



Año 25 No. 89

Enero - Marzo 2020

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Principios de gestión de la calidad en empresas de servicios de mantenimiento eléctrico del sector petrolero

Guevara González, Claudia A.¹

Resumen

Se analizan los principios de gestión de la calidad en empresas de servicios de mantenimiento eléctrico del sector petrolero. Se basó teóricamente en autores como Camisón y col (2007), Gutiérrez (2010), Cantú (2006) y Cuatrecasas (2010). La investigación fue descriptiva, con diseño de campo, no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por las empresas contratistas que prestan servicio en el área de mantenimiento eléctrico a las organizaciones privadas de operaciones petroleras. Los informantes claves fueron los gerentes de operaciones, supervisores y líderes de procesos. Se diseñó y aplicó un instrumento de recolección de datos el cual fue sometido a validez y a confiabilidad a través del método Alfa de Cronbach, obteniéndose 0,939 de confiabilidad. Los resultados indicaron que todas las dimensiones se encuentran presentes: orientación hacia la satisfacción de los cliente (4.61), liderazgo de la dirección (4.72), gestión de los recursos humanos (4.34) mejora continua (4.74), enfoque basado en hechos (4.69) y relación de la gerencia con los proveedores (4.69). Aun y cuando estos resultados se observan con tendencia positiva, se requiere de la aplicación de medidas que permitan mantener y fortalecer estas dimensiones, especialmente donde se capacite permanentemente al recurso humano y se involucre a los proveedores para potenciar la relación de la empresa con ellos. Se concluye una media para la variable de 4.56; otorgándole ventajas en el mercado que los orientan a ser competitivos en el mismo.

Palabras clave: Gestión de la calidad; principios; procesos; empresas de mantenimiento eléctrico; sector petrolero.

Recibido: 19-07-19 Aceptado: 27-11-19

¹ Magister en Gerencia de Empresas. Mención Gerencia de Operaciones Ingeniera Electricista. Ha ejercido profesionalmente en diseño, operación, mantenimiento, planificación y análisis de riesgo de instalaciones eléctricas en la industria petrolera. Actualmente se desempeña como Ingeniera de Infraestructura para la Organización CHEVRON-Venezuela. Email: claudguevara@gmail.com

Principles of quality management in companies of electrical maintenance services in the oil sector

Abstract

We analyze the principles of quality management in electric service maintenance companies in the oil sector. It was based theoretically on authors like Camisón and col (2007), Gutiérrez (2010), Cantú (2006) and Cuatrecasas (2010). The research was descriptive, with field design, non-experimental, transectional. The population was formed by the contracting companies that serve in the area of electrical maintenance to the private organizations of oil operations. Key informants were operations managers, supervisors, and process leaders. A data collection instrument was applied, which was validated and reliable using Cronbach's alpha method, obtaining 0.939 of reliability. The results indicated that all dimensions are present: customer satisfaction orientation (4.61), leadership of management (4.72), management of resources (4.34) continuous improvement (4.74), fact-based approach (4.69), and management's relationship with suppliers (4.69). Even if these results are positive, it is necessary to apply measures that allow these dimensions to be maintained and strengthened, especially where human resources are permanently trained and suppliers are involved in order to strengthen the company's relationship with them. It concludes a mean for the variable of 4.56, granting advantages in the market that guide them to be competitive in the same.

Keywords: Quality management, principles, electrical maintenance companies, oil sector.

1. Introducción

En el actual marco socioeconómico, las empresas deben afrontar numerosos retos, no basta con hacer las cosas bien, es necesario ser excelentes. La creciente competitividad, los fenómenos de integración y globalización que caracterizan el contexto exigen de las empresas respuestas cada vez más efectivas, procesos bien planificados y estrategias que les permitan sobrevivir y crecer en un mundo en continuo cambio.

En los primeros años del siglo XXI la calidad ha dejado de ser una prioridad para convertirse en un requisito

imprescindible para competir en muchos mercados, es decir, su existencia no garantiza el éxito sino que supone una condición previa para competir en el mercado (Cantú, 2006). Actualmente, en vista de los cambios que se dan en el entorno de las diferentes áreas de mercado y al alto nivel de exigencias por parte de los clientes, se han diseñado sistemas de gestión de la calidad, que garantizan altos beneficios en su implantación para la empresa, asegurando niveles de eficiencia, eficacia y calidad por parte del producto o servicio ofrecido, aportando otras mejoras a nivel general.

La calidad constituye una función integral de toda la organización, es el resultado de un control de todo individuo y de cada división que conforma la empresa, para que pueda cumplir con los requisitos del cliente (Carbellido, 2011). De hecho, según Camisón et al (2007), la calidad implica la capacidad de satisfacer los deseos de las personas dentro de su estilo de vida, esto involucra un equilibrio entre lo objetivo/tangible y lo subjetivo/intangible, ofrecer características beneficiosas y saludables para las personas y su entorno. La calidad de un producto o servicio depende de cómo éste responda a las preferencias y a las necesidades de los clientes.

Ahora bien, se toma muy en cuenta, que ante el desenvolvimiento, operatividad eficaz de las empresas en mercados cada vez más competitivos, debido a la globalización y a las exigencias crecientes de los clientes, la gestión de la calidad, se ha convertido en un pilar esencial de cualquier nueva estrategia empresarial. A largo plazo, sólo las empresas que sean capaces de solucionar el aparente dilema entre la alta calidad de sus productos y la reducción de costos tendrán éxito, independientemente del sector y el tamaño de la empresa. Esto explica la importancia de las técnicas, los modelos y los principios de la gestión de la calidad en la empresa.

