante un liderazgo de la dirección, la prevención y medida del desempeño para todos los grupos de interés tanto internos como externos de la organización y la implicación de las personas.

3.4.2 Definición operacional de la Variable.

A los fines de la presente investigación, se entenderá como Gestión de la Calidad Total a la filosofía de operación de las Estaciones de Servicio en el sector transporte, ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, vista como un enfoque global de la cadena de valor, para lograr la satisfacción total de los clientes o usuarios, el fortalecimiento de las relaciones con los proveedores, mediante el mejoramiento continuo de los procesos, la participación de las personas, la generación de valor agregado y contribuyendo con el desarrollo socioeconómico del entorno y de las comunidades con la prestación de un servicio eficaz, eficiente y de alto impacto.

3.4.3. Cuadro de Operacionalización de la Variable.

A continuación se muestra en el cuadro No. 1, la operacionalización de la variable objeto de estudio, donde se muestran los objetivos específicos detallando sus dimensiones, subdimensiones y los indicadores que permiten medir la variable.

Cuadro 1
Cuadro de operacionalización

Objetivo General: Analizar La Gestión de la Calidad Total para las Operaciones de Suministro de Combustible en las Estaciones de Servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSION	INDICADOR	UNIDAD INFORMANTE
Examinar los principios de la Gestión de la Calidad Total que se evidencian en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia	Gestión de la Calidad Total	Principios de la Gestión de la Calidad Total		Orientación al Cliente	Estación de Servicio (Administrador)
				Orientación Estratégica a la Creación de Valor	
				Liderazgo como Valor	
				Orientación a las Personas	
				Visión Global, sistémica y horizontal	
				Orientación a la Cooperación	
				Orientación al aprendizaje y la innovación	
				Identificación ética de Grupos de Interés social	
Identificar los soportes (planeación, control y mejora) para las operaciones de suministro de Combustible	Gestión de la Calidad Total	Soporte de las Operaciones	Planeación	Productos Desarrollados	Estación de Servicio (Administrador)
				Procesos desarrollados	
			Control	Procedimientos de Control	
				Cumplimiento de los objetivos de calidad	
			Mejora	Procesos de Mejoramiento de la Calidad	
				Estrategias de Mejoramiento de la Calidad	

Fuente: Álvarez (2012).

Cuadro 1
Cuadro de operacionalización
(Cont...)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSION	INDICADOR	UNIDAD INFORMANTE		
Examinar los procesos organizacionales vinculados a la Gestión de la Calidad Total en las operaciones de suministro de combustible de las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia	Gestión de la Calidad Total	Procesos Organizacionales	Recursos Humanos y Gestión de la Calidad Total	Diseño De los puestos de trabajo	Estación de Servicio (Administrador)		
				Capacitación y Desarrollo Profesional			
				Captación de personal			
			Sistemas de Evaluación y Recompensa	Rendimiento Individual			
				Rendimiento en equipo			
				Compensación			
Identificar las relaciones con los proveedores de insumos y productos a las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del estado Zulia	Gestión de la Calidad Total	Relaciones con los proveedores		Evaluación de Proveedores	Estación de Servicio (Administrador)		
				Desarrollo de Proveedores			
				Selección de Proveedores			
Determinar el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios del servicio de suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia		Gestión de la Calidad Total		Satisfacción de los Clientes		Expectativas de los clientes	Clientes y/o usuarios
						Cuidado del producto	
						Cuidado del Cliente	

Fuente: Álvarez (2012).

4 .Identificación del Experto

Nombre y Apellido:

Institución donde trabaja:

Título de Pregrado:

Título de Postgrado:

Dónde lo obtuvo:

Año: Trabajos Publicados:

5. Mapa de Variable

Se trata de que evalúe la encuesta diseñada y acote sus indicaciones siguiendo algunas instrucciones:

Lea cuidadosamente cada uno de los aspectos que están integrados por el título de la investigación, objetivos generales y específicos, variable que se pretende medir, indicadores, preguntas y los criterios de medición.

