

 **Impacto Científico**

Revista arbitrada venezolana

del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago

ISSN: 1836-5042 ~ Depósito legal pp 200602ZU2811

Vol. 4 N° 2, Julio - Diciembre 2009, pp. 226 - 252

## Cultura Organizacional y la implantación de un sistema de gestión de la calidad

**Gilberto Andara<sup>1</sup>, Elizabeth Castro<sup>2</sup>,  
Caterina Clemenza<sup>3</sup> y Rubén Araujo<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Mgr. en Gerencia de Empresas. Ingeniero. Analista ISO.

E-mail: [gandara@gmail.com](mailto:gandara@gmail.com)

<sup>2</sup>Lic. en Administración y Lic en Educación. Mgr. en Gerencia de Empresas.

Mgr. en Gerencia Educativa. Doctora en Ciencias Gerenciales.

E-mail: [lizcas8@gmail.com](mailto:lizcas8@gmail.com)

<sup>3</sup>Economista. Mgr. en Gerencia de Empresas. Doctora en Ciencias Gerenciales.

E-mail: [caterinaclemenza@yahoo.es](mailto:caterinaclemenza@yahoo.es)

<sup>4</sup>Economista. Mgr. en Gerencia de Empresas. Doctor en Ciencias Gerenciales.

E-mail [raraujove@yahoo.es](mailto:raraujove@yahoo.es)

### Resumen

El presente trabajo tuvo como propósito fundamental analizar la importancia de la cultura organizacional en la implantación de un proceso de gestión de la calidad en la industria petrolera venezolana. El estudio fue de tipo descriptivo, no experimental y transversal. La población objeto de estudio estuvo conformada por tres grupos, diecinueve (19) Analistas, cuarenta y seis (46) Supervisores y doscientos cincuenta y dos (252) Operadores, quienes laboran en el proceso de Protección Industrial de la Gerencia de Prevención y Control de Pérdidas en la Industria petrolera del Estado Zulia. Se utilizó la técnica de la encuesta y para tal efecto se empleó un instrumento tipo cuestionario. Los resultados obtenidos permitieron concluir que el sistema de gestión de la calidad implantado cumple con los principios establecidos para la misma. Sin embargo, en relación al liderazgo, este no se está aplicando de la mejor manera, siendo necesaria mejores prácticas que ayuden a mejorar la gestión de la calidad, por cuanto evidencia que los líderes no reconocen los méritos del personal ni promueven la comunicación entre los compañeros.

**Palabras clave:** Gestión, cultura organizacional, gestión de la calidad.

## *Organizational Culture and the Implantation of a Quality Management System*

### **Abstract**

The fundamental purpose of this study was to analyze the importance of organizational culture in implanting a quality management process in the Venezuelan oil industry. The study was descriptive, non-experimental and transversal. The study population consisted of three groups: nineteen (19) analysts, forty-six (46) supervisors and two-hundred fifty-two (252) operators, who work in the Industrial Protection process of Management for the Prevention and Control of Losses in the oil industry in the State of Zulia. The survey technique with a questionnaire was used. Findings suggest that the quality management system implemented complies with the principles laid down for it. However, in relation to leadership, this is not being applied in the best way; better practices are needed to help improve quality management, since leaders do not acknowledge the merits of staff members nor do they promote communication among peers.

**Key words:** Management, organizational culture, quality management.

### **1. Introducción**

En los últimos años ha crecido la preocupación por parte de las empresas de ofrecer productos y servicios de calidad como estrategia para lograr una mayor competitividad y reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional. Una de las formas de alcanzar tal objetivo ha sido la adopción de herramientas de gestión que buscan incorporar la calidad en el interior de los procesos adelantados por las organizaciones, las cuales no deben ir en contra de las bases que fundamentan la cultura corporativa con el fin de ser implementadas y mantenidas de manera exitosa.

La gestión de la calidad forma parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de los resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización tales como aquellos relacionados con el crecimiento, recursos financieros, rentabilidad, el medio ambiente, la seguridad y la salud ocupacional. Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse conjuntamente.

te con el sistema de gestión de la calidad, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes.

Esto a su vez facilita la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización. Es decir, el mejoramiento de la calidad en todos los procesos administrativos y técnicos, es un requisito indispensable en una competencia global, donde no existe campo para empresas ineficientes. No es tan solo una cuestión de conveniencia, es principalmente de supervivencia, y aquellas organizaciones que no logren oportunamente los niveles adecuados de calidad corren el riesgo de desaparecer.

Por consiguiente, existen relaciones importantes entre la cultura de una organización, los recursos humanos comprometidos, sus estrategias claves y la gestión de la calidad dentro de ella. La congruencia entre estos factores aumenta las probabilidades de éxito. En este sentido, la cultura organizacional cobra gran importancia a la hora de decidir adoptar un sistema de gestión de calidad, en la medida en que sus elementos facilitan u obstaculizan su implantación y mantenimiento en el tiempo. Entre estos elementos es posible mencionar el compromiso de la alta dirección, el enfoque hacia el cliente, la participación y el autocontrol, el aprendizaje del error, la comunicación directa y permanente, el liderazgo, la estructura flexible y adaptable, el clima organizacional agradable, la innovación y la creatividad, la motivación, el empoderamiento y el aprendizaje organizacional.

En consecuencia, tomando en cuenta que la cultura organizacional es, a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que requieren hacerse competitivas en el contexto de las empresas petroleras.

Esto plantea, la necesidad de lograr las transformaciones que se requieren para mantener la competitividad de la industria petrolera, mediante la implantación de un sistema de calidad, apoyados en una cultura organizacional fuerte. Una de las formas de alcanzar tal objetivo ha sido la adopción de herramientas de gestión que buscan incorporar la calidad en el interior de los procesos adelantados por las organizaciones, las cuales no deben ir en contra de las bases que fundamentan la cultura corporativa con el fin de ser implementadas y mantenidas de manera exitosa.