En este sentido, se puede afirmar considerando los planteamientos de Cantú (2006) que la gestión de la calidad es un sistema en donde una organización desarrolla una cultura para permitir el mejoramiento continuo para el cumplimiento de la misión, utilizando todos los procesos organizacionales, aprendiendo de las experiencias pasadas y transfiriendo

los conocimientos a situaciones nuevas para desarrollar la capacidad de analizar cómo es la gestión de calidad en sus procesos para mejorarlos, definiéndola Gutiérrez (2010), como la forma de conducir y operar una organización en forma exitosa, por lo tanto se requiere que esta se dirija, controle en forma sistemática y transparente. De manera que se hace necesario, la adopción de un sistema gerencial con orientación a la calidad que favorezca a los logros, objetivos establecidos y haga más competitivas a las empresas.

En el caso de las empresas de servicio en el área de mantenimiento eléctrico de las organizaciones privadas de operaciones petroleras, prestan servicios con profesionales de altamente capacitados, los cuales se adecuan a la solicitud del cliente para desarrollar servicios de calidad que contribuyan al desarrollo y mantenimiento de infraestructura eléctrica en la industria petrolera, esta se apoya de distintas formas con el fin de adecuarse y evolucionar de acuerdo a las exigencias de los tiempos, por lo que aparece la necesidad de que las organizaciones cuenten con herramientas que permitan una mejor planificación y ejecución de los proyectos para obtener una mayor satisfacción del cliente con el producto y servicio, en un tiempo óptimo y de alto rendimiento.

La problemática en general de estas empresas, radica en la definición del alcance para los proyectos en los que se encuentran involucrados y la delimitación de los parámetros de tiempo, costo y calidad desde la etapa de planificación y conceptualización de la respuesta a la necesidad del cliente, con el seguimiento y control durante la inspección basándose las especificaciones y finalmente con la

recepción de los servicios contratados por el cliente.

En este contexto, hacen falta nuevos diseños organizacionales, nuevos principios y filosofías, otra manera de trabajar que permita y facilite la integración de los empleados en una dinámica de cambios para lograr ser competitivos y subsistir. El personal no puede quedarse como sujeto pasivo frente al cambio, por el contrario, se requiere que sean instrumentos del cambio de acuerdo a las habilidades y competencias de cada uno, para orientar a la empresa hacia el éxito.

El aplicar de una manera estándar y metodológica los procesos de gerencia y administración de proyectos y servicios permitiría a las empresas poder ofrecer una mayor cantidad de proyectos sin dejar de lado la calidad, brindar un mejor servicio a los clientes y obtener mayor posicionamiento en el mercado.

De allí, que quienes asumen el rol gerencial de estas empresas de servicio de mantenimiento eléctrico a las empresas privadas del sector petrolero, deben basar el desempeño de su organización sobre una gestión de la calidad, sustentada en procesos estandarizados, orientados a la satisfacción de los clientes; con un liderazgo efectivo; donde se manifieste un real compromiso de todos los trabajadores de la organización con los objetivos de calidad y donde exista una relación beneficiosa entre la gerencia y los proveedores

2. Consideraciones metodológicas

La investigación que da origen a este artículo, se considera de tipo descriptiva, a través de la cual se especifican las características

relacionadas con los principios de gestión de la calidad en el contexto de las empresas de servicios de mantenimiento eléctrico del sector petrolero privado. Además, está enmarcada en un diseño de campo debido que la fuente de información proviene desde informantes involucrados en la realidad estudiada. Además, se desarrolló bajo un diseño no experimental y transversal.

Por otra parte, la población de estudio estuvo constituida por todos los atributos o categorías presentes en las empresas que prestan servicio en el área de mantenimiento eléctrico a las organizaciones privadas de operaciones petroleras. La muestra quedó conformada por siete (7) empresas que específicamente ofrecen mantenimiento eléctrico y se seleccionaron intencionalmente a 23 personas que ejercer cargos de gerentes de operaciones en cada una de las empresas de servicio de mantenimiento eléctrico seleccionadas.

Con el objetivo de recabar información desde las fuentes primarias, se elaboró y aplicó instrumento conformado por 67 ítems dirigido a los informantes claves de las empresas que prestan servicio de mantenimiento eléctrico a la industria petrolera. Se incluyó en el instrumento, una escala de respuesta conformada por cinco alternativas donde las de mayor puntaje, (5): Siempre y (4): Casi siempre, se refieren a las respuestas positivas, seguidas de la opción A veces (3), indicativa de una postura neutra del encuestado, culminando con las de menor puntaje, (2) Casi nunca, y (1) Nunca, relacionadas con las respuestas de tendencia negativa

La validez de contenido se realizó a través de la apreciación por parte de expertos de la correcta construcción del instrumento, en cuanto a la redacción de los ítems y su congruente relación con los

objetivos, dimensiones e indicadores de la variable de estudio. Para lograr esto, el cuestionario fue validado por un grupo de cinco expertos, empleando para ello formatos de validación especialmente diseñados por el investigador

En cuanto a la confiabilidad se aplicó una prueba piloto con la finalidad de determinar si el instrumento tiene pequeño margen de varianza en sus puntuaciones y por consiguiente una alta confiabilidad. Los datos recolectados fueron procesados mediante el software de analítica predictiva SPSS en su versión 23, empleando en coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach por su amplia aplicación cuando el instrumento ha sido construido sobre la base de una escala de múltiples respuestas; el resultado para los 69 ítems fue de 0.939, representando una alta confiabilidad del instrumento.

