

## GESTIÓN DE CALIDAD Y TOMA DE DECISIONES EN PYMES DEL SECTOR DE MEDIOS IMPRESOS REGIONALES DEL ESTADO LARA, VENEZUELA

**Jackelin Virginia Lima Delgado\***  
**María Eugenia Colmenárez Lima\*\***

\*Ingeniero Industrial.  
Universidad Politécnica Antonio José de Sucre.  
Magíster en Gerencia, Mención Empresarial.  
DAC-UCLA. Barquisimeto. Venezuela.  
jackelima28@gmail.com

\*\*Licenciada en Administración Comercial.  
DAC-UCLA.  
Magíster en Gerencia, Mención Empresarial.  
DAC-UCLA  
Docente DAC-UCLA.  
mcolmenarez2@gmail.com

### RESUMEN

La investigación tiene como objetivo analizar la gestión de calidad para la toma de decisiones gerenciales en cinco PYMES pertenecientes al sector de medios impresos regionales del estado Lara, Venezuela. Para ello, se realizó un diagnóstico de la situación actual, luego se describieron las condiciones que enmarcan el uso de los sistemas de calidad. Por último, se generaron lineamientos orientados a lograr mejoras en el uso de los sistemas mencionados. Se trata de una investigación descriptiva con diseño de campo. Se aplicaron dos cuestionarios. Uno dirigido a los gerentes generales y/o administrativos y otro dirigido a los encargados de los departamentos y/o instancias responsables de la calidad. Entre los resultados más relevantes se tiene que sólo dos empresas cuentan con un sistema de gestión de calidad basado en el pensamiento estratégico. La mayoría de las empresas utilizan las herramientas gerenciales de calidad de manera rutinaria y no se le da la importancia debida, adicionalmente, se presentan debilidades en las relaciones con los clientes.

**Palabras clave:** *gestión de la calidad, procesos, toma de decisiones, medios impresos.*

## ABSTRACT

The research aims to analyze quality management for decision making in five SME's belonging to the regional print media in Lara State, Venezuela. To do this, a diagnosis of the current situation was made, then the framework conditions for the use of quality systems was described. Finally, guidelines aimed at achieving improvements in the use of these systems were generated. This is a descriptive and field design research. Two questionnaires were applied. One aimed at the general and/or administrative managers and other directed to the managers of the departments and/or agencies responsible for the quality. Results: only two companies have a quality management system based on strategic thinking, most companies use quality management tools routinely and it is not given the due importance and, additionally, weaknesses in customer relations are presented.

**Keywords:** quality management, processes, decision-making, print media.

## QUALITY MANAGEMENT AND DECISION MAKING IN SME BELONGING TO THE REGIONAL PRINT MEDIA IN LARA STATE, VENEZUELA

**Jackelin Virginia Lima Delgado**  
**María Eugenia Colmenárez Lima**

## INTRODUCCIÓN

La productividad, la calidad y el uso óptimo de los recursos con los cuales dispone la organización (materiales, financieros o humanos) son temas cada vez más relevantes. Todos ellos son tomados en cuenta en los planes estratégicos. Sin embargo, debido a los cambios constantes que suelen darse en el entorno de las organizaciones, se presentan dificultades en la definición de planes a largo plazo. Es recomendable entonces, que los gerentes propicien los mecanismos idóneos que permitan la adaptación y la implantación de programas de mejora continua.

La calidad y la productividad son términos que deben estar articulados en el proceso de gestión empresarial. Alcanzar una mayor productividad generalmente implica implantar programas de calidad en los cuales se considere la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

En el caso particular de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)<sup>(1)</sup>, elevar la productividad, requiere esfuerzo y una adecuada implementación de herramientas gerenciales. Los empresarios pueden recurrir a diversas opciones: implantar procesos de innovación, invertir en el recurso humano, mejorar las capacidades internas en materia de tecnología, establecer alianzas, reducir costos operativos, mejorar la calidad de los productos y servicios, entre otros. A la vez dichas opciones le permitirán adquirir ventajas competitivas. Otro factor clave para los gerentes de hoy en día es la toma de decisiones, entendida como una serie de etapas continuas,

sistemáticas y conscientes desarrolladas en la organización a fin de alcanzar los objetivos propuestos (Kast y Rosenzweig, 1989; Ruch y Wether, citado por Francés, 2003).

El análisis de los aspectos mencionados permitió alcanzar el objetivo de estudio correspondiente al análisis de la gestión de la calidad para la toma de decisiones en las PYMES del sector de los medios impresos regionales del estado Lara.

### Planteamiento del problema

Los sistemas de gestión de la calidad contemplan las pautas para administrar la calidad de forma sistemática y continua. La implementación de este tipo de sistemas ayuda elevar el nivel de satisfacción de los clientes y a fortalecer las capacidades internas.

Aguilar (2001) explica que los sistemas de gestión de calidad pueden ser aplicados en las empresas independientemente de su tamaño, sin embargo, es necesario garantizar el compromiso gerencial para óptimos resultados. Antes de iniciar un proyecto que involucre la calidad, es oportuno definir su prioridad en relación a otros que posea la organización. Esto permite definir los criterios que determinan su importancia y pertinencia en el contexto organizacional y transmitirlos de forma explícita al resto de miembros de la organización. Se busca lograr un mayor involucramiento de éstos en los programas y proyectos a ejecutar, ya que se entienden los beneficios organizacionales e impactos positivos en los productos y

servicios. Por ejemplo: obtener mayores cuotas del mercado, mejorar el posicionamiento del producto, aumentar el prestigio de la marca, optimizar los procesos internos, entre otros.

Es por lo antes expuesto que surgen las preguntas que esta investigación pretende aclarar: ¿Qué importancia se da a la calidad en las PYMES de los medios impresos regionales? ¿Cómo influye en sus decisiones? ¿Cómo son los sistemas de calidad en las PYMES de los medios impresos regionales? De esta manera, el objetivo general se planteó como sigue: analizar la gestión de la calidad para la toma de decisiones en las PYMES del sector los medios impresos regionales del estado Lara.

En Venezuela, existen evidencias empíricas que plantean que la situación política y económica por la que atraviesa el país desde hace más de 10 años, las diferentes regulaciones y las continuas intervenciones por parte del gobierno nacional han traído como consecuencia que las empresas se vean en la necesidad de reevaluar sus procesos y adaptarse a las nuevas exigencias. En este punto, la evaluación de fortalezas y debilidades, así como la definición de las oportunidades y amenazas enfrentadas representan herramientas gerenciales necesarias para mejorar la comprensión de la situación y fundamentar, de forma racional y objetiva, la toma de decisiones.

En este orden de ideas, los procesos ejecutados por las empresas exigen una adecuada coordinación sobre la base de los requerimientos de los clientes y las

exigencias de los entes gubernamentales. Una dirección efectiva basada en criterios de calidad permite cumplir con dicha exigencia, además, puede representar la vía para adquirir atributos de diferenciación y capacidades de innovación, así como reducir costos.

En el caso particular de Barquisimeto, estado Lara, según PROINLARA (2008), existen varios medios impresos regionales de comunicación, entre los cuales destacan: El Informador, El Impulso, Diario Hoy, La Prensa y El Diario de Lara. Sobre la base de la importancia de los procesos y actividades que ejecutan, se justifica el analizar la gestión de calidad para la toma de decisiones gerenciales en cada una de estas organizaciones, por ser proveedores de información al público larense y representar uno de los elementos indispensables en la dinámica de desarrollo de la denominada sociedad de información.