Indique la pertinencia de cada uno de estos aspectos, señalados en la tabla, a través de las alternativas:

P: Pertinente NP: No Pertinente

A: Adecuado NA: No Adecuado

OBJETIVO GENERAL: Analizar La Gestión de la Calidad Total para las Operaciones de Suministro de Combustible en las Estaciones de Servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia

MAPA DE VARIABLES					OBJETIVO		DIMENSIÓN		SUB-DIMENSIÓN		INDICADOR		REDACCIÓN			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSION	SUB DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	NA		
Examinar los principios de la Gestión de la Calidad Total que se evidencian en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia	Principios de la Gestión de la Calidad Total		Orientación al Cliente	1.-La empresa considera al cliente como eje principal de su actividad												
				2.-La empresa enfoca sus acciones para lograr la satisfacción de los clientes												
				3.-La empresa utiliza procedimientos para cuidar los productos / servicios que ofrece												
			Orientación Estratégica a la Creación de Valor	4.-La empresa realiza estudios de mercado para beneficiarse de los resultados que estos arrojan												
				5.-La empresa aprovecha el potencial que la Gestión de la Calidad Total ofrece para la creación de ventajas competitivas												
				6.-La dirección de la empresa se adapta a los cambios del entorno												
			Liderazgo como Valor	7.-La dirección de la empresa asume su responsabilidad sobre calidad												
				8.-La dirección de la empresa actúa como un guía facilitando el desarrollo de otros miembros de la organización												
				9.-La dirección se compromete con la mejora de la calidad												

Fuente: Álvarez (2012)

OBJETIVO GENERAL: Analizar La Gestión de la Calidad Total para las Operaciones de Suministro de Combustible en las Estaciones de Servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia

MAPA DE VARIABLES				OBJETIVO	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADOR	REDACCIÓN
Examinar los principios de la Gestión de la Calidad Total que se evidencian en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia	Principios de la Gestión de la Calidad Total	Orientación a las Personas	10.-Para la empresa el desarrollo de carrera es un proceso orientado a mejorar los conocimientos de los miembros de la organización					
			11.-La empresa realiza esfuerzos para retener a los miembros clave de la organización					
			12.-La empresa concede importancia al desarrollo de competencias de equipo fomentando la mejora continua de los procesos					
		Visión Global, sistémica y horizontal	13.-La empresa gestiona como un proceso las actividades relacionados a los resultados					
			14.-La empresa corrige las desviaciones en los procesos donde se presentan					
			15.-Para la empresa , los procesos son un ciclo que genera valor para sus clientes					
		Orientación a la Cooperación	16.-La empresa establece alianzas estratégicas con sus proveedores a fin de integrarlos a su equipo de trabajo					
			17.-La empresa establece alianzas estratégicas con sus clientes a fin de integrarlos a su equipo de trabajo					
			18.-La empresa agiliza sus relaciones comerciales mediante el uso de la tecnología informática					

Fuente: Álvarez (2012)

OBJETIVO GENERAL: Analizar La Gestión de la Calidad Total para las Operaciones de Suministro de Combustible en las Estaciones de Servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia

MAPA DE VARIABLES				OBJETIVO	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADOR	REDACCIÓN
Examinar los principios de la Gestión de la Calidad Total que se evidencian en las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia	Principios de la Gestión de la Calidad Total	Orientación al aprendizaje y la innovación	19.-La eficacia del aprendizaje se basa en el enriquecimiento de los conocimientos de los empleados mediante acciones de formación					
			20.-La empresa identifica oportunidades de mejora para corregir las desviaciones en sus procesos					
			21.-La empresa cuestiona las prácticas organizativas que permiten la no calidad					
		Identificación ética de Grupos de Interés social	22.-La empresa se involucra en acciones orientadas a la resolución de los problemas a la comunidad local					
			23.-La empresa mide el efecto de sus acciones sobre sus grupos de interés					
			24.-La empresa considera que las prácticas de responsabilidad social corporativa son relevantes para el éxito de su negocio					
Identificar los soportes (planeación, control y mejora) para las operaciones de suministro de Combustible	Soporte de las Operaciones	Planeación	Productos Desarrollados	25.-La organización desarrolla procesos capaces de producir servicios con las características requeridas por el mercado				
				26.-La organización prevee las actividades para el control de calidad del producto				
				27.-La organización proporciona evidencia de que los productos cumplen con los criterios de aceptación				

Fuente: Álvarez (2012)