Para efectos de la investigación, se consideró la ausencia del principio de gestión de la calidad si el promedio ponderado obtenido se ubicó en las tres (3) categorías más bajas (1.00-3.40). Asimismo, hubo presencia del principio, indicador o aseveración, si fue mayor que ese valor; ubicándose en las categorías con orientación positiva (3.41- 5.00).

3. Gestión de la calidad: Un análisis desde sus principios

Una de las vías para abordar la gestión de calidad en las organizaciones, son los principios como elementos esenciales para la conducción de las organizaciones; entre ellos destacan:

3.1. Orientación hacia la satisfacción del cliente

Este principio, según Camisón et al (2007), 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. En este sentido, la Norma ISO 9001:2008, es clara al expresar que la orientación al cliente implica desarrollar acciones como estudiar las necesidades y expectativas de los mismos, conocer previamente lo que el cliente espera del producto y de la propia empresa, así como comunicar y hacer entender las expectativas de los clientes a todo el personal de la organización.

De igual forma, una empresa al estar enfocada hacia el cliente, ofrece productos o servicios alineados con los deseos de los mismos, además debe retroalimentarse con la información del grado de satisfacción percibido por sus clientes para poder planificar las mejoras en los productos y/o servicios. Este principio es abordado a través de dos indicadores: prestación de servicio y comunicación con el cliente.

En cuanto a la prestación del servicio, la norma ISO 9001: 2008 establece que la alta dirección debe asegurarse y garantizar que la prestación del servicio debe superar las expectativas de los clientes con el propósito de aumentar la satisfacción de los mismos. Es por ello que, la organización debe determinar: los requisitos especificados por el cliente, incluyendo aquellos para la entrega de productos y las posteriores a la misma; los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido; los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto y cualquier requisito adicional que la organización considere necesario para garantizar la satisfacción del cliente.

En las empresas estudiadas, los resultados demuestran opiniones

con orientación positiva dadas por los informantes clave, donde el 91,3% de ellos señaló que siempre en la empresa se interesan por el contacto personal con el cliente; un 87%, piensa que la empresa posee la capacidad para brindar soluciones al cliente ante alguna desviación relacionada con la calidad del producto o servicio. Mientras que un 69,6% precisó que la empresa posee la capacidad para brindar soluciones al cliente ante alguna desviación relacionada con la calidad del producto o servicio y que en la empresa se ofrece a sus clientes garantías o servicios posventa de sus productos.

Estos resultados positivos, permitieron obtener una media de 4.80, lo cual indica que es de gran prioridad orientar la gestión de la calidad a la prestación del servicio. El tradicional enfoque de la gestión de la calidad hacia el producto o los procesos no sirve en un mercado que vive un cambio continuo en los hábitos de consumo de los clientes. Las empresas deben ahora cambiar hacia un enfoque orientado al cliente. Este cambio conlleva a sustituir la organización con objetivos tradicionales de fabricar o servir, por una enfocada a satisfacer a un cliente que no busca sólo un producto de calidad, sino que además exige buen precio, información y asesoramiento pre y post-compra, servicio a tiempo, garantía de calidad, entre otros.

En cuanto a la comunicación con el cliente, las respuestas obtenidas permitieron determinar una media de 4.42, indicando presencia del indicador. Así, el 91,3% de los informantes, respondió que siempre la empresa se comunica con el cliente para atender sus consultas, contratos, pedidos y modificaciones referidas al producto o servicio; el 82,6% indicó que la empresa

recibe la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas. En tanto, para la mayoría de los entrevistados algunas veces (47,8%) y siempre (34,8%) en la empresa se monitorea la satisfacción de sus clientes a través de encuestas. Los resultados descritos anteriormente, permitieron determinar una media de 4.61 (gráfico 1), indicando presencia de la dimensión orientación a la satisfacción de los clientes (4.80 y 4.42).

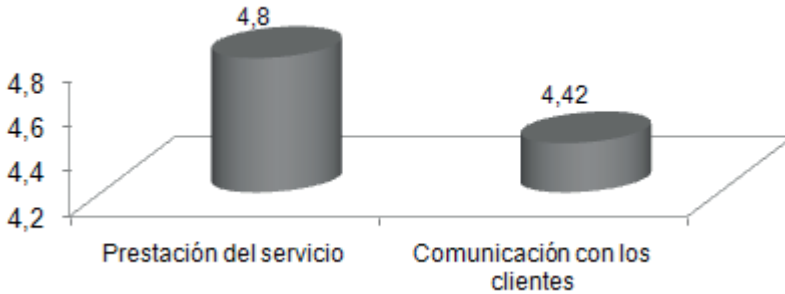
Este principio de gestión de la calidad es indicativo que en las empresas de servicio de mantenimiento eléctrico estudiadas se toman en cuenta satisfacer al cliente a la hora de formular políticas de calidad; sin embargo se debe estar alerta a la baja puntuación obtenida con respecto a monitorear la satisfacción de los clientes a través de encuestas de opinión, ya que esta acción es una herramienta útil a la hora de tomar correctivos inmediatos sobre alguna desviación en la prestación del servicio. En este sentido, se recomienda no descuidar este aspecto, para lo cual deben puntualizar interés particular en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, en especial cuando el servicio que se presta, es a un sector altamente especializado y tecnificado, como lo es el sector petrolero.

3.2 Liderazgo de la Dirección

La principal labor del liderazgo es crear y reforzar una misión compartida (Camisón et al., 2007). El compromiso de la alta dirección con la gestión de la calidad se plasma en su comprensión y entusiasmo con el concepto, así como con su implicación en la aplicación del concepto en la visión, la misión, los objetivos, el proceso estratégico y el fortalecimiento de las competencias distintivas de la empresa.