### **Medios de Comunicación impresos**

Los medios de comunicación representan mecanismos de transferencia de información entre una fuente y un receptor. Según su formato pueden ser impresos (prensa escrita, revistas, historietas, etcétera) o electrónicos (radio, televisión, Internet). Los mismos tienen alcance masivo e informan sobre hechos económicos, políticos, socio-culturales y tecnológicos, entre otros. En este caso en particular, se estudiaron las empresas del sector de medios impresos. Sus productos son las revistas, los periódicos, los magazines, los

folletos y, en general, todas las publicaciones impresas en papel.

Estos requieren de un sistema complejo de distribución, para lograr colocar su producto en el mercado. Algunos medios, como los periódicos, son altamente influyentes en la sociedad, de allí su consumo masivo; pues además de contar con una información completa, ofrecen análisis de hechos, situaciones y actores de la vida social, política, económica, cultural, por mencionar algunos, convirtiéndose en una referencia reconocida.

Para Brito (2007), los medios impresos muestran ventajas y desventajas al compararlos con otros medios de co-

municación como la TV y radio. Entre las primeras: permiten profundizar en los temas presentados, ofrecen mayor cantidad de noticias e información, son de fácil consulta, se pueden compartir entre mayor cantidad de lectores. En cuanto a las segundas: poseen una audiencia reducida, están dirigidos a un público con cierto nivel educativo y socioeconómico, no tienen el atributo de inmediatez que poseen los medios digitales.

#### **Antecedentes de la investigación**

Entre los trabajos que sirvieron de antecedente a la presente investigación se encuentran (ver Tabla No. 1):

**Tabla No. 1**  
**Antecedentes relacionados con el tema**

<b>Autores</b>	<b>Aspectos tratados</b>
Robles y otros (2001)	Esquemas de desarrollo de las PYME's en Perú. Se distinguieron cuatro modelos: el modelo japonés (prevalece la subcontratación), el modelo italiano (cooperación e integración horizontal), el modelo americano (franquicias y redes), el modelo canadiense (apoyo estatal a las unidades productivas de menor escala). Se aplicó una encuesta a empresas PYMES de los sectores de confección y metalmecánica en cinco ciudades principales del país. Se comprueba que, tanto en confecciones como en metalmecánica, prevalece la estructura piramidal de empresas. En la base se encuentran empresas de bajo desempeño, normalmente microempresas, y en la punta de la pirámide se ubican grandes empresas de mayor desempeño.
Gómez y González (2005)	Investigación sobre la función de mantenimiento en PYMES venezolanas y la gestión de calidad. Se identifican los cambios necesarios en la función a fin de implantar un sistemas de gestión de la calidad sobre la base de las normas internacionales ISO 9000:2000. Como principal resultado se identificó que la forma de administrar el mantenimiento en las PYMEs venezolanas es deficiente,

**Tabla No. 1. Continuación...**

<b>Autores</b>	<b>Aspectos tratados</b>
	debido a las limitaciones de los recursos materiales y humanos, la carencia de sistemas de mantenimiento organizado y al tipo de liderazgo organizacional que usualmente se ejerce en este tipo de empresa.
Aguirre y Córdoba (2008)	Diagnóstico sobre la madurez de los procesos de negocio, de acuerdo con el modelo de capacidad y madurez, de un grupo de 61 PYME's colombianas distribuidas en las ciudades de Bogota, Barranquilla, Medellin, Cali y Cartagena. Se determinó su estado respecto al grado de estandarización, el mejoramiento de los procesos y el usos de metodologías, medios y herramientas que se aplican e implementan. Según los resultados se evidencia un bajo grado de madurez de los procesos, lo que conlleva a una baja estandarización de los procesos, falta de iniciativas de aplicación de herramientas de mejoras y ausencia de un ambiente de mejoramiento continuo e innovación de procesos. El estudio demuestra como las PYME's, por lo general, no desarrollan procesos estandarizados y no toman en cuenta herramientas gerenciales para trabajar con procesos de calidad orientados hacia un ambiente de mejoramiento continuo.
Herrera (2010)	Investigación descriptiva sobre la gestión gerencial bajo un enfoque estratégico de las PYMES distribuidoras al detal de repuestos automotrices del municipio Iribarren del estado Lara. Se tomaron en cuenta tres dimensiones: dirección, factores internos, factores externos. Según el estudio las empresas estudiadas presentan un nivel medio de incorporación del enfoque estratégico en la gestión gerencial. Se determinó como factor interno crítico el recurso humano y como factor externo clave los clientes.
Marquina (2012)	Desempeño organizacional en el ámbito tributario de dos empresas familiares del sector de medios de comunicación prensa escrita, en el municipio Iribarren del estado Lara. Las empresas analizadas poseen una cultura tributaria débil; los procesos de planificación y control tributario adolecen de una gestión eficiente y poseen una estructura de gobierno con ciertas debilidades características de organizaciones familiares.

Elaboración propia.

A fin de complementar y fundamentar el análisis se recurrió al marco teórico básico en referencia a: (a) calidad(2) a través de los estudios de Falconi (1996), Hindle (2008), (b) el papel de los recursos intangibles para la gestión empresarial según Morales y otros (2005) y Di Doménico y otros (2007), (c) la definición de procesos aportada por Harrington (1997) (d) los tipos de procesos definidos por Porter (1985), citado por Marchan (2009), (e) la calidad en los procesos de negocio según el análisis realizado por Harrington (1997), Kim y Ramkaran (2004), citados por Aguirre y Córdoba (2008) y Gómez y González (2005), (f) los aspectos relacionados con las decisiones en el uso de los Sistemas de Gestión como parte del pensamiento estratégico de acuerdo con Kast y Rosenzweig (1989), David (2003), Francés (2003) y Sallenave (2006).

### MARCO METODOLÓGICO

Se trata de una investigación de carácter descriptivo, que buscó recoger información de los sistemas de gestión de la calidad de las PYMES en el sector de medios impresos regionales del estado Lara, Barquisimeto de manera independiente. Eso con la finalidad de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación (Marquina, 2012). El diseño de la investigación se planteó sobre la base de una investigación documental y de campo (UCLA, 2002). Es decir, consistió en analizar y evaluar, de manera crítica y reflexiva, la información escrita y los discursos encontrados en textos, revistas, periódicos, material en línea, entre otros,

acerca de un tema determinado. Mediante el desarrollo de este proceso, se buscó establecer relaciones, diferencias y posturas de la situación actual del conocimiento en el área de estudio mediante la revisión sistemática de documentos pertinentes. Los mismos sirvieron de referencia para el diseño y construcción de cuestionarios que se aplicaron a las gerencias generales y administrativas, así como a las unidades encargadas de la calidad dentro de las PYME's del sector de medios impresos regionales de Barquisimeto, estado Lara. Ello permitió el análisis de los resultados, contrastando la realidad empírica de las empresas estudiadas con la teoría. Apoyándose, además en información proveniente de escenarios naturales a través de entrevistas, cuestionarios y observación directa. La población está conformada por las PYME's del sector medios impresos del Estado Lara. Por ser una población finita y accesible, la muestra estuvo representada por la mayoría de empresas de este sector, es decir, 5 PYME's.

Para esta investigación se contó con fuentes primarias y secundarias, ya que parte de la información fue recopilada a través de dos cuestionarios diseñados y previamente validados por especialistas(3); además se revisaron fuentes bibliográficas como revistas, textos en materia de gestión de calidad, calidad total, PYME's, entre otros.