OBJETIVO GENERAL: Analizar La Gestión de la Calidad Total para las Operaciones de Suministro de Combustible en las Estaciones de Servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia

MAPA DE VARIABLES				OBJETIVO	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADOR	REDACCIÓN
Identificar los soportes (planeación, control y mejora) para las operaciones de suministro de Combustible	Soporte de las Operaciones	Planeación	Procesos Desarrollados	28.-Los procedimientos que instruyen a los empleados son aplicables al trabajo que éstos llevan a cabo en la práctica				
				29.-La empresa define las responsabilidades del personal en la realización de los procesos				
				30.-La supervisión brinda asistencia a los empleados cuando surgen problemas				
Identificar los soportes (planeación, control y mejora) para las operaciones de suministro de Combustible	Soporte de las Operaciones	Control	Procedimientos e Control	31.-La empresa selecciona las actividades / procesos que se deben controlar				
				32.-La empresa Establece mediciones de sus procesos				
				33.-La empresa establece Estándares de desempeño, es decir, objetivos del proceso				
			Cumplimiento de los objetivos de calidad	34.-La empresa realiza mediciones de su desempeño real				
				35.-Los resultados obtenidos se comparan con los estandares de desempeño establecidos por la empresa				
				36.-La empresa actúa con relación a la diferencia entre los resultados obtenidos y los estandares establecidos				
Mejora	Procesos de Mejoramiento de la Calidad	37.-La empresa señala los aspectos específicos de Gestión de la Calidad Total a ser mejorados						
		38.-La empresa establece la infraestructura necesaria para lograr la mejora de la calidad (espacios, equipos, entrenamiento)						

Fuente: Álvarez (2012)

OBJETIVO GENERAL: Analizar La Gestión de la Calidad Total para las Operaciones de Suministro de Combustible en las Estaciones de Servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia

MAPA DE VARIABLES					OBJETIVO	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADOR	REDACCIÓN
Identificar los soportes (planeación, control y mejora) para las operaciones de suministro de Combustible	Soporte de las Operaciones	Mejora	Procesos de Mejoramiento de la Calidad	39.-La empresa proporciona recursos para el logro de las mejoras de la calidad					
			Estrategias de Mejoramiento de la Calidad	40.-La empresa considera mecanismos para despertar la conciencia de los miembros de la organización acerca de la mejora de la calidad					
				41.-La empresa lleva a cabo proyectos de resolución de problemas operacionales					
				42.-La empresa considera que el mejoramiento continuo es parte integral de los sistemas habituales de la organización					
Examinar los procesos organizacionales vinculados a la Gestión de la Calidad Total en las operaciones de suministro de combustible de las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia	Procesos Organizacionales	Recursos Humanos y Gestión de la Calidad Total	Diseño de los puestos de trabajo	43.-La empresa define las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos de la organización de acuerdo con el rendimiento esperado					
				44.-La empresa proporciona las condiciones necesarias para que el trabajo realizado tenga calidad					
			45.-Los puestos de trabajo de la organización se identifican de acuerdo a su naturaleza						
		Capacitación y Desarrollo Profesional	46.-La empresa impulsa el desarrollo profesional						
			47.-La empresa ejecuta estrategias de formación para la calidad						
			48.-La Empresa planifica los objetivos de calidad tomando en consideración las capacidades de los empleados						

Fuente: Álvarez (2012)

OBJETIVO GENERAL: Analizar La Gestión de la Calidad Total para las Operaciones de Suministro de Combustible en las Estaciones de Servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia

MAPA DE VARIABLES				OBJETIVO	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADOR	REDACCIÓN
Examinar los procesos organizacionales vinculados a la Gestión de la Calidad Total en las operaciones de suministro de combustible de las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia	Procesos Organizacionales	Recursos Humanos y Gestión de la Calidad Total	Captación de personal	49.-La empresa pone en práctica políticas de captación de personal de acuerdo con sus requerimientos				
				50.-El proceso de reclutamiento de personal esta orientado a captar personas con los conocimientos adecuados para desempeñar un determinado papel				
				51.-La empresa selecciona a sus miembros mediante procesos en los que participan otros miembros de la organización				
	Sistemas de Evaluación y Recompensa	Rendimiento Individual	52.-La organización establece sistemas de remuneración e incentivos que premian el logro individual por encima del colectivo					
			53.-La empresa establece mecanismos para determinar el aporte a los resultados obtenidos de cada miembro de la organización de forma precisa					
			54.-Los incentivos que ofrece la empresa están directamente relacionados con el rendimiento individual de cada miembro de la organización					
Sistemas de Evaluación y Recompensa	Rendimiento en equipo	55.-La organización establece sistemas de remuneración e incentivos que premian el logro colectivo por encima del individual						