Por su parte, Gryna et al. (2007)

Gráfico 1.
Orientación a la satisfacción de los clientes



Fuente: Elaboración propia

señalan que el compromiso de la dirección es necesario, pero no suficiente. Para motivar la acción dentro de una empresa, el elemento más importante es el liderazgo de la dirección en la calidad, con la evidencia para probarlo. El papel del liderazgo de la alta dirección en la administración de calidad incluye establecer, alinear y desarrollar objetivos y estrategias de calidad, y después ser miembro de un consejo para dirigir el esfuerzo sobre esta materia. Aquí se presentan las habilidades del líder, a través de: Responsabilidad del líder, generar resultados, alinear seguidores.

Aseguran Camisón et al. (2007), que las habilidades de un líder están mucho más en las destrezas para influir y persuadir, abriendo procesos de negociación y aprendizaje, que en las dotes de mando y control. Los roles de un líder efectivo durante un proceso de cambio organizativo y cultural hacia la gestión de la calidad total se extienden a marcar sendas, identificar y allanar resistencias al cambio y a asumir responsabilidades, asegurar el

compromiso, proveer un apoyo visible, controlar el progreso, construir equipos, transferir conocimientos y habilidades allí donde se necesiten y aportar comunicación amplia en todas las direcciones.

Los resultados evidencian como la mayoría de los encuestados opinaron favorablemente sobre la responsabilidad del líder frente a los procesos de gestión de la calidad. Así, se tiene que siempre el líder asume la responsabilidad de rendir cuentas sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad (73,9%); monitorea las causas de las desviaciones relacionadas a la calidad (78,3%); establece procedimientos para el logro de objetivos relacionados con la mejora continua (87%) y le hace seguimiento al cumplimiento de las políticas de calidad (78,3%).

En cuanto a la habilidad del líder de genera resultados, Daft (2007), indica que los gerentes se enfocan en obtener resultados a largo plazo, tomando decisiones trascendentales, buscando crear el cambio, encaminado a mejorar

el futuro de las empresas. Los líderes deben buscar alcanzar la mejora continua, atravesando importantes desafíos para reemplazar normas anticuadas, buscando mantener técnicas de trabajo actualizadas para alcanzar nuevos retos.

En este sentido, se observa la orientación positiva de las respuestas dadas por los informantes claves, quienes opinaron que siempre (65,2%) y casi siempre (34,8%), el líder garantiza que se mantengan los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad. En tanto que siempre (56,5%) y casi siempre (34,8%) el líder comunica el plan estratégico de la organización a fin de obtener resultados de calidad y por último siempre (65,2%) y casi siempre (34,8%) el líder participa activamente en la consecución de los objetivos de la organización. Este indicador alcanzó una media de 4.62.

Refiriéndonos a alinear a los seguidores se tiene que mayoría de las respuestas estuvieron orientadas positivamente. Nótese, como el 60,9% señaló que El líder delega funciones sobre la calidad a cada nivel jerárquico de su estructura organizacional, un 78,3% piensa que siempre el líder facilita formación sobre calidad a todos los niveles jerárquicos y motiva al personal para el cumplimiento de logros en los objetivos de calidad planteados. Llama también la atención como todos los entrevistados percibieron que el líder de su empresa promueve el trabajo en equipo. Estos resultados positivos arrojaron una media de 4.75 para el indicador descrito. Estos resultados permitieron obtener para la dimensión Liderazgo, un valor de 4.72 observándose presencia de este principio dentro de los principios de gestión de la calidad (ver gráfico 2).

En este sentido, Daft (2007) refiere,

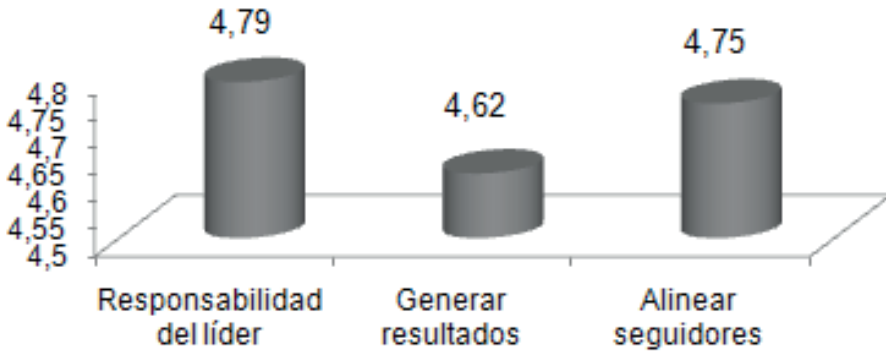
que los líderes se ocupan de comunicar la política de calidad de la empresa para plantear las metas a lograr, así como de desarrollar una cultura compartida basada en una serie de valores organizacionales, creando así un sentido de pertenencia con el propósito de alinear a todos en la misma dirección. Según Gutiérrez (2010), para que un líder sea efectivo debe de crear la unidad de propósito, que hablando en términos de calidad se refiere a establecer directrices y crear la perspectiva en los clientes, lo cual debe ir complementado con las estrategias, sistemas y métodos para mejorar la competitividad, estimular la innovación y producir mayor conocimiento.