El primer cuestionario constó de 20 preguntas, organizadas por indicador (ver Anexo No. 1), este instrumento fue aplicado a los Gerentes Generales y/o Administrativos y estuvo principal-

mente orientado a diagnosticar la situación actual, las decisiones gerenciales en materia de calidad; indagando como las áreas estratégicas de las empresas objeto de estudio tomando en cuenta cómo la calidad afecta o influye de alguna manera en la toma de decisiones. El segundo cuestionario constó de 89 preguntas, organizadas por dimensiones representando elementos tangibles e intangibles que fundamentan los sistemas de gestión de la calidad (ver Anexo No. 2). Este instrumento fue aplicado a los representantes de los departamentos y/o instancias (comisión, comité, división unidad) encargados directamente de la calidad dentro de las empresas de los medios impresos de Barquisimeto, estado Lara y estuvo estructurado en 12 dimensiones a través de las cuales se analizaron: la estructura de la empresa, la responsabilidad que se tiene referente a la calidad, los productos y cómo influye la calidad con el diseño de los mismos, los clientes, la manufactura, el área de recursos financieros, los recursos humanos, la documentación y los costos en el proceso de calidad.

El análisis de los resultados obtenidos de los dos cuestionarios aplicados se realizó a partir de los datos registrados en tablas diseñadas con el apoyo de la hoja de cálculo electrónica Excel.

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

A continuación se presentan los resultados de cada uno de los ítems indagados en los dos cuestionarios agrupados por las dimensiones correspon-

dientes presentando el comportamiento de las variables en estudio y su relación a las bases teóricas consideradas.

Las 5 empresas estudiadas cuentan con normativas dentro de sus procesos, cumplen con los estándares establecidos para los procesos y productos, chequeándolos y actuando con acciones correctivas en el caso de ameritarlo. Tres de las empresas, afirman que cuentan con sistemas de control y medición en sus procesos. El resto no asume la calidad bajo la formalidad de un sistema de gestión (organización de sistemas de calidad en todos los procesos, la presencia de manuales que definan los procesos, orientación, definición y actualización de estándares).

De la muestra estudiada se determinó que dos de las empresas cuentan con un sistema formal de gestión de la calidad dentro de su organización, las mismas son las de mayor trayectoria en el estado Lara. Las tres restantes, que corresponden a empresas de menor alcance, no cuentan con dicho sistema.

En la mayoría de las preguntas relacionadas con el indicador de filosofía del gerenciamiento por el control de la calidad, los encuestados de las 5 empresas estuvieron de acuerdo y consideraron muy importante la calidad aplicada a los procesos y como ella siempre influye en la toma de decisiones, dando respuesta oportuna a los problemas y tomando en cuenta los reclamos de los clientes para realizar mejoras en la organización.

Sólo tres empresas instrumentan acciones que logran concretar los



valores de calidad y las 2 restantes emplean herramientas gerenciales de calidad en sus procesos, además de incorporar métodos y procedimientos innovadores en la ejecución de los procesos en materia de calidad.

Hay que destacar que este es un sector donde la elaboración de un diario, atiende a unas condiciones técnicas, formales –ante, durante y después del proceso–, para poder generar un producto que llegue al cliente y que no solo satisfaga los objetivos de la empresa, sino también los de los lectores, quienes constituyen el consumidor final. Esto se logra considerando la calidad en todos y cada una de las áreas que se relacionan con el proceso.

De los resultados obtenidos con relación al ítems “Aplicación de Herramientas de la Calidad”, se determinó que las empresas estudiadas conocen la mayoría de las herramientas de calidad presentadas como opciones, generan información y datos a partir de ellas y reconocen su uso; por otro lado, no dan importancia a la herramienta diagrama de Pareto, puesto que desconocen su uso.

Se notó que sólo dos empresas son las que cuentan con un sistema de gestión de calidad y, por ende, son ellas las que conocen eficientemente las herramientas y aplican en sus procesos dichas prácticas. Adicionalmente, evidencian que los gerentes toman decisiones apoyados en datos e información y son analizadas en busca de mejorar sus métodos y conocimientos. Solo tres empresas conocen y han aplicado los diagramas causa efecto para

conseguir el origen de los problemas, las otras dos restantes no los conocen. Las herramientas círculo de calidad y PDCA las utilizan solo 2. La emplean de manera empírica una para el trabajo en equipo y la otra para los procesos de rutina. La última herramienta relacionada con el mejoramiento de procesos es aplicada de manera empírica.

En cuanto al ítems “Indique que áreas dentro de su organización ha llevado a cabo estudios para el mejoramiento de los procesos en la empresa, en los últimos 2 años”. Este corresponde al indicador “Aplicación de herramientas de la calidad”, las áreas que son susceptibles de métodos de calidad, en los últimos 2 años son principalmente: producción y recursos humanos. En menor grado: distribución y logística y servicio al cliente. Sólo las empresas que poseen la formalización de un sistema de calidad están en condiciones de concretar las políticas y prácticas de calidad y el resto ven la calidad, no como un valor de la organización, sino como un elemento, una tarea mas en las rutinas de trabajo.

En referencia a la pregunta sobre “Aplicación de Herramientas de la Calidad”, se pudo determinar que para las 5 empresas la razón principal y prioritaria para realizar mejoramiento de proceso es para disminuir los costos en las operaciones. De las mismas, tres empresas consideran en un segundo lugar de prioridad el rediseño de procesos previo a la implantación de tecnología y 2 empresas afirman que mejorar el servicio al cliente.

Referido al Indicador: Evaluación, Control y Seguimiento, correspondiente a la pregunta “¿Qué áreas de la organización cuenta con manuales de procedimiento donde se considere la calidad?” Se puede observar que las empresas cuentan con manuales de procedimiento en los departamentos de Producción y de Recursos Humanos, siendo estas unidades los pilares fundamentales dentro de una empresa y para el resto de los departamentos sólo las dos empresas de mayor trayectoria en la región, las cuales tienen sistemas de gestión de la calidad en sus organizaciones, cuentan con los manuales de procedimiento para los departamentos: distribución y logística, departamento de calidad (solamente estas dos empresas cuentan con este departamento, en las otras tres depende directamente de producción) y servicio al cliente (no existe este departamento en 3 de

las empresas). Es importante destacar que el hecho de no tener manuales es una debilidad en la uniformidad del desempeño de los trabajadores con base a sus procesos; dicha situación deja a la discrecionalidad, intuición y ensayo error, las acciones individuales, respuestas y comportamientos de los trabajadores teniendo alto riesgo en el logro eficiente de los objetivos de la empresa

Hasta ahora se presentó el análisis de las condiciones que enmarcan la aplicación de la calidad y la importancia que confiere a los gerentes de las empresas del sector medios impresos regionales del estado Lara - Barquisimeto. A continuación se presentan el resumen de los resultados del cuestionario 2. Este fue aplicado a los responsables de los departamentos de calidad o instancias responsables de los procesos de calidad dentro de la organización.