En consecuencia, esta investigación se desarrolla tomando en cuenta que la cultura organizacional es, a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que requieren hacerse competitivas en el contexto de las empresas petroleras. Es por ello, que dentro del modelo de desarrollo económico orientado a la inserción progresiva del país en los mercados internacionales, es necesario acelerar los cambios dentro de la empresa petrolera que permitan mejorar los niveles de calidad y eficiencia que la haga competitiva mundialmente.

## **2. Consideraciones teóricas**

### **2.1. Cultura Organizacional**

Pümpin y García (2004:26) definen la cultura organizacional como “el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen”.

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico. Por tal razón, muchos aspectos de la cultura organizacional son percibidos con más facilidad, mientras otras son menos visibles y de difícil percepción.

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una subcultura compartida exclusivamente por sus miembros, donde éstos a su vez, asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias. La subcultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más

facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales. Guédez (1995: 59) plantea dos aspectos importantes que son:

Los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

Para objeto de ésta investigación se tomaron en consideración sólo aquellos elementos de la cultura organizacional que podrían afectar directamente la implantación de un sistema de gestión de la calidad como son los valores, las creencias, las normas y las actitudes.

## **2.2. Gestión de la Calidad**

Para conducir y operar una organización de forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

La gestión de la calidad es básicamente una filosofía empresarial que se fundamenta en la satisfacción del cliente y consta de dos objetivos: La concepción esmerada del producto o servicio y la calidad en la realización del producto o servicio. Al respecto, Durán (2006:5) define la Gestión de la calidad como:

El conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad, incorporándolo por tanto al proceso de gestión, que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades. De este modo, una posible definición de gestión de la calidad sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y control los resultados en función de la calidad con vistas a su mejora permanente.

En efecto, Durán (2006) explica que mediante la gestión de la calidad, la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa, interviniendo y haciendo que se realicen los siguientes tipos de actuaciones:

- Definir los objetivos de la calidad, aunando para ello los intereses de la empresa con las necesidades de los clientes.
- Conseguir que los productos o servicios estén conformes con dichos objetivos, facilitando todos los medios necesarios para lograrlo.
- Evaluar y vigilar que se alcanza la calidad deseada
- Mejorarla continuamente, convirtiendo los objetivos y la consecución de la calidad en un proceso dinámico que evoluciona de modo permanente de acuerdo con las exigencias del mercado.

### **2.3. Sistemas de Gestión de la Calidad**

Los Sistemas de gestión de la calidad son un conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Al respecto, Arenas (2008) expone que:

Debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la empresa. Es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, por lo tanto, está integrado en las operaciones de la empresa u organización y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento. Proporciona además herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos. Incluye también los recursos, humanos y materiales, y las responsabilidades de los primeros,

todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad potencia la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos; asegura la calidad en las relaciones comerciales; facilita la salida de los productos y servicios al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.

Desde el punto de vista interno, mejora la calidad de los productos y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización; introduce la visión de la calidad en las organizaciones; fomenta la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y exige ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios; decrecen los costos (costos de no calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, etc.).

Igualmente, el autor expresa los riesgos asociados a estos sistemas:

- El desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no calidad, pero si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de burocracia inútil y complicaciones innecesarias para las actividades.
- No obtener el compromiso y colaboración de todos los afectados. Se deben comunicar objetivos y responsabilidades.
- Una mala comunicación puede llevar a generar importantes barreras en el desarrollo del análisis e implantación de medidas por temores infundados.

Por otro lado, existen varios modelos de Sistema de Gestión de la Calidad. Según León (2007: 26):

Los estándares o modelos de calidad más utilizados, tanto en España como en el resto del mundo, son los basados en la norma ISO (Internacional Organization for Standardization) y en el modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Cali-

dad). Sin embargo, también podemos nombrar el Modelo de Calidad Total aplicado inicialmente en Japón.

A objeto de esta investigación se tomó el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 por ser el modelo más utilizado a nivel mundial así como también el que se está implantando en las empresas petroleras del Estado Zulia.

### **2.3.1. Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9000:2000**

Es un método práctico y probado para gestionar la calidad eficazmente, está constituida por un conjunto de documentos separados, pero relacionados, que definen estándares internacionales para los sistemas de administración de la calidad. Éstos se desarrollaron con la meta de documentar los elementos de un sistema de éste tipo en una organización, con el fin de mantener un sistema de administración de la calidad efectivo.

Al respecto, Carbellido (2006:105) dice “La versión 2000 de las normas ISO 9000, además de tener un gran uso, fue detonadora para agilizar la estandarización en cuestión de normas, ya que antes de esta versión la familia de normas para ISO 9000 consistía en 27 normas y documentos”.

En ese mismo orden de ideas, Carbellido (2006: 105) expresa (Figura 1):

Las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 fueron consolidadas en una sola norma ISO 9001:2000. Para algunas cláusulas de la norma ISO 9001:2000 se podrán tener “exclusiones permitidas”. En requisitos donde los procesos relacionados no sean realizados por la organización y estos requisitos no afecten la habilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos de los clientes y los regulatorios aplicables. Las normas ISO 9001 e ISO 9004 son desarrolladas como un “par consistente” de normas, mientras que la norma ISO 9001 considera de manera más clara los requisitos para que una organización demuestre su capacidad para cumplir con las necesidades de sus clientes, la norma ISO 9004 está planeada para conducir más allá de ISO 9001 hacia el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad comprensivo, diseñado para tomar en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas. Ambas normas usan un vocabulario común definido en ISO 9000:2000, el cual también describe los fundamentos básicos. Un enfoque lógico y sistemático ha sido

adoptado en la formulación de las definiciones usadas en la norma ISO 9000:2000, con la intención de generar una terminología más consistente que pueda ser usada de manera más precisa.