3.3 Gestión de los recursos humanos

En esta sección se describen los indicadores: Formación del personal, incentivos, y evaluación del desempeño. En este sentido se tiene que de acuerdo con Evans y Lindsay (2007), la administración de recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para abastecer y coordinar al personal de una organización. Entre estas se incluyen determinar las necesidades de recursos humanos de la organización; ayudar en el diseño de los sistemas de trabajo; reclutamiento, selección, entrenamiento y desarrollo, asesoría, motivación e incentivos a los empleados, y manejar otros asuntos relacionados con el bienestar de los empleados.

Los objetivos de un sistema eficaz de gestión de recursos humanos son crear un lugar de trabajo de alto desempeño y conservar un ambiente para la excelencia en la calidad a fin de permitir a los empleados y a

Gráfico 2
Liderazgo de la Dirección



Fuente: Elaboración propia

la organización alcanzar objetivos estratégicos y adaptarse al cambio. Para Camisón et al (2007), los integrantes de una organización que no tienen cargos de dirección, son los que conocen mejor el trabajo, por lo cual los aportes que estos generen, beneficiarán a la mejora continua y la satisfacción de los clientes, siempre y cuando estén capacitados y la dirección valore su potencial.

De allí que la formación del personal se convierte en estratégico a la hora de implementar procesos de gestión de la calidad. Al respecto, Nava y Jiménez (2005) señalan que la orientación a las personas y la formación de las mismas orientada al desarrollo de competencias, indican fortalezas en el involucramiento del personal para el logro de los objetivos de calidad. En un

sistema de calidad todos los empleados contribuyen con su trabajo, al logro de los objetivos y política de calidad, siendo igualmente valiosos para el despliegue del sistema de gestión de la calidad en su totalidad. Al respecto, la Norma ISO 9000:2000, expone que el personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la empresa.

Al respecto los resultados del instrumento aplicado demostraron que siempre (52,2%) la capacitación está dirigida a mejorar los conocimientos del personal sobre gestión de la calidad; al contrario, un grupo piensa que casi siempre (52,2%) la empresa ofrece adiestramiento técnico al personal para el desarrollo de competencias en su

área de trabajo; en tanto casi siempre (69,6%) la empresa ofrece capacitación continua al personal. Este indicador obtuvo una media de 4.46.

En otro orden de ideas, al hablar de Incentivos Se debe tener un conocimiento claro de la influencia que tienen los incentivos en la productividad de los empleados, enfocándose a proporcionar un elemento motivante, además, es una manera de retribuir el desempeño y se convierte en una alternativa para recompensar el esfuerzo del personal.

En este sentido, se observó una media de 4.37, obtenida de los resultados, donde un 56,5% de los encuestados manifestó que siempre en la empresa se promueve la participación de los trabajadores en el proceso de mejora de calidad de productos o servicios. En cuanto a si la empresa cuenta con un sistema de reconocimiento para los empleados sobresalientes en el logro de las metas de calidad propuestas; hubo opiniones iguales tanto para la alternativa siempre (39,1%) como para la casi siempre (39,1%), solo un 21,7% señaló que a veces esto era así.

Por último al hablar de evaluación del desempeño, Rodríguez (2004), señala que ésta, permite a las organizaciones valorar la eficacia de sus trabajadores dentro de un periodo determinado, lo cual sirve para tomar decisiones de incremento de sueldo, asignación de nuevas responsabilidades, reubicación en la organización, y de forma extrema, puede servir para decidir la culminación de la relación laboral.

Así se detalla que el 52,2% de los encuestados manifestó que siempre, la empresa dispone de medios adecuados para una efectiva evaluación del personal; en tanto un 65,2% señaló que casi siempre en la empresa se discute la evaluación del desempeño con el personal. Estos resultados arrojaron una media para el indicador evaluación del desempeño de 4.44. Los resultados presentados permitieron alcanzar una media de 4.34 para la dimensión gestión de los recursos humanos, observándose una presencia adecuada de este principio en la gestión de la calidad en las empresas en el área de mantenimiento eléctrico a las organizaciones privadas de operaciones petroleras (gráfico 3).

Gráfico3
Gestión de los recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

3.4. Mejora continua

Para Moreno et al (2001), la mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de ésta. Este principio es muy preciso en cuanto a que la mejora debe ser global y permanente. Por tal motivo, la organización debe buscar la forma de incrementar el enfoque al cliente para así poder tener mejor conocimiento de sus necesidades. Según Gutiérrez (2010), la mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. En este sentido se presentan las acciones preventivas, acciones correctivas acciones no controladas.

En cuanto a las acciones preventivas, la organización debe buscar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Esto es posible por medio de la aplicación de acciones preventivas de mejora continua. Estas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Debe además, existir un procedimiento documentado donde se definan los requisitos necesarios para determinar las no conformidades potenciales y sus causas; además de evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de fallas, determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas y revisar las acciones preventivas tomadas

De manera que observando la data empírica, se evidencia como el 52,2% de la muestra coincide en afirmar que

casi siempre la empresa se asegura de que se prevengan futuras desviaciones relacionadas con la calidad. El resto indicó que siempre lo hacía (47,8%). En cuanto a si la empresa documenta todo lo relacionado a las desviaciones encontradas, los resultados muestran como el 69,6% de los encuestados indicaron que siempre lo hacía; mientras que el 30,4% precisó que casi siempre. La media del indicador: acción preventiva, obtuvo un valor de en 4.59.