**Tabla No. 2**  
**Resumen del Cuestionario No. 2 según niveles organizacionales**

<b>ESTRATÉGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones, valores y políticas a seguir. La preocupación por proteger los intereses de la organización, visión, misión, valores, manejo de entorno y conducción de la organización y elaborar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes (anunciantes y lectores).</li> <li>• Filosofía del Gerenciamiento por el Control de la Calidad. Los procesos de manufactura son automatizados (control); esfuerzos por controlar la calidad; dos (2) empresas poseen sistemas formalizados; una (1) está iniciando la formalización de sus procesos para implantar un sistema de calidad y, el resto, (2) empresas aplican la calidad de manera práctica o con base a sus procesos, de forma empírica.</li> <li>• Aplicación de herramientas de calidad. Destacan dos empresas que poseen un bajo nivel de uso y aplicación de herramientas de calidad.</li> </ul>
--------------------	--

<b>TÁCTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de metas. Métodos, establecimiento de normas y cumplimiento de procedimientos.</li> <li>• Control y seguimiento. Actuación correctiva en los procesos. Esfuerzos significativos con baja eficiencia, como consecuencia del bajo conocimiento de los beneficios potenciales del uso y aplicación de las herramientas de la calidad y que permitan responder: ¿Cómo están los resultados? ¿Cómo están en comparación con las metas? ¿Cómo están en comparación con los indicadores, datos históricos o estándares establecidos?</li> </ul>
<b>OPERATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas. Definidas a nivel del proceso productivo en su totalidad; trabajo disciplinado de acuerdo con los procedimientos operacionales y establecimiento de metas o estándares.</li> <li>• Funciones. Se comprende que el trabajo en equipo es fundamental, pues existe una cadena de relaciones presentes; la participación, comunicación y protección ambiental en la elaboración del producto están vigentes en toda la fuerza de trabajo del sector a nivel del área de producción, no así en las demás áreas.</li> <li>• Cumplimiento de Normas. Reportes continuos de actividades, las cuales son supervisadas en forma rutinaria. Se observó que tres (3) de las empresas, aplican la calidad de manera práctica o de forma empírica; contrario a las empresas con sistemas de gestión de la calidad formalizados, los trabajadores cumplen con: estándares de sistemas, estándar técnico de proceso y estándar de procedimiento operacional, orientados a lograr la satisfacción de los clientes.</li> </ul>

Elaboración propia.

**Tabla N° 3**  
**Resumen del Cuestionario No. 2 según tipo de resultados**

<b>TANGIBLES</b>	<p><b>Normativas de Procesos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Productos:</b> Presencia en todas las empresas del sector de: unidad encargada del diseño del producto, documentación de sus procesos con procedimientos específicos para la compra y fabricación; interés en control de los inventarios. Se observan dos (2) empresas que tienen formalizados los sistemas de gestión de calidad y, por tanto, cumplen con todos los elementos exigidos. En el resto se notó debilidad en identificar los productos no conformes y ausencia de procedimientos para este fin. No se documentan los defectos de los productos terminados y existe reproceso. No hay estándares y/o criterios a cumplir para los productos conformes.</li> <li>• <b>Manufactura:</b> Presencia en todas las empresas del sector de: instrucciones claras, especificaciones del producto; responsabilidades sobre el proceso productivo, criterios de aceptación y re-</li> </ul>
------------------	--

Tabla N° 3. Continuación...

TANGIBLES	<p>chazo, procedimientos de manejo de maquinaria y equipos con su respectiva supervisión. En el caso de las empresas que tienen formalizado un sistema de gestión de calidad, hay cumplimiento de todos los elementos exigidos. El resto tres (3) empresas evidencian debilidades en cuanto al cumplimiento de la calidad total orientado a la manufactura.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Documentación:</b> Presencia en todas las empresas del sector de documentación de los procesos asociados al cumplimiento de leyes, decretos y demás requisitos de estricto cumplimiento. Ausencia de documentación en relación con los procesos de calidad. Sólo en las dos (2) empresas que tienen formalizado un sistema de gestión de calidad y cumplen con todos los elementos exigidos en materia de documentación</li> </ul> <p><b>Costos en el Proceso de Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Costos de Prevención;</b> se nota debilidad en todo el sector en relación a las actualizaciones tecnológicas y a la comunicación con los proveedores sobre los métodos de la calidad y productividad. Sólo dos (2) empresas aplican programas de mejoramiento para diseños defectuosos y adiestramiento para los empleados en el mejoramiento continuo alineados a la calidad, en contraste a tres (3) que no realizan ninguna de estas acciones.</li> <li>• <b>Costos de Evaluación:</b> Todas las empresas del sector verifican el funcionamiento de los equipos y realizan su correcto mantenimiento. Dos (2) empresas, que tienen formalizado sistemas de gestión de calidad, cumplen con todos los elementos exigidos, sin embargo, se nota preocupación por insuficiente personal capacitado en materia de calidad.</li> <li>• <b>Costos Internos de una Falla:</b> Se observa que las dos (2) empresas que tienen formalizando los sistemas de gestión de calidad cumplen con todos los elementos exigidos; presentando un contraste con el resto de las empresas que no lo realizan.</li> <li>• <b>Costos Externos de una Falla:</b> Se observa que las dos (2) empresas que tienen formalizando los sistemas de gestión de calidad cumplen con todos los elementos exigidos. Una empresa está en camino de formalizar este aspecto a fin de minimizar los defectos de la producción detectando su origen para corregir los defectos y el resto dos (2) empresas, se evidencia reproceso, desconocen el origen de sus defectos en la producción y, por tanto, no los cuantifican.</li> </ul> <p><b>Planificación de Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manufactura:</b> Marcada por la planeación mediano y corto plazo. Solo las dos (2) empresas que tienen formalizado los sistemas de gestión de calidad, cumplen con todos los elementos exigidos en la planeación de la Calidad Total.</li> <li>• <b>Recursos Financieros:</b> Sólo en las dos (2) empresas que tienen</li> </ul>
-----------	--

**Tabla N° 3. Continuación...**

<b>TANGIBLES</b>	<p>establecidos los sistemas de gestión dan evidencias concretas de asignación presupuestaria para los requerimientos de la Gestión de la Calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recurso Humano:</b> Se notan que las dos (2) empresas que tienen formalizado los sistemas de gestión de calidad, cumplen con todos los elementos exigidos en la gestión del talento humano para el gerenciamiento de la calidad. El resto, tres (3) empresas, planifican de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando, de manera reactiva y a veces a consecuencia de una situación específica.</li> </ul> <p><b>Manuales de Procedimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Documentación:</b> Se nota que en las dos (2) empresas que tienen formalizado los sistemas de gestión de calidad, cumplen con todos los elementos exigidos; en el resto existen debilidades en materia de calidad.</li> <li>• <b>Manufactura:</b> Todas poseen manuales relacionados a la elaboración del producto, proceso productivo en cuanto a responsabilidad en su fabricación, sólo las dos (2) empresas que tienen formalizado los sistemas de gestión de calidad lo realizan tal como lo exige la norma.</li> <li>• <b>Costos en el proceso de calidad:</b> Se presentan contrastes significativos en el cumplimiento por parte de las empresas que tienen formalizados los sistemas de gestión de calidad; frente al resto, que solo calculan sus costos de calidad en base a su proceso productivo.</li> </ul>
<b>INTANGIBLES</b>	<p><b>Calidad en el Servicio dado al Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad:</b> Se observa una alta tendencia a tener un control de la calidad de los procesos por parte de la dirección, quien fija y controla las políticas, los objetivos y metas. Presencia de dos (2) empresas que tienen formalizado los sistemas de gestión de calidad y, por tanto, cumplen con todos los elementos exigidos; orientando sus procesos a los valores de excelencia y atención al cliente. El resto tres (3) empresas presentan debilidades en cuanto a sistemas de calidad en todos los departamentos, existencia de un comité de calidad puesto que considera la calidad como una tarea u obligación del área de producción, orientando sus procesos al producto y la competencia.</li> <li>• <b>Clientes:</b> Se observan dos (2) tipos de clientes, los anunciantes y los lectores. Para las dos (2) empresas que tienen formalizados sistemas de gestión de calidad el cliente es el objetivo fundamental, agregando también los clientes internos compuesto por el talento humano quien es preparado en materia de calidad. El resto de las empresas orientan sus esfuerzos a la competencia, específicamente a mantener los niveles de venta</li> </ul>

Tabla N° 3. Continuación...