Fuente: Álvarez (2012)

OBJETIVO GENERAL: Analizar La Gestión de la Calidad Total para las Operaciones de Suministro de Combustible en las Estaciones de Servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia

MAPA DE VARIABLES				OBJETIVO	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADOR	REDACCIÓN
Examinar los procesos organizacionales vinculados a la Gestión de la Calidad Total en las operaciones de suministro de combustible de las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia	Procesos Organizacionales	Sistemas de Evaluación y Recompensa	Rendimiento en equipo	56.-La empresa reconoce por igual el aporte a los resultados obtenidos de todos los integrantes del equipo				
				57.-La empresa ofrece planes de participación en los beneficios de la misma de acuerdo con los resultados obtenidos por el equipo				
			Compensación	58.-La empresa Incentiva el rendimiento de los miembros de la organización para lograr un mayor aporte a los resultados obtenidos				
				59.-La empresa ofrece un salario equitativo a todos los miembros que desempeñan un mismo trabajo o puesto				
				60.-Los trabajadores son remunerados en función de los conocimientos que poseen				
				61.-La organización señala mecanismos de evaluación de sus proveedores para medir su desempeño				
Identificar las relaciones con los proveedores de insumos y productos a las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del estado Zulia	Relaciones con los proveedores	Evaluación de Proveedores	62.-La organización señala mecanismos que aseguren la calidad a lo largo del proceso de suministro de insumos por parte de sus proveedores					
			63.-La empresa conoce las limitaciones de sus proveedores					

Fuente: Álvarez (2012)

OBJETIVO GENERAL: Analizar La Gestión de la Calidad Total para las Operaciones de Suministro de Combustible en las Estaciones de Servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia

MAPA DE VARIABLES				OBJETIVO	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADOR	REDACCIÓN
Identificar las relaciones con los proveedores de insumos y productos a las estaciones de servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del estado Zulia	Relaciones con los proveedores	Desarrollo de Proveedores	64.-La empresa realiza actividades con el fin de mejorar el desempeño de sus proveedores					
			65.-La empresa realiza inversiones conjuntamente con sus proveedores para mejorar su desempeño					
			66.-La empresa establece acuerdos operacionales específicos con sus proveedores					
		Selección de Proveedores	67.-La organización establece criterios para la selección de proveedores					
			68.-La cantidad de proveedores de productos / servicios es determinada por la organización para tener un suministro confiable de insumos					
			69.-Los proveedores poseen capacidad para atender los pedidos de la empresa					
Determinar el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios del servicio de suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia	Satisfacción de los Clientes	Expectativas de los clientes	70.-Los servicios ofrecidos por la Estación de Servicio son adecuados a las exigencias de los clientes / usuarios					
			71.-Los clientes participan con sus sugerencias en el diseño de los servicios prestados por la empresa					
			72.-Las sugerencias de los clientes o usuarios son convertidas en servicios de valor agregado por la empresa					
		Cuidado del producto	73.-Las cantidades despachadas de productos (combustible) son adecuadas a sus exigencias como cliente					

Fuente: Álvarez (2012)

OBJETIVO GENERAL: Analizar La Gestión de la Calidad Total para las Operaciones de Suministro de Combustible en las Estaciones de Servicio ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia

MAPA DE VARIABLES				OBJETIVO	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADOR	REDACCIÓN
Determinar el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios del servicio de suministro de Combustible en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia	Satisfacción de los Clientes		Cuidado del producto	74.-Como cliente, siente confianza en la calidad de los productos (combustible) despachados para su vehículo				
				75.-La Estación de Servicio realiza las operaciones de suministro de combustible de manera segura				
			Cuidado del Cliente	76.-El personal de la Estación de Servicio ofrece soluciones a los clientes que así lo solicitan				
				77.-Cuando trata algún asunto con alguien de la Estación de Servicio identifica con quien debe hablar				
				78.-Luego de surtirse de combustible en la Estación de Servicio, usted queda satisfecho con el servicio recibido				