Al hacer referencia a las acciones correctivas, la Norma ISO 9001:2008 refiere que la organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para: (a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes). (b) Determinar las causas de las no conformidades. (c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir. (d) Determinar e implementar las acciones necesarias. (e) Registrar los resultados de las acciones tomadas. (f) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

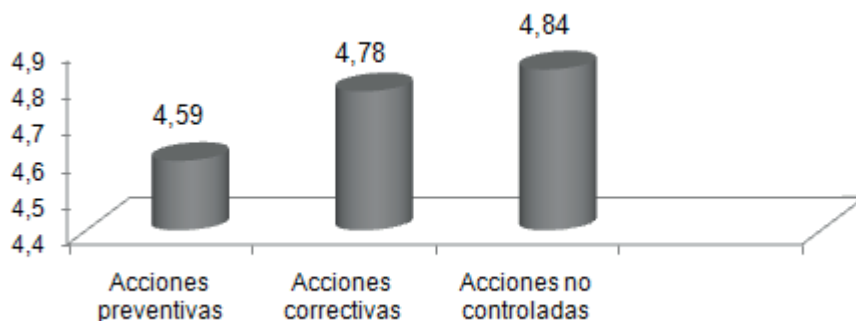
En este sentido se observa la orientación positivas de las aseveraciones, donde los encuestados de las empresas que prestan servicio de mantenimiento eléctrico a la industria petroleras, piensan que siempre (43,5%) en la empresa cuenta con procedimientos estándares a seguir para la solución de problemas; siempre (100%) se ejecutan acciones para que las inconformidades con el servicio prestado no ocurran en el futuro y siempre (100%) se aplican acciones para corregir los efectos de las

inconformidades en el servicio prestado al cliente.

Por último, en cuanto a las acciones no controladas, Gutiérrez (2010) señala que éstas son eventos que inciden negativamente en la calidad, productividad y eficiencia, frente a los cuales la organización, debe aplicar acciones preventivas o correctivas según el caso para asegurar la mejora continua. Así, Los resultados del instrumento aplicado, permiten señalar que todos (100%) los sujetos entrevistados están de acuerdo que

siempre en que las empresas de servicios de mantenimiento eléctrico, se toman acciones necesarias para corregir y controlar las no conformidades, siempre (78,3%) se llevan a cabo acciones sobre las situaciones no controladas y siempre (87%) se capacita al personal para situaciones de contingencias. Lo descrito en los párrafos anteriores demuestra que en general, en las empresas estudiadas se está en presencia de la mejora continua como un principio de gestión de la calidad, obteniéndose una media para la dimensión de 4.74 (gráfico 4)

Gráfico 4
Mejora continua



Fuente: Elaboración propia

Para lo cual, Nava y Jiménez (2005), indican que los elementos de mejora se inician con la medición de los principales aspectos del proceso, producto y satisfacción del cliente: finalizando con las auditorías. Estas mediciones, aportan resultados que se analizan y producen información para la mejora. Al detectar no conformidades, se efectúan acciones de mejora correctiva y preventiva, siendo estas acciones controladas, pues son oportunidades de mejora atendidas.

3.5. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Para el estudio de esta dimensión enfoque basado en hechos, se considerarán los indicadores: Decisiones tomadas en base a una información y los registros objetivos de la eficacia de decisiones anteriores. Al respecto, Gutiérrez (2010), señala que las decisiones eficaces se basan en el

análisis de los datos y la información. En otras palabras, para que la mejora continua y la aplicación de los otros principios sean efectivas se debe buscar que las decisiones tengan objetividad y estén apoyadas en los datos y el análisis adecuados. Esto orientará la operación y mejora de los procesos.

En tanto, Nava y Jiménez (2005), señalan que en este principio de la calidad, es común la existencia de un flujo de datos e información disponible para ser analizada por métodos formales y conllevar a la toma de decisiones programadas en beneficio de la empresa, puesto que al sustentarse en datos precisos, pueden realizarse proyecciones estadísticas que disminuyen la incertidumbre al tomar cursos de acción de los cuales se desconoce a priori su efecto.

En cuanto a las decisiones tomadas en base a información, Nava y Jiménez (2005), indica que las decisiones tomadas por la organización deben basarse en el análisis detallado de los datos y la información precisa y fiable. Los datos, así como los métodos de análisis, deben estar disponibles para todos aquellos miembros que lo soliciten.

Los resultados demostraron que el 82,6% de los encuestados piensan que siempre en la empresa se asegura que la información referente al sistema de gestión de la calidad sea precisa y fiable; mientras que el 73,9% opina que en la empresa se aseguran que la información en materia de calidad esté disponible para quienes lo requieran. Estos resultados arrojaron una media de 4.74, determinándose la presencia del indicador descrito.

En cuanto a determinar mediante registros objetivos, la eficacia de decisiones anteriores, se tiene que 52,2% de los encuestados manifiestan que casi siempre en la empresa se revisan

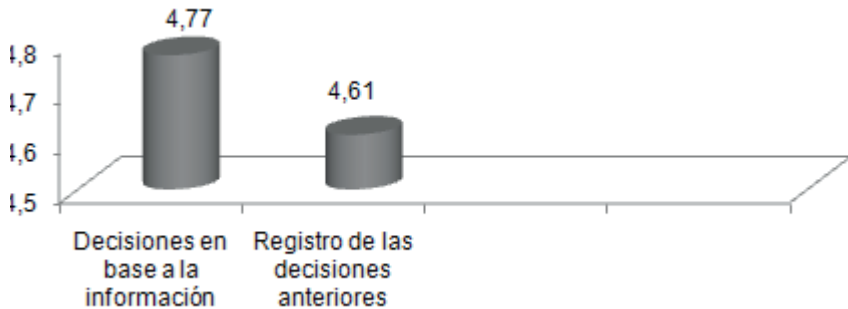
registros anteriores para tomar nuevas decisiones; el 47,8% señaló que siempre y un 33,3% que a veces se hacen estas revisiones. Por otra parte, el 73,9% de los informantes indican que en la empresa siempre se aseguran que las decisiones tomadas sean analizadas objetivamente y el resto opinó que casi siempre esto ocurría.