INTANGIBLES	<p>para ello, deben colocar temprana y oportunamente el producto en el mercado; preparan su personal en materia de procesos, producción y costos y los planes de marketing están orientados más a la competencia que al cliente.</p> <p><b>Tiempo de Entrega Oportuna de Información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad:</b> Se observa una alta tendencia del sector a tener un control de la calidad de los procesos por parte de la dirección, quien fija y controla las políticas, los objetivos y metas, con poca documentación en los procesos; esta información es centralizada. En las dos (2) empresas que tienen formalizados los sistemas de gestión de calidad y, por tanto, cumplen con todos los elementos exigidos; orientando sus procesos a los valores de excelencia y atención al cliente. El resto, tres (3) empresas, presentan debilidades en la documentación de los procesos. La comunicación e información, no fluye apropiadamente.</li> <li>• <b>Clientes:</b> Las dos (2) empresas que tienen establecido sus sistemas de gestión de calidad cumplen con todos los elementos exigidos en esta materia; orientando sus procesos a la calidad de servicio y atención al cliente. El resto de las empresas tres (3) afirman que la respuesta de aceptación de los clientes lectores las conocen por el volumen de diarios vendidos y el volumen de las devoluciones. Y en cuanto a los anunciantes, el trato directo con este cliente orienta el grado de satisfacción.</li> </ul> <p><b>Respuesta Oportuna a los Problemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad:</b> Las empresas del sector coinciden en estar atentas a responder adecuada y oportunamente a los problemas de Calidad, sin embargo, esto contrasta con la aseveración en el personal no conoce lo que se espera de ellos en cuanto a la calidad.</li> <li>• <b>Clientes:</b> Sólo dos empresas están preparadas para enfrentar oportunamente los problemas con los clientes y el resto presenta debilidad, dado que las empresas orientan sus esfuerzos a la competencia, específicamente a mantener los niveles de venta de los diarios que deben colocar temprana y oportunamente, preparan su personal en materia de procesos, producción y, por ende, la atención de problemas de naturaleza diferente a esta situación, es desconocido o tratado deficientemente.</li> <li>• <b>Talento Humano:</b> En el sector, todas las empresas afirman que involucran a la gerencia en la formación de trabajadores. Se evalúa el desempeño de los trabajadores y se adiestra al personal sobre técnicas específicas referidas a su puesto de trabajo. Sin embargo, sólo las dos organizaciones que poseen sistemas de calidad, poseen personal preparado para dar respuesta oportuna en materia de calidad.</li> </ul>
-------------	--

Elaboración propia.

A continuación se puntualizan algunos resultados obtenidos:

- Se observa en primer lugar que dos de las cinco empresas que integran el sector, si tienen un Sistema de Gestión de Calidad estructurado en su organización, una tercera empresa que aunque no posee formalizada la gestión de la calidad, aplica de manera diaria y rutinaria todos los elementos que lo involucran y las dos empresas restantes, se encuentran en etapa inicial; usan, manejan y aplican estos elementos solo a nivel del proceso manufacturero. Estos resultados evidencian la presencia de decisiones enmarcadas o relacionadas con el pensamiento estratégico.
- En relación a los indicadores de toma de decisiones y aplicación de las herramientas de calidad, se nota, efectivamente, como las dos empresas que simplemente no cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad en sus procesos siguen estando dentro del pensamiento no estratégico. Sus planes de aspiración y metas inmediatas son a corto plazo, no tienen una planificación de prioridades y, por ende, actúan según las urgencias diarias. Se evidencia que la toma de decisiones está centralizada en un pequeño grupo.
- Se puede observar un comportamiento heterogéneo en las empresas del sector Medios Impresos del Estado Lara. Por un lado, se ven resultados orientados al proceso productivo (manufactura, productos, recursos humanos y costos) toman sus decisiones, inclinados al pensamiento estratégico en base a la consideración de todos los factores internos y externos que afectan significativamente a los costos y calidad.
- Uso de técnicas de análisis de datos (gráficos, diagramas y estadísticas) para monitorear el logro de metas a nivel táctico.
- Existen dos empresas que no cuentan con un sistema de gestión de calidad, evidenciando el pensamiento convencional. Estas compañías sobreviven al día a día, trabajan en función a lo urgente y, en consecuencia, no cuentan con una programación de prioridades y con manuales de procedimientos en todas las áreas. Los recursos financieros, los costos y la documentación son los puntos clave a la hora de tomar decisiones para poder disminuir el presupuesto.
- En cuanto a los indicadores: costos de producción y documentación, los resultados evidencian decisiones relacionadas con el estilo de pensamiento estratégico y no estratégico; esto muestra diferencias significativas entre las organizaciones; por un lado, las que posee sistemas de gestión y manejan con propiedad los conceptos de calidad y las otras con modestas prácticas, con metas a corto plazo y carentes de formalización en sus sistemas de gestión.
- Vale la pena destacar que, mien-

tras algunas observan a los clientes como un elemento de importancia a largo plazo, otras empresas guían sus procesos de manufactura para la calidad de un producto o solo les interesa que el producto llegue al cliente día a día.

- Se puede decir que en el sector predomina el pensamiento estratégico en cuanto a filosofía del gerenciamiento por el control de la calidad, aplicación de herramientas para tomar decisiones, manufactura, productos, clientes, recursos humanos, responsabilidad, y por otro lado, se nota el uso de la calidad desde una perspectiva muy simple, particular, individual, con poco valor institucional.
- Solamente dos empresas son las que aplican el mejoramiento continuo en el proceso productivo, llevan un control estadístico del proceso, registran y documentan los accidentes y las causas que lo originan y cuentan con programas de mantenimiento de la infraestructura física.
- De las 5 empresas analizadas se determino que:
  - Dos de ellas cuentan con un sistema de gestión de calidad en sus procesos y están enfocadas bajo el pensamiento estratégico, solo una de ella se encuentra en un proceso de cambio de pensamiento convencional a un pensamiento de transición por lo que está orientada hacia la calidad
  - Están de acuerdo y consideran muy importante la calidad aplicada a los procesos y como ella siempre influye en la toma de decisiones, pero de manera empírica porque no todas realmente cumplen con las teorías y procedimientos que explican los autores sobre la gestión de la calidad.
  - Presentan manuales de procedimiento para los departamentos de Producción y de Recursos Humanos, ya que éstos son los pilares fundamentales dentro de una organización, pero para el resto de los departamento no se evidencia manuales escritos de sus procedimientos salvo las únicas dos empresas las cuales son las de mayor trayectoria en la región, ellas si poseen un sistema de gestión de calidad en sus procesos.
  - Coinciden en que la calidad si influye en los procesos de su organización pero solo dos de ellas, aunque están consientes que si es importante la calidad, toman decisiones reactivas producto de la falta de planificación en el trabajo.
  - En la dimensión cliente se observó muy débil el comportamiento de las empresas, ya que toman muy poco en cuenta la atención de los reclamos del cliente, no poseen formularios que permitan evaluar los reclamos de los clientes y tampoco disponen de una metodología que permita



conocer el grado de aceptación que tienen los productos en el mercado.