Al decir de Harrington (2001:122) “La serie ISO 9000 no define el mejor sistema de administración de la calidad, pero es un excelente punto de partida y proporciona una base sólida para su construcción”. La familia de Normas ISO 9000 se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implantación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

**Figura 1.** La Familia ISO 9000 del 2000.



Fuente: Carbellido (2006).

Según el Manual de Normas venezolanas COVENIN (2006), la serie 9000 se centra en las normas sobre documentación, en particular, en el Manual de la Gestión de la Calidad, con la finalidad de garantizar que existan Sistemas de Gestión de la Calidad apropiados. La elaboración de estos manuales exigen una metodología, conocimientos y criterios organizacionales para recopilar las características del proceso de la empresa.

Para comenzar con la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es necesario el Análisis de los Procesos de Trabajo; una herramienta útil para tal función es la estructura de los procesos o Mapa de los procesos. El Mapa de los Procesos de una organización permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organi-

zación, formando así el proceso general de la empresa. Esta orientación hacia los procesos exige la subdivisión en procesos individuales teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la organización, la experiencia ha demostrado que es conveniente definir los datos de entrada, parámetros de control y datos de salida. Una vez definida la estructura de los procesos se procede a documentar el Sistema, elaborando o mejorando los Procedimiento e Instrucciones; para ello se considera la Estructura de documentación del Sistema de Calidad.

Los procedimientos documentados del sistema de Gestión de la calidad deben formar la documentación básica utilizada para la planificación general y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la calidad, también deben cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de gestión de la calidad. Dichos procedimientos deben describir las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que gerencia, efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad, como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar.

Posteriormente el equipo de trabajo encargado de la normalización revisa el manual y lo aprueba, continua con las auditorias internas de calidad y aplica las acciones correctivas, todo esto dentro de un periodo de tiempo que le permite comprobar la consistencia del sistema. La Dirección efectúa su revisión.

Finalmente, después de corregir las deficiencias y reevaluar, se contacta con el organismo certificador para que efectúe la auditoria externa, de los resultados de la misma se corrige las deficiencias para lograr la certificación. Una vez certificada la empresa, se debe procurar un mejoramiento continuo por medio de auditorias internas, acciones correctivas, revisiones por la dirección y auditorias de supervisión constantes y las auditoras externas por el ente certificador.

### **2.3.1.1. Principios de la Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9000:2000**

Según el Manual de Normas venezolanas COVENIN (2006), Se han identificado ocho principios de la gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

Estos ocho principios de la gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas ISO 9000.

### **Principio 1. Enfoque del cliente**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los compradores, satisfacerlos sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de éstos. La calidad y la satisfacción del cliente son asuntos importantes que están recibiendo una atención creciente a nivel mundial. Esta parte de Sistemas de Gestión de la Calidad son directrices para la mejora continua del desempeño proporciona una respuesta a este conocimiento y busca estimular a las organizaciones y a las empresas a efectuar la gestión de los aspectos de calidad de sus actividades de servicio, de una forma más efectiva.

Se reconoce que una falla en el cumplimiento de los objetivos de calidad, puede tener consecuencias que podrían afectar adversamente al cliente, a la organización y a la sociedad. Además, que es una responsabilidad gerencial asegurar que tales fallas sean prevenidas, con la finalidad de mantener su empresa dentro de los estándares que lo diferencian y pueden llegar a posicionarse dentro de un mercado cada vez más ambicioso, cambiante y exigente al que se enfrentan las compañías petroleras.

Por lo tanto, la creación y el mantenimiento de la calidad en la empresa petrolera depende que los individuos responsables en el manejo de la gestión de calidad apliquen un modelo sistemático que tenga como meta asegurar al cliente que sus necesidades son comprendidas y satisfechas.

Por consiguiente, prestar un servicio implica satisfacer las necesidades del consumidor, produciendo en el mismo, un proceso de lealtad, lo cual significa lograr un incremento en la conservación de clientes, y de este modo ellos estarán dispuestos hasta cierto punto de pagar un precio superior.

El prestar un servicio de manera rápido y eficaz permite un alto grado de satisfacción del cliente; induciéndolo nuevamente en la adquisición del producto o servicio prestado, aspecto importante a tomar en cuenta por la empresa; el cliente perdido por insatisfacción hacia el servicio recibido, será ganado por un competidor; igualmente es importante resaltar la lealtad del cliente, esta aumenta la productividad de la compa-

ñaía debido a que los insumos y recursos necesarios en mejorar la satisfacción de los clientes y retención de los mismos están utilizándose de manera eficiente y eficaz, notándose a su vez un crecimiento gradual en los beneficios de la empresa, componente importante de la misión de cualquier organización.

### **Principio 2. Liderazgo**

Lussier y Achua (2002:107), señalan que “los líderes establecen la unidad de propósitos y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la empresa”. Por lo tanto, la gerencia es responsable por el establecimiento de una política para la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La implantación, con éxito, de esta política depende del compromiso del gerente-líder con el desarrollo y con la operación efectiva de un sistema de calidad.

Para lograr los objetivos de calidad, el gerente-líder debe establecer una estructura del sistema de calidad para el control, la evaluación y el mejoramiento efectivo de la calidad del servicio, a través de todas las etapas de la prestación del mismo. También, se debe definir explícitamente la autoridad y la responsabilidad general y específica, para todo el personal cuyas actividades influyan sobre la calidad del servicio. Esto debe incluir la garantía efectiva de las relaciones cliente/proveedor en todas las interfases, tanto dentro de la organización de servicio como fuera de la misma. La responsabilidad y la autoridad definidas deberán ser consistentes con los medios y los métodos necesarios para el logro de la calidad total del servicio.

La alta gerencia debe ser responsable de garantizar que se han desarrollado los requisitos para un sistema de calidad. Dicha gerencia debe retener su responsabilidad o debe designar un representante que sea responsable de garantizar que el sistema de calidad ha sido establecido, es auditado, es medido continuamente y es revisado para su mejoramiento.

Si bien el personal con responsabilidades específicas establecidas, puede cooperar en el logro de calidad, se debe enfatizar que no es este personal quien crea la calidad. Ellos son, solamente, una parte del sistema de calidad. El alcance del sistema de calidad abarca todas las funciones y requiere el involucramiento, el compromiso y el trabajo interdisci-

plinario efectivo de todo el personal, en la organización de servicio, para lograr un mejoramiento continuo.

En opinión de Gitlow (1999:89), “debe existir un liderazgo cuyo propósito sea ayudar a las personas para mejorar la calidad del servicio y las ganancias de la compañía. El liderazgo de la gerencia necesita comprender cómo el trabajo de su grupo se ajusta a los fines de mejorar la calidad”. Asimismo, agrega Deming (1988:47), “la gerencia es la responsable del mejoramiento sin término de la calidad”.

En efecto, el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas del sector petrolero y en cada uno de sus procesos de mejoramiento continuo de la calidad. Por lo tanto, todos los líderes deben conducir a la industria por el camino de la calidad estableciendo procesos de mejoramiento como un medio eficaz para crear cambios positivos que permitan ahorrar dinero, tanto a la compañía como a los clientes.

### **Principio 3. Participación del personal**

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 organización. Lussier y Achua (2002). En efecto, el recurso más importante en cualquier organización son los miembros individuales del personal involucrado. Esto es especialmente importante en una organización de servicio donde el comportamiento y el desempeño de los individuos tienen impacto directo sobre la calidad del servicio.

También, el personal del servicio, especialmente aquel involucrado directamente con el cliente, debe tener conocimiento adecuado y las destrezas necesarias en comunicación. Debe tener capacidad para formar un grupo de trabajo de manera natural, capaz de interactuar apropiadamente con organizaciones y representantes externos, de modo de prestar un servicio a tiempo y ejecutado en forma uniforme.

Ahora bien, añade Belcher (1991:124) que “aunque una organización que práctica la gestión participativa utilice técnicas como los círculos de calidad, la participación de los empleados va mucho más lejos. Los empleados colaboran, por ejemplo en la fijación de metas y en la planificación de actividades”. De allí, que ellos están plenamente informados acerca del rumbo, la estrategia y el desempeño de la organización, opinan so-

bre las decisiones que los afectan, y se les educa para que estén cada vez más capacitados para mejorar el desempeño de la organización.

Sin embargo, por mucha participación que tengan las actividades de los grupos, los gerentes no deben olvidarse de los individuos que los conforman. Por lo tanto, en la industria petrolera se deben desarrollar sistemas que brinden a todos los empleados los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales a favor del mejoramiento de la calidad.

## **Enfoque basado en procesos**

Para Bain (1998:56) "...un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso". En efecto, se deben establecer los procedimientos del sistema de calidad de modo de especificar los requisitos de desempeño para todos los procesos del servicio, incluyendo los tres procesos principales de suministro (diseño, comercialización y prestación del servicio) los cuales se pueden mostrar cómo operan en un ciclo de la calidad del servicio.

Gitlow (1999:123), define la calidad:

Como el juicio hecho por los clientes o usuarios de un producto o servicio. Asimismo, abarca el mejoramiento del proceso ampliado de una empresa o los procedimientos internos de una organización, junto con aquellos otros procedimientos asociados con los clientes, proveedores, inversionistas, empleados y la comunidad en general.

Cordeiro (1996) sostiene que el énfasis en los costos, clientes, caos y competitividad, son factores sobre los cuales la gerencia de activos humanos está orientando sus decisiones y acciones en forma global y estratégica, de manera tal de agregar valor en forma sistemática y continua a los procesos de la organización.

De allí, que debe convertirse el proceso de mejoramiento en parte del sistema operativo de la industria petrolera. Debe formar parte de todo lo que se haga, de la manera de pensar y, más que nada, de la forma de actuar de empleados y directivos.

### **Principio 5. Enfoque de sistema para la gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. La organización de servicio debe desarrollar, establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de calidad, como un medio por el cual las políticas y los objetivos establecidos para la calidad del servicio puedan ser alcanzados.

Cordero (2000), considera el enfoque de sistema para la gestión, es el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

Los elementos del sistema de calidad deben ser estructurados para establecer control y aseguramiento adecuado sobre todos los procesos operacionales que afectan la calidad del servicio. El sistema de calidad deberá enfatizar las acciones preventivas que eviten la ocurrencia de problemas, mientras no se sacrifique la capacidad de respuesta y de corrección de fallas, si ellas ocurrieran.

Para Oppenheim (1989), es necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo.

### **Principio 6. Mejora continua**

La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Una evaluación continua de la operación de los procesos de servicio debe ser practicada para identificar y para hacer seguimiento de actividades para el mejoramiento de la calidad del servicio. Para implantar tales evaluaciones, la gerencia debe establecer y mantener un sistema de información para la recolección y la diseminación de datos de todas las fuentes pertinentes. La gerencia debe asignar responsabilidades con relación al sistema de información y al mejoramiento de la calidad del servicio.

En opinión de Gitlow (1999:11) “El mejoramiento continuo de una organización requiere una investigación del cliente y un análisis de los pedidos de ventas/servicios. La investigación del cliente busca comprender sus necesidades, tanto actuales como futuras y los procedimientos incluyen estudios científicos”.

Este flujo continuo de información generado por los estudios de la calidad de rendimiento elimina cualquier duda que pudiera existir entre la investigación del cliente y el análisis de las llamadas de ventas/servicios, y la construcción de las especificaciones de productos/servicios/labor.

### **Principio 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

La toma de decisiones se define como seleccionar entre alternativas un curso de acción. Los gerentes ven a veces la toma de decisiones como su trabajo central porque deben escoger continuamente lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, así como cuándo y dónde y ocasionalmente incluso como se hará.

En tal sentido, para FONDONORMA (2002), el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones se basan principalmente en el análisis de los datos y la información. Los beneficios claves son: Decisiones basadas en información; aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de decisiones anteriores a través de la referencia a registros objetivos; y aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. El análisis de estos datos medirá el logro de los requisitos del servicio e indicará las oportunidades para el mejoramiento de la calidad del servicio, así como la efectividad y la eficiencia del servicio prestado. Para ser efectiva y eficiente, es necesario que la recolección y el análisis de los datos sean realizados mediante operaciones con propósito definido, disciplinadas y planificadas, de modo que no haya posibilidades de operaciones aleatorias o riesgosas.

La identificación de los errores sistemáticos, así como de su causa y de su prevención deberán ser una meta fundamental del análisis de datos. La causa básica de error no siempre es obvia, sin embargo, debe ser seguida. Esto incluye el potencial para el error humano, el cual es rara-

mente puntual de una manera aleatoria, más a menudo hay una causa subyacente. Frecuentemente los errores atribuidos al personal o a los clientes, provienen realmente de imperfecciones en la operación del servicio, relacionadas con operaciones complejas o con procedimientos, ambiente, condiciones de trabajo, entrenamiento, instrucciones o recursos inadecuados.

### **Principio 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

La organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. En este sentido, los miembros de las diferentes partes de la organización de servicio que trabajan juntos con sus proveedores, pueden ser capaces de ofrecer ideas provechosas que pudieran estar dirigidas hacia el mejoramiento de la calidad y la reducción de los costos. Gitlow (1999:78), señala que:

La relación cliente-proveedor es una forma muy eficaz de gestionar la calidad del proveedor y suministrar al cliente o usuario final la mejor calidad. Estas relaciones nos llevan a una nueva forma de hacer negocios que enfatiza la calidad en perjuicio del precio, el largo plazo frente al corto plazo, y los acuerdos de colaboración en contra de los de adversidad. Tanto los clientes como los proveedores tienen la mutua responsabilidad de, por un lado, suministrar y obtener las necesidades de cada uno, y por otro lado, proporcionar y actuar según el feedback (retroalimentación) recibido.

Por tanto, no es sorprendente el hecho de que el cliente final reciba una mejor calidad si los proveedores trabajan en colaboración. Esta colaboración se caracteriza por proyectos conjuntos de planificación y mejora de la calidad, compartiendo por ambas partes el control de la calidad y realizando esfuerzos conjuntos para conseguir un beneficio mutuo: la satisfacción final del cliente.

#### **2.3.1.2. Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9000:2000**

Para comenzar con la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es necesario llevar a cabo el proceso por etapas. Al respecto, Arenas (2008) brinda una guía de los pasos a seguir para llevar a cabo esta tarea:

- Diagnóstico: comparar las prácticas actuales con los requisitos de la norma ISO 9001, determinar puntos fuertes y débiles, identificar lo que hay que hacer y establecer un plan de acción.
- Compromiso y Responsabilidades de la dirección. Se refiere a la formalización del compromiso.
- Designación de Responsables. Son los encargados de llevar a cabo el proceso de implantación del SGC. Asignar a un responsable o responsables competentes es importante debido a que en el o ellos recae la responsabilidad de la implantación del sistema. La formación y la sensibilización en estos temas de la gestión de la calidad deben cuidarse y atenderse, así como el diseño de documentos que cumplan con los requisitos de la norma.

La falta de conocimiento es la crítica más frecuente que se les hacen a los responsables o auditores internos de los sistemas de gestión de la calidad. Al respecto, Barrios (2001: 85) opina:

Es imposible para estos auditores ser expertos en todas las áreas. Por regla general, los auditores de SGC suelen estar más entrenados en técnicas de auditoria que en las operaciones particulares de cada cliente. No obstante, el conocimiento amplio de estas operaciones es fundamental a la hora de conseguir cumplir con eficacia el objetivo de la auditoria. Se puede obviar esta limitación encargando la auditoria a un equipo de auditores en el que cada uno se experto, o por lo menos disponga de los conocimientos suficientes de las actividades a auditar.

Por tal motivo, Rodríguez (2006) expresa que las empresas usualmente escogen como responsables para implementar los SGC a trabajadores de la misma organización, debido a que estos son los que conocen a fondo como funciona. Sin embargo, esta práctica debe estar acompañada de formación especial en gestión por procesos, sistemas de gestión de la calidad bajo la norma ISO y Auditoria Interna.

- Formación del recurso humano. Preparación para el cambio, concienciación e implicación del personal a través de charlas, preparación especializada en gestión de la calidad de acuerdo a las necesidades de cada puesto. Para una exitosa implantación del sistema de gestión de la calidad es necesaria una buena formación sobre el sis-

tema de gestión que se está implementando en la empresa y una cultura organizacional orientada hacia la calidad.

- Gestión de los procesos. Se refiere a identificar, definir, controlar y mejorar los procesos de la organización.
- Documentación de los elementos del sistema. Escribir lo que se hace.
- Implantación y uso de la documentación. Hacer lo que se ha escrito, preparando una formación específica de los documentos preparados y montaje y preparación de los registros que lo requieran.

El sistema documental que forma parte del Sistema de Gestión de la Calidad se refiere, según lo explica FONDONORMA (2002), a “escribir lo que se hace y hacer lo que se escribe”.