Los resultados de la dimensión enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, permitieron obtener una media una media de 4.69; por lo tanto, este principio de gestión de la calidad analizado se encuentra presente en las empresas objetos de estudio (gráfico 5). Lo que corresponde a lo señalado por Nava y Jiménez (2005), quienes afirma que se debe analizar la información y los datos empleando métodos válidos y tomar y emprender decisiones y emprender acciones en base al análisis objetivo, en equilibrio con la experiencia y la intuición.

3.6. Relación de la gerencia con los proveedores

Este último principio es desarrollado a través de la confianza en la relación comercial, creación de alianzas estratégicas y abastecimiento asegurado. Para lo cual, Gutiérrez (2010) argumenta que los proveedores son la primera etapa de los procesos de la organización, por lo que si en ellos no hay calidad, se presentan retrasos o no existe mejora, y esto afecta el potencial de mejora de la empresa. Por ello se deben establecer relaciones de mutuo beneficio en las que se fomente una amplia comunicación que, por un lado, permita al proveedor actuar sobre sus aspectos de no calidad y, por el otro, que posibilite a la organización utilizar de

Gráfico 5
Enfoque basado en hechos



Fuente: Elaboración propia

mejor manera el producto o servicio que entrega el proveedor. Esta comunicación se debe apoyar en los demás principios de gestión de la calidad.

En el proceso de compras, la responsabilidad de los proveedores para entregar los pedidos juega un rol importante, ya que de acuerdo a Cuatrecasas (2010) éstos, constituyen el primer eslabón de la cadena productiva y sobre ellos habrá que actuar para obtener la calidad de los insumos desde el origen. Por esta razón, es muy importante trabajar conjuntamente con ellos, de forma que asuman la responsabilidad de la entrega a tiempo de los requerimientos de la organización.

Al señalar la confianza en la relación comercial, se precisa que para generar confianza en una relación comercial, se requiere que el cliente establezca con el proveedor acuerdos en cuanto a calidad de los insumos, volumen, tiempo de entrega, precios, forma de pago, bajo un esquema de comunicación abierta, continua y eficaz,

que permita el respaldo entre las partes aún en períodos de contingencia.

Los resultados obtenidos muestran que el 69,6% de los encuestados señalaron que casi siempre los proveedores cumplen con las condiciones de tiempos en la entrega de pedidos, mientras que un 30,4% opinó que a veces cumplían con los tiempos asignados para las entregas. Sin embargo, también el 69,6% argumentó que los proveedores cumplen con la entrega de todo el pedido requerido; en tanto un 21,7% manifestó que a veces lo hacía. Solo un 8,7% estuvo de acuerdo en que siempre cumplía con la entrega del pedido completo. Por otra parte, el 56,5% de la muestra puntualizó que en la empresa se seleccionan los proveedores en función de su capacidad para el suministro de insumos y un 43,5% indicó que casi siempre esto ocurría.

Por otra parte, la creación de alianzas estratégicas con los proveedores, como una relación entre organizaciones que vincula dos o más entidades de

negocios independientes en un esfuerzo común. Es una forma de mejorar la eficacia individual de las empresas al compartir determinados recursos. Las alianzas estratégicas son una alternativa para unir habilidades y conocimientos complementarios, promoviendo ventajas competitivas de ambas partes, por tanto implica la presencia de cierto grado de intercambio donde las partes comparten capacidades y recursos con el fin de desarrollar o distribuir sus bienes o servicios en cooperación.

Los datos empíricos demuestran orientación positiva a las respuestas dadas por los informantes; para quienes siempre (52,2%), la empresa demuestra relación adecuada con sus proveedores, el resto indicó que casi siempre esto era así. En tanto, los entrevistados piensan que casi siempre (73,9%) en la empresa se realizan actividades para afianzar la relación con los proveedores. Y por último señalaron que casi siempre (69,6%) en la empresa se cuentan con políticas para manejar las relaciones con los proveedores.

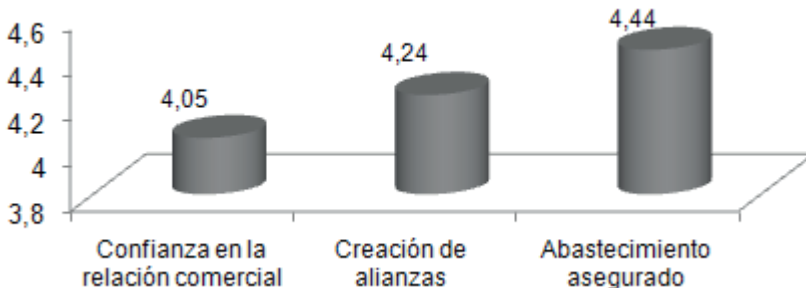
En cuanto al abastecimiento asegurado, Nava y Jiménez (2005), precisan que los proveedores están

íntimamente relacionados con la función productiva, por tanto, deben tenerse como socios, reconociendo la necesidad de ambos de mantener una relación comercial sólida, duradera que garantice los insumos necesarios para las operaciones de la organización.

Los resultados obtenidos permiten señalar que el 60,9% de los sujetos entrevistados opinan que casi siempre en la empresa se cuenta con una cartera de proveedores que colocan los insumos bajo los parámetros de calidad establecidos. Por otra parte un 65,2% señaló que siempre en la empresa se evalúa la relación costo-calidad de los suministros a comprar a los proveedores. Y un 65,2% argumentó que casi siempre los proveedores satisfacen las necesidades de la empresa.