- No generan costos de prevención, entendiendo que un costo se incorpora al producto y va en pro de la mejora del mismo y un gasto es una pérdida que no se recupera.
- En relación a los costos por fallas, las empresas no se han dado cuenta que el reproceso es una debilidad. De allí, la importancia del mantenimiento preventivo que se realice al proceso de producción. No es recomendable esperar tener los defectos en el producto y generar reproceso, por ende los costos de prevención deben orientarlos a minimizar los costos de las fallas internas.

### CONCLUSIONES

La toma de decisiones en el sector bajo estudio está caracterizada por el predominio del estilo del pensamiento estratégico (propios en la empresas de más experiencias y trayectorias en la región), se evidencian indicios de toma de decisiones con estilo del pensamiento de transición (búsqueda de tomar decisiones sobre planes a mediano plazo, actualización tecnológica, interés por el uso de técnicas y datos para el manejo de la calidad) con contrastes a la tendencia del estilo de pensamiento convencional o irracional (normal en las pequeñas empresas centralizadas).

Debido a los numerosos cambios


que experimentan las organizaciones hoy en día, estas no se pueden continuar trabajando bajo esquemas tradicionales. Es necesario innovar y adaptarse, aplicando nuevas teorías y herramientas gerenciales para mejorar todos los procesos y garantizar así la permanencia en el tiempo. La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad es una de las opciones factibles para lograrlo.

Se recomienda que las empresas que no asumen la calidad bajo la formalidad de un sistema de gestión; si no que ven la calidad de manera aislada, inicien por el diseño de manuales que formalicen los procesos, definiendo metas y estándares a cumplir en el proceso de elaboración del producto final. Este atiende a unas condiciones técnicas específicas (ante, durante y después del proceso de producción), su monitoreo y evaluación es imprescindible de manera de cumplir con los requerimientos, tanto de la empresa como del cliente. En este punto es relevante que los gerentes de las empresas consideren prioritario el mejoramiento continuo a fin de propiciar acciones proactivas.

El no tener manuales en los procesos productivos se puede considerar como una debilidad en la uniformidad del desempeño de los trabajadores con base a sus procesos; dicha situación deja a la discrecionalidad, intuición y ensayo error, las acciones individuales, respuestas y comportamientos de los trabajadores teniendo alto riesgo en el logro eficiente de los objetivos de la empresa.

Es relevante que las empresas en-

tiendan que la calidad no es responsabilidad de una sola persona o departamento sino que este tema involucra a todos los que forman parte de la organización y que es recomendable el apoyo brindado por los altos directivos. Cada integrante de la empresa debe conocer los lineamientos generales al respecto a fin lograr un mayor compromiso y concientización. Por ello se recomiendan las charlas y cursos periódicos sobre el tema de la calidad y la forma de concretarla eficientemente de manera se refleje en los productos y servicios.

Otro tema a abordar esta representado por la calidad de servicio al cliente, es decir, no solo se trata de calidad desde la perspectiva de la producción, sino de los parámetros a cumplir en cuanto a atención, suministro de información, capacidad de respuesta y garantías de seguridad, entre otros, dirigidos a los clientes finales a fin de aumentar los niveles de satisfacción en los mismos 

#### NOTAS

- (1) Godoy citado por Herrera (2010), señala las PYME como organizaciones económicas de actividades industriales, comerciales y de servicios que combinan capital, recurso humano y medios productivos, para generar un bien o servicio, han sido consideradas estratégicamente como uno de los eslabones indispensables para el desarrollo de cualquier país, si se parte de que una de las misiones es la producción versátil y flexible que le permiten abastecer la demanda de bienes y servicios de calidad; así mismo satisfacer necesidades específicas de grandes empresas, crear fuentes de empleo, absorber mano de obra no especializada y fortalecer la estructura industrial de las naciones desarrolladas. Para mayor profundización al respecto consultar a: Mora (2003), Marchan (2009) y Herrera (2010).
- (2) Según el Diccionario de la lengua española, disponible en la página web [www.rae.es](http://www.rae.es), la calidad se define como la "...propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor". Calidad "...es un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores" (Claude, 2004). Es importante destacar que la calidad es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que éstas sean comparadas con otras de su misma especie. Muy pocos pueden definir la calidad en términos que sea posible medir y traducir en operaciones. En términos menos formales se puede decir que la calidad la define el cliente, pues es él quien con su juicio y preferencia sobre un producto o servicio, resulta ser quien aprueba o rechaza las condiciones, cualidades o atributos del mismo; obligando a las organizaciones a cambiar, mejorar, mantener u optimizar sus procesos.
- (3) Este punto fue de vital importancia, motivado a que el sistema de variable e indicadores conjuntamente con el instrumento de recolección de datos, fue analizado y evaluado por diferentes especialistas en la temática en concordancia con lo señalado por Herrera (2010)

y Marquina (2012). La validez se refirió al grado en que el instrumento de recolección de información midió lo que en realidad se deseó medir y está se determinó a través de un procedimiento llamado juicio de expertos donde tres (3) especialistas uno (1) en metodología y dos (2) en contenidos emitieron una opinión. El procedimiento se realizó a partir de la entrega de una copia del planteamiento del problema, copia del cuadro de variable y su operacionalización, copia del instrumento y copia de la matriz de validación en donde cada experto estudio y respondió los siguientes aspectos: coherencia con los objetivos de investigación, correspondencia entre los ítems con los indicadores establecidos en la operacionalización de las variables y redacción de instrucciones. Así mismo se midió el grado de confiabilidad, con el fin de que los mismos sean precisos y cónsonos con los resultados que se obtuvieron (Marquina, 2012).

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, SILVIA (2001). *Gestión de calidad en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)*. CEGESTI. Costa Rica. Fuente: [www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/pub282001\\_1\\_1.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/pub282001_1_1.pdf) (Consultado el 15-01-11).
- AGUIRRE, SANTIAGO y NAZLY CÓRDOBA (2008). **Diagnóstico de la madurez de los procesos en empresas medianas colombianas.** *Ingeniería y Universidad*. Vol. 2. No. 2. pp. 245-267.
- BRITO LEMUS, ALEJANDRO (2007). *Guía Práctica de medios impresos*. Letras. México.
- CLAUDE, GEORGE (2004). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Prentice Hall. México.
- DAVID, FRED R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. México.
- DI DOMÉNICO, ADRIANA; GRACIELA DE BONA y OSCAR FERNÁNDEZ (2007). **Activos Intangibles en Organizaciones de Educación Superior Medición e Indicadores del Capital Intelectual**. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.
- FALCONI, VICENTE (1996). *Gerencia de la Rutina del Trabajo Cotidiano*. Instituto de Desenvolvimento Gerencial. Brasil.
- FRANCÉS, ANTONIO (2003). *Ge-*

- rencia Estratégica*. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.
- GÓMEZ, GABRIEL y CARLOS GONZÁLEZ (2005). **La función mantenimiento en PYMES venezolanas y la gestión de calidad según las normas internacionales ISO 9000**. *Universidad, Ciencia y Tecnología*. Vol. 9. No. 3. pp. 20-30.
- HARRINGTON, JAMES (1997). *Management Siglo XXI*. McGraw Hill. Colombia.
- HERRERA, BEPSY (2010). **Análisis, bajo un enfoque estratégico, de la gestión gerencial de las PYMES distribuidoras al detal de repuestos automotrices del municipio Iribarren del Estado Lara**. DAC-UCLA. Barquisimeto. Venezuela.
- HINDLE, TIM (2008). *Guide to Management ideas and gurus*. Primera Edición. Editora El Comercio. Perú.
- KAST, FREMONT y JAMES ROSENZWEIG (1989). *Administración y Organización*. Editorial El Ateneo. Argentina.
- MARCHAN, KARINA (2009). **Análisis de competencias y habilidades para que un usuario utilice herramientas de inteligencia de negocios en las PYMES del Ecuador**. Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación. Guayaquil. Ecuador.
- MARQUINA, LISBETH (2012). **Análisis del desempeño organizacio-**
- nal en el ámbito tributario de las empresas familiares del sector medios de comunicación prensa escrita, en el municipio Iribarren del estado Lara período 2006-2009**. DAC-UCLA. Barquisimeto. Venezuela.
- MORA, FREDDY (2003). **El marco jurídico regulatorio de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Venezuela**. *Visión Gerencial*. Vol. 1. No. 1. pp. 3-10.
- MORALES, PEDRO; MARISABEL SOSA e ISEL CORTINA (2005). *Preparación de la Empresa para la Gestión del Conocimiento*. Empresa Casa Consultora DISAIC. Cuba.
- PROMOCIÓN DE INVERSIONES DEL ESTADO LARA (PROINLARA) (2008). Medios de comunicación social del Estado Lara. Barquisimeto. Venezuela.
- ROBLES, MIGUEL; JAIME SAAVEDRA; MÁXIMO TORERO; NÉSTOR VALDIVIA y JUAN CHACALTANA (2001). *Estrategia y Racionalidad de la Pequeña Empresa*. Perú.
- SALLENAVE, JEAN PAUL (2006). *La Gerencia Integral*. Grupo Editorial Norma. Argentina.
- UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO (2002). *Manual para la elaboración del Trabajo Conducente a Grado Académico de Especialización, Maestría y Doctorado*. Barquisimeto. Venezuela.

## ANEXO 1 CUESTIONARIO 1

A continuación se le presenta una serie de preguntas. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y las alternativas planteadas y exprese su opinión seleccionando con una equis (X) la casilla de la alternativa que representa su grado de acuerdo o desacuerdo con lo planteado en cada caso particular; así también, exprese su opinión en las preguntas abiertas.

### Datos Generales

<b>Nombre de la Empresa</b>	
<b>Departamento</b>	
<b>Cargo que ocupa</b>	
<b>Tiempo en el cargo</b>	
<b>Tiempo en la empresa</b>	

1. ¿Existen en la organización sistemas de calidad aplicado a los procesos?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
2. ¿Qué tan importante es la calidad aplicada a los procesos dentro de la organización?

<b>Muy Importante</b>	
<b>Importante</b>	
<b>Poco Importante</b>	
<b>No Importante</b>	

3. ¿Influye la calidad de los procesos en la toma de decisiones?  
Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_
4. ¿Se emplean herramientas gerenciales de calidad en los procesos?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
5. De las siguientes herramientas, ¿Cuáles ha usado y considera más útiles para el mejoramiento de los procesos?

<b>Herramientas</b>	<b>Usado</b>	<b>Útil</b>	<b>¿Para qué?</b>
Diagrama de Pareto			
Diagrama Causa Efecto			
Círculos de Calidad			
PDCA			
Mejoramiento de Procesos			

6. Indique que áreas dentro de su organización ha llevado a cabo estudios para el mejoramiento de los procesos en la empresa, en los últimos 2 años:

Procesos	Si	No
Producción		
Distribución o Logística		
Departamento de Calidad		
Servicio al Cliente		
Recursos Humanos		

7. Determine cuales han sido las razones principales para realizar mejoramiento de procesos, donde 1 es la más importante.
- \_\_\_ Mejorar la calidad de los productos o servicios.
  - \_\_\_ Disminuir costos en la operación.
  - \_\_\_ Mejorar el servicio al cliente.
  - \_\_\_ Rediseño de procesos previo a la implantación de tecnología.
  - \_\_\_ Otro (s), ¿Cuál(es)? \_\_\_\_\_
8. ¿Existen normativas para los procesos de la organización?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
9. ¿Considera que su departamento es efectivo en el logro de sus objetivos y metas en materia de calidad?  
Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_
10. ¿Considera que la empresa es efectiva en el logro de sus objetivos y metas en materia de calidad?  
Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_
11. ¿Existen manuales de procedimiento de todos los procesos de la organización?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
12. ¿Qué áreas de la organización cuenta con manuales de procedimiento donde se considere la calidad?

Procesos	Si	No
Producción		
Distribución o Logística		
Departamento de Calidad		
Servicio al Cliente		
Recursos Humanos		

- 
13. ¿Se toma en cuenta los reclamos de los clientes para mejorar los procesos dentro de la organización?  
Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_
14. ¿Se da respuesta oportuna a los problemas de los procesos generados en la organización?  
Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_
15. ¿Se instrumentan acciones que logren concretar los valores de Calidad en la organización?  
Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_
16. ¿Las políticas de la organización tienden a incorporar métodos y procedimientos innovadores en la ejecución de los procesos, en materia de calidad?  
Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_
17. ¿Existen sistemas de control y medición de los procesos? Si \_\_\_ No \_\_\_
18. ¿La organización define nuevos estándares para alcanzar las metas de calidad, costos, entrega, moral y seguridad? Si \_\_\_ No \_\_\_
19. ¿Se cumple con los estándares establecidos para el producto y proceso, verificando los resultados y actuando en el proceso para corregir los desvíos y/o anomalías? Si \_\_\_ No \_\_\_
20. ¿La organización altera los estándares establecidos en el planeamiento de la calidad para alcanzar nuevas metas de calidad, costo, entrega, moral y seguridad? Si \_\_\_ No \_\_\_

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO 2

A continuación se le presenta una serie de preguntas. Lea cuidadosamente cada una de ellas y las alternativas que plantean. Responda seleccionando una de las alternativas que coincidan o está de acuerdo con las condiciones en su organización. Elija sólo una opción.

<b>Si Si lo tenemos Si lo hacemos</b>	<b>En ejecución Los estamos implantando</b>	<b>En proyecto Queremos hacerlo</b>	<b>No No lo tenemos No lo hacemos</b>
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>

#### Datos Generales:

<b>Nombre de la Empresa</b>	
<b>Departamento</b>	
<b>Cargo que ocupa</b>	
<b>Tiempo en el cargo</b>	
<b>Tiempo en la empresa</b>	

<b>Opción de respuesta</b> A – Si. Si lo entendemos, si lo hacemos B – En ejecución. Lo estamos implantando C – En proyecto o queremos hacerlo D – No. No lo tenemos. No lo hacemos				
<b>Indicador</b>				
<b>ASPECTOS GENERALES</b>				
1. Existe un Organigrama.	A	B	C	D
2. Existe un Departamento de Control de Calidad.	A	B	C	D
3. Refleja la Misión y Visión de la empresa el compromiso de la calidad.	A	B	C	D
<b>Dimensión: Responsabilidad</b>				
4. Existe un Sistema de Calidad que involucre al resto de los Dptos. De la Organización.	A	B	C	D
5. Hay un responsable de Calidad	A	B	C	D
6. Existe un compromiso de Dirección con los Programas de Calidad.	A	B	C	D
7. La Dirección fija y controla los objetivos del Sistema de Calidad.	A	B	C	D
8. Existen objetivos precisos relacionados con la Calidad.	A	B	C	D
9. Está definida la Política de Privacidad de la empresa.	A	B	C	D
10. Las políticas de Calidad se aplican en todas las áreas de la organización.	A	B	C	D
11. Existe un comité de calidad	A	B	C	D