Fuente: Álvarez (2012)

6. Evaluación General del Instrumento

(1) Considera que las afirmaciones son pertinentes con el objetivo relacionado de forma:

Suficiente Medianamente suficiente Insuficiente

Observación:

(2) Considera que las afirmaciones son pertinentes con las dimensiones relacionadas de manera:

Suficiente Medianamente suficiente Insuficiente

Observación:

(3) Considera que los ítems son pertinentes con los indicadores de manera:

Suficiente Medianamente suficiente Insuficiente

Observación:

(4) En líneas generales, considera que los indicadores de la variable están inmersos en su contexto teórico de forma:

Suficiente Medianamente suficiente Insuficiente

Observación:

(5) Considera que los ítems están redactados de manera

Suficiente Medianamente suficiente Insuficiente

Observación:

(6) ¿Considera el instrumento válido?

Si

No

Observación:

Firma del Experto

Fecha de Validación



AnexoD

Confiabilidad del Instrumento

PRUEBA PILOTO - ESTACIONES DE SERVICIO

ITEM/SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
6	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
7	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
9	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
VARIANZA	0,27	0,27	0,27	0,18	0,18	0,18	0,00	0,18	0,18	0,18	0,27	0,27	0,00	0,27
VARIANZA DE TOTALES	187,2889													

15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
5	4	2	4	4	4	1	3	4	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	3	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	3	3	5
5	4	2	4	4	4	1	3	4	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	3	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	3	3	5
0,27	0,27	1,33	0,18	0,27	0,27	2,40	0,71	0,18	0,00	0,89	0,89	0,89	0,00

29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4
5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4
0,00	0,00	0,71	0,18	0,27	0,18	0,18	0,27	0,89	0,77	0,77	0,00	0,23	0,00

43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
4	4	3	4	4	4	2	5	2	4	4	1	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5
0,23	0,23	0,00	0,23	0,23	0,23	0,50	0,67	0,49	0,18	0,67	1,21	0,27	0,27

57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	TOTALES
2	4	5	2	4	4	2	4	4	3	4	5	2	269
5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	2	2	5	307
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	297
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	311
5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	289
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	286
5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	303
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	297
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	309
5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	280
0,93	0,27	0,00	0,93	0,23	0,18	0,67	0,62	0,67	0,28	1,07	2,04	2,40	31,3333

$$rtt = \frac{69}{69-1} \left[1 - \frac{31,3333}{187,2889} \right] = 0,84$$

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	No. De elementos
0,84	69

PRUEBA PILOTO - CLIENTES

ITEM/SUJETO	70	71	72	73	74	75	76	77	78	TOTALES
1	3	1	2	5	5	3	3	3	3	28
2	5	2	3	5	5	4	5	4	5	38
3	2	2	2	4	2	4	3	3	4	26
4	4	1	1	4	1	2	2	3	2	20
5	4	2	3	5	4	4	4	3	4	33
6	5	3	4	5	5	3	4	4	5	38
7	3	1	1	5	4	2	3	1	3	23
8	4	2	2	5	4	4	4	3	5	33
9	1	2	1	4	4	3	2	1	1	19
10	4	3	3	5	5	5	4	5	5	39
11	4	1	3	5	5	3	4	3	2	30
12	4	2	1	5	3	4	4	3	4	30
13	1	1	1	5	5	3	4	1	5	26
14	2	3	2	5	5	5	3	4	4	33
15	5	2	3	5	5	4	4	5	5	38
16	4	3	3	4	4	3	3	4	4	32
17	4	2	2	4	5	4	3	5	5	34
18	4	1	4	5	5	4	4	5	5	37
19	4	2	1	5	5	3	4	3	5	32
20	2	3	2	5	5	5	3	4	4	33
VARIANZA	1,52	0,58	1,01	0,20	1,27	0,78	0,58	1,61	1,47	9,0211
VARIANZA TOTALES	34,94									

$$rtt = \frac{9}{9-1} \left[1 - \frac{9,0211}{34,94} \right] = 0,835$$

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,835	9