Según Cerezo (2004), el proceso de implantación y documentación del sistema de gestión de la calidad consiste en escribir un manual de calidad y otro de procedimientos donde se describe la forma de trabajar de la empresa con respecto a los puntos de la norma. En la redacción e implantación participan todos los estamentos de la empresa consiguiendo de esta forma una reorganización más eficaz y a todos los niveles.

- Seguimiento y mejoramiento. Auditorías internas y revisiones al sistema de gestión de la calidad, corrección y puesta a punto (comprobar qué se está haciendo, evaluar su conformidad y efectividad; mejora continua).
- Certificación del sistema de calidad. Reconocimiento formal por terceras partes de la efectividad del sistema de calidad diseñado para cumplir los objetivos propuestos.

Esta orientación hacia los procesos exige la subdivisión en procesos individuales teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la organización. Para esta investigación se analizará únicamente los pasos de Designación de responsables, Formación del Recurso Humano e Implantación y Uso del Sistema Documental, debido a que son en estas etapas donde participa activamente la totalidad del personal en la organización y donde la cultura organizacional ejerce su mayor influencia.

### **3. Aspectos metodológicos**

El presente estudio fue de tipo descriptivo-correlacional. El diseño de este estudio se consideró como no experimental y transversal. La población objeto de estudio estuvo conformada por tres grupos. El primer grupo se encuentra integrado por diez y ocho (18) analistas, el segundo grupo por treinta y cinco (35) supervisores y doscientos cincuenta y dos (252) operadores, quienes laboran en el proceso de protección industrial de la Gerencia de Prevención y Control de Pérdidas en las empresas petroleras circunscritas en el Estado Zulia. la población de los Analista y Supervisores, por ser un número reducido de sujetos, se realizó un censo poblacional.

Para la selección de la muestra de los operadores, se aplicó el muestreo estratificado, para establecer por empresa la cantidad de trabajadores que proporcionalmente conformarían la muestra objeto de estudio. En este sentido, se procedió en primer lugar a calcular el tamaño de la muestra a través de la fórmula planteada por Sierra (1994). Luego de obtenida el tamaño de la muestra se realizó el cálculo de los estratos según la fórmula de Shiffer, citado por Chávez (1994). De acuerdo a los cálculos de los estratos, resultó una muestra por empresa de 68 operadores en la empresa PDVSA EyP, 21 en la empresa PDVSA Gas, 15 en la empresa Intevp, 22 en la empresa Petroboscán y 29 en la empresa Petroperijá

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta y para tal efecto se empleó un instrumento tipo cuestionario. El cuestionario estuvo conformado por 43 preguntas cerradas.

Para proceder al análisis de los datos, se realizó la tabulación de los mismos con el empleo de tablas de doble entradas. Dentro de estas tablas se asentaron los códigos de respuestas que emitan los encuestados. El procedimiento consistió en sumar la cantidad de ítems por indicador y asentar en las tablas de doble entrada el promedio de la sumatoria de estos ítems. Se utilizó la estadística descriptiva, consistente en el cálculo de las distribuciones de frecuencias absolutas (FR) y relativas (%) de las respuestas arrojadas por la población de estudio, orientado a la consecución de los resultados que dan solución al planteamiento del problema. Asimismo, se determinó el grado de relación entre las variables Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad. Para determinar la relación entre las variables se utilizó el Coeficiente  $r$  de Pearson.

## **4. Resultados**

Con respecto a los valores se tiene que el 100% de los encuestados respondió que estaban muy de acuerdo con la manera amable de relacionarse con los compañeros para colaborar con el trabajo colectivo en la empresa. Así mismo se sienten comprometidos para trabajar por el logro de los objetivos organizacionales y cooperan con sus compañeros en las actividades encomendadas por la empresa. Con estos resultados se observa que en la empresa los valores de la cooperación, el compromiso, y la participación se encuentran bien arraigados en entre el personal.

En relación a si habla con optimismo acerca del futuro de la empresa, se evidencia en las respuestas de los encuestados que se enfocan en diferentes sentidos, donde el 24% está muy de acuerdo, 21% de acuerdo, 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 25% seleccionaron la opción muy en desacuerdo. Estos resultados demuestran que el personal, a pesar de que se siente identificado con los valores organizacionales y piensa que su trabajo apalanca la razón de ser de la empresa, prácticamente la mitad de estos se siente inseguro al opinar sobre el futuro de la misma.

En cuanto a la distribución frecuencial del indicador “creencias”, en relación al la percepción de los encuestados demuestra el 88% de los encuestados estuvieron muy de acuerdo que mientras más horas de trabajo le dedique a la empresa mayor es su sentido de pertenencia a la misma, sin embargo. Estos resultados demuestran que los empleados tienen creencias fuertemente interiorizadas al punto de dedicar más horas de trabajo a la empresa contrario al establecido por la ley.

Al analizar el indicador “normas” en primer lugar, muestran que el 56% de los encuestados están muy de acuerdo en conocer las normas establecidas por la empresa. En segundo lugar, se observa que el 52% opina que su comportamiento obedece a lo establecido en las normas que rigen en la empresa. Al mismo tiempo, el 27% de los encuestados consideran de acuerdo, 53% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 20% en desacuerdo que sus compañeros de trabajo apoyan las normas de la empresa. La medición de este indicador informa que a pesar de que el personal piensa que cumple con las normas establecidas, no cree que sus compañeros se rijan por ellas.

Al analizar la distribución frecuencial referido al indicador “enfoque al cliente”, los datos evidencian que el 100% respondió muy de acuerdo sobre el servicio ofrecido cumple con los requerimientos de los clientes. En cuanto la empresa invierte recurso para ofrecer calidad en el servicio requerido por el cliente de la opinión emitida por los encuestados se desprende que el 44% considero muy de acuerdo.

Asimismo, el personal encuestado respondió en un 60% muy de acuerdo, que la empresa evalúa el desempeño del personal en función del servicio requerido por el cliente. Estos datos permiten establecer que para el trabajador, la empresa efectivamente tiene el enfoque de ofrecer calidad al evaluar el desempeño del personal e invertir recursos en el servicio ofrecido, cumpliendo de esta manera, con los requerimientos del cliente.

En cuanto al “liderazgo”, se observó en las respuestas dadas por los encuestados, diferentes orientaciones, un 47% está en desacuerdo y un 20% está muy en desacuerdo.

También, los datos obtenidos en las respuestas en relación a si en la empresa se reconocen permanentemente los méritos de su personal en las actividades encomendadas el 13% de los encuestados juzgan en desacuerdo y el restante 87% muy en desacuerdo.

Estos resultados indican que para los operadores, supervisores y analistas, los líderes y la empresa no se encuentran alineados, debido a que no orientan al equipo a la consecución de los objetivos, ni tampoco reconocen los méritos del personal.

Por otra parte se observa una acentuada diferencia de opiniones entre los encuestados (el 84% manifestó estar muy en desacuerdo), con respecto a si es invitado a mesas de trabajo para el mejoramiento de los procedimientos establecidos en el sistema de gestión de la calidad.

En relación con la distribución frecuencial del indicador “enfoque basado en procesos” se observó en las respuestas de los encuestados el 82% seleccionaron la opción muy de acuerdo.

En segundo lugar, en respuesta a la pregunta “los procesos se caracterizan por estar integrados permitiendo alcanzar los resultados deseados por la empresa”, la percepción de los encuestados 53% en desacuerdo y 21% muy en desacuerdo.

Finalmente, el resultado el cual mide si en la empresa la característica principal es la alineación de los procesos con los objetivos el 94% está muy en desacuerdo.

Con estos resultados se puede concluir que el enfoque basado en procesos no se encuentra consolidado, sin embargo, la mayoría está de acuerdo en que su trabajo cumple con el promedio esperado por la alta dirección en relación a los objetivos, lo que significa que, si bien aún no trabajan integrados con los otros procesos, dentro del propio si están bien orientados.

Al hacer un análisis del indicador “mejora continua”, se observa que el total de los encuestados respondió que estaban de acuerdo en que la empresa se llevan a cabo auditorias internas a intervalos planificados.

En segundo lugar, se observa como 40% de la muestra consideró estar muy acuerdo con que los objetivos de la empresa son establecidos en pro de conseguir resultados de acuerdo con los requisitos de los clientes.

Finalmente en relación a si la empresa lleva a cabo las actividades de mejoramiento continuo, se observó en las respuestas de los encuestados que el 53% esta muy de acuerdo. Estos resultados reflejan como el personal encuestado considera que el proceso de mejora continua se está llevando a cabo en la empresa, y se convierte en un objetivo permanente de esta.

En relación a si su supervisor analiza la información antes de tomar una decisión, se observa que el 80%, esta muy de acuerdo. En cuento a si la toma de decisiones es conocida a través de procesos de participación continua, se evidencia que la muestra se enfocan en el mismo sentido, puesto que el 92% seleccionaron la opción muy de acuerdo. Estos resultados demuestran como en la empresa las decisiones están fuertemente ligadas a los resultados obtenidos y que el flujo de información está funcionando de forma correcta, cumpliendo de esta forma con el principio analizado a través del indicador, el cual establece que las decisiones más eficaces están basadas en el análisis de los datos y la información.

El resultado del indicador “relaciones mutuamente beneficiosa con el proveedor”, indica que el personal encuestado no está en contacto directo con el proveedor, debido principalmente a que su función en la empresa es operacional, es decir, no está en sus competencias relacionarse con este.

La percepción de los encuestados sobre la formación del recurso humano evidencia, en primer lugar, como el 34% considera muy de acuerdo que los cursos realizados obedecen a una previa planificación del desarrollo de su carrera profesional, el 11% esta en desacuerdo y el 54% muy en desacuerdo.

En segundo lugar, el 79%, esta muy de acuerdo en relación a si el supervisor le participa cuales son los cursos que tiene planificado para un período de tiempo definido.

Por otra parte, todos los encuestados seleccionaron la opción muy en desacuerdo, en cuanto a si la empresa maneja un programa de incentivos económicos al personal que se desarrolla profesionalmente por iniciativa propia.

Mientras que el total de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con el hecho de que la empresa se preocupa por la formación de los responsables de la implantación de sistemas de gestión de la calidad así como el personal en general.

Los resultados demuestran que el 65% de la muestra consultan los documentos pertenecientes al sistema de gestión de la calidad para la realización de sus funciones. Al mismo tiempo, todos los encuestados están muy de acuerdo que existe un lugar donde se puede consultar todos los documentos pertenecientes al sistema de gestión de la calidad.

Asimismo, el personal encuestado respondió en un 74% muy de acuerdo, que colabora en su grupo en la implantación del sistema de gestión de la calidad promovido por la empresa, Es decir, el personal está claro con el hecho de que un sistema de gestión de la calidad se soporta en la documentación y lo refleja en los resultados de esta encuesta donde la mayoría del personal respondió que si revisa los documentos para la realización de sus funciones, así como también conoce donde se encuentran dichos documentos y colabora con su grupo en la implantación del sistema de gestión de la calidad.

En relación con el indicador designación de responsables se observó en las respuestas de los encuestados que se enfocan en el mismo sentido puesto que el 100% seleccionaron la opción de acuerdo, que la empresa escoge como responsables para la implantación de sistemas de gestión de la calidad a trabajadores de la misma empresa.

Finalmente, en relación a si la empresa evalúa al personal responsable de la implantación del sistema de gestión de la calidad en el ejercicio de sus funciones el 3% de los encuestados juzgan muy de acuerdo, 69% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18% en desacuerdo y el resto 10% muy en desacuerdo. Estos resultados evidencian que se prefiere utilizar al personal propio para llevar a cabo los procesos de implantación, a contratar empresas externas que no saben como funciona la empresa internamente. Sin embargo, el hecho de que la mayoría de que los encuestados consideren que la empresa no evalúa al personal delegado como responsable de la implantación, demuestra que hace falta una mejor promoción de este personal como empleados calificados y competentes para llevar a cabo esta tarea.

El análisis del coeficiente correlacional para las dos variables, cultura organizacional y, obtuvo el valor  $r = 0,602$ , el cual manifiesta una correlación positiva media según el baremo de correlación de Pearson.

De esto se deduce que en la medida que los operadores, supervisores y analistas tengan una buena cultura organizacional estarán más abiertos a apoyar la implantación de un sistema de gestión de la calidad.

## **5. Algunas consideraciones finales**

- En la empresa petrolera se encuentran fuertemente arraigados los elementos de la cultura organizacional debido a que el personal se siente identificado con los valores organizacionales, tales como la cooperación, el compromiso y la participación. Por otro lado, consideran que su trabajo apalanca la razón de ser de la empresa, lo cual lo lleva a tener una actitud positiva. Sin embargo, prácticamente la mitad de estos se siente que el futuro de la empresa es incierto, lo cual puede traer como consecuencia la disminución del rendimiento del trabajador debido a que se siente inseguro.

El personal encuestado demostró que comparten fuertes creencias relacionadas al tiempo que se le dedica a la empresa. Consideran que en la medida que más trabajan, mas comprometidos se sienten y mayor son los resultados. En tal sentido, están conscientes que sus funciones las están ejecutando en función de estas creencias.

- El personal siente que cumple con las normas de manera personal, no así sus compañeros. Esto deja en evidencia que realmente no se están acatando las normas, por lo que es necesario revisar si es que no se están aplicando por desconocimiento o es que no existe un control que vele por el cumplimiento de estas.
- Con respecto a los principios de la gestión de la calidad aplicados a las empresas petroleras de acuerdo a las respuestas dadas por la muestra encuestada, se evidencia que el sistema de gestión de la calidad implantado cumple con los principios establecidos para la misma. Sin embargo, en relación al liderazgo, este no se está aplicando de la mejor manera, siendo necesaria mejores prácticas que ayuden a mejorar la gestión de la calidad, por cuanto evidencia que los líderes no reconocen los méritos del personal ni promueven la comunicación entre los compañeros.
- La empresa designa como responsables de la implantación a personal propio. Esto ayuda a tener personal con el conocimiento de los procesos internos de la organización pero sin experiencia en implantación de sistemas de gestión de la calidad. Sin embargo, como la empresa se preocupa por tener al personal adiestrado en la materia, estos responsables se convierten en personal idóneo para llevar a cabo la implantación. Sin embargo, es necesaria una mejor promoción entre los empleados de la industria para que los vean como empleados calificados y competentes sobre sistemas de gestión de la calidad.
- Los resultados dieron una correlación positiva entre las variables cultura organizacional y sistema de gestión de la calidad. Esto se traduce que en la medida que las empresas petroleras mejoren la cultura organizacional se facilitará la implantación de los sistemas de gestión de la calidad.

## Referencias Bibliográficas

- Arenas, A. (2008). **Sistemas de Gestión de la Calidad.** (Documento en línea). Disponible en: [www. Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com). (Consulta: 2008, marzo 20).
- Bain, D. (1998). **Productividad Total: la solución a los problemas de la empresa.** McGrawHill. México.
- Barrios, C. (2001). **Manual para auditores de sistemas de gestión de la calidad.** Editorial Morata. España.

- Belcher, J. (1991). **Productividad Total. Ediciones granica**. Buenos Aires. Argentina.
- Carbellido, S. (2006). **Conceptos generales de calidad**. Editorial Limusa. España.
- Cerezo, A. (2004). **Principios de gestión de la calidad**. Cengage Learning Editores. Mexico.
- Chávez, N. (1994). **Introducción a la Investigación Educativa**. Tercera edición.
- Cordeiro, C. (1996). **La Planificación del Cambio**. Editorial Trillas. México.
- Cordero, J. (2000). **Administración**. Editorial Trillas. México.
- Deming, E. (1988). **Out of the Crisis**. Cambridge University Press. Estados Unidos.
- Duran, L. (2006). **El análisis sensorial en el control de calidad de los alimentos**. Ediciones Universitat. Barcelona. España.
- FONDONORMA (2002). **Norma COVENIN-ISO 9001**. Ediciones Fondonorma. Venezuela.
- García, S. y Dolan, S. (1997). **La Dirección por Valores**. McGrawwHill. Madrid.
- Gitlow, H. (1999). **Planificando para la Calidad: la productividad y una posición competitiva**. Ediciones Ventura. México.
- Guédez, V. (1995). **Gerencia, Cultura y Educación**. Tropykos/CLACDEC, Caracas.
- Harrington, J. (2001). **Poor Quality Cost**. ASQ Quality Press. EE.UU.
- ISO (2008). **International Organization for Standardization**. [www.iso.org](http://www.iso.org).
- León, A. (2007). Estudio del impacto producido con la implantación de un sistema de gestión de calidad en centros de enseñanza no universitaria. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Tesis Doctoral. España.
- Lussier, J. y Anchua. R. (2002). **Supervisión y Dirección Estratégica**. Editorial Thomson. España.
- Oppenheim, W. (1989). **Total Quality requires serious Training**. Gulf Publishing Company.
- Pümpin, C. y García S. (2004). **Cultura Organizacional. Editorial Díaz de Santos**. España.
- Rodríguez, E. (2006). **Módulo de gestión de la calidad**. Diplomado de perfeccionamiento empresarial. Universidad Cienfuegos. Cuba.
- Sierra, R. (1994). **Técnica de Investigación Social**. Editorial Paraninfo. España.