**Continuación...**

<b>Dimensión: Productos</b>				
12. Existe una unidad encargada del Diseño de producto.	A	B	C	D
13. Está documentado los pasos a seguir para el Diseño de producto.	A	B	C	D
14. Se realizan revisiones y evaluaciones en el diseño.	A	B	C	D
15. Se detallan los procedimientos específicos en el diseño.	A	B	C	D
16. Se establecen criterios claves de aceptaciones.	A	B	C	D
17. Se evalúan y clasifican los proveedores.	A	B	C	D
18. Se informa a los proveedores sobre los requerimientos de calidad exigidos.	A	B	C	D
19. Existen procedimientos para compra. (Requisición, recepción).	A	B	C	D
20. Se auditan a los proveedores.	A	B	C	D
21. Se auditan los inventarios.	A	B	C	D
22. Se identifican los productos no conformes.	A	B	C	D
23. Existen procedimientos para detectar productos no conformes.	A	B	C	D
24. Existen reprocesos de productos inconformes.	A	B	C	D
25. Se clasifican los defectos en el producto terminado.	A	B	C	D
26. Se documentan adecuadamente los defectos del producto terminado	A	B	C	D
<b>Dimensión: Clientes</b>				
27. Se analiza la calidad del Cliente interno	A	B	C	D
28. Hay un sistema de atención de los reclamos del cliente.	A	B	C	D
29. Los reclamos del cliente, se usan en el mejoramiento del Sistema de Calidad.	A	B	C	D
30. Se evalúa la satisfacción del cliente	A	B	C	D
31. El personal está informado y formado para asegurar la satisfacción del cliente.	A	B	C	D
32. Existe documentación que permita evaluar los reclamos de los clientes.	A	B	C	D
33. Existe una metodología que le permita conocer el grado de aceptación que tienen los productos por parte del cliente.	A	B	C	D
34. Los departamentos de venta y marketing están plenamente involucrados en el Sistema de calidad.	A	B	C	D
35. Los planes de Marketing involucran los conceptos de calidad como elemento básico.	A	B	C	D
<b>Dimensión: Manufacturas</b>				
36. Existe un estudio de la capacidad de máquina y procesos.	A	B	C	D
37. Existen instrucciones claras sobre el proceso productivo.	A	B	C	D
38. Se realiza mejoramiento continuo en el proceso productivo.	A	B	C	D
39. Se realiza control estadístico del proceso	A	B	C	D
40. Se especifican las responsabilidades en el control del proceso.	A	B	C	D
41. Existe un procedimiento específico para el mantenimiento de los equipos de producción.	A	B	C	D
42. Existe una metodología de mantenimiento preventivo, correctivo, predictivo.	A	B	C	D

**Continuación...**

43. Existe supervisión durante todo el proceso productivo.	A	B	C	D
44. Se determinan procedimientos para el uso de los equipos	A	B	C	D
45. Las personas involucradas en el proceso productivo conocen y usan los elementos de los Sistemas de Calidad. (Gráficos, Control Estadístico, etc.)	A	B	C	D
46. Se describen los procedimientos para el manejo de maquinarias y equipos	A	B	C	D
47. Se registran y documentan los accidentes y las causas que lo originaron.	A	B	C	D
48. Se conocen las normas ISO requeridas a la Gestión de Calidad.	A	B	C	D
49. Existe una Metodología de Inspección.	A	B	C	D
50. Existen y se aplican los criterios de aceptación y rechazo	A	B	C	D
51. Se determina y proporciona las tecnologías apropiadas para el proceso.	A	B	C	D
52. Existen programas de mantenimiento de la infraestructura física.	A	B	C	D
<b>Dimensión: Recursos Financieros</b>	A	B	C	D
53. Existe asignación presupuestaria para los programas de Calidad.	A	B	C	D
<b>Dimensión: Recursos Humanos</b>				
54. Se dispone de Recursos Humanos para asegurar la Calidad.	A	B	C	D
55. Se diseñan planes anuales de formación en material de calidad de personal.	A	B	C	D
56. Se forma y sensibiliza al personal en función de la Calidad.	A	B	C	D
57. Se imparten cursos internos específicos sobre Calidad.	A	B	C	D
58. Se involucra la gerencia en la formación de trabajadores.	A	B	C	D
59. Sabe el personal lo que se espera de ellos en cuanto a la calidad.	A	B	C	D
60. Se informa al personal sobre el resultado de su trabajo.	A	B	C	D
61. Se estimula las mejores prácticas en los grupos de trabajo del personal.	A	B	C	D
62. Se evalúa el desempeño de los trabajadores.	A	B	C	D
63. Se reconoce o se incentiva las iniciativas de los trabajadores en mejora de la calidad.	A	B	C	D
64. Se adiestra al personal sobre técnicas específicas referidas a su puesto de trabajo.	A	B	C	D
<b>Dimensión: Documentación</b>				
65. Existen manuales de procedimientos para el Sistema de Calidad.	A	B	C	D
66. Se actualizan periódicamente	A	B	C	D
67. Los documentos están sustentados en un sistema de normalización	A	B	C	D
68. El Sistema de Calidad está documentado y se lleva a la práctica estando indicadas las responsabilidades de cada persona involucrada en el sistema.	A	B	C	D
69. Se controlan los documentos externos.	A	B	C	D
70. Existen códigos específicos para los documentos.	A	B	C	D
71. Los documentos obsoletos son eliminados, sustituidos o modificados.	A	B	C	D
72. Existen procedimientos específicos para reclamos de los clientes.	A	B	C	D
73. Se suministra información sobre calidad a los trabajadores donde se expongan comunicados, sugerencias, actualidad, referidos al tema de la Calidad	A	B	C	D

**Continuación...**

<b>Dimensión: Costos de Prevención</b>				
74. Existen programas de mejora para los diseños defectuosos.	A	B	C	D
75. Se realizan adiestramientos para los empleados, en función de los métodos de mejoramiento continuo alineados con la calidad.	A	B	C	D
76. Se informa y se instruye a los proveedores, en función de los métodos de mejoramiento continuo alineados con la productividad de la empresa.	A	B	C	D
77. Se efectúan actualizaciones tecnológicas en los equipos para el perfeccionamiento del control de calidad.	A	B	C	D
<b>Dimensión: Costos de Evaluación</b>				
78. Se realizan auditorías para mejorar la calidad.	A	B	C	D
79. Existe en la empresa personal capacitado para realizar las auditorias de calidad.	A	B	C	D
80. Existen programas de control estadístico de la calidad.	A	B	C	D
81. Se verifica el buen funcionamiento de los equipos para optimizar la calidad.	A	B	C	D
82. Se realizan mantenimientos de los equipos para optimizar la calidad.	A	B	C	D
<b>Dimensión: Costos Internos de una Falla</b>				
83. Los defectos en la producción son cuantificados.	A	B	C	D
84. Es detectado el origen de los defectos en la producción.	A	B	C	D
85. Se realiza reproceso para corregir los defectos del producto.	A	B	C	D
<b>Dimensión: Costos Externos de una Falla</b>				
86. Se han detectado defectos en el producto después que los consumidores lo compran	A	B	C	D
87. Existe compromiso de reparar o sustituir el producto después de que los consumidores lo compran.	A	B	C	D
88. Existe compromiso de reparar daños causados por un producto defectuoso.	A	B	C	D
89. Se controla el número de unidades devueltas por defectos.	A	B	C	D