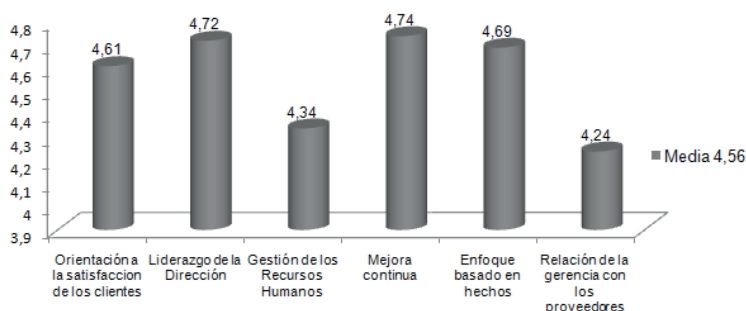
Con los resultados presentados anteriormente, se obtuvo una media para la dimensión relación de la gerencia con los proveedores de 4.24, ubicándose en un nivel alto, el cual establece presencia de este principio en la gestión de la calidad de las empresas que prestan servicio de mantenimiento eléctrico a la industria petrolera (gráfico 6).

Gráfico 6
Relación con los proveedores



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6
Principios de gestión de calidad



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar con la presentación y discusión de los resultados, en el gráfico 7 se muestran las seis dimensiones que componen la variable principios de gestión de la calidad aquí desarrollada. En este sentido, la media fue de 4.56. Nótese, que relación de la gerencia con los proveedores y la gestión de los recursos humanos, se ubican por debajo de la media. De manera que a estas dos dimensiones, las empresas que prestan servicio en el área de mantenimiento eléctrico a las organizaciones privadas de operaciones petroleras, deben estar más atentos para potenciar su desempeño.

Consideraciones finales

El estudio evidenció que todas las dimensiones que conforman la variable, principios de gestión de la calidad, se encuentran presentes las empresas que prestan servicio en el área de mantenimiento eléctrico a las organizaciones privadas de operaciones petroleras, otorgándole ventajas en el mercado que los orientan a ser competitivos en el mismo.

Aun y cuando se observan

resultados muy favorables la gerencia, se debe involucrar mayormente el personal, desarrollando en ellos competencias técnicas y fortaleciendo el principio de orientación a las personas, ya que con esto se generarán aportes que beneficiaran la mejora continua y la satisfacción de los clientes. El capital humano debe estar capacitado y la dirección debe valorar su potencial.

Además debe liderar procesos de aprendizajes que permitan la capacitación permanente del personal para que esas destrezas y habilidades sean aplicadas en las actividades rutinarias que realizan en pro de mantener y mejorar los estándares de calidad requeridos, ya que la eficacia del aprendizaje descansa en el enriquecimiento de los conocimientos de los empleados y directivos mediante acciones de formación.

Deben evaluarse y seleccionarse los proveedores que demuestren capacidad para suministrar productos de calidad de acuerdo con los requisitos de la organización. También hay que considerar desarrollar un sistema de selección, evaluación y seguimiento

basado no solo en costos sino en la calidad. En los actuales momentos es difícil contar con proveedores confiables, de allí que se debe mantener las buenas relaciones con los mismos, a través del establecimiento de alianzas estratégicas beneficiosas para ambas partes.

Referencias bibliográficas

- Camisón, C.; Cruz, S.; y González, T. (2007), **Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas**. España. Pearson Educación
- Cantú, H. (2006), **Desarrollo de una cultura de calidad**. México. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Carbellido, V. (2011), ISO 9001-2008. México. Grupo Noriega Editores.
- Cuatrecasas, L. (2010), **Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación**. España. Editorial Días De Santos.
- Daft, R. (2007), **La experiencia del liderazgo**. Tercera Edición. México. Editorial Thomson.
- Evans, James, L. W. (2007), Administración y control de la calidad. Séptima edición. México. Editorial Cengage Learning.
- Griful E.; y Canela M. A. (2005), Gestión de la calidad. Barcelona. Ediciones UPC.
- Gryna F.; Chua R.; y Defeo J. (2007), (2007), **Método Juran Análisis y planeación de la calidad**. México Editorial Mc Graw Hill.
- Gutiérrez H. (2010), Calidad total y productividad. 3era Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Moreno Luzón, M.; Peris, F.; y González, T. (2001), **Gestión de la Calidad y Diseño de las Organizaciones**. España Editorial Prentice Hall.
- Nava, V. M.; y Jiménez, A. R. (2005), ISO 9000:2000. Estrategias para implementar la norma de calidad para la mejora continua. México. Editorial Limusa.
- Norma Venezolana FONDONORMA ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Comité Técnico de Normalización FONDONORMA CT23 Gestión de la Calidad aprobada por FONDONORMA Consejo Superior N° 2005-02 de fecha 26/04/2006
- Organización Internacional para la Normalización (2001), Norma ISO 9000. Ginebra Suiza. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol4_2/a07.pdf. Consultado: 10/03/2018
- Organización Internacional para la Normalización (2005), Norma ISO 9000. Ginebra Suiza. Disponible en: http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf. Consultado: 10/03/2018
- Organización Internacional para la Normalización (2008), Norma ISO 9000 (2008), Disponible en: <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>. Consultado: 10/03/2018
- Rodríguez, J. (2004), Dirección Moderna de Organizaciones. México. Editorial Thomson.
- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES