

ADR4826

Tesis
SC 2007
G6



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

**DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN LOS 8 PRINCIPIOS
GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA INVERSIONES SBR C.A**

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
Presentado para optar al título de
ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

Elaborado por: Ing. Yamisel Gómez

Tutor: Ing. Jorge Oyaga.

Caracas, Agosto de 2007

Caracas, 30 de agosto de 2007

Director
Postgrado del Sistemas de la Calidad
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Presente.-

Referencia: **Aprobación de Tutor**

Tengo a bien dirigirme a Usted a fin de informarle que he leído y revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado titulado "**DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN LOS 8 PRINCIPIOS GESTION DE LA CALIDAD PARA INVERSIONES SBR C.A**". presentado por la Ing. Yamisel M. Gómez M., titular de la cédula V-14.959.991, como parte de los requisitos para optar al Título de Especialista en Sistemas de la Calidad.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo Especial de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación por el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

Ing. Jorge Oyaga
V-10.788.738

Agradecimiento

Doy gracias a:

Dios por darme sabiduría e inteligencia en cada uno de los pasos que he dado,

Mi padre, por su apoyo y paciencia.

Mi tutor y amigo Jorge Oyaga, quien con sus enseñanzas y exigencias ha contribuido en mi formación como profesional.

Mis compañeros de trabajo de INVERSIONES SBR C.A, por su paciencia, aporte y enseñanzas brindadas para el desarrollo de esta investigación.

Al cuerpo docente del postgrado Sistemas de la Calidad de la Universidad Católica Andrés Bello.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA INGENIERIA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIAL BASADO EN LOS 8
PRINCIPIOS GESTION DE LA CALIDAD PARA INVERSIONES SBR C.A

Resumen

La presente investigación tiene como finalidad diseñar un sistema gerencial basado en los 8 principios de gestión de la calidad para la empresa INVERSIONES S.B.R. C.A. Durante el estudio se llevó a cabo un diagnostico con el fin de identificar las debilidades en el modelo gerencial actual permitiendo de esta manera evaluar los procesos que posee identificados, el nivel de satisfacción del cliente y el grado de cumplimiento de la documentación existente con relación a los 8 principios de gestión de la calidad. De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que el modelo gerencial de la empresa, da repuesta a los principios de gestión de la calidad, sin embargo, existen deficiencias en la identificación y documentación de algunos procesos y ausencia de registros que soporten el modelo actual. Es por ello que se propone la incorporación de nuevos procesos, la redistribución del organigrama, un modelo por competencias y métodos apropiados para el control y seguimiento de los procesos; los cuales son fácilmente adaptables a la estructura actual y de esta manera se diseña el sistema gerencial basado en los 8 principios de gestión de al calidad para la empresa objeto de estudio, proporcionando una mayor eficacia y eficiencia en su sistemas de gestión de la calidad.

El estudio se enmarca en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación documental, con un diseño de investigación no experimental traseccional.

INDÍCE GENERAL

	Pág. No.
LISTA DE CUADROS.....	v
LISTA DE GRAFICOS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	6
Objetivo General	6
Objetivos específicos.....	6
Justificación de la investigación	7
CAPÍTULO II	9
MARCO TEORICO	9
Antecedentes de la Empresa	9
Antecedentes de la Calidad	12
Antecedentes de la Calidad en Venezuela	17
Bases Teóricas	19
Bases Legales.....	30
Marco Conceptual.....	35
CAPITULO III	38
MARCO METODOLÓGICO	38
Tipo de Investigación	38
Diseño de la Investigación	39
Método de la Investigación.....	40
Fuentes para la recolección de datos	40
Población y Muestra.....	40
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	43
Técnicas para el análisis de datos.....	44
Operacionalización de variables.....	45
Cronograma de actividades.....	47

CAPITULO IV	48
ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS DATOS	48
Diagnóstico de la situación actual de la empresa con base a los 8 Principios de Gestión de la Calidad.....	48
CAPITULO V	99
LA PROPUESTA.....	99
Procesos que intervienen durante la prestación del servicio.....	99
Documentación de los procesos y actividades que afectan la calidad del servicio	139
Seguimiento y Medición de los procesos.....	147
CAPITULO VI.....	155
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	155
BIBLIOGRAFIA.....	157
ANEXOS	159
ANEXO A.....	160
Cuestionario de la encuesta telefónica para la medición de la satisfacción del cliente.	160
ANEXO B	163
Listado Maestro de documentos	163
ANEXO C	172
Formato Evaluación por competencia.....	172

LISTA DE CUADROS

1	Relación entre los 8 principios de gestión de la calidad y los objetivos de la Ley del Sistema Venezolano para la calidad.....	33
2	Operacionalidad de las variables.....	55
3	Cronograma de actividades.....	57
4	Percepción organizacional.....	74
5	Estructura organizacional.....	76
6	Estilo gerencial.....	78
7	Motivación, recompensa y sanciones.....	80
8	Relaciones interpersonales.....	82
9	Tabla detallada de los procesos y documentación de Inversiones SBR.....	89
10	Cuadro de Indicadores.....	102
11	Matriz DOFA. Fortalezas y debilidades.....	106
12	Matriz DOFA. Oportunidades y amenazas.....	107
13	Caracterización de los procesos. Meradeo y publicidad.....	112
14	Caracterización de los procesos. Planificación de la calidad.....	113
15	Caracterización de los procesos. Revisión por la dirección.....	114
16	Caracterización de los procesos. Captación y selección del personal.....	115

17	Caracterización de los procesos. Evaluación de desempeño.....	116
18	Caracterización de los procesos. Adiestramiento y desarrollo.....	117
19	Caracterización de los procesos. Evaluación por competencias.....	118
20	Caracterización de los procesos. Mantenimiento de equipos informaticos.....	119
21	Caracterización de los procesos. Mantenimiento de edificios y espacio de trabajo.....	120
22	Caracterización de los procesos. Higiene y seguridad industrial.....	121
23	Caracterización de los procesos. Devoluciones.....	122
24	Caracterización de los procesos. Reclamos del cliente por fallas del repuesto.....	123
25	Caracterización de los procesos. Facturación.....	124
26	Caracterización de los procesos. Ventas.....	125
27	Caracterización de los procesos. Reposición de inventario.....	126
28	Caracterización de los procesos. Visitas al cliente...	127
29	Caracterización de los procesos. Postventas.....	128
30	Caracterización de los procesos. Selección, evaluación y reevaluación de proveedores.....	129
31	Caracterización de los procesos. Compra de repuestos.....	130
32	Caracterización de los procesos. Recepción de mercancía en sucursales.....	131
33	Caracterización de los procesos. Recepción física del material en almacén Caracas.....	132

34	Caracterización de los procesos. Identificación de repuestos.....	133
35	Caracterización de los procesos. Pedidos de emergencia.....	134
36	Caracterización de los procesos. Despacho de mercancía Caracas a sucursales.....	135
37	Caracterización de los procesos. Despacho de mercancía ente sucursales.....	136
38	Caracterización de los procesos. Despacho de mercancía a clientes.....	137
39	Caracterización de los procesos. Auditoría interna contable.....	138
40	Caracterización de los procesos. Auditoría interna del SGC.....	139
41	Caracterización de los procesos. Medición de la satisfacción del cliente.....	140
42	Caracterización de los procesos. Queja y reclamos...	141
43	Caracterización de los procesos. Control de repuestos no conforme.....	142
44	Caracterización de los procesos. Control de producto no conforme.....	143
45	Caracterización de los procesos. Acciones correctivas.....	144
46	Caracterización de los procesos. Acciones preventivas.....	145
47	Caracterización de los procesos. Seguimiento y medición.....	146
48	Caracterización de los procesos. Mejoramiento continuo.....	147

49	Flujograma del procedimiento de evaluación por competencias.....	148
50	Indicador de gestión. Adiestramiento y desarrollo...	157
51	Mantenimiento de equipo informático.....	158
52	Indicador de gestión. Reclamos del cliente por fallas de repuestos.....	159
53	Indicador de gestión. Auditoría interna del SGC.....	160
54	Indicador de gestión. Acciones correctivas, preventivas y control de producto no conforme.....	161
55	Indicador de gestión. Planificación.....	162
56	Indicador de gestión. Seguimiento y medición.....	163

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO	Pág. No.
1 Evolución de la empresa objeto de estudio.....	11
2 Proveedores de la empresa objeto de estudio.....	12
3 Definición de proceso.....	25
4 Enfoque de sistemas en organizaciones de servicios.....	26
5 Ciclo PHVA.....	27
6 Modelo de gestión de la calidad.....	30
7 Nivel de posicionamiento.....	50
8 Y cuando le mencionamos Inversiones SBR, ¿Qué es lo primero que le viene a la mente?.....	51
9 ¿Usted diría que Inversiones SBR, tiene los siguientes atributos?.....	51
10 En el momento de pre-venta. Por favor evalúe el grado de satisfacción con respecto al personal de venta.....	52
11 En el momento de la venta. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la atención y los tiempos de repuesta del personal de venta?.....	52
12 En el momento de la entrega de los repuestos, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la velocidad de despacho, el embalaje y los pedidos despachados por terceros?.....	53
13 Cuando usted compro sus repuestos, ¿Solicitó crédito?.....	54
14 ¿Explicación de las opciones financieras?.....	54

15	¿Qué tan satisfecho se encuentra con las visitas de nuestro personal de venta, la frecuencia de las mismas, las visitas del personal de post-ventas y los envíos realizados por post-ventas?.....	55
16	¿Qué tan satisfecho se encuentra con el procedimiento de quejas/devoluciones, precios, marcas y disponibilidad de repuestos?.....	56
17	Después de comprar sus repuestos en Inversiones SBR por primera vez, ¿Usted ha sido contactado?.....	57
18	¿Cuál es su nivel de satisfacción en torno a la pagina web y la ubicación de nuestras sucursales?.....	58
19	Percepción organizacional.....	64
20	Estructura organizacional.....	65
21	Estilo gerencial.....	68
22	Motivación, recompensa y sanciones.....	70
23	Relaciones interpersonales.....	72
24	Procesos estratégicos de Inversiones SBR.....	75
25	Procesos operativos de Inversiones SBR.....	75
26	Procesos de apoyo gestión de los recursos de Inversiones SBR.....	76
27	Procesos de apoyo medición, análisis y mejora de Inversiones SBR.....	76
28	Mapa de procesos de Inversiones SBR.....	89
29	Mapa de procesos de Inversiones SBR propuesto.....	98

INTRODUCCIÓN

Con el pasar de los tiempos, las empresas han venido experimentando una serie de transformaciones, las cuales se encuentran encaminadas a sobrevivir en el mercado Venezolano debido a los rápidos cambios que produce la entrada de nuevos participantes y la utilización de tecnología de punta, lo cual ha conllevado a que las empresas no proactivas estén desapareciendo.

Las empresas conscientes de este proceso de cambio por el cual están atravesando buscan factores diferenciadores de la competencia, por lo tanto se han visto en la necesidad de ofrecer Calidad en sus productos con el apoyo de herramientas estadísticas y técnicas de administración como son: el justo a tiempo, el trabajo en equipo, el empowerment y principios de gestión de la calidad, las cuales buscan satisfacer las necesidades y expectativas del cliente debido a que este es el epicentro del mercado y en si de toda la organización.

Para ello, la alta directiva debe tener una visión global y estar alerta a los cambios políticos, económicos y sociales que se viven diariamente para tomar las acciones necesarias dentro de su planificación, aunque en ocasiones la dejan a un lado creando caos a niveles administrativos que afectan la calidad de los productos, por lo tanto, se genera una percepción negativa al cliente de la empresa, convirtiéndose ésta en una desventaja.

La ausencia de una documentación de las actividades, medición de la satisfacción del cliente, la existencia de una planificación informal y la falta de un enfoque por procesos; son problemas comunes que presentan la gran mayoría de las organizaciones, entre ellas la empresa objeto de estudio. Las directivas conscientes de

estas problemáticas y de los procesos de cambios que atraviesan hoy en día, adoptan modelos gerenciales enfocados en la aplicación de teorías administrativas que faciliten las tomas de decisiones con el fin de optimizar los procesos organizacionales y sus productos, logrando satisfacer al cliente.

Por lo tanto, la empresa objeto de estudio ha decidido tomar las acciones necesarias para dar solución a la problemática que se formula, con base a esto, el investigador propone el desarrollo del proyecto que se expone a continuación.

Inicialmente el proyecto esta compuesto por tres (3) capítulos, donde el CAPITULO I EL PROBLEMA hace referencia al planteamiento y formulación de la problemática que se presenta en la organización, objetivos y justificación de la misma. El CAPITULO II MARCO TEORICO comprende los antecedentes de la empresa, evolución de la calidad en el mundo y en Venezuela y los fundamentos teóricos que se necesitan para llevar a cabo la investigación. EL CAPITULO III MARCO METODOLOGICO hace mención a los métodos, técnicas y fuentes que se emplearon para recolectar los datos dentro de la empresa objeto de estudio, la identificación y control sobre las variables y el cronograma en que se ejecutó cada una de las actividades. En el CAPITULO IV ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS DATOS, se aprecia los resultados de la medición de la satisfacción del cliente y el diagnóstico de la situación actual de la empresa como repuestas a los dos primeros objetivos de la presente investigación. En el CAPITULO V, se encuentra las propuestas que se establecieron para dar solución a los objetivos tres (3), cuatro (4), cinco (5) y seis (6).

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La globalización ha llevado a que el mercado esté cambiando constantemente en los distintos ámbitos tales como el tecnológico, el científico y el económico; lo cual implica que los clientes y los proveedores de empresas manufactureras y de servicios trabajen en función de CALIDAD. Es por ello que las organizaciones están empleando herramientas gerenciales las cuales son esenciales para gestionar y cumplir cabalmente con los requisitos y expectativas de los clientes y proveedores.

De hecho el punto de partida de toda organización son los clientes y proveedores ya que ellos son los que marcan la pauta; por lo tanto las empresas para que logren mantenerse deben mejorar continuamente su sistema de gestión gerencial debido a que el mercado es cambiante, como lo es la naturaleza humana referente a los gustos, necesidades y expectativas.

Toda esta situación ha conllevado a que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos hacia el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes con el fin de satisfacerlos, contando con el apoyo de un personal competente y comprometido con la organización.

Los altos líderes conscientes de la importancia de satisfacer a los clientes adoptan principios de gestión de la calidad encaminados hacia la mejora continua del

sistema de gestión gerencial facilitando la flexibilidad de la empresa para reaccionar ante las oportunidades que se presenten en el mercado y las variantes en las necesidades y expectativas de los clientes, los cuales son dinámicas y por ende producen grandes impactos a nivel empresarial.

La empresa objeto de estudio preocupada por la percepción del cliente ha creado normas internas para llevar a cabo las actividades en cada una de sus sucursales de manera similar y en conjunto satisfacer los requerimientos del cliente, sin embargo no ha sido fácil ya que no existe una documentación de los procesos que defina su secuencia y su interacción en otras operaciones de la organización y su entorno.

Además, la organización por no poseer una orientación encaminada a los procesos hace que las áreas funcionen como departamentos independientes generando conflictos internos y barreras que producen errores en el despacho de los repuestos, por ende se reflejan en el grado de satisfacción del cliente y en ocasiones se convierte en un cliente insatisfecho. Otra problemática que se presenta son las demoras en los tiempos de entrega debido a los retrasos en las actividades anteriores y la ausencia de seguimiento continuo al proceso.

De una u otra forma estas situaciones son percibidas por el cliente y pueden perjudicar la imagen de la organización, lo que obliga a buscar acciones necesarias que den solución a la problemática expuesta.

Formulación del Problema

Ante los problemas mencionados anteriormente se plantea el siguiente interrogante:

- ¿Como diseñar un modelo gerencial que atienda y regule las dificultades antes señaladas, alineando la gestión empresarial con la gestión de la calidad basada en los ocho principios fundamentales de la calidad?

En función de este interrogante principal, surgen las preguntas que se exponen a continuación:

1. ¿Cuánta información se posee de sus clientes en cuanto a la percepción de proveedor confiable?
2. ¿Existen mediciones en las actividades de la organización y su relación con el medio ambiente?
3. ¿Posee la organización identificado los procesos que se llevan a cabo durante la prestación del servicio?
4. ¿Posee la organización una planificación orientada al mercado?
5. ¿Se encuentran definida y documentada las actividades que se ejecutan en la organización y los métodos para su control?
6. ¿Existen mediciones en las actividades de la organización y su relación con el medio ambiente?

Estos interrogantes contribuyen a la definición del objetivo general y los objetivos específicos que se pretende en este trabajo.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión gerencial basado en los ocho principios de gestión de la Calidad para la empresa INVERSIONES SBR C.A

Objetivos específicos

1. Describir el mecanismo para conocer la percepción del cliente en cuanto a la organización.
2. Describir la situación actual de la empresa según los ocho principios fundamentales de la calidad
3. Identificar los procesos que intervienen durante la prestación del servicio en la empresa.
4. Establecer la documentación de los procesos y actividades que afectan la calidad del servicio prestado.
5. Definir los métodos apropiados para el control, seguimiento y la medición de los procesos.

Justificación de la investigación

Hoy en día la calidad se ha considerado como un factor clave para recorrer con éxito el camino de la competitividad y la excelencia en cualquier mercado laboral, por esa razón la empresa ha decidido tomar acciones para convertir sus debilidades en fortalezas adoptando un modelo gerencial según los principios de gestión de la calidad.

Con el desarrollo de este proyecto, las normas y procedimientos existentes serán controlados, conocidos y utilizados por todo el capital humano que labora con el propósito de prestar un servicio y dar una atención al cliente homogénea en cada una de las sucursales e ir hacia la mejora continua lo cual implica el estudio de la satisfacción del cliente, la coordinación entre los departamentos y la eficacia de los resultados.

De igual manera facilitaría el proceso de toma de decisiones tomando como base el análisis de datos e información recopilada para evaluar los procesos, objetivos, planes y estrategias que llevan a mejorar el desempeño global de la organización.

Así mismo, alcanzaría un alto grado de confianza del mercado a través del crecimiento personal de cada persona que integra la empresa mediante el desarrollo de competencias y la adopción de una filosofía orientada hacia la calidad, desde la parte operaría hasta los altos mandos que conforman a la directriz de la misma, además se obtendría el máximo aprovechamiento de los recursos financieros y humanos.

Para la empresa de estudio existen oportunidades potenciales de expansión en el mercado a través de la importación, almacenaje y distribución de los repuestos cumpliendo con las expectativas y requerimientos de los clientes; el logro de estas

oportunidades dependerá en parte de los resultados operativos de la organización por tal motivo debe mejorar la gestión gerencial para responder al mercado cambiante.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Empresa

INVERSIONES S.B.R C.A, inicia sus actividades en 1972 con la creación de SBR, C.A en Caracas.

Esta empresa inicia sus actividades poco antes del boom petrolero del 73 y se dedica a comercializar rodaje No original, para tractores Caterpillar. Dado el inicio de grandes obras de infraestructura en Guayana, los esfuerzos de comercialización se concentran en gran medida hacia esa zona.

A principios de la década de los 80, se inicia una fase de consolidación de la empresa, con la cual se detecta la necesidad de ampliar la oferta , con el fin de cubrir una porción mayor de los requerimientos del mercado venezolano, que hasta la fecha ha mantenido una tendencia sostenida de crecimiento. Así se inicia la comercialización de herramientas de corte, partes de motor y miscelánea No-original para Caterpillar, con la intención de satisfacer un mercado cada vez mas exigente.

La En 1980, se afianza la expansión iniciada con la ampliación de la gama y con el traslado de su sede principal a la Urbanización La Yaguara. En ese mismo año se concreta la apertura de una empresa relacionada en Ciudad Guayana, con el nombre Tracto Repuestos Guayana C.A. Esta empresa que funcionó originalmente en

San Félix, se traslado en 1986 a Puerto Ordaz adaptándose así a los cambios experimentados por la región.

En 1983, la empresa decide ampliar su oferta hacia el sector agrícola, iniciando la comercialización de repuestos no-originales para Fiat y Laverda, con la creación de una empresa denominada Mec-Track, C.A (Ver grafica N°1). Inicialmente, esta línea se manejo en Caracas, pero seis años después inicia actividades otra empresa del grupo denominada Repuestos y Equipos Maveroca, la cual desarrollara sus operaciones en las ciudades de Calabozo (Guárico) y Barquisimeto (Lara).

Con la consolidación de esta empresa, se inicia también la comercialización de equipos agrícolas, la cual se abandona mas tarde tras la disolución de la sociedad que había dado origen a repuestos y equipo Maveroca.

En 1990, se abre una nueva empresa denominada Self Service Parts C.A, la cual inicia operaciones en el Maturín, Estado Monagas. Para 1997, se inicia la unificación del grupo bajo una sola razón social, Inversiones SBR, C.A. y en 1999 es la apertura de la sucursal de Maracaibo como se puede observar en el Grafico 1.

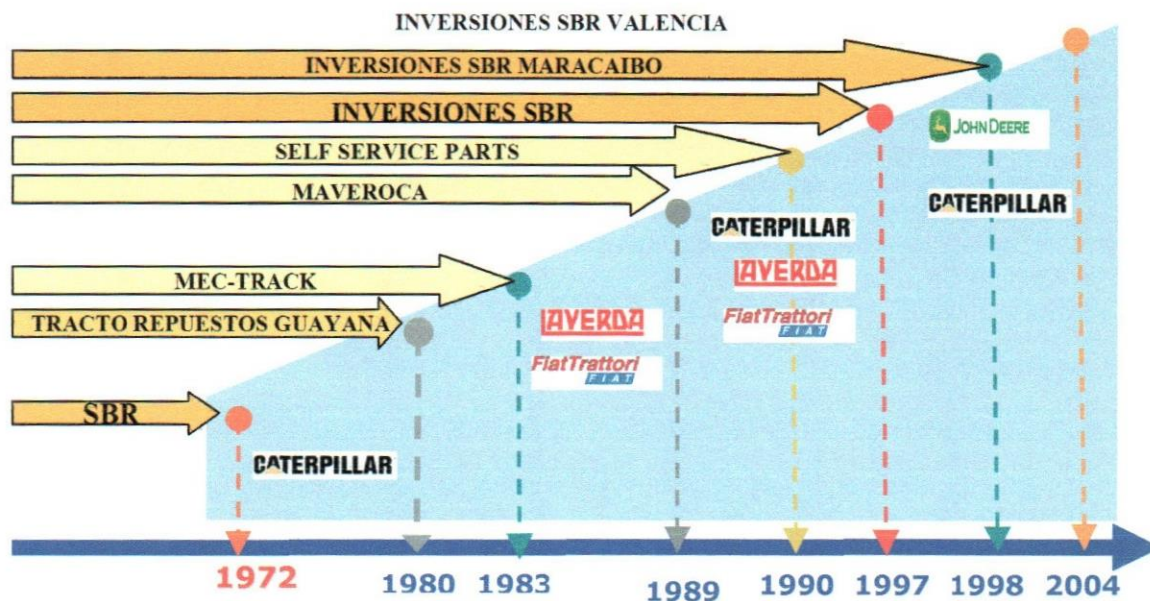


Gráfico 1. Evolución de la empresa objeto de estudio. Gráfico elaborado con datos tomados del libro *Cemento y Semillas: De un país escogido a un país construido* (p. 15) de Inversiones SBR C.A, 2003. Caracas

Hasta finales del 2004, Inversiones SBR C.A inicia operaciones en Valencia, con lo cual consolida su posición dentro de la región central del país. Actualmente, la empresa cuenta con más de sesenta empleados, siete sucursales a nivel nacional, maneja cuatro líneas de repuestos no originales (Caterpillar, Fiat, Laverda y Jhon Deere) y cuenta con mas de 4000 clientes. La Casa matriz esta ubicada en Caracas donde se encuentra el centro de las operaciones administrativas, gestiona las importaciones, recepciona la mercancía y distribuye a las sucursales en el interior del país.

En el Gráfico 2 se puede observar que los proveedores de Inversiones SBR C.A, se encuentran en los países de Brasil, Italia, Argentina, México y parte del continente europeo; en estos momentos se esta estudiando la posibilidad de importar repuestos de China.

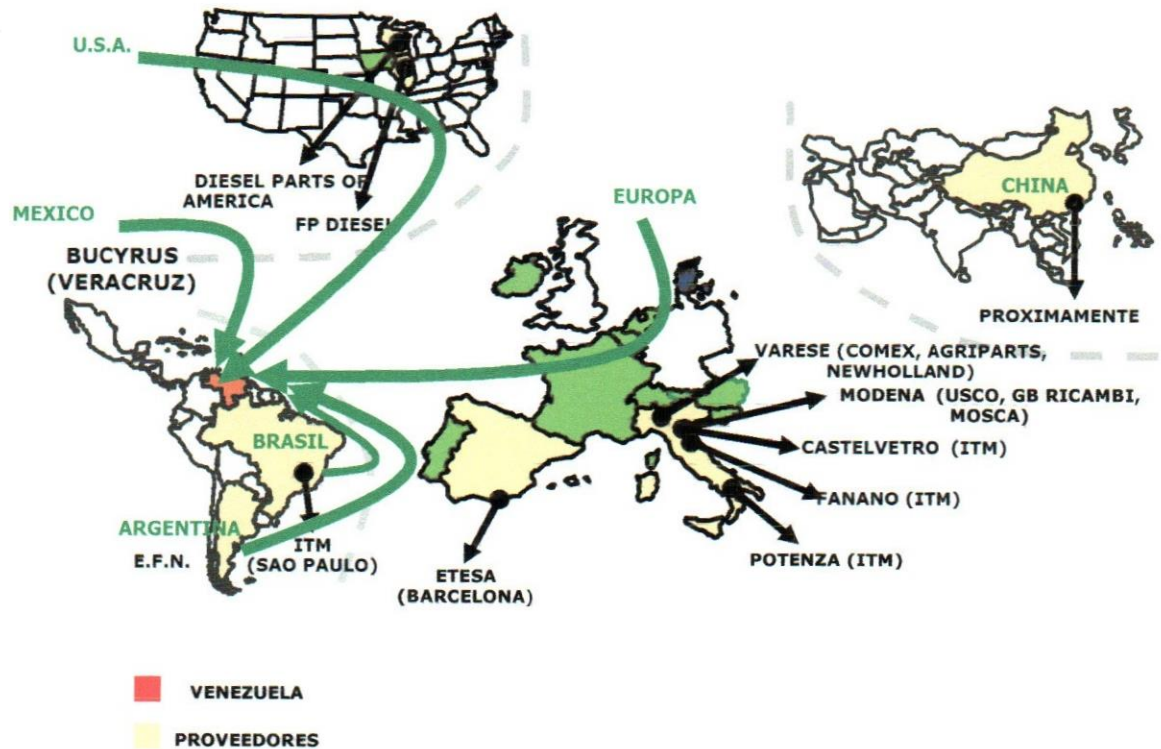


Gráfico 2. Proveedores en el mundo del tren de rodaje. Gráfico elaborado con datos tomados de la exposición impartida por ITM, 2003, Caracas

El 80% de los proveedores poseen la certificación ISO 9001:2000 y hasta la fecha la han mantenido, lo cual indica que trabajan orientados hacia la calidad de sus productos.

Antecedentes de la Calidad

La Calidad está directamente relacionada con la historia de la humanidad, desde que el hombre empieza a construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar sus vestidos, ya que debían observar las características del producto y con el fin de mejorarlo para adaptarlo a sus necesidades y expectativas.

Los primeros inicios de Calidad se originan en el año 2150 AC., cuando la construcción de casas estaba regida por el **Código de Hammurabi**, cuya regla # 229 establecía que "*si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado*"¹; de esta manera se controlaba la Calidad. Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria.

En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, algunos ejemplos de ello son las pirámides Egipcias y los frisos de los templos griegos. Sin embargo, la Calidad Total como definición, se origino en Japón.

Durante la edad media surgen los mercados donde se popularizó la costumbre de ponerles marca a los productos buenos y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación. De esta manera se observaron las primeras clasificaciones de los productos buenos de los malos a través de la marca.²

Entre los siglos XII y XV aparecen los primeros reglamentos y legislaciones que normalizan la calidad en los productos, por medio de los gremios artesanales y las corporaciones municipales. Sin embargo, esta situación cambió con la era industrial ya que los talleres fueron reemplazados por fábricas de producción masiva, ya sea de artículos terminados o piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción. Todo esto conlleva a la especialización del trabajo siempre enfocado a mejorar.³

¹ Olarta, Catalina. Historia de la Calidad. (s.f.) <http://www.monografias.com/trabajos7/catol/catol.html>. [Consulta: 2007, Enero 16]

² Ibid.

³ Denis, F. y Mendoza, C. (2006, Junio30). *Historia y Filosofías de la Calidad*. [Exposición]. Caracas: CIAPUCAB

Como consecuencia de la especialización del trabajo, esto trajo consigo el afán de mejorar la calidad de los procesos, por lo tanto surge la función de inspección la cual llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario. El propósito de la inspección simplemente consistía en señalar los productos que no se ajustaban a los estándares deseados.

Durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo de toda empresa era la producción; sin embargo, con las aportaciones de Taylor los productos empezaron a caracterizarse por sus partes o componentes intercambiables y las funciones de inspección se separaron del área productivo, logrando adaptarse al mercado ya que éste era cada vez más exigente y todo converge a producir.⁴

El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa, en especial en la estructura operativa y fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva. De esta forma se aprecia los primeros inicios de normalización dentro de las industrias.⁵

A principios de 1900, surge la persona quien se encarga de supervisar las tareas que realizan los pequeños grupos de operarios y en quien recae la responsabilidad por la calidad del trabajo.

Durante la primera guerra mundial, los sistemas de fabricación fueron más complicados e implicaron el control de gran número de trabajadores; como resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo y comienza la etapa denominada **Control de calidad por inspección**. Luego surgen las teorías de Frederick Taylor que nacen de la investigación de la efectividad de los armamentos,

⁴ Olarta, Catalina. Historia de la Calidad. (s.f.) <http://www.monografias.com/trabajos7/catol/catol.html>. [Consulta: 2007, Enero 16]

⁵ Ibid.

debido a que la guerra trajo consigo grandes pérdidas. Estas teorías hacen referencia a la medición del trabajo con el fin de mejorar la eficiencia de la producción.⁶

De esto deriva que en los años 20, la Western Electric Compañía crea un departamento de inspección independiente para respaldar a las compañías operativas de la Bell Telephone. De este departamento nacen los pioneros del aseguramiento de la calidad, tales como: Walter Shewart, Harold Dogde y George Edgard.⁷

Con la segunda guerra mundial hacia los años 30, nacen los primeros indicios de **control de calidad** en los Estados Unidos, como respuesta a la necesidad de producir rápidamente suministros bélicos de elevada fiabilidad, lo cual creó la necesidad de mejorar sus procesos de fabricación y la calidad de sus productos. De esta forma, Shewart difunde la aplicación de los métodos estadísticos al campo del control de la calidad los cuales se hacen muy populares con la creación y utilización de la producción en serie. Gracias a esto, los inspectores recibieron herramientas con implementos estadísticos tales como muestreo y gráficas de control para mejorar su trabajo.

Las técnicas estadísticas solo eran aplicadas a la producción y no podían ser manejadas en la estructura de toma de decisiones, por lo tanto no contribuían a la solución de grandes problemas de calidad. Esta necesidad llevó al siguiente paso que fue el **control total de la calidad**.

Esta definición de **calidad total** permitió revisar las decisiones, analizar los resultados durante el proceso y tomar las acciones de control en las actividades de manufactura o de abastecimientos/recepción, y finalmente detener la producción cuando fuera necesario; de esta manera disminuye los desperdicios dentro de las

⁶ Ibid.

⁷ Denis, F. y Mendoza, C. (2006, Junio30). *Historia y Filosofías de la Calidad*. [Exposición]. Caracas: CIAPUCAB

industrias. Además, proporciono la estructura en donde las primeras herramientas estadísticas de control se reunieron con las otras técnicas adicionales como medición, confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad y otras numerosas técnicas relacionadas con el control moderno de la calidad. Hoy en día, la integración de las técnicas se conoce como herramientas estadísticas.

En los años ochenta, el mundo occidental comienza a tomar conciencia de la **gestión de la calidad**, y empiezan adoptar gran parte de las ideas y practicas del control de calidad japonés para producir los cambios que se requerían en sus respectivos países, así se da inicio de **TQM (Gestión de la calidad total)**.

Las necesidades del mercado mundial, el desarrollo de las comunicaciones y otras variables de los tiempos modernos, determinaron la necesidad de establecer un grupo de normas para la implementación de un Sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad que pudieran servir a cualquier organización, grande o pequeña, y localizada en cualquier lugar del mundo con la finalidad de estandarizar los procesos y asegurar la entrega de productos de calidad. Todo sistema de gestión esta encaminado a fomentar una filosofía de calidad en todo el personal que integra a las empresas.

Por otra parte, surgió el innovador concepto de la **mejora continua** de la calidad (**CQI, Continuous Quality Improvement**), para el cual se necesitaba también de la administración de la calidad total (**TQM, Total Quality Management**).

En la década de los noventa ISO (Organización Internacional para la Normalización) desarrolló una serie de normas de la serie ISO 9000, donde la última versión de la norma ISO 9001 es del año 2000 la cual tiene como finalidad establecer sistemas de gestión enfocados a calidad. La norma guía a la organización en la implementación del sistema y su posterior certificación.

Antecedentes de la Calidad en Venezuela⁸

La calidad en Venezuela se inicia en la primera mitad del siglo XX de manera individual y respondiendo a los intereses particulares de grandes empresas y de algunas dependencias oficiales, las cuales introducen normas norteamericanas (ANSI, NEMA, UL y otras) y algunas normas europeas. De esta manera iniciaron en Venezuela múltiples fuentes informativas y tendencias técnicas, las cuales fueron aplicadas como buenas prácticas de la ingeniería.

De esta manera el Estado toma la iniciativa que le corresponde y decreta la creación de la Comisión Venezolana de Normas Industriales (COVENIN) mediante el decreto 501 del 31 de Diciembre de 1958, el cual permite que se desarrollen políticas de normalización y de control de la calidad que hasta la fecha no estaban reguladas. Los parámetros de control tanto de normas como de control de la calidad fueron establecidas a sus proveedores por la industria petrolera.

Durante los primeros años, la COVENIN no logro funcionar tal como estaba diseñada debido a una carencia de políticas, personal idóneo, presupuestos y locales apropiados donde poder ensayar los requisitos que se determinaban en una norma, por lo que durante el periodo de 1958 hasta 1965 el número de normas técnicas desarrolladas fue aproximadamente 120 normas. Durante esta época se crean los primeros comités técnicos de trabajo de carácter privado como son: el comité conjunto de concreto armado (C.C.C.A.), el comité de electricidad (CODELECTRA), con la finalidad de prestar un apoyo a la COVENIN en el desarrollo de las normas técnicas y por ende del incipiente control de la calidad. Durante el periodo de 1965 hasta 1972, el avance de la normalización en el país recibe un impulso decisivo de parte del estado al crear el Ministerio de Fomento, la División de Normalización y Certificación de Calidad adscrita a la Dirección de Industria y Comercio. Esto

⁸ Denis, F. y Mendoza, C. (2006, Junio30). *Historia y Filosofías de la Calidad*. [Exposición]. Caracas: CIAPUCAB

permite que la COVENIN disponga de una cobertura nacional para desarrollar sus labores en áreas de CALIDAD.

Durante los años de 1978 a 1983 se acelera el desarrollo de múltiples normas técnicas, así como el número de marcas NORVEN otorgadas en el país; el personal de COVENIN y FONDONORMA se forman en alianzas con organismos de Francia, Alemania y Japón. Las evaluaciones al sector industrial se incrementa con el uso de la normas 1700 “Sistemas de evaluación de las buenas practicas de fabricación de as empresas farmacéuticas”. Norma 1800 “Manual para evaluar los sistemas de control de calidad de las empresas de alimento”.

En el periodo de 1984 a 1990, el proceso normalizador comienza lentamente a decrecer debido a un mayor interés en los procesos de certificación, lo que permite que FONDONORMA se desarrolle más y que demande mayores recursos que la COVENIN. En el país se suscritan eventos que fuerzan a la industria nacional a desarrollar productos que se importaban y esto facilito el uso de técnicas y filosofías de la Calidad que no tuvieron mayor importancia en el pasado que no tuvieron mayor importancia en el pasado.

En el proceso de reestructuración del Ministerio de Fomento, quién da paso al Ministerio de Industria y Comercio (MIC), se crea en 1993, SENORCA, convirtiéndose en el Organismo Nacional de Acreditación (otorgar las primeras acreditaciones a Laboratorios de Ensayos en 1994). FONDONORMA es acreditado como Organismo Certificador de Sistemas de la Calidad y Productos y le es otorgada una autorización como Organismo de Normalización.

En Diciembre de 1998, se da origen a la creación de SENCAMER (Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos), servicio adscrito al Ministerio de la Producción y el Comercio (anterior MIC), resultante de la fusión de SENORCA y SANAMET (Servicio Autónomo

Nacional de Metrología). En el año 2001, SENCAMER otorga la primera acreditación a un Laboratorio de Ensayos.

En Octubre de 2002 es promulgada la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, con el fin de desarrollar los principios orientadores, que en materia de calidad, consagra la Constitución. Esta Ley establece los mecanismos necesarios para garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de los subsistemas de: Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Ensayos y Reglamentaciones Técnicas; siendo SENCAMER el ente coordinador de velar por el cumplimiento de esta Ley.

Bases Teóricas

Para diseñar un modelo gerencial basado en los ocho principios de gestión de la calidad se debe tener en cuenta los fundamentos teóricos de la calidad a lo largo de la historia, y los aspectos claves de la planificación en el mundo moderno, con el fin de crear las bases necesarias para comprender y analizar los datos que se obtengan durante el desarrollo de la presente investigación y a la vez contribuye a la mejora en el desempeño de la organización.

Matriz DOFA

Para Alan Chapman, la matriz DOFA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones dentro de las organizaciones. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (estas cuatro dimensiones son una extensión de los encabezados sencillos de Pro y Contra);

la cual provee un marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de la empresa⁹.

Esta herramienta debe hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan. De acuerdo con lo anterior, el análisis tiene dos focos, por una parte se enfoca en la empresa en sí (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo). Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar factores que afecten al negocio de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.¹⁰

El análisis DOFA ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

Planificación

Según Betancourt, J. (2002), en su libro *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. (p. 125); define el concepto de planificación de la siguiente manera:

Planificación: *formulación o selección de las metas y objetivos generales y específicos (de la organización, de los departamentos o divisiones) y una programación con pasos sistemáticos para*

⁹ Chapman, A. (2004, Agosto). Análisis DOFA y análisis PEST. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>. [Consulta: 2007, Febrero 10]

¹⁰ López, C. (2000, Febrero). Análisis DOFA. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm>

alcanzarlos. Los planes pueden ser desarrollados a corto, mediano y largo plazo, dependiendo de los niveles administrativos: a niveles más bajos, menor tiempo.

La planificación es el inicio de todo proyecto y/o organización ya que marca las pautas hacia donde vamos y que camino seguir; por lo tanto se utiliza como una herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas, en torno a la situación actual y al camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el ambiente y lograr mayor eficacia en alcanzar los objetivos.

La planificación es un proceso que empieza definiendo los objetivos de la organización, los cuales deben ser alcanzables y medibles en el tiempo; con base a ellos se desarrollan las estrategias para alcanzar dichos objetivos y definir los recursos necesarios para llevar a cabo dichas estrategias. Existe un nuevo enfoque definido como la **planificación hacia la calidad**; este enfoque se diferencia a los demás por la aplicación del concepto de mejoramiento continuo.¹¹

El mejoramiento continuo implica un cambio de actitud y por esa razón surge este enfoque de planificación como primer paso para la calidad total el cual conlleva a disminuir la burocracia dentro de las organizaciones.

Este modelo de gestión gerencial aplicado a la calidad empieza con identificar los factores macro y micro del ambiente nacional e internacional que influyen positiva o negativamente en el desarrollo y crecimiento de la organización al igual que los factores internos; el cual se realiza mediante herramientas adecuadas, sin embargo, la más utilizada es la **matriz DOFA**, en donde se analizan las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa.

¹¹ Denis, F. (2006, Julio 28). *Planificación de la Calidad*. [Exposición]. Caracas: CIAPUCAB

Seguidamente se definen los **Valores Corporativos** para determinar el clima ambiental que se requiere para la organización, luego se formula la **Misión** que es la razón filosófica de la existencia de la empresa, la naturaleza del negocio en el cual se desarrolla su actividad. Con base a los resultados arrojados por el análisis, se define la **Visión** hacia donde quiere ir la organización; la cual determina los objetivos a medio y largo plazo. Esta es una de las fases más importantes y más delicada ya que de aquí depende el éxito de la empresa al aplicarse el plan. De la misión y visión se define las políticas de la empresa, marcando la pauta para los objetivos y las **Estrategias** que es la aplicación de los objetivos.¹²

Finalmente se debe ubicar los procesos críticos para definir los **indicadores**, con el fin de dar seguimiento a la aplicación del plan estratégico. En caso de surgir cambios, una retroinformación permitirá reparar y continuar con lo planificado. El paso siguiente es la puesta en práctica de la planificación. Se diseña para ello un **plan de la calidad**, en el cual se indicarán las actividades en función al tiempo y se pone en marcha. Paralelamente se desarrollan proyectos de Mejoramiento Continuo que tendrán como fin aprovechar las oportunidades de mejorar actividades y procesos dentro de la organización.¹³

Principios de Gestión de la Calidad

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. El manejo de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras filosofías. Hasta la fecha se han identificado ocho principios de 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.

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

Un principio de gestión de la calidad es una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes.

En un mundo tan cambiante como el actual, con un mercado de bienes y servicios influenciado por factores como la competitividad, globalización y seguridad; ha hecho que el cliente sea cada vez más exigente por lo tanto se ha convertido en uno de los ejes principales de toda organización donde esta se encarga de satisfacer los requisitos exigidos mediante la prestación de un servicio o la producción de un bien que ha llevado a que las organizaciones tengan un **ENFOQUE AL CLIENTE**, siendo este el primer principio de gestión de la calidad.

Según Tom Peters y Nancy Austin, en su libro *Pasión por la Excelencia* dicen: “un cliente no interrumpe nunca nuestro trabajo, porque él (o ella) es el objetivo de nuestro trabajo. No le hacemos el favor de servirle... él (o ella) nos hace el favor de darnos la oportunidad de hacerlo”. (p. 59). Por lo tanto toda organización debe gestionar sus procesos y actividades en función a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

No obstante el cliente es visto como alguien con percepciones únicas y necesidades, donde cada una de ellas favorezca al crecimiento continuo de la organización a través de quejas, reclamos y/o recomendaciones; obteniendo un enfoque claro que ayude a no perder el rumbo.

Para aplicar este principio, es necesario identificar, estudiar y comprender las necesidades y expectativas que exigen los clientes con el propósito de satisfacerlos; para eso se debe definir y promover aquellos procesos que mejoran el desempeño de la organización, apoyado en la recolección y utilización de datos e información que son elementos de entrada para aquellos métodos empleados para evaluar el progreso hacia la mejora continua. Entre los métodos adecuados se encuentran las auto evaluaciones y revisiones por la dirección de la empresa.

El segundo principio de gestión de la calidad se encuentra enfocado hacia el **LIDERAZGO**, el cual se ha vivido desde mucho tiempo atrás debido a que esto es algo innato del vivir cotidiano por lo tanto la ambición por desarrollar habilidades de liderazgo inunda los niveles ejecutivos de las organizaciones de todo el mundo. Muchas veces esta capacidad es observada como un don, mientras que otros la ven como una virtud que se va desarrollando día a día contribuyendo al crecimiento de habilidades personales; en general los líderes poseen un enfoque crítico que colabora con la mejora continua de la empresa.

La necesidad de un líder es evidente y real, ya que posee la capacidad de solucionar problemas y satisfacer necesidades, guiando al personal hacia el logro de los objetivos; por esta razón es importante hablar de liderazgo dentro de un modelo de gestión gerencial ya que este requiere de personas flexibles que afronten los cambios que se generan en un sistema organizacional. El modelo de gestión gerencial debe estar dirigido y motivado por un líder que fomente la creación de una nueva cultura organizacional enfocada hacia la calidad y el mejoramiento continuo, donde la **PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL** juega un papel muy importante para el beneficio de la empresa por lo cual este es el tercer principio de la calidad.

Para la operación eficaz y eficiente de la organización se debe promover la participación y desarrollo del personal mediante la formación continua y planificación de carrera, la definición de responsabilidades y funciones, colaboración activa en el establecimiento de políticas, objetivos y toma de decisiones, la comunicación de información abierta en doble sentido y la identificación de necesidades presentes y futuras de las competencias del personal.

En la norma ISO 9001:2000, apartado 0.2 establece: “ *La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como*

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS “ (p. i); siendo este el cuarto principio de gestión de la calidad.

Para lograr una gestión gerencial eficaz y enfocada hacia la calidad, se debe identificar en primera instancia los procesos de la organización. Para eso es vital entender el concepto de proceso. En la norma ISO 9000:2000, ítem 3.4., se encuentra definido como: “*Proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*” (p. ii), como se puede observar en la figura que se muestra a continuación:

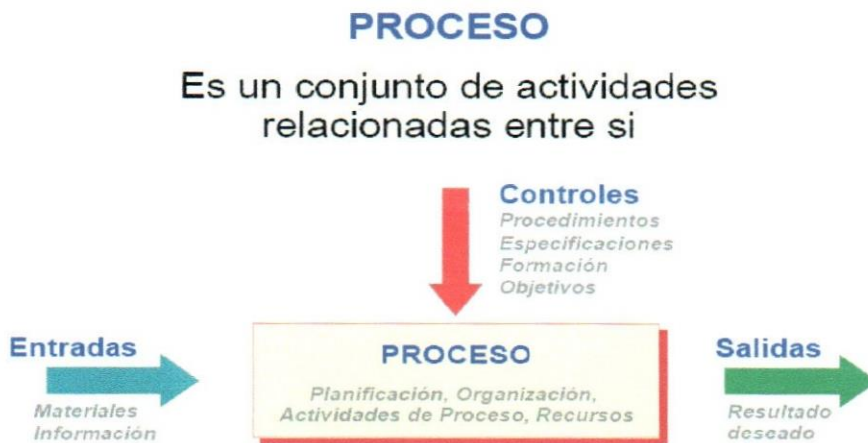


Gráfico 3. Definición de proceso. Tomado de “Información de la Calidad. Capítulo II” por I. Colinas, 2004, *Postgrado de Sistemas de la Calidad.UCAB 6(10)*

El quinto principio de gestión de la calidad es el **ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN** el cual busca identificar, entender y gestionar procesos interrelacionados como un sistema, que contribuyan a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

En las empresas de servicios el enfoque de sistema para la gestión tiene el esquema que se presenta en el Gráfico 4. .

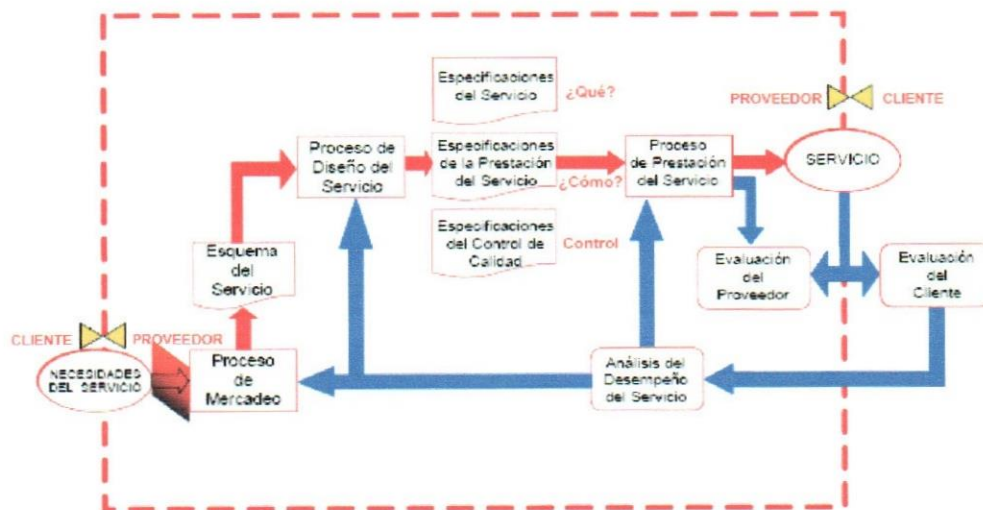


Gráfico 4. Enfoque de sistemas en organizaciones de servicios. Tomado de “Información de la Calidad. Capítulo III” por I. Colinas, 2004, *Postgrado de Sistemas de la Calidad, UCAB. 4(12)*

Las empresas para poder gestionar la calidad deben tener un objetivo permanente de esta con el fin de obtener un **MEJORAMIENTO CONTINUO** en cada uno de las actividades, máquinas, herramientas, problemas y en todo aquello que de una u otra forma pueda mejorarse dentro de la organización y se vea reflejado en la calidad del servicio. Siendo este el sexto principio fundamental de la calidad.

La mejora continua es un proceso progresivo en el que no debe haber retrocesos, lo cual implica una dinámica de estudio, análisis, experiencias y soluciones. Existen diferentes herramientas para el mejoramiento continuo pero la más empleada es el ciclo PHVA.¹⁴

El ciclo PHVA se encuentra compuesto por las siguientes etapas: Planear, Hacer, Verificar y Actuar en donde cada una de ellas se coloca en práctica de una forma implícita en nuestro vivir cotidiano y además contribuyen a una mejora

¹⁴ Grupo Kaizen S.A. (2006). Aplicación de los principios de la calidad. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/38.htm>

continua en las actividades obteniendo una mayor productividad. Por esa razón es aplicable a los sistemas de gestión de la calidad.

A continuación se observa el ciclo PHVA :

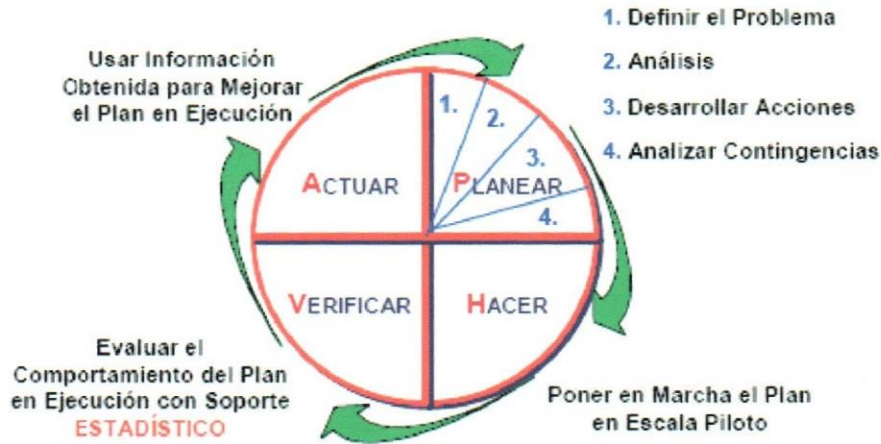


Gráfico 5. Ciclo PHVA. Tomado de “Información de la Calidad. Capítulo VI” por I. Colinas, 2004, *Postgrado de Sistemas de la Calidad. UCAB 15(21)*

Las definiciones de Planear, hacer, verificar y actuar, son tomadas de la norma ISO 9001:2000, ítem 0.2, (p. ii .iii)

“*Planear* es establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo a los requisitos del cliente y las políticas de la organización” (p.ii) (ibid). En esta primera etapa se determinan las metas y los objetivos de la organización pero para eso; según Ishikawa Kouru (s.f) en su libro *¿Que es Control Total de la Calidad?*, establece que “se fijan políticas, de lo contrario no se pueden establecer metas” (p. 55), ya que las políticas al ser claras facilitan el establecimiento de las metas y contribuyen a la creación de objetivos, los cuales ayudan a formar el camino a seguir a través de métodos y estrategias para alcanzar el éxito propuesto por parte de la organización.

Según la norma ISO 9001:2000, ítem 0.2, aparece la siguiente definición: “*Hacer* es implementar los procesos” (p. ii). Como se puede entender, la segunda etapa del ciclo

PHVA busca implementar los procesos y estrategias con el fin de lograr los objetivos, para ello es importante brindar una capacitación a los clientes internos para así obtener un adecuado entendimiento y poder realizar el trabajo de acuerdo a lo establecido por la alta dirección.

“Verificar es realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados” (ibid). En esta etapa se verifican los efectos y causas de los procesos y los productos con el fin de medir los resultados con respecto a lo establecido.

“Actuar es tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos” (Ibid), en esta última etapa se determinan los cambios requeridos para detener las irregularidades que se han presentado en los procesos con el objetivo de tomar las acciones apropiadas.

Diariamente las organizaciones se encuentran en situaciones donde de una u otra forma se ven obligados a tomar decisiones y en ocasiones no eligen la más apropiada, para eso es importante **TOMAR DECISIONES BASADO EN HECHOS** por lo tanto se convierte en el séptimo principio de gestión de la calidad. Los datos e informaciones deben ser reales y objetivos; los cuales tienen que ser accesibles a las personas que los necesiten para su posterior análisis con el fin de emprender acciones equilibradas con los hechos, la experiencia y la intuición.

Es por ello que un sistema de gestión basado en este principio, tiene como objetivo mejorar la calidad de la información obtenida, y mejorar los cauces para los procesos. Con buena información, se pueden hacer estudios a futuro y a corto plazo que optimicen la planificación dentro de la organización.

El octavo y último principio de gestión de la calidad esta referido a las **RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON LOS PROVEEDORES**; como dice el Grupo Kaizen C.A en el artículo *Aplicación de los*

principios de la calidad publicado en el 2006: "Una empresa y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor".

Las buenas relaciones con los proveedores establecen un feedback en los niveles apropiados en ambas organizaciones que facilita la solución rápida de problemas y evita retrasos y disputas costosas, además contribuiría a la implementación de planes de mejora continua a los procesos cliente-proveedor y a participar en iniciativas conjuntas de mejora de productos del cliente. Esto conlleva a mejorar eficaz y eficientemente los procesos de realización y entrega de productos conformes, mediante el control a los proveedores. En el mismo artículo, *Aplicación de los principios de la calidad* publicado por el Grupo Kaizen S.A (2006), se exponen diferentes herramientas para controlar a los proveedores y las más utilizadas son:

- Evaluación de la experiencia previa,
- Desempeño en comparación con sus competidores,
- Revisión del desempeño del producto comprado en cuanto a calidad, precio, entrega y repuesta a los problemas
- Auditorias de segunda parte a los sistemas de gestión del proveedor
- Revisión de las referencias del proveedor
- Evaluación financiera para asegurar su capacidad durante todo el periodo de suministro
- Respuesta a consultas, solicitudes de presupuestos y de ofertas
- Capacidad de servicio, instalación y apoyo e historial del desempeño
- Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.

Modelo de Gestión de la Calidad

Es importante conocer el modelo de gestión de la calidad presentado por la norma ISO 9001:2000, el cual posee como base la aplicación del ciclo PHVA, como se observa a continuación:

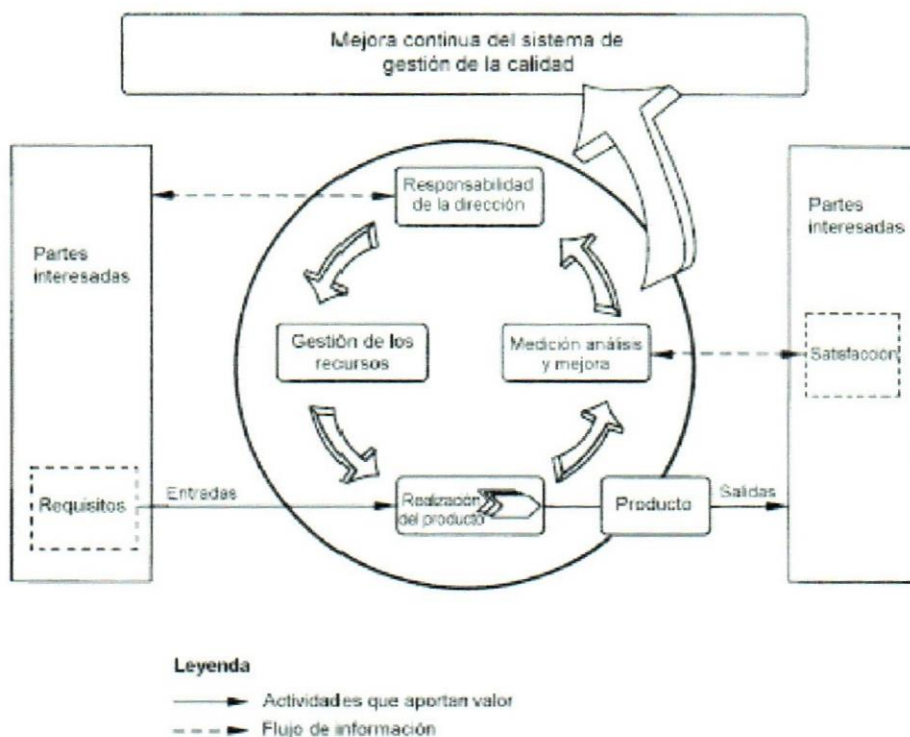


Gráfico 6. Modelo de gestión de la calidad. Tomado de “Información de la Calidad. Capítulo VI” por I. Colinas, 2004, *Postgrado de Sistemas de la Calidad. UCAB 15(21)*

Bases Legales

Para las bases legales del presente estudio, el investigador toma como referencia la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, la cual es publicada en Gaceta Oficial, con el Nro. 37.555 de fecha 23 de octubre de 2003, en el que se establece en el TÍTULO I, DISPOSICIONES GENERALES; Capítulo I, del Objeto del Ámbito y de las Definiciones; en su Artículo 1, lo siguiente:

“Esta ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas, y diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad. Asimismo, establecer los mecanismos necesarios que permitan

garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación y Reglamentaciones Técnicas y Ensayos.

Además, en la constitución de la República Bolivariana de Venezuela se menciona:

“...el derecho que tiene toda persona a disponer de bienes y servicios de calidad, bajos criterios de un tratamiento digno y no discriminatorio. De igual forma de recibir información adecuada y no engañosa sobre el contenido y las características de los productos y servicios requeridos por el consumidor o usuario...”
(p. 101)

Por otro lado, en el Artículo 2, Ordinal 2, instituye lo siguiente:

“Las disposiciones rectoras del Sistema Venezolano para la Calidad, con miras a sentar las bases para que todos sus integrantes desarrollen sus actividades en pro de la competitividad nacional e internacional de la industria, el comercio, la producción de bienes y la prestación de servicios, así como la satisfacción de consumidores y usuarios”,

y en el Ordinal 3, establece:

“Establecer el alcance y los lineamientos de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación y Reglamentaciones Técnicas y Ensayos, a los efectos de asegurar las actividades que éstos realizan y el óptimo funcionamiento del Sistema para la Gestión de la Calidad en el País.”

La Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, hace referencia en el artículo 43 al cumplimiento de normas COVENIN, ISO, ANSI y entre otras aplicadas a los proveedores. He aquí donde se contempla la implementación de sistemas de gestión de la calidad según la Norma ISO 9001:2000 la cual contiene como base los ocho principios de gestión de la calidad.

La Norma ISO 9001:2000 se relaciona con varios Subsistemas, descrito en la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, en cuanto al establecimiento de los

métodos para medir el desempeño de la organización con el fin de determinar si los objetivos fueron alcanzados y cumple con las reglamentaciones técnicas.

En el cuadro siguiente se muestra la relación de los 8 principios de gestión de la calidad versus los objetivos de la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad.

Cuadro 1-

Relación entre los 8 principios de gestión de la calidad y los objetivos de la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad

Ley Sistema Calidad	Establecer las disposiciones rectoras en materia de calidad para asentar las bases para el desarrollo de las actividades en pro de la competitividad nacional e internacional de la industria, el comercio y la prestación de bienes y servicios, así como la satisfacción de consumidores y usuarios;	Establecer el alcance y los lineamientos de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos, a los efectos de asegurar las actividades que éstos realizan y el óptimo funcionamiento del sistema para la Gestión de la Calidad en el país;	Estimular la calidad y la competitividad del Estado y de las empresas en cuanto a los servicios y los bienes que éstos proveen	Promover y asegurar la participación de todos los interesados en el funcionamiento del Sistema Venezolano para la Calidad, como mecanismo para la mejora continua;	Regular y controlar las actividades del Sistema Venezolano para la Calidad en el campo de la salud, seguridad, ambiente y prácticas que puedan inducir en error al consumidor o usuario;	Establecer, coordinar y promover las actividades del Sistema Venezolano para la Calidad, que se realizan en el ámbito voluntario	Fomentar la cooperación en materia de normas, reglamentaciones técnicas y procedimientos de evaluación de la conformidad con miras a facilitar el acceso a los mercados nacionales e internacionales y fortalecer los lazos de confianza entre las partes involucradas
Enfoque al cliente	X		X		X		X
Liderazgo			X				
Participación del personal				X			
Enfoque basado en procesos					X		

Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 1 (Cont.)

Ley Sistema Calidad	Establecer las disposiciones rectoras en materia de calidad para asentar las bases para el desarrollo de las actividades en pro de la competitividad nacional e internacional de la industria, el comercio y la prestación de bienes y servicios, así como la satisfacción de consumidores y usuarios;	Establecer el alcance y los lineamientos de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos, a los efectos de asegurar las actividades que éstos realizan y el óptimo funcionamiento del sistema para la Gestión de la Calidad en el país;	Estimular la calidad y la competitividad del Estado y de las empresas en cuanto a los servicios y los bienes que éstos proveen	Promover y asegurar la participación de todos los interesados en el funcionamiento del Sistema Venezolano para la Calidad, como mecanismo para la mejora continua;	Regular y controlar las actividades del Sistema Venezolano para la Calidad en el campo de la salud, seguridad, ambiente y prácticas que puedan inducir en error al consumidor o usuario;	Establecer, coordinar y promover las actividades del Sistema Venezolano para la Calidad, que se realizan en el ámbito voluntario	Fomentar la cooperación en materia de normas, reglamentación es técnicas y procedimientos de evaluación de la conformidad con miras a facilitar el acceso a los mercados nacionales e internacionales y fortalecer los lazos de confianza entre las partes involucradas
Enfoque de sistema para la gestión					X	X	X
Mejora Continua	X	X	X	X			X
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones		X		X			
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor							X

Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

Diagnóstico: Es un proceso de construcción de conocimiento, estructurado, reflexivo y crítico que tienen como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso o situación de lo social.

Documentación: Es el registro cotidiano del desempeño de los procesos y sistemas. Contribuye a mantener información permanente en la institución y a modelar los procesos.

Eficacia: significa lograr la producción de los bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad.

Eficiencia: Consiste en obtener el máximo resultado posible con unos recursos determinados, o en mantener con unos recursos mínimos la calidad y cantidad adecuada de un determinado servicio / producto.

Estructura De La Organización: Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

Gestión De La Calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Manual De La Calidad: Documento que establece las políticas de la calidad y describe el sistema de calidad de una organización.

Mejora Continua: Es el cambio incesante de mejora en un proceso, producto o servicio con el fin de agregar valor (cumplir requerimientos cambiantes de clientes, reducir costos, optimizar procesos, incrementar seguridad, etc.). El mejoramiento

puede emplearse en las maquinarias, materiales, métodos de producción, medio ambiente y en las personas.

No Conformidad: no cumplimiento de los requisitos especificados.

Pedido de Emergencia: Son aquellos pedidos de repuesto que solicita las sucursales y la casa matriz, porque se encuentran vendidos.

Planificación De La Calidad: Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

Producto: Resultado de un proceso.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

S.A.I: Sistemas Administrativo Integral

Satisfacción Del Cliente: Percepción del cliente sobre el grado en el que se han cumplido sus requisitos.

Sistema De Gestión De La Calidad: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política de la calidad y los objetivos de la calidad y para lograr dichos objetivos, para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

U.P.L: Unidad portátil de lectura, con los cuales se realizan los conteos usando las etiquetas de código de barra.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

El tipo de investigación para la realización del proyecto es PROYECTIVA DOCUMENTAL. Es documental porque se basó en la revisión y análisis de los documentos y datos necesarios para conocer la percepción del cliente y la situación actual de la empresa objeto de estudio. Además, la presente investigación es proyectiva, ya que diseñó un modelo gerencial basado en los ocho principios de gestión de la calidad.

Lo anterior se sustenta en el concepto de investigación proyectiva que el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL (2006) define y explica de la siguiente manera:

“Este tipo de investigación, también llamada “proyecto factible”,...consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. (p 21).

El concepto de Investigación documental, se define según La UPEL (2006) (op. cit.) de la siguiente manera:

“... el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en

trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, el pensamiento del autor.” (p. 20)

Diseño de la Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998), “Metodología de la Investigación”, se refiere a que la investigación no experimental “... es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos...” (p. 194)

Además, Hernández, Fernández & Baptista (1998) (op. cit.), establecen que:

“... en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.” (p. 194)

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, el diseño de la investigación es No Experimental Transeccional. Es No Experimental ya que se observaron situaciones existentes dentro de la organización sin existir manipulación de las variables, lo cual permitió dar respuesta a los objetivos específicos planteados referentes a la percepción del cliente y la situación actual de la empresa en estudio.

Además, se considera Transeccional, porque se realizaron mediciones de las variables en un espacio único, sin involucrar comparación de datos de periodos anteriores, en un tiempo único de cuatro (4) meses.

Método de la Investigación

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó el método de observación y el método deductivo. A partir del método de la observación se adquirirá los conocimientos necesarios acerca de las actividades que realizan los empleados con el fin de que los investigadores se familiaricen con los procesos e identifiquen las condiciones actuales de la organización. Sin embargo se requerirá el apoyo de la deducción ya que se parte de la forma general cuando se referencia a los principios de gestión de la calidad donde cada uno de sus principios se ajustaran al contexto actual de la empresa objeto de estudio, la cual corresponde a las situaciones particulares que se encuentran contenidas de manera explícita dentro de lo general.

Fuentes para la recolección de datos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron como *Fuentes Primarias* las normas, procedimientos, manuales, bases de datos, entrevistas personales y documentos externos e internos de la organización. Como *Fuentes Secundarias*, se categorizar las revistas, artículos, documentos de cursos y páginas web relacionadas con los temas expuestos en la base teórica de la presente investigación.

Población y Muestra

Población

Tamayo y Tamayo, M. (1998) definen la población: “como la totalidad del fenómeno de estudio, en donde las unidades de la población poseen una característica común, cuyo estudio da origen a los datos de la investigación.” (p. 96)

Comprendiendo la definición anterior, la población son todos los empleados que conforman la casa matriz, la cual esta compuesta por la alta dirección, las gerencias, coordinadores y jefes de áreas; además el personal operativo de la misma. Por lo tanto el tamaño de la población es de 59 empleados; además, para el presente estudio se tuvo en cuenta la población de los clientes.

La población de los clientes son todos aquellos que se encuentran registrado en la base de datos de Postventas a nivel nacional ya que es requisito que todo cliente que haya comprado en la empresa objeto de estudio se registre en postventas, por lo tanto la población es 115 clientes.

Muestra

Conocida la población se procede a determinar la muestra objeto de este estudio.

Sabino, C. (1996) define la muestra como:

“Parte de todo lo que llamamos universo y que sirve para representarlo, es decir, consiste en un número de sujetos que reúnen las mismas características de la población estudiada y, por lo tanto, son representativo de la misma. Cuando la muestra cumple con las condiciones anteriores, es decir, cuando nos refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo, lo llamamos muestra representativa” (p. 104).

En el caso de los empleados de la empresa objeto de estudio, la investigadora consideró que, dado que el tamaño de la población es pequeña y finita, la muestra es de 62 empleados. Además, todas las personas que la conforman están relacionadas directa e indirectamente con el problema de estudio y sus criterios son fundamentales para el diseño de un modelo gerencial basado en los 8 principios de gestión de la calidad.

Los clientes por ser una población finita, para seleccionar el tamaño de la muestra, se aplicó la siguiente formula¹⁵:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde: Z : Coeficiente de confianza
 p: Probabilidad a favor
 q: Probabilidad en contra
 N: Población
 e : Error de estimación

Para el cálculo se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones:

- El coeficiente de confianza de 95%, 1.96 Sigma
- La probabilidad a favor del evento de 50%
- La probabilidad en contra del evento de 50%
- El error de estimación del 6%

$$n = \frac{1.96^2 (115)(0.5)(0.5)}{0.06^2 (115 - 1) + 1.96^2 (0.5)(0.5)}$$
$$n = 80.5 \cong 80$$

Aplicando la formula y los datos indicados anteriormente, la muestra a nivel nacional es de 80 clientes, de los cuales 24 clientes corresponden a la casa matriz ubicada en Caracas y los 56 clientes restantes se encuentra distribuido entre las sucursales de Valencia, Maracaibo, Maturín, Puerto Ordaz, Barquisimeto y Calabozo. Para efectos del presente proyecto, se trabajo solo con los clientes de Caracas.

Los clientes se clasificarón por segmentos, en donde cada segmento significa:

- Segmento A: Volúmenes de compras mas de 200 millones
- Segmento B: Volúmenes de compras entre 100 y 199 millones

¹⁵ Duanes, D. (2001). *Investgación en administración para la toma de decisiones* (5ta ed.) Internacional

- Segmento C: Volúmenes de compras entre 50 y 99 millones
- Segmento D: Volúmenes de compras entre 25 y 49 millones
- Segmento E: Volúmenes de compras entre 10 y 24 millones
- Segmento F: Volúmenes de compras entre 0 y 9 millones

Los 24 Clientes se clasificaron en los siguientes segmentos:

Segmento A: 3 Clientes 17.6%

Segmento B: 4 Clientes 23.5%

Segmento C: 4 Clientes 23.5%

Segmento D: 6 Clientes 35.2%

Segmento E: Ninguno

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizaron diversas técnicas para la recolección de los datos, de acuerdo a cada una de las actividades realizadas; las cuales son:

- *Observación:* En donde el investigador actuó como observador con el propósito de obtener la información necesaria de los empleados, los procesos, actividades y medio ambiente para documentarlos, igualmente toda aquella información que sea relevante para el desarrollo del proyecto.
- *Entrevistas:* Se llevaron a cabo entrevistas a los dueños de procesos y directivas de la empresa ya que complementaron la información recabada por el método de la observación. Dichas entrevista se realizaron de manera no estructurada.
- *Revisión documental:* Se revisó toda la documentación que maneja la empresa y aquella que contiene información relevante acerca de la

satisfacción del cliente, procesos y datos relacionados con el sistema gerencial de la misma. Estos documentos fueron las normas, procedimientos documentados, instrucciones de trabajo, manuales y procesos de la empresa.

En cuanto a las herramientas para la recolección de datos, se emplearon los cuestionarios y flujogramas.

Técnicas para el análisis de datos

Una vez recopilado los datos, se procedió a clasificarlos en cada uno de los ocho principios de gestión de la calidad facilitando el análisis cualitativo de los mismos; posteriormente se efectuó la síntesis de la información mediante cuadros, gráficos, mapa de procesos y flujogramas. De los hallazgos encontrados en esta etapa se determinaron nuevos procesos dentro de la empresa, igualmente se logró identificar las debilidades en la documentación obteniendo como resultado un modelo para la evaluación por competencias y por último los métodos necesarios para el control, seguimiento y medición de los procesos.

Operacionalización de variables

En el Cuadro 2, se definen las variables que se midieron, controlaron y analizaron durante el desarrollo de la investigación, las cuales se operacionalizan a continuación:

Cuadro 2
Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Indicadores	Instrumento a Aplicar
Describir el mecanismo para conocer la percepción del cliente en cuanto a la organización	Percepción del cliente	Conocer el grado de satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de la satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación del investigador • Recopilación de la información a través de entrevistas personales
Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa según los ocho principios de la calidad que mantiene a un modelo de gestión gerencial.	Análisis de la situación actual	Análisis de los ámbitos internos y externos de la empresa con base a los ocho principios de gestión de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades • Fortalezas • Oportunidades • Amenazas • Aplicación de los principios de gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación del investigador • Recopilación de la información a través de la revisión documental y entrevistas personales

Nota: Cuadro elaborado con base a la metodología de operacionalización de variables de diferentes autores

Cuadro 2. (cont.)

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Indicadores	Instrumento a Aplicar
Identificar los procesos que intervienen durante la prestación del servicio en la empresa	Procesos	Identificación de los procesos gerenciales, operativos y de soportes orientados en el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de procesos • Caracterización de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Recopilación de la información a través de la revisión documental y entrevistas
Establecer la documentación de los procesos y actividades que afectan la calidad del servicio prestado.	Estructura documental	Niveles de documentación que describen y/o soportan las actividades de un sistemas de gestión de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos • Normas • Instrucciones de trabajo • Registros • Manuales • Modelo de evaluación por competencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación del investigador • Encuesta personal • Revisión documental
Definir los métodos apropiados para el control, seguimiento y medición de los proceso.	Seguimiento y Medición de los procesos	Definición de criterios y controles para los procesos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental

Nota: Cuadro elaborado con base a la metodología de operacionalización de variables de diferentes autores

Cronograma de actividades

En el Cuadro 3, que se encuentra a continuación se presenta el desarrollo real de cada una de las actividades del proyecto.

Cuadro 3
Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	MESES																	
	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO					
	1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Medición de la satisfacción del cliente cliente				■	■													
Diagnostico de la empresa					■	■	■	■										
Mapa de procesos								■										
Caracterización de los procesos								■										
Planificación								■	■	■	■							
Documentación										■	■	■	■					
Indicadores de gestión												■	■					
Análisis y redacción de resultados												■	■	■	■			
Recomendaciones y conclusiones														■	■			
Entrega del proyecto																	■	

Nota: Cuadro elaborado con base a la metodología de operacionalización de variables de diferentes autores.

clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes". (p. vi)

Partiendo del enfoque expuesto anteriormente, el inicio de una organización son los clientes por esa razón es importante que toda empresa invierta recursos en conocer las necesidades y expectativas presentes y futuras de los clientes, para

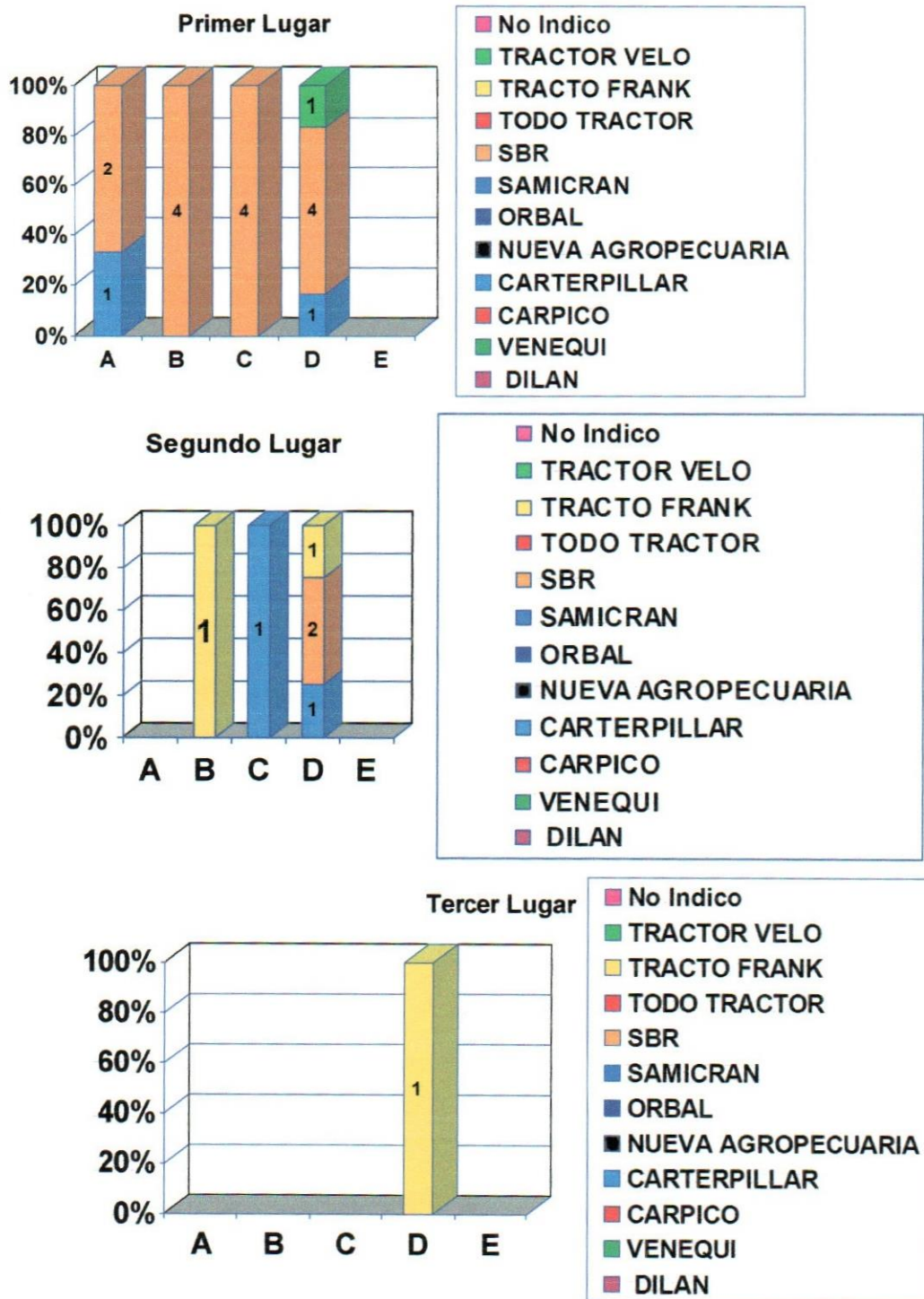


Gráfico 7. Nivel de posicionamiento. Gráfico tomado del estudio de satisfacción del cliente de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

Los Clientes de Caracas, pertenecientes a los Segmentos A, B, C y D, perciben a la empresa objeto de estudio como: “Repuestos” el 64.70%, por “Buena Atención” el 17.64%, por el “Buen Servicio” y “Maquinaria” 5.9%, y por los “Buenos Precios” 5.9%.

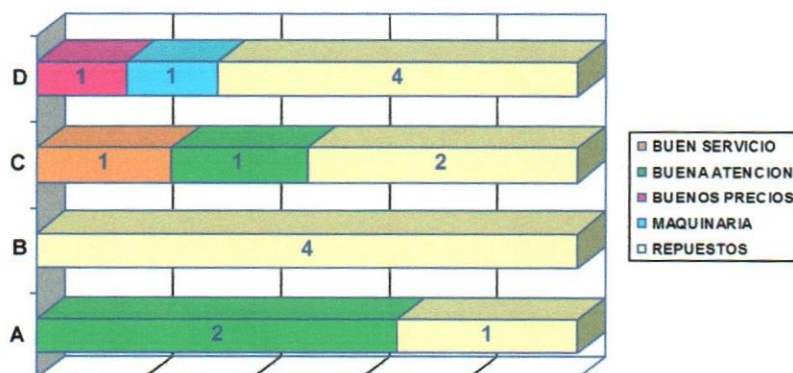


Gráfico 8. Y cuando le mencionamos a Inversiones SBR. ¿Qué es lo primero que le viene a la mente?. Gráfico tomado del estudio de satisfacción del cliente de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

Con respecto a los principales atributos que posee la empresa según la opinión de los clientes, sobresalieron los siguientes: Calidad de la atención, Confiabilidad y Precio; con mayor énfasis este último. De segundo plano se encuentra la reputación de la compañía y los servicios personalizados que ofrece.

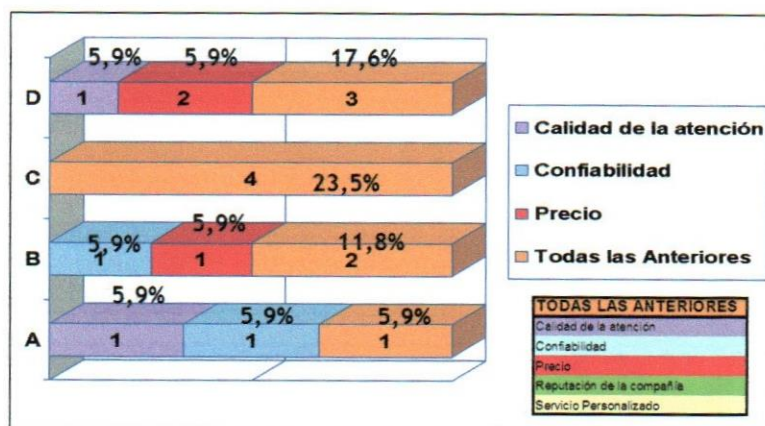


Gráfico 9. ¿Usted diría que Inversiones SBR, tiene los siguientes atributos?. Gráfico tomado del estudio de satisfacción del cliente de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

Referente al personal de ventas, los clientes de los segmentos en estudio se encuentran “De satisfecho a Muy Satisfecho” en absolutamente todos los siguientes aspectos evaluados: interés por sus necesidades y los conocimientos técnicos de los productos de SBR; y los tiempos de respuestas. Como se observa en el gráfico 10 y en el gráfico 11.

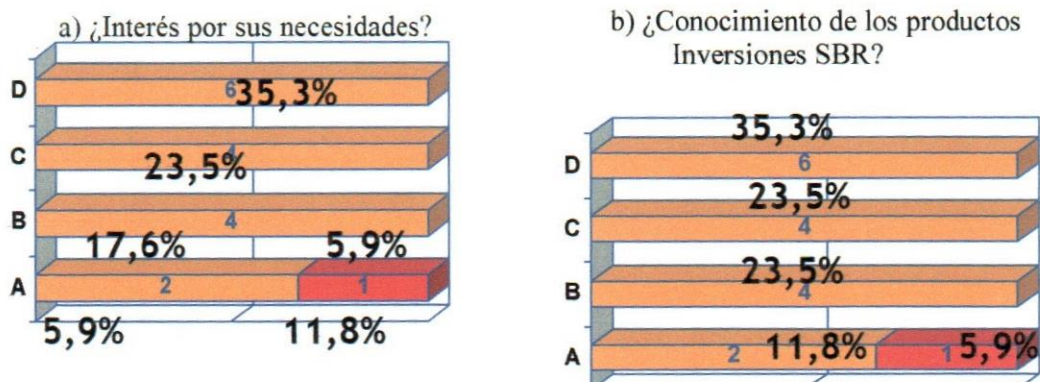


Gráfico 10. En el momento de pre-venta: Por favor evalúe el grado de satisfacción con respecto al personal de venta. Gráfico tomado del estudio de satisfacción del cliente de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

- a) ¿La atención que recibe por parte de nuestro personal de ventas en nuestras oficinas (a nivel nacional)?
- b) ¿Los tiempos de respuesta de nuestro personal de ventas a la hora de identificar una pieza, son satisfactorios?

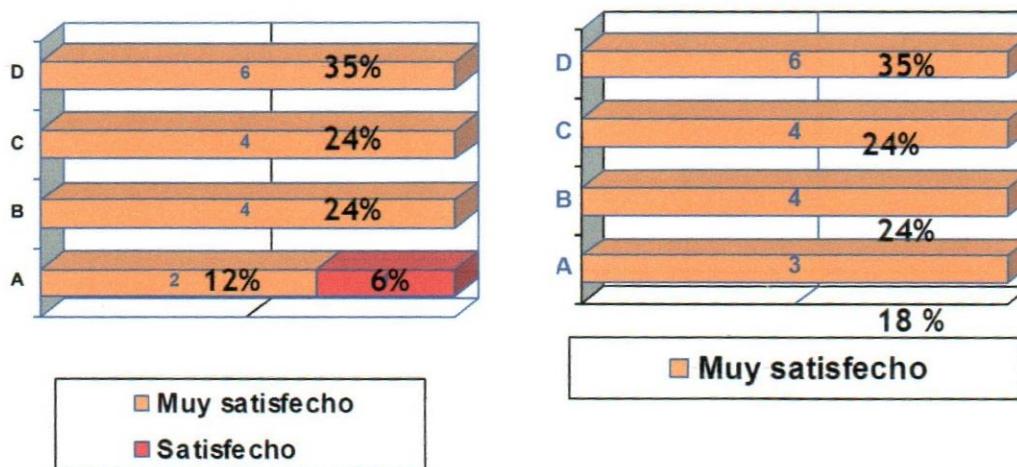
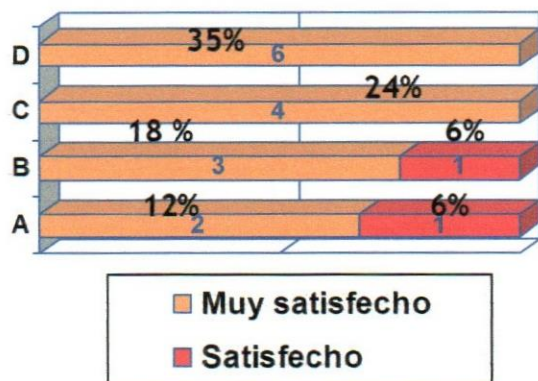


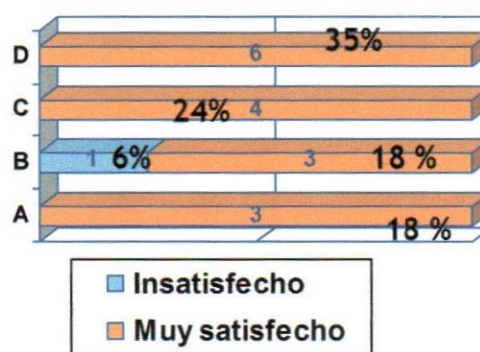
Gráfico 11. En el momento de la venta, ¿Que. Tan satisfecho se encuentra con:. Gráfico tomado del estudio de satisfacción del cliente de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

En el momento de la entrega de los repuestos, los clientes encuestados se encuentran satisfechos con relación a la velocidad de despacho del personal de almacén, el embalaje de las piezas despachadas y es necesario mencionar que solo 1 cliente del segmento B, está insatisfecho (6 %); de igual manera los clientes se encuentran satisfechos con los pedidos despachados a través de terceros como por ejemplo: MRW y Seencarga, es importante destacar que en el segmento A solo 1 Cliente manifestó insatisfacción por los envíos a través de terceros (6 %); y por último se encuentran igualmente satisfechos con el despacho de la mercancía a través del camión que surte a Inversiones SBR.

a) ¿La velocidad de despacho de nuestro personal de almacén?



b) ¿El embalaje de las piezas despachadas?



c) ¿Los pedidos despachados a través de terceros (MRW, Seencarga)?

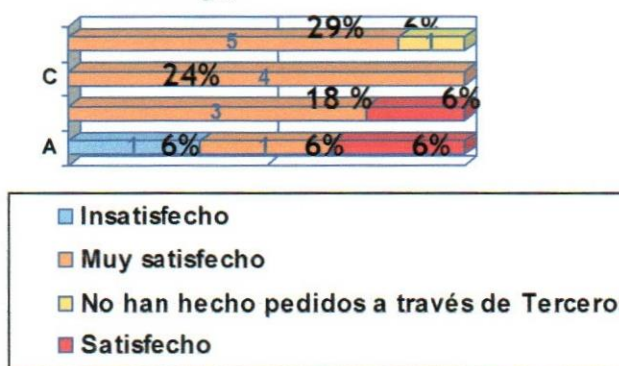


Gráfico 12. En el momento de la entrega de los repuestos, ¿Qué tan satisfechos se encuentra con la velocidad de despacho, el embalaje y los pedidos despachado por terceros?. Gráfico tomado del estudio de satisfacción del cliente de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

Referente a la solicitud de crédito, se encontró que el 82 % de la muestra en estudio solicitó crédito, mientras un 17% no lo pidió (Ver Gráfico 13). Asimismo de las personas que tienen crédito, respondieron que si recibieron explicación de las opciones financieras y sus resultados es entre satisfechas 6% y Muy Satisfecha 76.4 % (Ver Gráfico 14).

P- Cuando usted compro su repuesto ¿Solicito crédito?

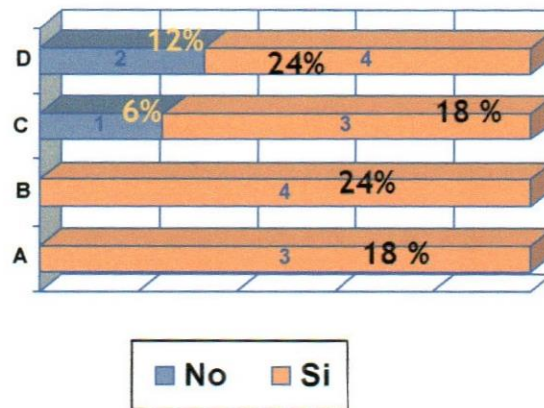


Gráfico 13. Cuando usted compro su repuesto, ¿Solicito crédito?g. Gráfico tomado del estudio de satisfacción del cliente de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

P- ¿Explicación de las opciones financieras?

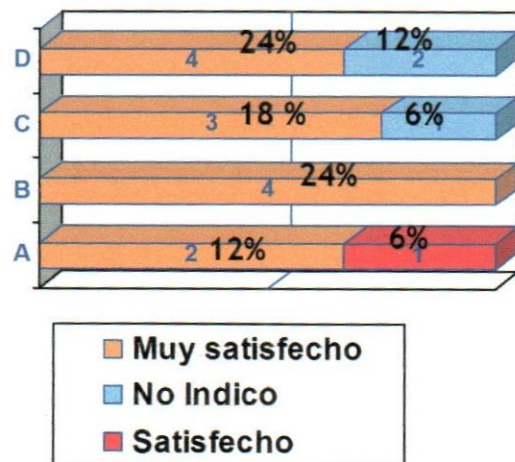
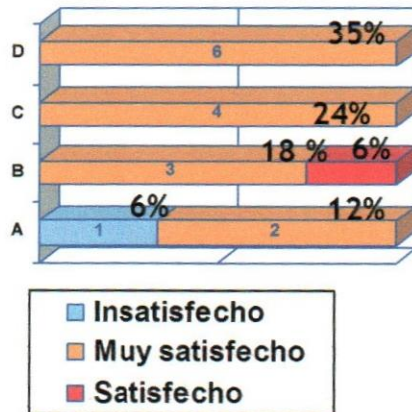


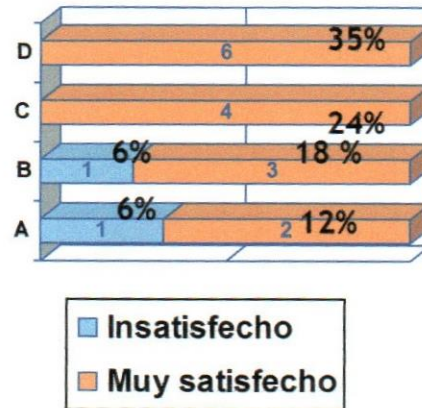
Gráfico 14. ¿Explicación de las opciones financieras?. Gráfico tomado del estudio de satisfacción del cliente de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

Es importante destacar que los clientes de Caracas, de todos los segmentos en estudio, están satisfechos con las visitas que le dispensa el personal de ventas y de atención al cliente, la frecuencia de dichas visitas y por los obsequios que reciben oportunamente (Ver gráfica 15).

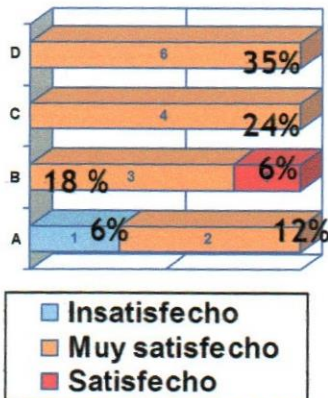
a) ¿Las visitas que le dispensa nuestro personal de venta?



b) ¿La frecuencia de estas visitas?



c) ¿Las visitas que le realiza nuestro personal de atención al cliente?



d) ¿Se siente satisfecho sobre los envíos realizados por nuestra área de postventas?

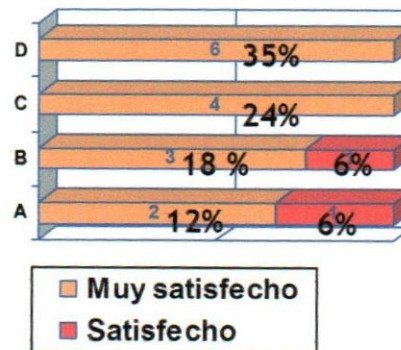
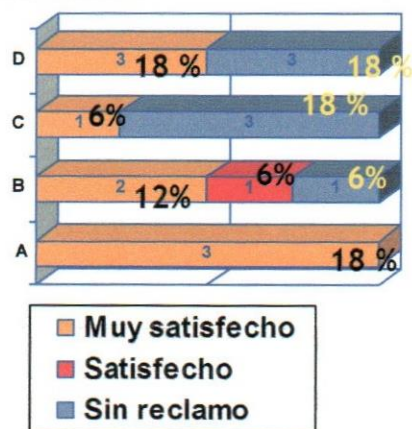


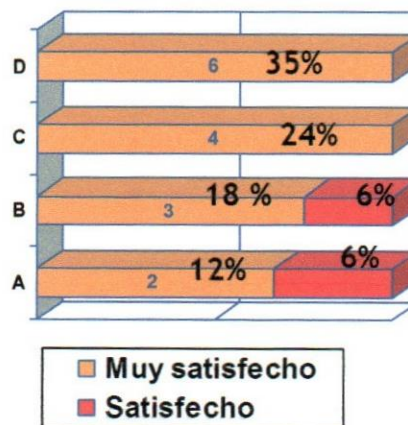
Gráfico 15. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las visitas de nuestro personal de ventas, las frecuencias de las mismas, las visitas del personal de postventas y los envíos realizados por postventas? Gráfico tomado del estudio de satisfacción del cliente de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

Además, los clientes se encuentran entre “Satisfechos” a “Muy Satisfechos” con el procesamiento de los reclamos y/o devoluciones. Igualmente los Clientes de todos los segmentos en estudios, están desde “Satisfechos” a “Muy Satisfechos” con respecto a “Precios”, las Marcas que comercializa la empresa objeto de estudio y las promociones. Existe también satisfacción por la disponibilidad de repuestos, sin embargo un cliente del segmento A manifiesta estar insatisfecho (Ver gráfica 16).

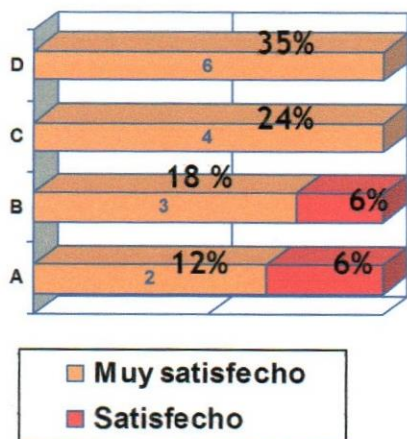
a) ¿Procesamiento de reclamos y/o devoluciones?



b) ¿La competitividad de nuestros precios?



c) ¿las marcas que comercializa la Empresa objeto de estudio?



d) ¿Disponibilidad de repuestos?

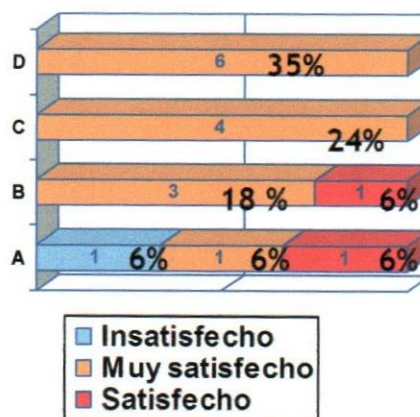


Gráfico 16. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el procedimiento de quejas/devoluciones, precios, marcas y disponibilidad de repuestos? Gráfico tomado del estudio de satisfacción del cliente de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

Concerniente a la comunicación telefónica con el cliente, se encontró que la mayoría de los clientes encuestados (88%) han sido contactados por teléfono. Sin embargo un 12% nunca ha sido contactado y pertenece al segmento C (ver gráfico 17). En la comunicación a través de correo, se observa que un gran número de clientes encuestados (88%) dicen no haber sido contactados por este medio. Igual que la pregunta anterior, un 12% nunca ha sido contactado y pertenece al segmento C.

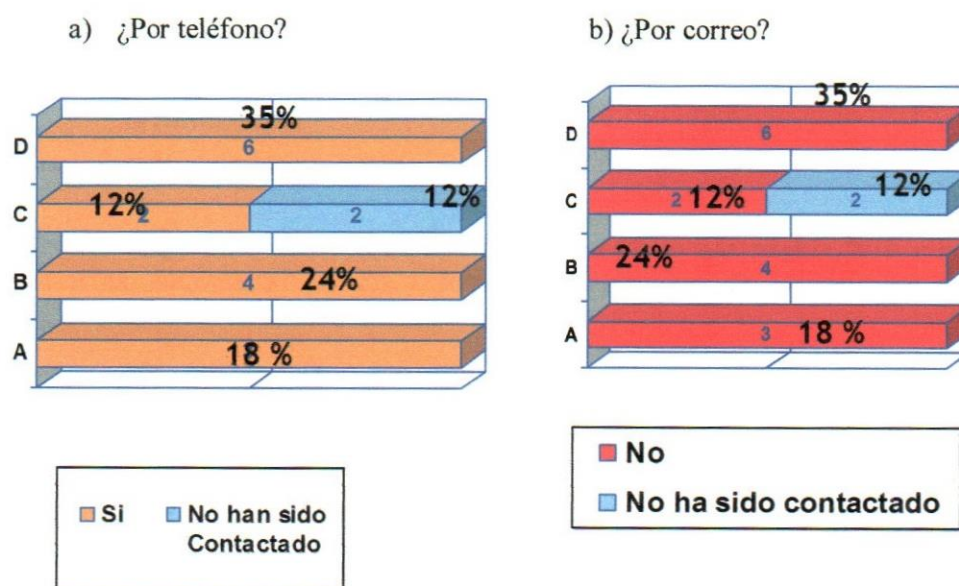


Gráfico 17. Después de comprar sus repuestos en Inversiones SBR por primera vez, ¿Usted ha sido contactado?. Gráfico tomado del estudio de satisfacción del cliente de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

Se evalúa que los clientes de Caracas, en un 53 %, no tienen cultura de uso de la Página Web y el 100 % de los clientes, en todos los segmentos en estudio: A, B, C, y D están satisfechos con la ubicación de la sucursal, como se observa en la gráfica 17.

tabulación y posteriormente junto con los dueños de los procesos realizar el análisis e impartir las acciones necesarias. Además, contribuyen a la medición de la satisfacción del cliente e identificar insatisfacciones específicas del mismo. Sin embargo no todas las herramientas han sido de mucha utilidad, como sucede con la línea 0800-727000 del centro de atención SBR debido a que los clientes de Venezuela de este sector no poseen la cultura para manifestar sus necesidades y sugerencias por este medio. Otro medio poco utilizado es la mini encuesta *Queremos saber de usted*, la cual es enviada en la correspondencia dirigida al cliente ya sea por cumpleaños, felicitaciones y/o mercadeo.

De esta manera se observa que el cliente es participante activo en el servicio que ofrece la empresa objeto de estudio, por lo tanto la aplicación del primer principio de gestión de la calidad se emplea en todos los niveles horizontales y verticales de la estructura organizativa, pero no todas las herramientas que emplea para comunicarse con el cliente son eficaces.

Continuando con los principios de gestión de la calidad, se encuentra que el segundo principio según la norma ISO 9000:2005 (pág. vi) es **Liderazgo**, el cual dice:

“Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”.(p. vi)

La aplicación de este principio se evidencia mediante la visión y la misión que posee la empresa objeto de estudio, la cual se muestra a continuación:

“Visión : Ser una empresa dedicada a la comercialización de repuestos para tractores y maquinarias agrícolas y pesadas en el mercado nacional, aportando soluciones

precisas, rentables y seguras a los inconvenientes que presentan nuestros clientes.”

Misión: Prestar el mejor servicio y la mayor presencia en el mercado nacional, racionalizando el stock de repuestos y la oferta al cliente con un equipo humano comprometido.

El líder de la empresa recae sobre la alta dirección; la cual partiendo de la visión y misión, las necesidades y expectativas de los clientes, establece los objetivos y el presupuesto anual formando así la planificación. Dichos objetivos son distribuidos entre el personal pero no todos poseen conocimientos de los mismos. Además cuenta con valores organizacionales, los cuales no se encuentran divulgados entre todos los niveles de la empresa de manera continua.

Durante la entrevista realizada, la alta dirección define el compromiso de la calidad dentro de la empresa como:

“La búsqueda constante de la excelencia la cual a llevado a INVERSIONES S.B.R. C.A a suscribir un compromiso constante de la calidad que nos permita obtener y mantener la certificación de la calidad basada en la norma ISO 9001:2000, lo cual nos ayudará a alcanzar el desempeño esperado y mantener una actitud de permanente revisión tendiente a garantizar las mejoras necesarias de la organización y sus procesos.” (Rossana Roncaglia, Presidencia)

En relación con la responsabilidad, autoridad y comunicación dentro de la empresa, la alta dirección ha emprendido un proyecto para actualizar las descripciones de cargos con el fin de incluir las nuevas funciones y actividades que ha asumido el personal en relación al sistema de gestión de la calidad. Además ha facilitado los recursos para dar la formación necesaria al personal para que lleve a cabo con toda libertad el rol que ha asumido dentro del sistema de gestión de la

calidad dentro de la empresa objeto de estudio. Igualmente, la alta dirección expresó durante la entrevista:

“Para cumplir esta meta es necesario la integración de los procesos de trabajo a la política de la calidad de la empresa, lo cual solo podrá lograrse con la participación de todo nuestro personal; para ellos nos comprometemos a brindar la formación necesaria a los fines de desarrollar las competencias, habilidades y destrezas individuales que nos permitan alcanzar nuestra meta de calidad como colectivo.” (Rossana Roncaglia, Presidente)

De esta manera se evidencia, el liderazgo de la alta dirección y el compromiso de la misma con la calidad, forjando el camino para que el personal de la empresa fije sus metas al objetivo común.

La norma ISO 9000:2005 (pág. vi) explica el tercer principio de gestión de la calidad conocido como **Participación del personal**, de la siguiente manera:

“El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”. (p. vi)

Teniendo en cuenta la explicación anterior y la revisión documental que se llevo a cabo en el área de Recursos Humanos, las entrevistas personales con los empleados y la observación no estructurada del ambiente laboral se pudo evidenciar que para la alta dirección es importante el capital humano ya que favorece el desempeño de la empresa, es por ello que existen normas y procedimientos para el incentivo al estudio conocido en otros lugares como plan de carrera con el fin de contribuir a la alimentación del pensamiento cognoscitivo. El incentivo al estudio abarca la formación a nivel de postgrados, cursos y seminarios referentes a las actividades que el empleado desempeña dentro de la empresa para involucrarlos en

los procesos de mejora, además de contribuir en la optimización de políticas y estrategias organizacionales.

La empresa objeto de estudio, no posee procedimientos y registros para la evaluación de las competencias. Sin embargo, cuenta con un programa de inducción para el personal nuevo que ingrese a la compañía.

Se puede observar que para la planificación anual de los objetivos y la ejecución de proyectos de mejora es importante la opinión del personal en especial aquellos que se encuentran involucrado con el proceso afectado, de esta manera se aprecia una participación activa del personal, sin embargo como lo demuestra el indicador de gestión del área de RRHH referente a la rotación de personal ha habido un incremento en los últimos cuatro meses y se percibe un ambiente de inconformidad en los lugares de trabajo. Debido a ello, la alta dirección decidió realizar un estudio de clima laboral para conocer los agentes que distorsionan el medio.

Para el estudio se recolectó información a través de una encuesta aplicada a 59 personas del equipo humano de la empresa, durante un período de un mes del presente año. El diseño de esta encuesta permite analizar diversas variables que conforman el Clima Organizacional a través de planteamientos y/o situaciones que ocurren en la empresa.

Los porcentajes presentados reflejan las fortalezas y necesidades del personal interno en relación a su puesto de trabajo y cómo este satisface sus intereses, el cual se clasifican en tres niveles: Satisfactorio, Medianamente Satisfactorio, Muy Insatisfactorio. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Percepción Organizacional

Las variables evaluadas para conformar este aspecto son:

- A) **Imagen Organizacional:** Estándares de calidad de la empresa, imagen que se tiene de la empresa donde se labora.
- B) **Valores Compartidos:** Productividad, compromiso, trabajo en equipo, respeto y cordialidad entre los empleados, cumplimiento de metas, calidad y mejora continúa.
- C) **Compromiso:** Disposición a trabajar en actividades ajenas a las asignadas, sigilo profesional, lealtad y compromiso hacia la empresa.

En los resultados obtenidos, se observa el alto nivel de lealtad y compromiso con la empresa, lo cual es un valor positivo debido a que los empleados mantienen la confidencialidad de la información que manejan en su trabajo, resguardan y protegen la imagen de la empresa y atienden los requerimientos de su trabajo con entusiasmo y compañerismo. También se destaca la buena imagen organizacional que los empleados perciben de la empresa, considerándola como una organización importante, prestigiosa y productiva que es reconocida por la gente de afuera de la empresa como tal, haciéndolos sentirse orgullosos de trabajar en ella.

Por otra parte, se observa un poco de insatisfacción en cuanto a los Valores Compartidos, indicando la falta de integración del personal, afectando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la visión del trabajo coordinado y en equipo, de la productividad en su puesto de trabajo, y respeto entre todos los compañeros conllevando a que el ambiente de trabajo se encuentre alterado.

Cuadro 4
Percepción organizacional

	Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Muy Insatisfactorio
Imagen Organizacional	84%	16%	0%
Valores Compartidos	78%	21%	1%
Compromiso	89%	11%	0%

Nota: Gráfico tomado del estudio de clima organizacional de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

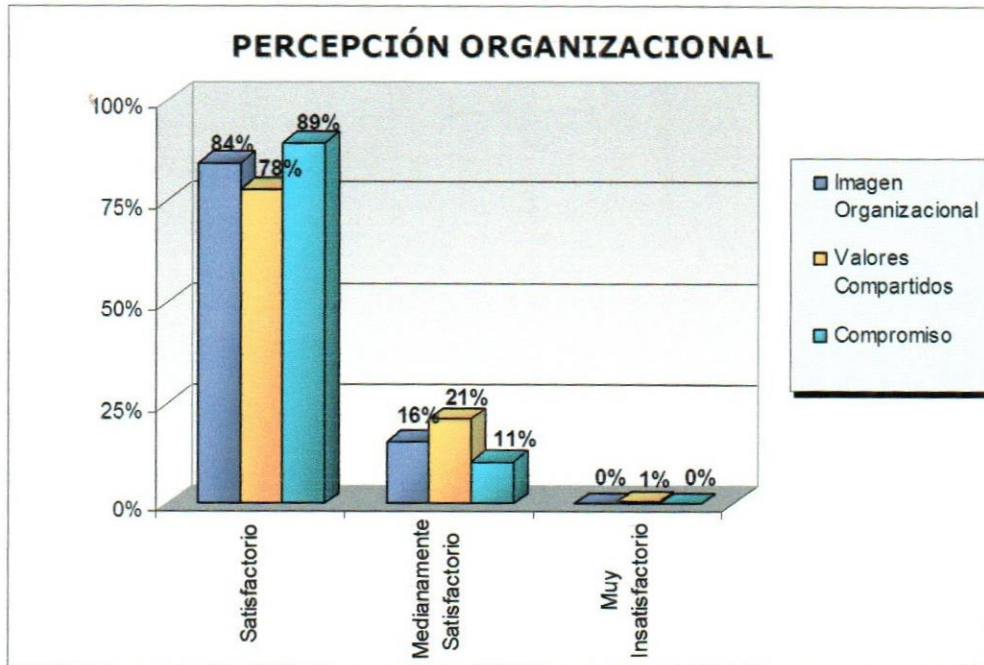


Gráfico 19. Percepción organizacional. Gráfico tomado del estudio de clima organizacional de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

Estructura Organizacional

Para conformar este punto los aspectos evaluados son los siguientes:

- A) **Tipo de estructura organizacional percibida:** Posibilidad de rotación de puestos, conocimiento, manejo y cumplimiento de las normas y funciones en cada Departamento.
- B) **Grado de formalización de las responsabilidades:** Variedad en el trabajo y procedimientos utilizados, claridad en las funciones a desempeñar tanto por el empleado como por su supervisor, interdependencia laboral.
- C) **Importancia del cumplimiento de la tarea asignada:** Responsabilidad asignada a los empleados, posibilidad de establecer metas propias en las actividades realizadas, percepción de los resultados obtenidos.

Los datos obtenidos permiten evidenciar que la mayoría del personal tiene definidas las funciones de su actividad cotidiana debido a que cuentan con la información y los recursos necesarios para llevar a cabo sus tareas de manera

eficiente manteniendo la interdependencia con su equipo de trabajo; además los empleados sienten que sus actividades son esenciales y necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.

Cuadro 5
Estructura organizacional

	Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Muy Insatisfactorio
Tipo de estructura organizacional percibida	71%	28%	1%
Grado de formalización de las responsabilidades	86%	13%	1%
Importancia del cumplimiento de la tarea	84%	16%	0%

Nota: Gráfico tomado del estudio de clima organizacional de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

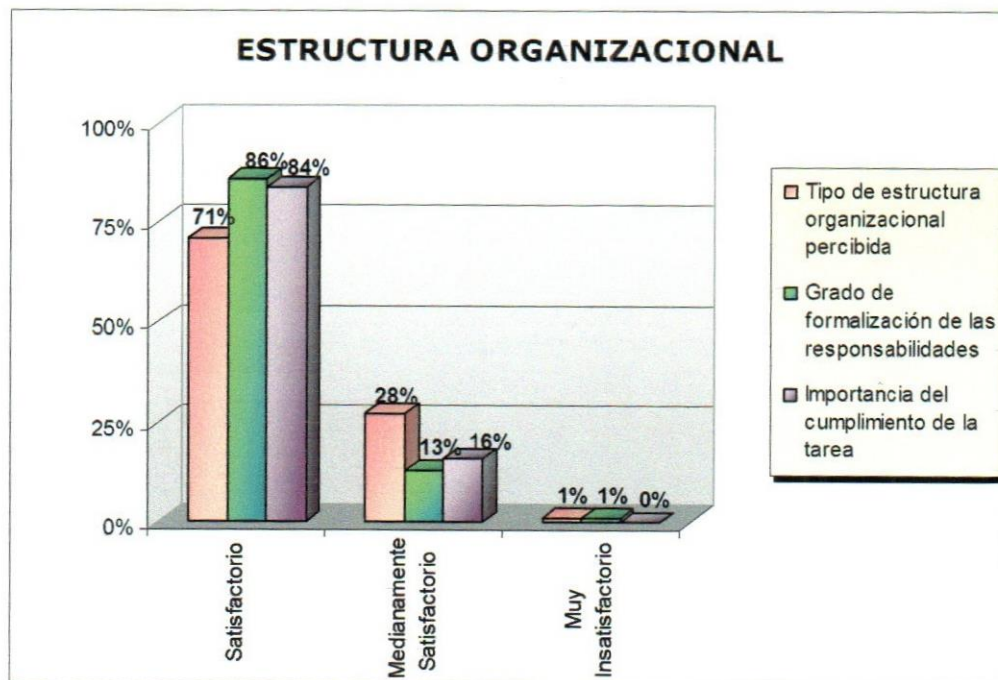


Gráfico 20. Estructura organizacional. Gráfico tomado del estudio de clima organizacional de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

Sin embargo se encontraron ciertas no conformidades en cuanto a la Estructura Organizacional, debido a la monotonía y la ansiedad que surgen de ciertas actividades rutinarias; a la vez, se observó que existen normas de la empresa que no son muy claras y fáciles de cumplir por todo el personal, ya que algunos empleados sienten que sus supervisores y compañeros de Departamento no tienen puntualizadas algunas de sus funciones y actividades.

Estilo Gerencial

En este aspecto se evaluaron diferentes variables tales como:

- A) **Manejo de las diferencias:** Posibilidad de corregir los errores y aprender de ellos, intercambio de ideas entre empleados y supervisores, identificación de problemas antes de la toma de decisiones, autoevaluación del trabajo.
- B) **Toma de decisiones:** Participación del equipo de trabajo en la toma de decisiones, compromiso con las decisiones tomadas en equipo, apertura hacia las decisiones tomadas por los supervisores.
- C) **Relación con los subordinados:** Interés del supervisor por el personal que conforma su equipo de trabajo, cooperación del supervisor en la resolución de problemas, trato respetuoso y cordial por parte de los supervisores al momento de llamar la atención, satisfacción y confianza hacia los supervisores y equipo de trabajo.
- D) **Planeación alineada a los objetivos de la empresa:** Metas claras en los puestos de trabajo, planificación previa de actividades por parte de los supervisores y gerentes, posibilidad del equipo de trabajo de planificar sus actividades con anticipación, consenso y aprobación en cuanto a las metas del grupo, intercambio de ideas con el supervisor antes de comenzar las actividades.

En este caso se observa que los empleados conocen, comparten y tienen definidas las metas de sus puestos de trabajo, teniendo la posibilidad de intercambiar ideas con sus supervisores antes de llevar a cabo las tareas y metas establecidas para

su cargo, tales factores facilitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Es importante destacar que existe el intercambio de opiniones e ideas entre los supervisores y gerentes, que a la vez buscan el consenso y compromiso de los empleados cuando se toma alguna decisión en las reuniones de trabajo, además los supervisores demuestran interés por sus empleados a nivel personal y ayudan a los mismos cuando tienen algún problema, permitiéndoles sentirse a gusto con ellos y con sus compañeros de trabajo, también permiten que todo el personal en general aprenda de los errores que se cometen, siendo una dinámica de aprendizaje altamente efectiva para el personal de la empresa.

Cuadro 6
Estilo Gerencial

	Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Muy Insatisfactorio
Manejo de las diferencias	68%	31%	1%
Toma de decisiones	66%	33%	1%
Relación con los subordinados	70%	29%	1%
Planeación alineada a los objetivos de la organización	74%	24%	2%

Nota: Gráfico tomado del estudio de clima organizacional de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

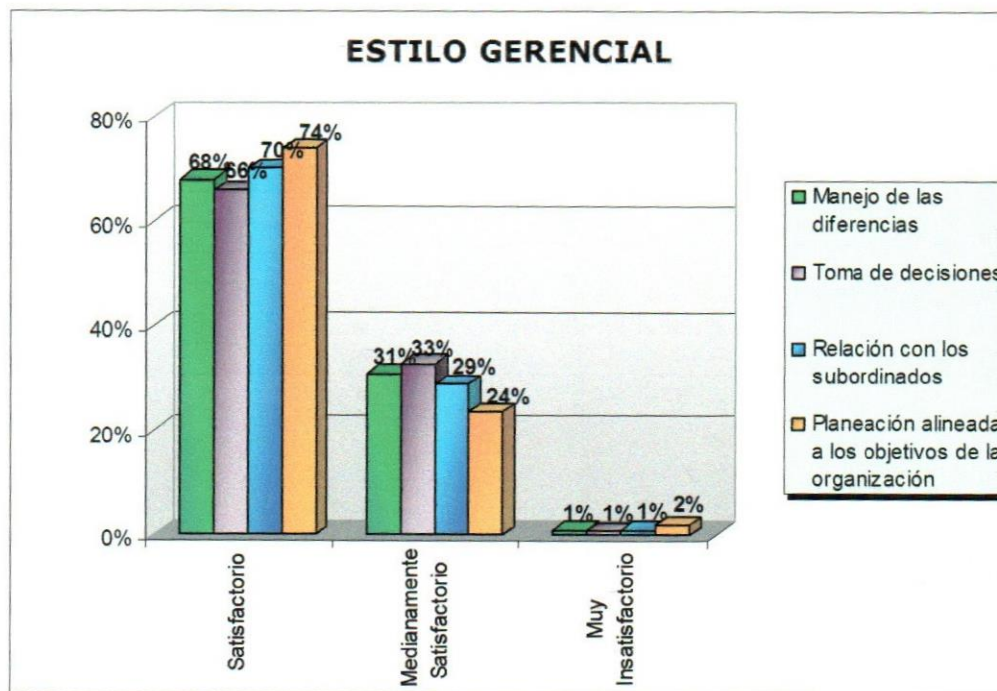


Gráfico 21. Estilo Gerencial. Gráfico tomado del estudio de clima organizacional de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

Asimismo se observa que el personal operativo experimenta cierta insatisfacción cuando los supervisores (Gerentes de áreas) toman decisiones solos, generando la poca aceptación de las mismas por parte del personal.

Motivación, Recompensa y Sanciones

Para conformar este aspecto se evaluaron las siguientes variables:

- A) **Reconocimiento del trabajo:** Valoración del trabajo por los supervisores, recompensación por el esfuerzo en el trabajo, notificación de cómo se está haciendo el trabajo, aplicación de sanciones de manera igualitaria (sin discriminación ni preferencias).
- B) **Satisfacción personal con el trabajo:** Satisfacción personal por el trabajo que se realiza, satisfacción con el puesto de trabajo, remuneración con

respecto a las exigencias del cargo, percepción de los beneficios socio-económicos aportados por la empresa.

- C) **Satisfacción personal con la empresa:** Importancia personal de lo que ocurre en la empresa, oportunidad de éxito en la empresa, satisfacción de la empresa por la calidad de trabajo de los empleados.
- D) **Oportunidades de Desarrollo:** Colaboración por parte de los supervisores y gerentes para que los empleados desarrollen y apliquen sus capacidades, posibilidad de aprender cosas nuevas en el puesto de trabajo, posibilidades de desarrollo en la empresa.

En el cuadro 7 y el gráfico 22, se observa la importancia que le dan los empleados al cargo que ocupan en la empresa, sintiendo que les permite aprender y desarrollarse cada vez más; tal elemento queda respaldado por la ayuda que les aportan sus supervisores y gerentes en cuanto al desarrollo de sus capacidades y destrezas en su actividad cotidiana. Estos aspectos incrementan el compromiso de los empleados hacia la empresa generando que éstos se interesen y le dan importancia a lo que sucede en la organización. También se puede percibir un buen nivel de satisfacción personal con respecto al puesto de trabajo y a la calidad del trabajo realizado, el cual es reconocido tanto por la empresa como por los supervisores, y es comunicado al personal creando una retroalimentación de información.

Cuadro 7
Motivación, recompensa y sanciones

	Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Muy Insatisfactorio
Reconocimiento del trabajo	67%	31%	2%
Satisfacción personal con el trabajo	70%	27%	3%
Satisfacción personal con la empresa	78%	21%	1%
Desarrollo	82%	18%	0%

Nota: Gráfico tomado del estudio de clima organizacional de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

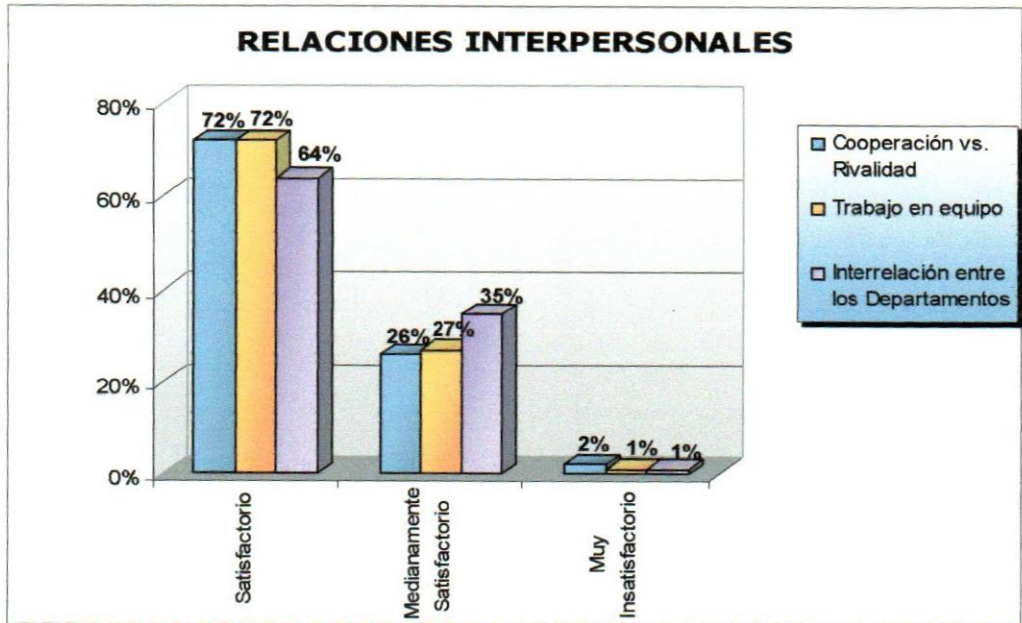


Gráfico 23. Relaciones interpersonales. Gráfico tomado del estudio de clima organizacional de INVERSIONES SBR. C.A, 2007, Caracas

Por otra parte las mayores insatisfacciones se observaron en la dinámica de trabajo establecida entre los Departamentos, donde deben reforzarse las relaciones entre ellos buscando aclarar y coordinar los trabajos a realizar, tratando que exista una disposición permanente a facilitar los procesos de trabajo entre las diferentes áreas.

La empresa objeto de estudio en términos generales contiene un clima organizacional agradable que cumple con los requerimientos preestablecidos, sin embargo, resaltan ciertas características que la fortalecen y permiten que se logren los resultados de alta calidad y satisfacción al cliente con que cuentan actualmente. Estos aspectos son la percepción organizacional y las Relaciones interpersonales que están relacionadas con la capacidad de los miembros de resolver situaciones apoyándose entre ellos, generar nuevas ideas y comunicarlas abiertamente en un ambiente de compañerismo y enfocadas en la visión de la empresa; y por otro lado la Motivación, Recompensas y Sanciones y la Estructura Organizacional las cuales indican que el

personal sabe cual es su contribución particular al logro de los objetivos totales de la empresa.

De esta manera la empresa da cumplimiento al tercer principio de gestión de la calidad, sin embargo existen el aspecto evaluados que requiere de mayor atención es el Estilo Gerencial. Los resultados indican que los empleados sienten que hay distancia entre el líder de la organización y los procesos de trabajo, piensan que en algunas ocasiones los supervisores no tienen claras ciertas funciones respecto al desempeño de su actividad. Opinan que el equipo podría tomar decisiones de más calidad si hubiera más participación por parte de los miembros y algunas veces, el líder toma decisiones sin haberlas discutido o consultado con el equipo.

El segundo aspecto del clima organizacional que hay que mejorar son las Relaciones Interpersonales que corresponden a las habilidades conjuntas para coordinar procesos, actividades y resultados entre todo el personal y principalmente entre los distintos Departamentos. Algunos grupos consideran que hay aspectos que no se discuten dentro del equipo y que no hay una revisión y/o discusión periódica de los objetivos y prioridades de trabajo. De igual manera señalan que hay funciones que no están claramente definidas y en ocasiones pareciera haber confusión respecto del alcance de las responsabilidades compartidas. El análisis realizado refleja deficiencias graves específicamente en las relaciones inter-departamentales, ya que están poco claras las necesidades a solventar entre los diferentes equipos de la organización, resultando indispensable propiciar el acercamiento entre los distintos Departamentos para evitar errores significativos y fomentar el trabajo en equipo y la colaboración en lugar del distanciamiento y rivalidad entre ellos.

Con respecto a la Motivación, Recompensas y Sanciones consideran que los empleados deben ser recompensados cuando hacen un mayor esfuerzo para aumentar

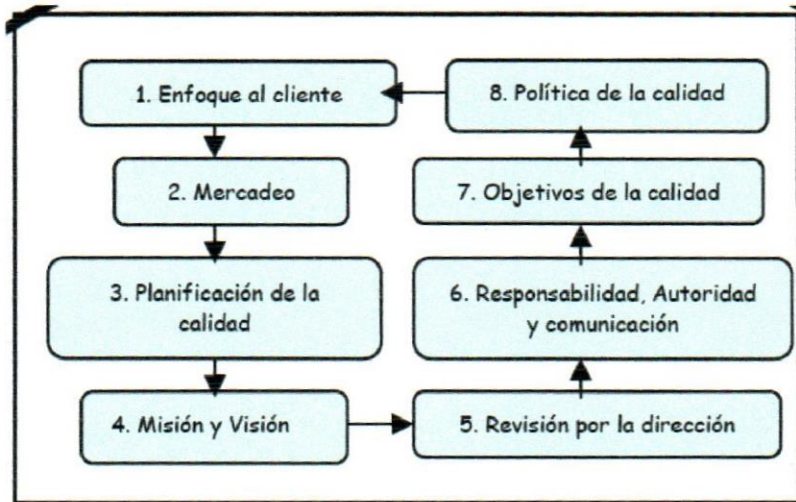


Gráfico 24. Procesos estratégicos de INVERSIONES SBR. C.A.
 Gráfico tomado del mapa de proceso de INVERSIONES SBR. C.A, 2006, Caracas

En el gráfico 25 se señalan los procesos operativos, los cuales son:



Gráfico 25. Procesos operativos de INVERSIONES SBR. C.A. Gráfico tomado del mapa de proceso de INVERSIONES SBR. C.A, 2006, Caracas

A continuación se presenta los procesos de apoyo de la cadena de valor de la empresa:

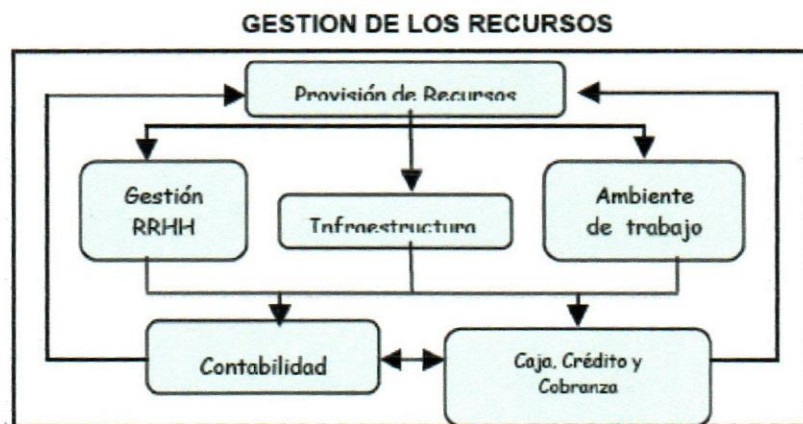


Gráfico 26. Procesos de apoyo gestión de los recursos de INVERSIONES SBR. C.A. Gráfico tomado del mapa de proceso de INVERSIONES SBR. C.A, 2006, Caracas

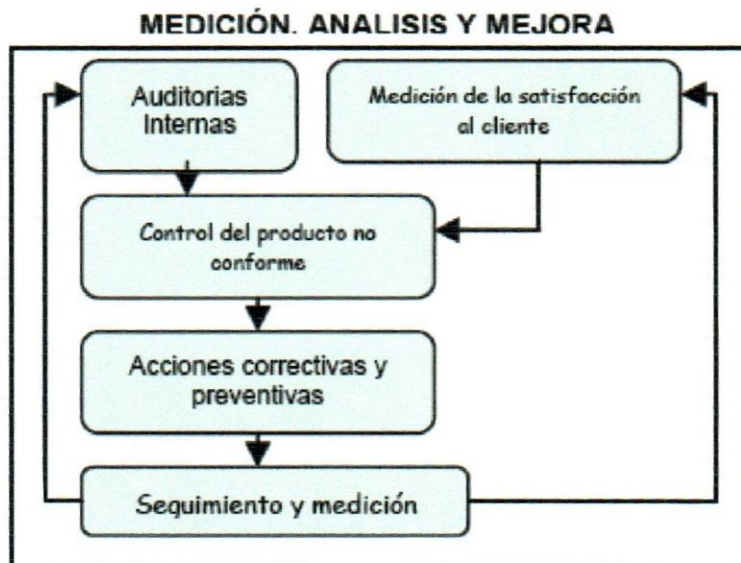


Gráfico 27. Procesos de apoyo medición, análisis y mejora de INVERSIONES SBR. C.A. Gráfico tomado del mapa de proceso de INVERSIONES SBR. C.A, 2006, Caracas

Como se observa en los gráficos anteriores, la empresa tiene 8 procesos estratégicos, 5 procesos operativos y 11 procesos de apoyo, de los cuales estos últimos se dividen en los que pertenecen a la gestión de los recursos y aquellos que clasifican en medición, análisis y mejoras como se observa en el gráfico 26 y 27; a su vez cada proceso tiene definido las normas, procedimientos e instrucciones de las actividades claves que lo conforman de manera sistemática para lograr los resultados

esperados. A continuación se observa el detalle de los procesos con su respectiva documentación:

Cuadro 9

Tabla detallada de los procesos y documentación de INVERSIONES S.B.R.

Tipos Proc.	Macroprocesos	Subprocesos	Procedimiento	Documentación		
				Normas	Instrucciones	Matriz / Manuales
Estrategicos	-.-Enfoque al Cliente		PR-PR-005 Medición y Seguimiento de la Satisfacción del Cliente	N/A	N/A	N/A
	-.- Mercadeo		PR-PR-008 Publicidad	N/A	N/A	N/A
	-.-Planificación de la Calidad		PR-PR-003 Elaboración y seguimiento del plan anual	N/A	N/A	N/A
	-.- Misión y Visión		N/A	N/A	N/A	Manual de SGC MC-GC-001
	-.- Revisión por la Dirección		PR-PR-001 Revisión por la Dirección	N/A	N/A	N/A
	-.- Responsabilidad, Autoridad y Comunicación		N/A	N/A	N/A	Matriz de Responsabilidades MZ-GC-001 Matriz de Comunicación interna MZ-GC-002
	-.- Objetivo de la Calidad		N/A	N/A	N/A	Manual de SGC MC-GC-001
	-.- Política de la Calidad		N/A	N/A	N/A	Manual de SGC MC-GC-001

Nota: Tabla elaborada por la investigadora

Cuadro 9
Tabla detallada de los procesos y documentación de INVERSIONES S.B.R.

Tipos Proc.	Macroprocesos	Subprocesos	Documentación				
			Procedimiento	Normas	Instrucciones	Matriz / Manuales	
De Apoyo	Provisión de los Recursos	Gestión Financiera	PR-PR-002 Ajuste Salarial	N/A	N/A	N/A	
			PR-PR-004 Bonificaciones y pagos extras a trabajadores	N/A	N/A	N/A	
			N/A	N/A	N/A	Matriz presupuestal	
		Presupuesto Anual	PR-RH-001 Captación y Selección del personal	N/A	N/A	N/A	
			PR-RH-002 Evaluación de Desempeño	N/A	N/A	N/A	
			PR-PR-003 Evaluación y Desempeño	N/A	N/A	N/A	
		-Gestión de Recursos Humanos	N/A	N/A	NM-RH-001 Norma para el uso de carnet de identificación	N/A	N/A
					NM-RH-002 Política del uso de uniforme en la empresa	N/A	N/A

Nota: Tabla elaborada por la investigadora

Cuadro 9 (Cont.)
Tabla detallada de los procesos y documentación de INVERSIONES S.B.R.

Tipos Proc.	Macroprocesos	Subprocesos	Procedimiento	Documentación			
				Normas	Instrucciones	Matriz / Manuales	
De Apoyo	Infraestructura	Mantenimiento de equipos informáticos	N/A	N/A	IT-SI-005 Respaldo de bases de datos	N/A	
			PR-SI-001 Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos	N/A	N/A	N/A	
		Mantenimiento de edificios y espacio de trabajo	PR-SR-001 Reparaciones y mantenimiento de edificio y espacio de trabajo	NM-SR-001 Reparaciones y mantenimiento de edificios y espacios de trabajo	N/A	N/A	N/A
			N/A	NM-HS-001 Normas a cumplir en el caso de accidentes de trabajo	N/A	N/A	N/A
			N/A	NM-HS-002 Normas acerca del uso de los equipos de protección personal	N/A	N/A	N/A
			N/A	NM-HS-004 Norma para la inspección de los extintores	N/A	N/A	N/A
			N/A	NM-HS-005 Norma para el suministro y aplicación de los primeros auxilios	N/A	N/A	N/A
			N/A	NM-HS-006 Norma de higiene y seguridad industrial para realizar exámenes médicos	N/A	N/A	N/A
			N/A				
			N/A				
Ambiente de Trabajo	Higiene y seguridad industrial	N/A					
		N/A					

Nota: Tabla elaborada por la investigadora

Cuadro 9 (Cont.)
Tabla detallada de los procesos y documentación de INVERSIONES S.B.R.

Tipos Proc.	Macroprocesos	Subprocesos	Procedimiento	Documentación		
				Normas	Instrucciones	Matriz / Manuales
De Apoyo	.- Ambiente de Trabajo	Higiene y seguridad industrial	N/A	NM-HS-007 Norma básica de inspección en el almacén	N/A	N/A
			N/A	NM-HS-008 Norma para el mantenimiento de equipos, repuestos e instalaciones.	N/A	N/A
			N/A	NM-HS-009 Norma para el uso, inspección y mantenimiento de los montacargas	N/A	N/A
			N/A	NM-HS-010 Norma para el traslado y carga de materiales	N/A	N/A
			N/A	NM-HS-11 Norma de seguridad para los operarios del montacargas	N/A	N/A
			N/A	NM-HS-012 Principios básicos de ergonomía en el sistema de trabajo	N/A	N/A
			N/A	NM-HS-013 Normas para prevenir incendios	N/A	N/A
N/A	NM-HS-014 Aspectos a considerar en los cursos de socorristas de la empresa	N/A	N/A			

Nota: Tabla elaborada por la investigadora

Cuadro 9 (Cont.)
Tabla detallada de los procesos y documentación de INVERSIONES S.B.R.

Tipos Proc.	Macroprocesos	Subprocesos	Procedimiento	Documentación			
				Normas	Instrucciones	Matriz / Manuales	
De Apoyo	.- Ambiente de Trabajo	Higiene y seguridad industrial	N/A	NM-HS-015 Normas del plan de mantenimiento del vehículo	N/A	N/A	
			N/A	NM-HS-016 Evaluación del programa de higiene y seguridad industrial	N/A	N/A	
	Contabilidad		PR-CN-001 Impuestos municipales	N/A	N/A	N/A	
			PR-CN-008 Elaboración y emisión de ordenes de pago y cheques	N/A	N/A	N/A	
			PR-CN-009 Envíos de documentos a la oficina principal	N/A	N/A	N/A	
	Caja, crédito y cobranza		N/A	NM-AU-002 Asignación, pago y reporte de gastos viáticos	N/A	N/A	
			N/A	NM-CN-002 Administración, resguardo y control del fondo de caja chica	N/A	N/A	
			N/A	NM-CN-007 Recepción de facturas o documentos equivalentes	N/A	N/A	
			PR-GC-001 Gestión de Cobranza	NM-CC-001 Gestión de las cobranzas	IT-CC-003 Emisión de notas de débito y crédito desde el módulo de tesorería	N/A	

Nota: Tabla elaborada por la investigadora

Cuadro 9 (Cont.)
Tabla detallada de los procesos y documentación de INVERSIONES S.B.R.

Tipos Proc.	Macroprocesos	Subprocesos	Procedimiento	Documentación			
				Normas	Instrucciones	Matriz / Manuales	
De Apoyo	Caja, crédito y cobranza	PR-GC-001 Gestión de Cobranza	PR-GC-001 Gestión de Cobranza	NM-CC-002 Normas para la aceptación y manejo de los descuentos por pronto pago	Ejecución de las notas de créditos descuentos por pronto pago	N/A	
				NM-CC-003 Normas para el manejo de los sistemas electrónicos bancarios	N/A	N/A	
				NM-CC-005 Aceptación, manejo y condiciones tarjetas de créditos y debito	IT-CC-005 Manejo y cancelación con el punto de venta (visa/master/debito)	N/A	
			PR-CC-003 Verificación de depósitos realizados por los clientes	NM-CC-012 Normas de verificación de depósitos realizados por el cliente.	Elaboración de soporte de pagos con depósitos por clientes	IT-CC-001	N/A
			PR-CC-004 Manejo y recuperación de los cheques devueltos	N/A	N/A	N/A	N/A
			PR-CC-005 Control de los documentos enviados al cobro	N/A	N/A	N/A	N/A
			N/A	NM-CC-004 Normas para el cambio de cheques por efectivos a empleados	N/A	N/A	N/A
PR-CC-011 Mantenimiento de archivo de cuentas por cobrar	N/A	N/A	N/A	N/A			

Nota: Tabla elaborada por la investigadora

Cuadro 9 (Cont.)
Tabla detallada de los procesos y documentación de INVERSIONES S.B.R.

Tipos Proc.	Macroprocesos	Subprocesos	Procedimiento	Documentación		
				Normas	Instrucciones	Matriz / Manuales
Operativos	Ventas	Devoluciones	PR-CM-001 Devoluciones de Mercancía y venta	NM-CM-001 Normas para realizar cambios y/o devoluciones de mercancía	IT-SI-004 Generar nota de crédito	N/A
		Reclamos del cliente	PR-CM-002 Reclamos del cliente por fallas del repuesto	N/A	N/A	N/A
		Facturación	PR-CM-003 Facturación	N/A	N/A	N/A
		Ventas	PR-CM-004 Ventas	NM-CM-002 Políticas de descuentos	Ventas	N/A
		Reposición de Inventario	PR-CM-005 Reposición de inventario	N/A	Reposición de Inventario	N/A
		Visitas al cliente	PR-CM-006 Visitas al cliente	N/A	Visitas al cliente	N/A
		Postventas	PR-CM-007 Envios masivos a clientes	N/A	IT-CM-001 Generar lista de contactos de clientes encuestados IT-CM-002 Generar etiquetas para los envios postventas	N/A
		Selección, evaluación y reevaluación de proveedores	PR-CO-001 Selección, Evaluación y Reevaluación de Proveedores	N/A	N/A	N/A
		Compras				

Nota: Tabla elaborada por la investigadora

Cuadro 9 (Cont.)
Tabla detallada de los procesos y documentación de INVERSIONES S.B.R.

Tipos Proc.	Macroprocesos	Subprocesos	Documentación			
			Procedimiento	Normas	Instrucciones	Matriz / Manuales
Operativos	Distribución	Despacho	PR-AL-002 Despacho de mercancía entre Sucursales	NM-AL-002 Despacho de mercancía de almacén	IT-SI-007 Despachar con el UPPL	N/A
			PR-AL-003 Despacho de mercancía a clientes			
			N/A	NM-AL-005 Manejo del grupo ZOOM	N/A	N/A
			N/A	NM-AL-006 Norma para despacho por servicio de transporte	N/A	N/A
			N/A	NM-AL-012 Normas para vehículos asignados de la empresa	N/A	N/A
			PR-AU-001 Revisión de documentos pendientes de cobro	N/A	N/A	N/A
De Apoyo	Auditorías Internas	Auditorías Internas Contables	PR-AU-002 Toma de inventario	N/A	IT-SI-006 Uso y manejo del UPPL en las tomas de inventario de mercancía	N/A

Nota: Tabla elaborada por la investigadora

Cuadro 9 (Cont.)
Tabla detallada de los procesos y documentación de INVERSIONES S.B.R.

Tipos Proc.	Macroprocesos	Subprocesos	Procedimiento	Documentación			
				Normas	Instrucciones	Matriz / Manuales	
De Apoyo	Auditorías Internas	Auditorías Internas Contables	PR-AU-003 Ajuste al inventario	NM-AU-006 Descuentos en los errores de despacho NM-CR-002 Descuentos sobre faltante de inventario	N/A	N/A	N/A
			PR-GC-006 Auditorías internas del SGC	N/A	N/A	N/A	
	Medición de la satisfacción del cliente	PR-PR-005 Medición y seguimiento de la satisfacción del cliente	N/A	N/A	Medición de la satisfacción del cliente	N/A	
			PR-GC-008 Quejas, reclamos y sugerencias del cliente	N/A	N/A	N/A	
.- Control de Producto No Conforme			PR-AL-006 Control de repuestos no conforme	NIM-AL-008 Normas para transferencia de material deteriorado, incompleto o mal identificado	N/A	N/A	N/A
			PR-GC-004 Control de producto no conforme	N/A	N/A	N/A	
			Acciones Correctivas	PR-GC-005 Acciones Correctivas	N/A	N/A	N/A
.- Acciones Correctivas y Preventivas			Acciones preventivas	PR-GC-007 Acciones preventivas	N/A	N/A	N/A

Nota: Tabla elaborada por la investigadora

La empresa aplica este principio mediante la integración de los procesos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficaz, para ello emplea el mapa de procesos el cual se presenta a continuación:

“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”. (p. vi)

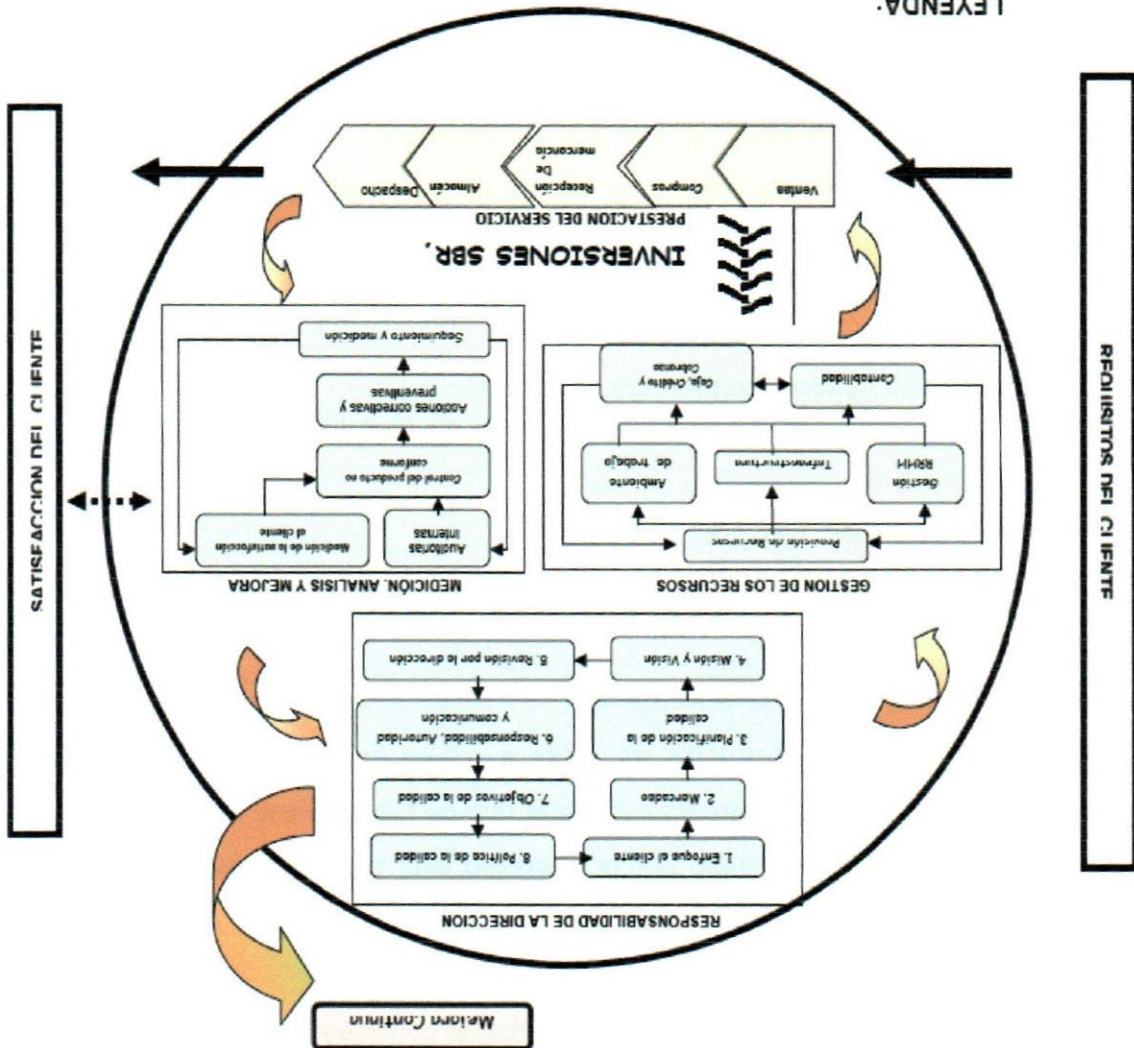
gestión y expresa que:

9000:2005 (pág. vi) define el quinto principio como ***Enfoque de sistemas para la*** Continuando con los principios de gestión de calidad, la norma ISO

de obra, materiales, métodos, máquina y medio ambiente. donde se focalicen las entradas y salidas de los procesos teniendo en cuenta la mano maneja la empresa objeto de estudio. Sin embargo no existe una caracterización en Igualmente en el anexo B se puede observar el listado maestro de documentos que salidas de las actividades junto con el responsable y los métodos utilizados. En el diagrama de flujo de los procedimientos se identifican las entradas y

Gráfico 28. Mapa de procesos. C.A. Gráfico tomado del Manual de Gestión de la Calidad de INVERSIONES SBR. C.A, 2006, (pág. 12) Caracas

- LEYENDA:**
- ✓ Los procesos estratégicos son los que se encuentran en color azul
 - ✓ Los procesos operacionales son los que se encuentran en color amarillo
 - ✓ Los procesos de apoyo son los que se encuentran en color verde



Cuadro 10

Cuadro de Indicadores

PROCESOS		Nombre	Fórmula	Frecuencia	Responsable
Ventas	Ventas netas por sucurisal	(Ventas total mensual / Ventas presupuestadas) * 100	Semanal	Mensual	Gerente de Comercialización y Mercadeo
	Índice de devoluciones efectivas	(N° Devoluciones total / N° Facturas total) * 100			
	Índice de Quejas y Reclamos	# Total de Quejas y reclamos por mes	Mensual		Coordinadora de Gestión de la Calidad
	Medición de la satisfacción del cliente	Estudio realizado por un outsourcing	Annual		Coordinadora de Gestión de la Calidad
Recepción	Control de Proveedores	[Σ (costo facturado + costo fallido) / costo total facturado] * 100	Mensual	Mensual	Gerente de operaciones
	Rotación de inventario por sucurisal	[Σ (Inventario promedio) / costo de venta] * 100			
Almacén	Compras Anuales	(Compras realizadas en el año / compras planificadas) * 100	Annual		Gerente de Compras
Caja, crédito y cobranza	Rotación de cuentas por cobrar	(N° Ventas a crédito / Cuentas a cobrar)	Mensual	Mensual	Contraloría
	Rotación de cuentas por pagar	(N° Facturas a crédito / Cuentas a pagar)			
Auditoría	Índice de costos faltantes/sobrantes	[Σ (cantidades faltantes + cantidades sobrantes) / costo total] * 100	Mensual		Auditor Interno
Contabilidad	Gastos vs Presupuesto	(Σ Gastos / Presupuesto) * 100	Trimestral	Trimestral	Contraloría
	Índice de rotación de personal	Egresado = (Σ empleados egresados / Σ empleados total) * 100 Ingreso = (Σ empleados Nuevos / Σ empleados total) * 100			
RRHH					Gerente de Recursos Humanos
					Gerente de Recursos Humanos

Nota: Cuadro elaborado con datos provenientes de la matriz de indicadores de INVERSIONES SBR C.A

...idad de producción, gama de fabricación, ubicación geográfica, innovación y sistema de calidad; en servicio se evalúa la entrega a tiempo, facilidad de comunicación, número de diferencias, experiencia para resolver reclamos,

Sin embargo no existe el seguimiento y medición de todos los procesos de la empresa establecidos en el mapa de procesos por lo tanto difícilmente evidenciar el mejoramiento continuo en algunos procesos.

Además, la empresa realiza proyectos de mejora entre los que se encuentran la implementación del presupuesto basado en procesos, el sistema on line que permite al cliente cotizar y consultar el inventario existente mediante la página web con el fin de incrementar la satisfacción del cliente mediante la mejora del servicio. También se encuentran las pequeñas mejoras como la actualización de los UPL para agilizar el proceso de recepción y despacho de la mercancía. De esta manera se evidencia la implementación del sexto principio de gestión de la calidad. Sin embargo la gran mayoría de actividades de mejora no se encuentran orientadas en la prevención de los problemas potenciales.

Según la norma ISO 9000:2005 (pág. vii) define el séptimo principio de gestión de la calidad como Enfoque basado en hechos para la toma de decisión, el cual expresa:

“Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos e información”. (p. vii)

Partiendo de la explicación anterior, las decisiones que toma la empresa son basadas en el análisis de los datos y de la información que suministra los indicadores de gestión presentados en el cuadro 10. Además por ser un sistema abierto se tiene en cuenta la información proveniente del entorno externo.

Mediante las auditorías internas de la calidad y las contables, se obtiene información para analizar el desempeño de los procesos y con base a ello se toma la decisión más idónea para solucionar un problema y/o aprovechar una oportunidad. Sin embargo, no todos los objetivos de gestión de la calidad son medibles ya que

preservación de la mercancía desde el momento que sale de la empresa hasta la entrega del mismo al cliente.

Luego de haber identificado la situación actual de la empresa objeto de estudio en relación a los ocho principios de gestión de la calidad, se llevara a cabo una evaluación del entorno externo con respecto a la organización y para ello se emplea la matriz DOFA.

En el cuadro 11, que muestra a continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa y en el cuadro 12 se observan las oportunidades y amenazas:

Cuadro 11
Matriz DOFA. Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La tecnología de los equipos informáticos en las áreas de la empresa es de las más avanzadas, lo cual puede representar una ventaja competitiva para la empresa. ✓ La tecnología empleada en el área de Almacén para el despacho de la mercancía es un lente óptico (U.P.L.) que facilita la eficacia en el despacho de los repuestos ya que estos están identificados a través de un código de barra que permite trazar e identificar el repuesto a lo largo de la prestación del servicio mediante el Sistemas Administrativo Integral ✓ Las instalaciones de la empresa, edificio administrativo, Almacén, estructuras, espacio físico, son amplias y modernas con el fin de que el cliente se sienta confortable durante la prestación del servicio. ✓ Las áreas de Comercialización, Caja y Almacén están ubicadas en la planta baja del edificio de forma lineal y consecutiva facilitando la fluidez del proceso y del mismo cliente mientras es despachado. ✓ El personal de la empresa tiene las competencias referentes a la educación, formación, habilidades y experiencia para desempeñar su labor y atender al cliente de manera adecuada. Por esa razón la gran mayoría de los empleados tienen muchos años de antigüedad en la empresa ✓ Desarrollo y evaluación de la eficacia de planes de formación y adiestramiento trimestralmente para mantener las competencias en el personal. ✓ Las políticas de descuentos y planes de créditos que ofrece la empresa a los clientes son amplios y de gran variedad. ✓ La Presidencia ha demostrado interés y compromiso en la evaluación de la satisfacción del cliente, 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Algunas líneas de repuestos es calificado por los clientes como repuestos de altos costos por sus precios. ✗ Los clientes consideran que algunas sucursales se encuentran ubicadas en zonas expuestas a altos riesgos de inseguridad . De hecho en dos sucursales han sido víctimas de robo en varias ocasiones y en una de ellas un cliente fue herido con arma de fuego. ✗ Existe personal dentro de la empresa que por su edad son reacios a la tecnología y de una u otra forma esto produce demoras en los procesos ya que todas las actividades se manejan mediante la red del Sistema Administrativo Integral ✗ El personal del área de contabilidad no es suficiente para las actividades que se realizan ya que el área es el epicentro de toda la contabilidad de las seis sucursales, la casa matriz y las empresas pertenecientes al grupo empresarial. ✗ El personal bilingüe en las áreas de Comercialización y Almacén, que son áreas de contacto con los proveedores internacionales es muy escaso.

Cuadro 12
Matriz DOFA. Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Las tendencias de mercado apuntan a ofrecer ventas a través de Internet, lo cual se evidencia en una creciente oferta de espacios y tiendas virtuales. <input checked="" type="checkbox"/> Existen sectores en el mercadote comercialización de repuestos para maquinarias de levantamiento de tierra que aun no han sido desarrollados y que pueden representar una oportunidad de expansión para lea empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> * La situación del país, es cambiante y algunas veces incierta, lo cual dificulta la consecución de objetivos y metas, así como la toma de decisiones. * La salida de Venezuela de la Comunidad Andina, le abre las puertas a la entrada de productos provenientes de brasil y muchos proveedores entrarían al país vendiendo sus productos directamente aquellas empresas con baja capacidad de importación, debilitando nuestro puente conector de nosotros como empresa entre el proveedor y aquellas pequeñas empresas. * Control de cambios de divisas dificulta la adquisición de los repuestos de importación

CAPITULO V

LA PROPUESTA

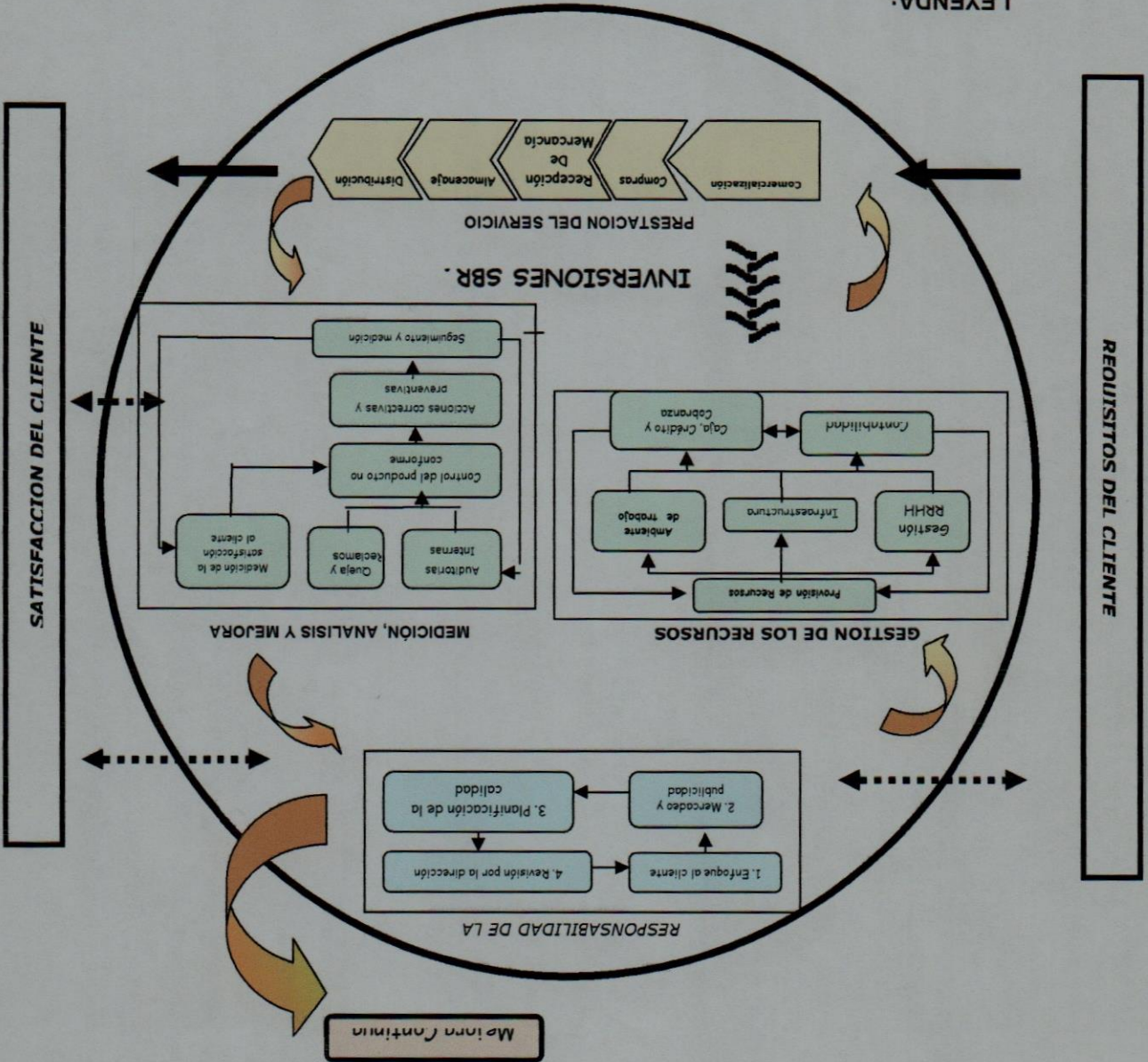
Con base a los conocimientos de la percepción del cliente en cuanto a la organización y los resultados del diagnóstico de la situación actual de la empresa según los ocho principios fundamentales de la calidad presentados en el capítulo anterior, se establecen las siguientes propuestas las cuales da repuesta a los objetivos específicos establecidos en la presente investigación.

Procesos que intervienen durante la prestación del servicio

Teniendo en cuenta el mapa de procesos que actualmente posee la empresa como se demuestra en el capítulo anterior en el enfoque de sistemas para la gestión (ver página 100) y los hallazgos encontrados en las auditorías internas de gestión de la calidad, se realizó la revisión y evaluación de los procesos actuales por áreas, proponiendo los cambios que se muestra a continuación:

Gráfico 29 Mapa de procesos de INVERSIONES SBR, C.A. Gráfico tomado del Manual de Gestión de la Calidad (p. 20) de Inversiones SBR C.A, 2006. Caracas

- LEYENDA:
- ✓ Los procesos estratégicos son los que se encuentran en color azul
 - ✓ Los procesos operacionales son los que se encuentran en color amarillo
 - ✓ Los procesos de apoyo son los que se encuentran en color verde



Partiendo del concepto de proceso como se explica en el capítulo II en la página 26 y de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico del capítulo IV en relación al principio enfoque basado por procesos, se propone la caracterización de los procesos donde se identifiquen las entradas y salidas del mismo. En los cuadros

- En los procesos de apoyo correspondiente a la medición, análisis y mejora, se incorporó el proceso de quejas y reclamos, con el fin de formalizar y controlar las mismas.

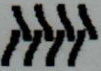
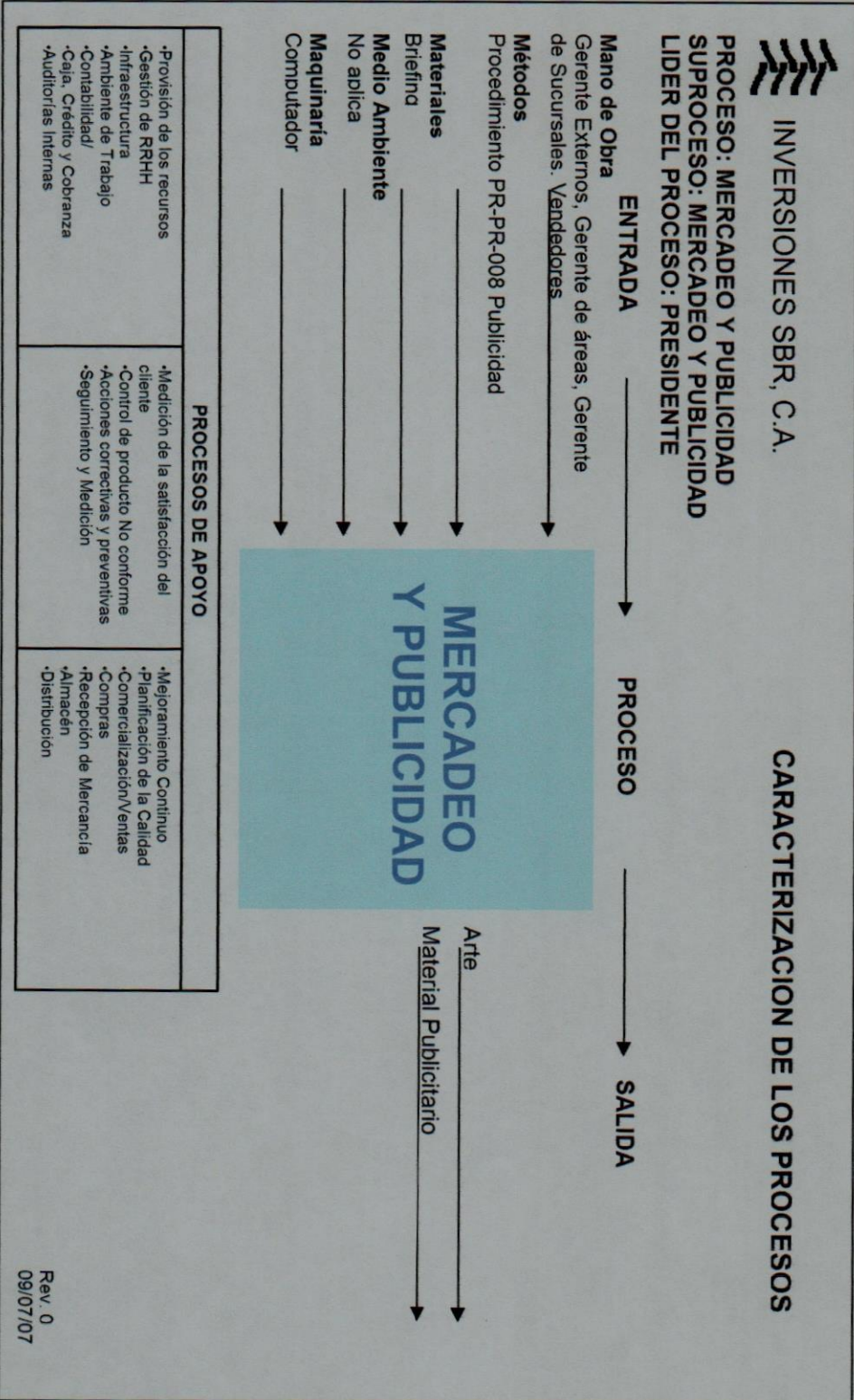
- En los procesos operacionales se reemplazó el proceso de ventas por el proceso de comercialización, ya que la razón de ser de la empresa es comercializar repuestos para maquinarias de movimiento de tierras y agrícolas, además el proceso de comercialización a su vez se encuentra conformado por subprocesos entre los cuales se encuentra Ventas y Facturación. Otro de los procesos el cual se incorporó fue el de distribución, el cual reemplazó el proceso de despacho, ya que al hablar de despacho se hace referencia solo a la entrega del repuesto en cambio el proceso de distribución comprende no solo a la entrega del repuesto sino también a la logística y el transporte del mismo. También se reemplazó el proceso de almacén por almacenaje.

- En los procesos estratégicos se eliminaron los siguientes procesos iniciales: Mercadeo, Misión y Visión, Responsabilidad, Autoridad y Comunicación, Objetivos de la Calidad y Política de la Calidad; ya que estos forman parte de las actividades inherentes a la planificación, es por ello que se optó por mantener el proceso de Planificación de la Calidad. Además, se incorporó el proceso de Mercadeo y Publicidad, igualmente se mantuvieron los siguientes procesos: Enfoque al cliente, Planificación de la calidad y Revisión por la dirección.

que se muestra a continuación se presentan las caracterizaciones de cada uno de los procesos que conforman a la empresa.

Cuadro 13

Caracterización de los procesos, Mercadeo y Publicidad



INVERSIONES SBR, C.A.

CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS

PROCESO: MERCADEO Y PUBLICIDAD
SUPROCESO: MERCADEO Y PUBLICIDAD
LIDER DEL PROCESO: PRESIDENTE

ENTRADA

PROCESO

SALIDA

Mano de Obra
 Gerente Externos, Gerente de áreas, Gerente de Sucursales, Vendedores

Métodos
 Procedimiento PR-PR-008 Publicidad

MERCADEO Y PUBLICIDAD

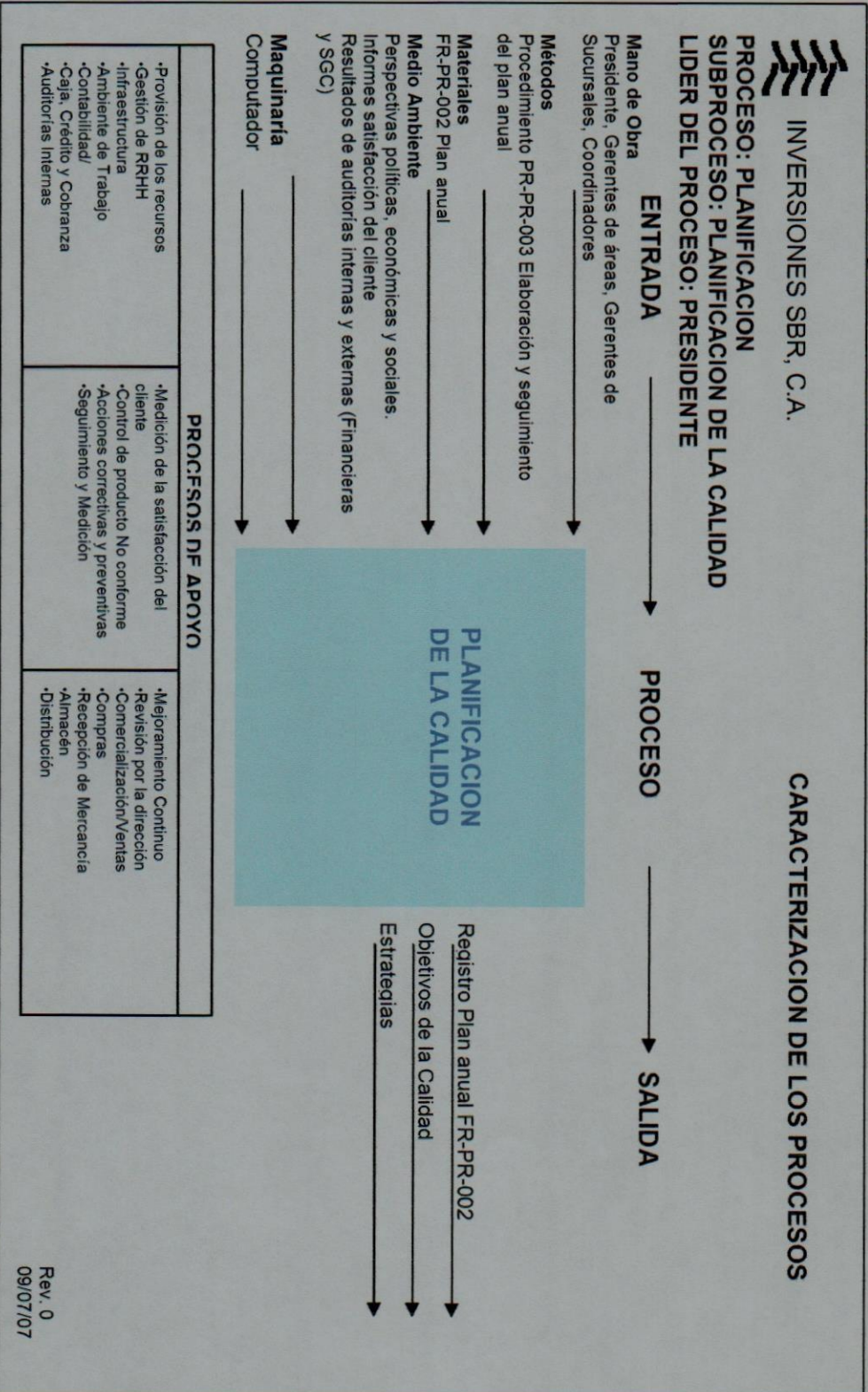
Arte
Material Publicitario

Materiales
 Briefing
 Medio Ambiente
 No aplica
 Maquinaria
 Computador

Nota: Cuadro elaborado por el investigador.

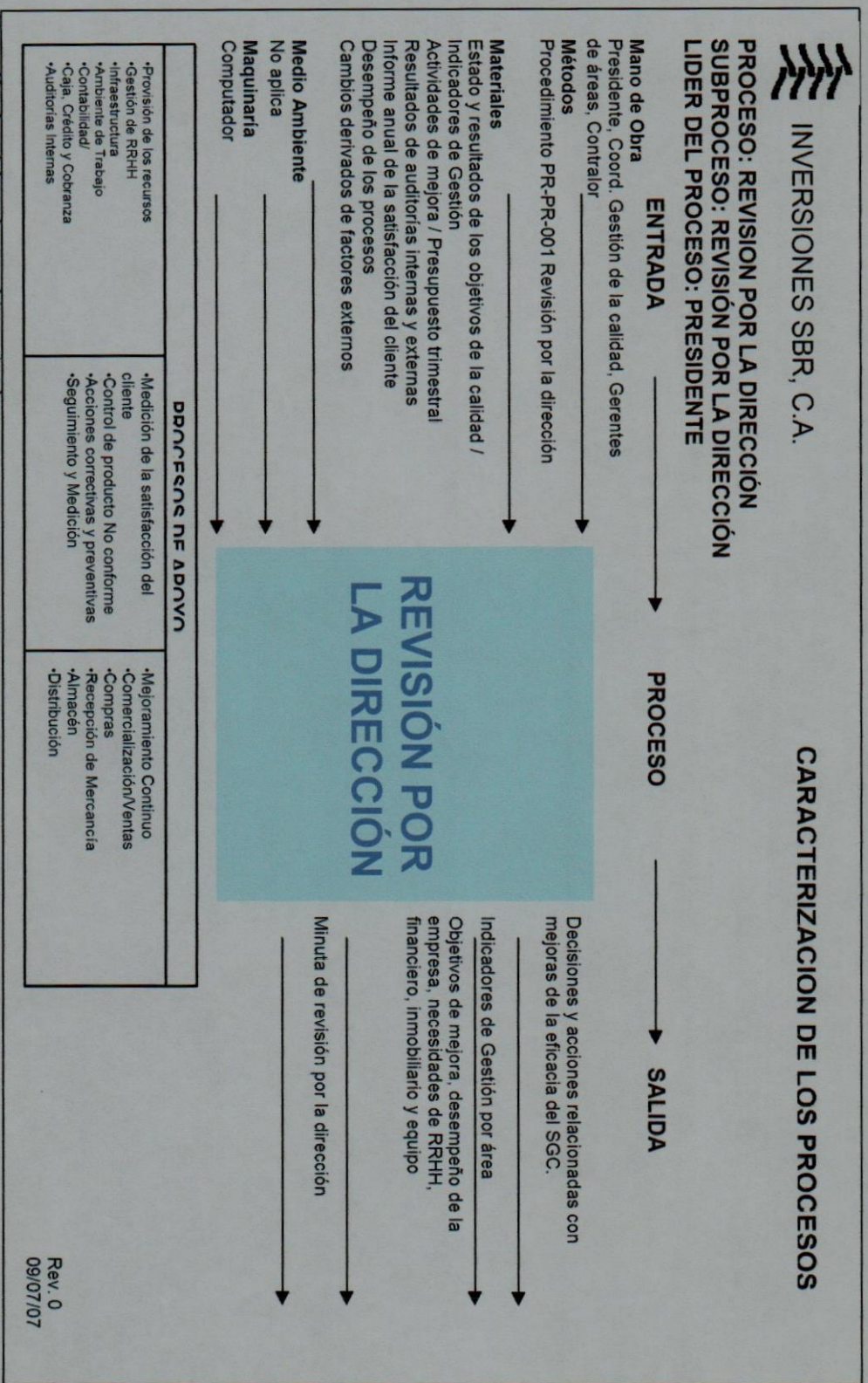
Cuadro 14

Caracterización de los procesos. Planificación de la calidad



Nota: Cuadro elaborado por el investigador

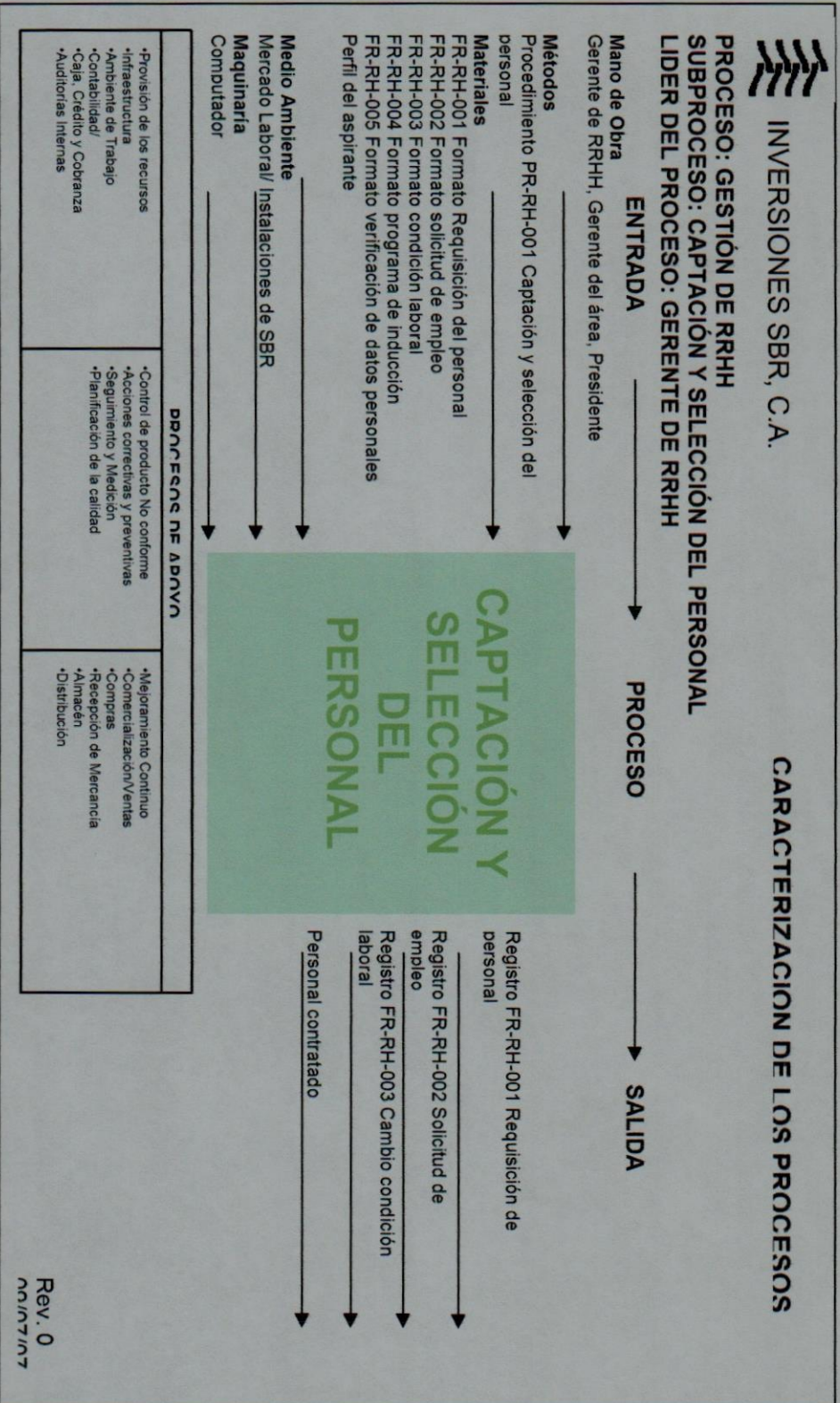
Cuadro 15
Caracterización de los procesos. Revisión por la Dirección



Rev. 0
 09/07/07

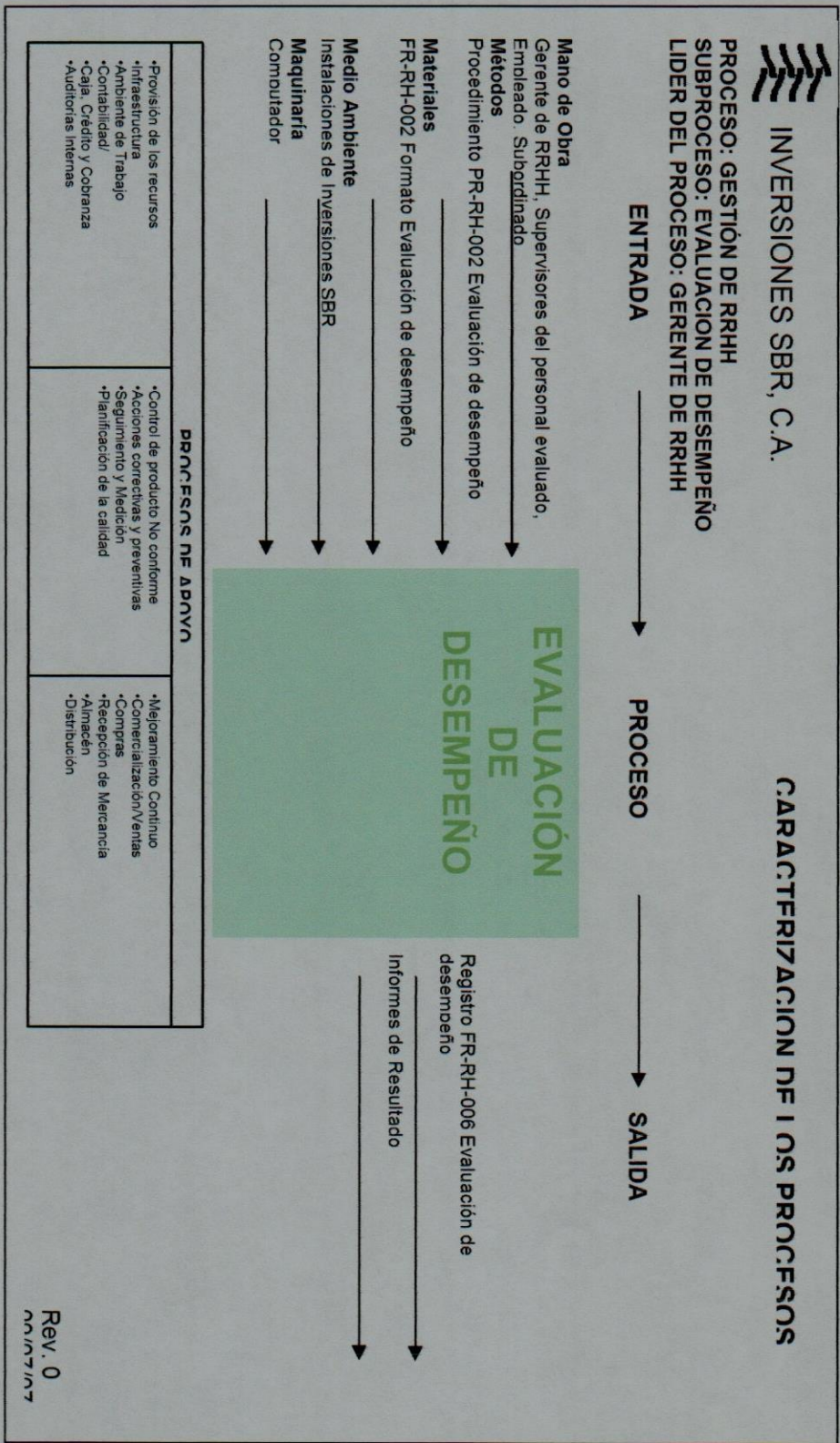
Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 16
Caracterización de los procesos. Captación y selección del personal



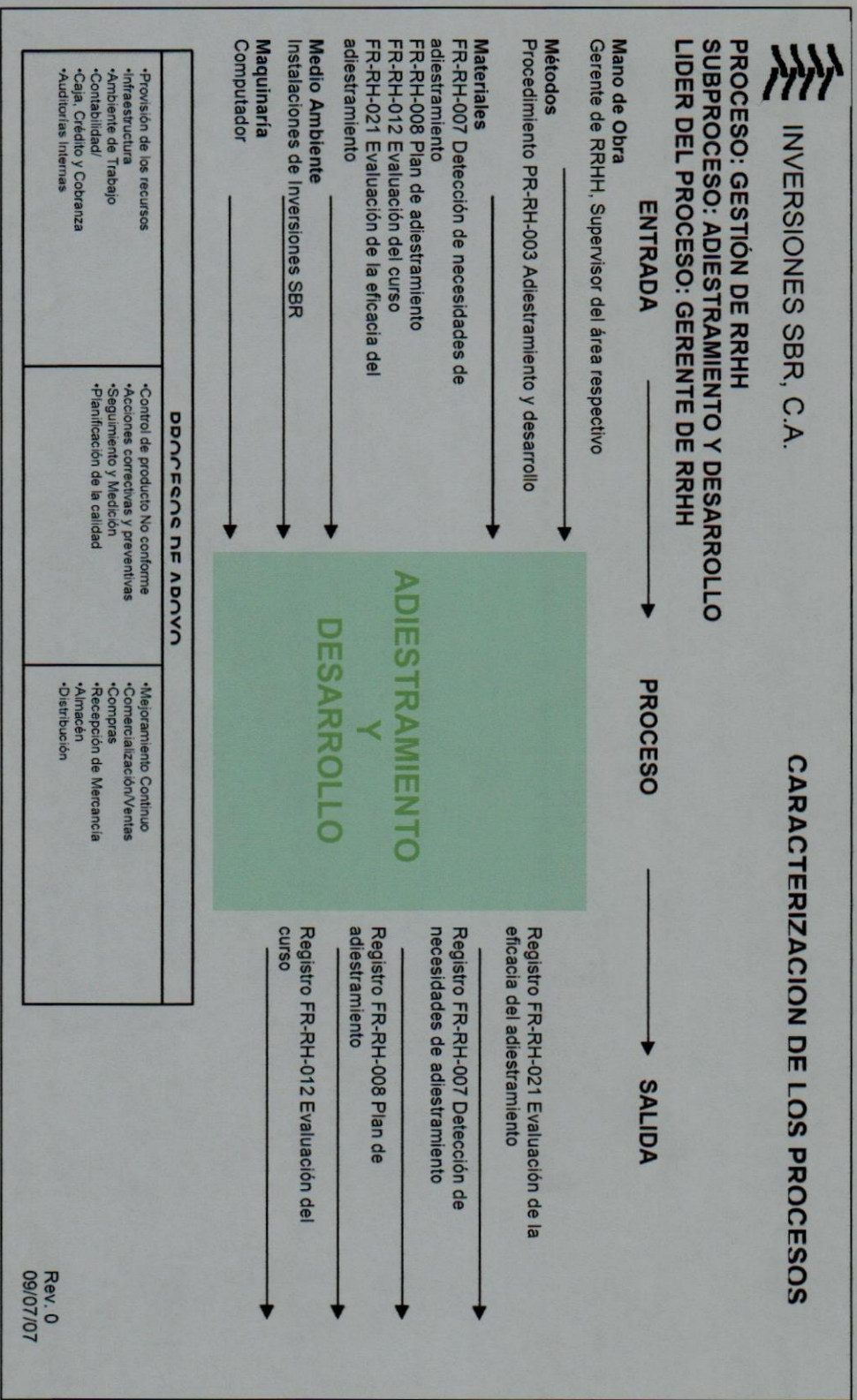
Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 17
Caracterizaciones de los procesos. Evaluación de desempeño



Nota: Cuadro elaborado por el investigador

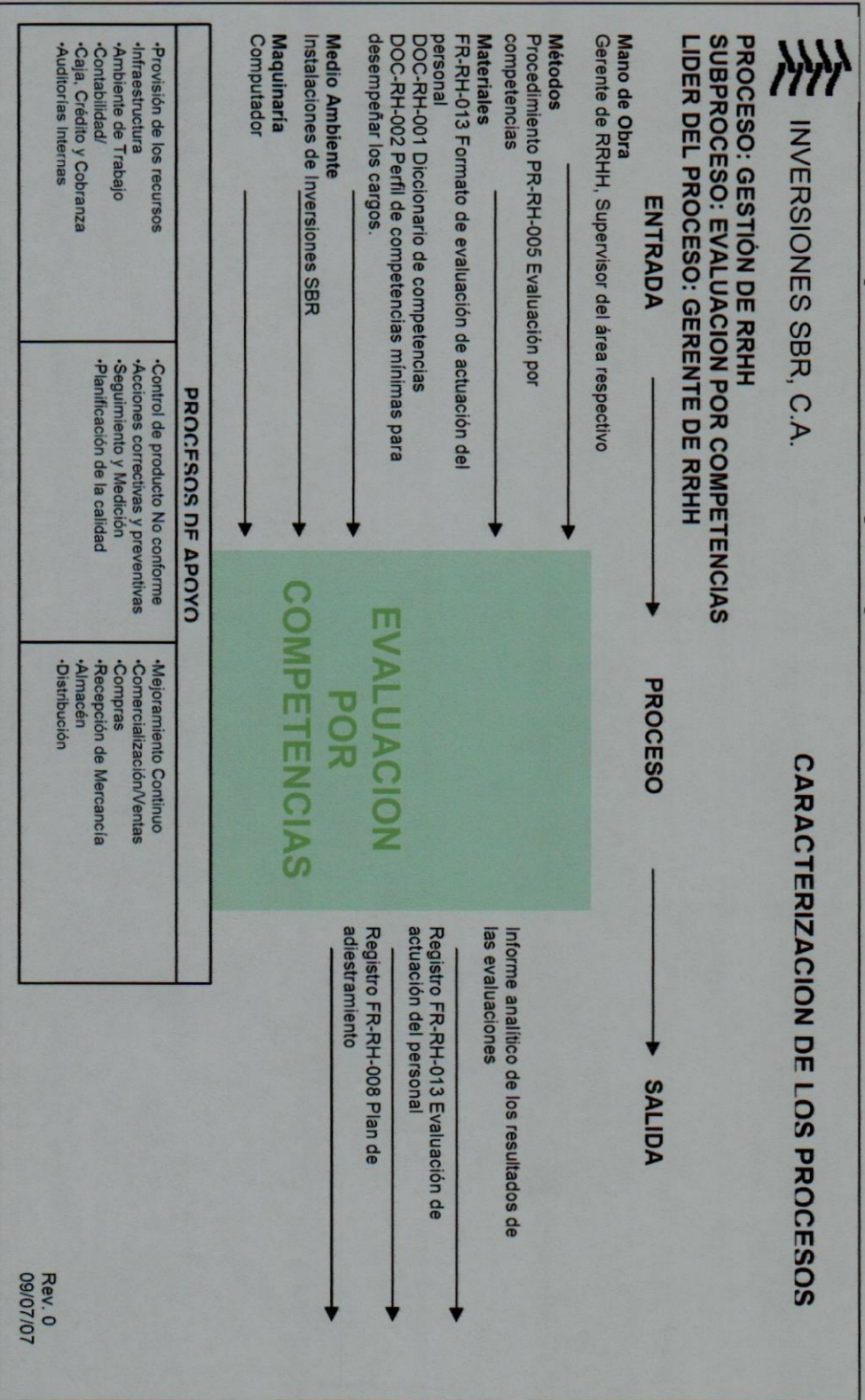
Cuadro 18
Caracterizaciones de los procesos. Adiestramiento y desarrollo



Rev. 0
09/07/07

Nota: Cuadro elaborado por el investigador

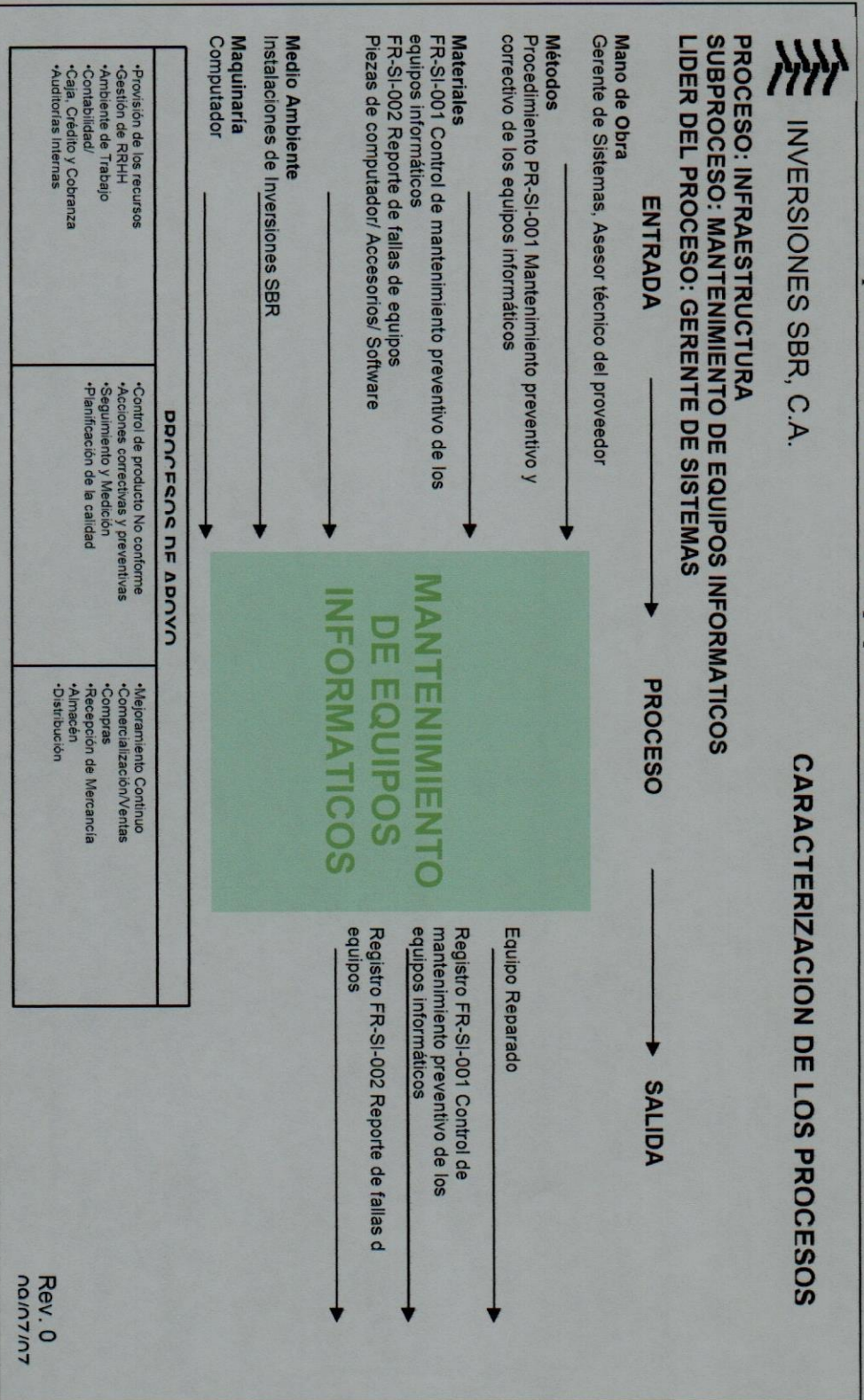
Cuadro 19
Caracterizaciones de los procesos. Evaluación por competencia



Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 20

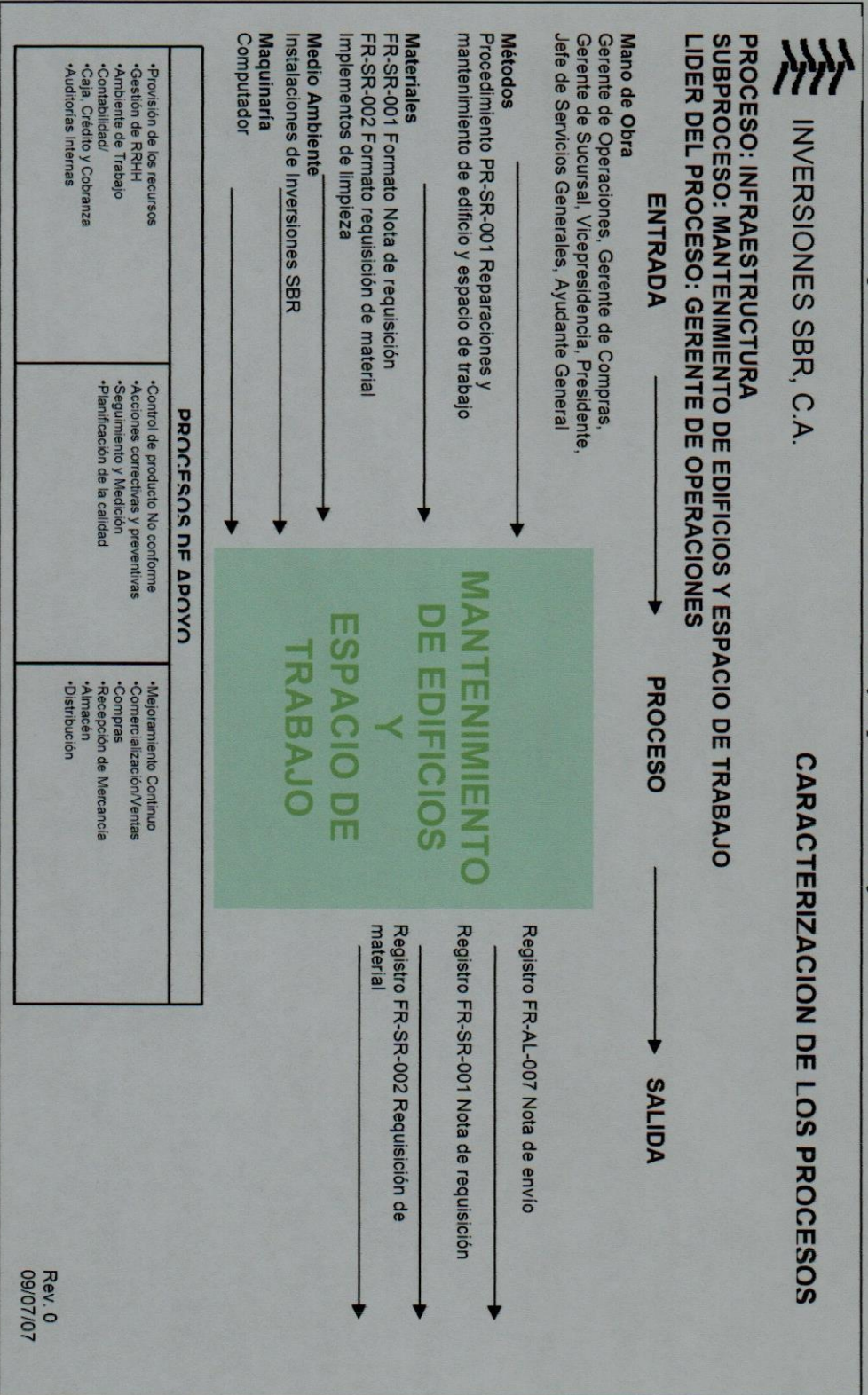
Caracterizaciones de los procesos. Mantenimiento de equipos informáticos



Nota: Cuadro elaborado por el investigador

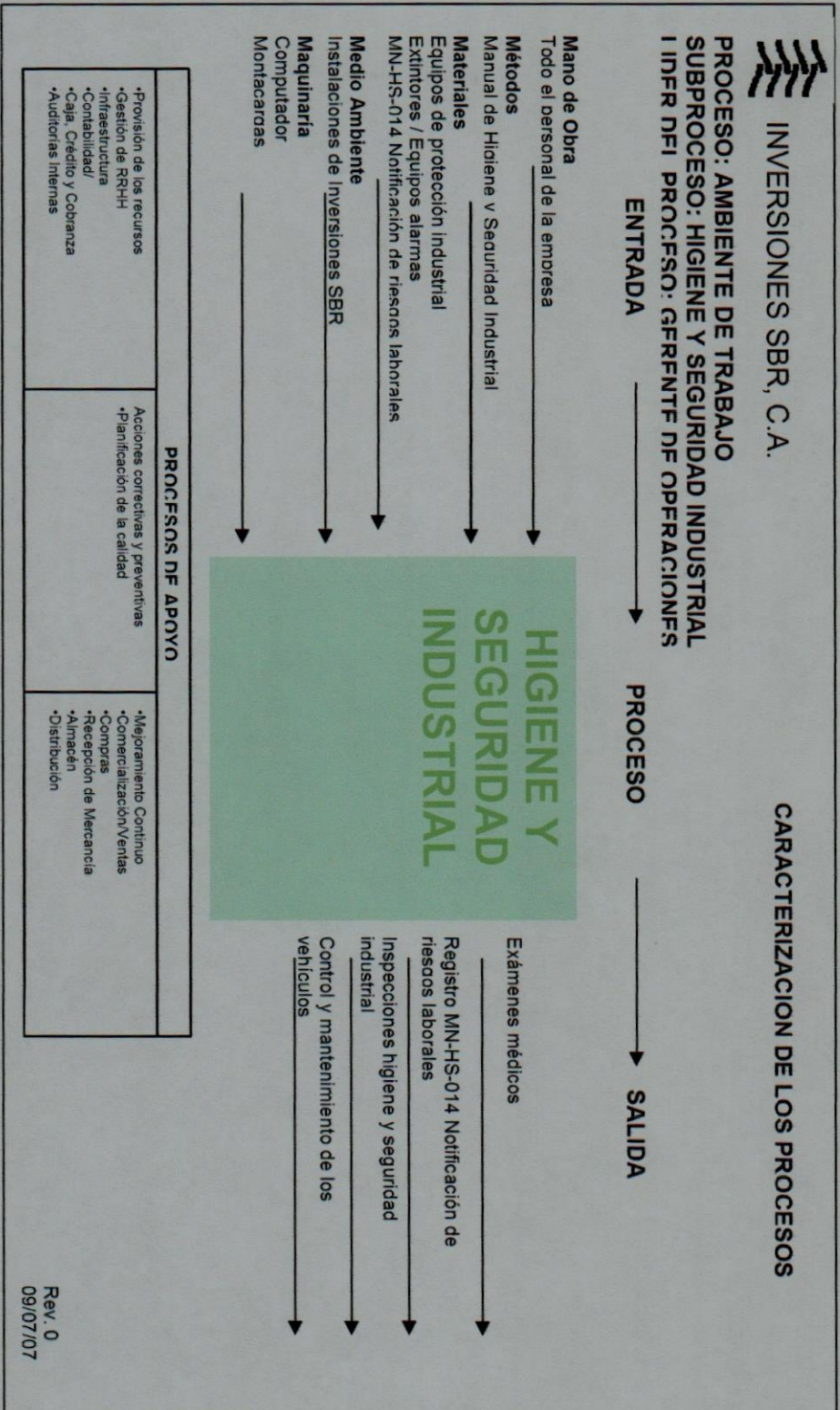
Cuadro 21

Caracterizaciones de los procesos. Mantenimiento de edificios y espacio de trabajo



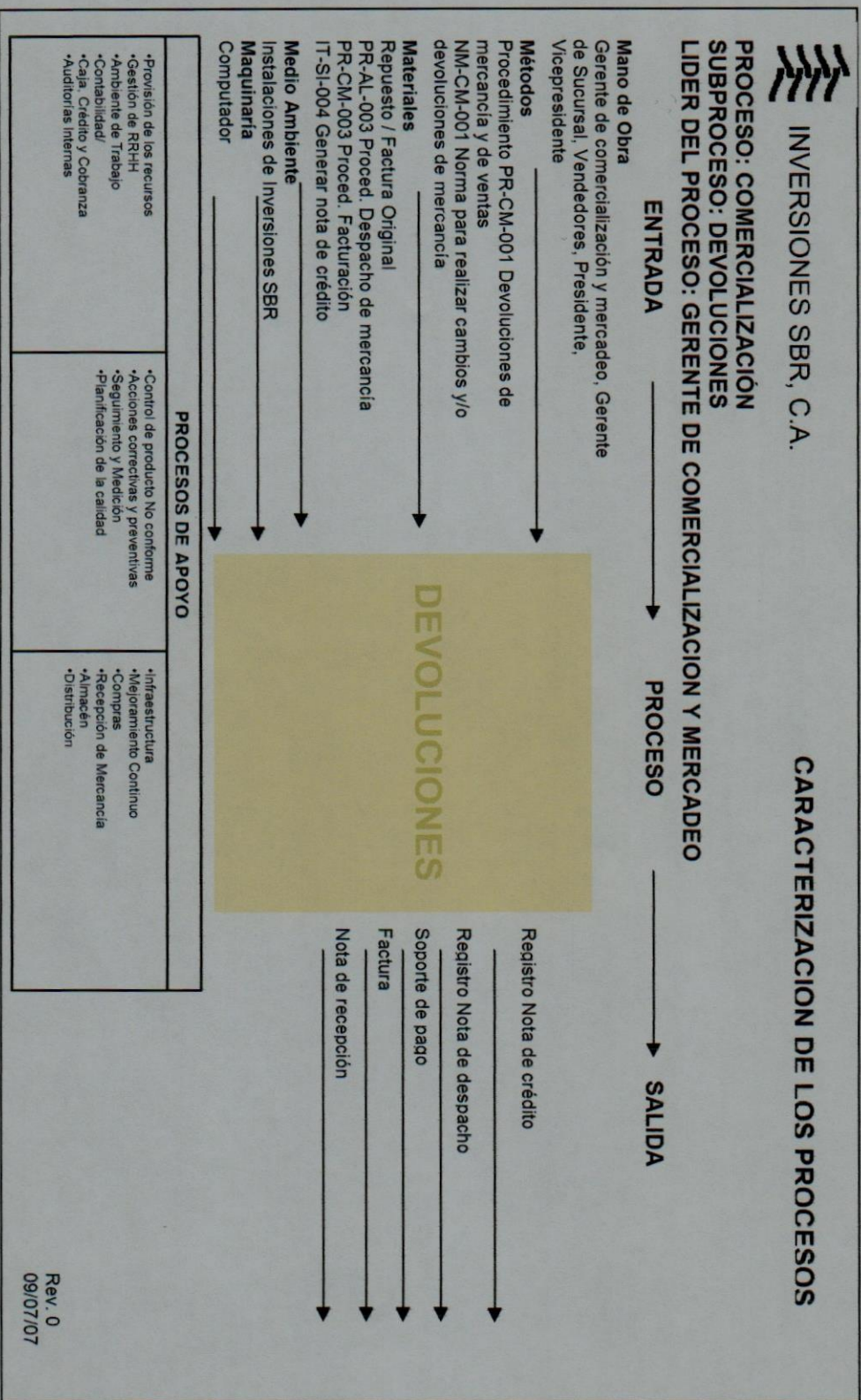
Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 22
Caracterizaciones de los procesos. Higiene y seguridad industrial



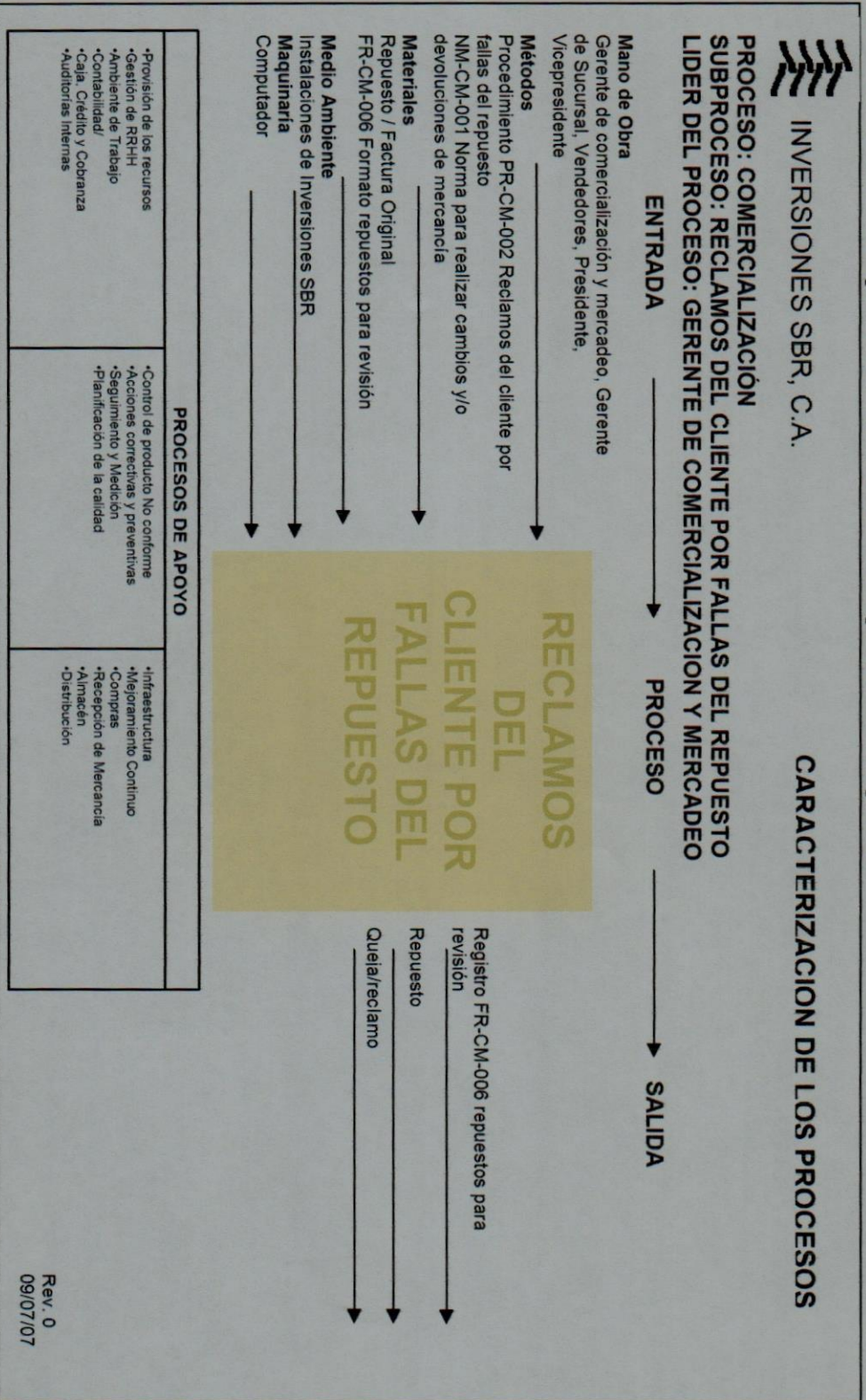
Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 23
Caracterizaciones de los procesos. Devoluciones



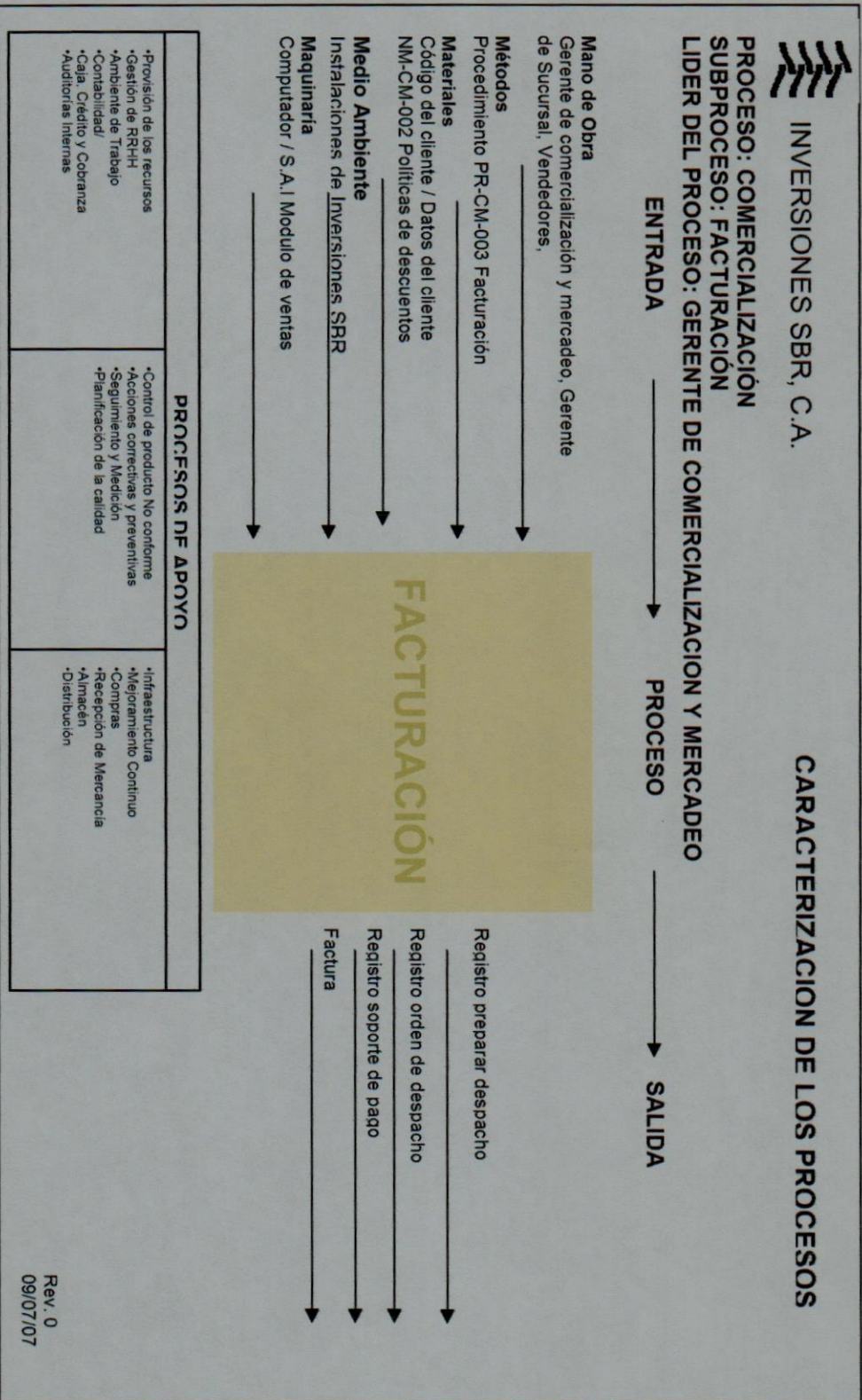
Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Caracterizaciones de los procesos. Reclamos del cliente por fallas del repuesto



Nota: Cuadro elaborado por el investigador

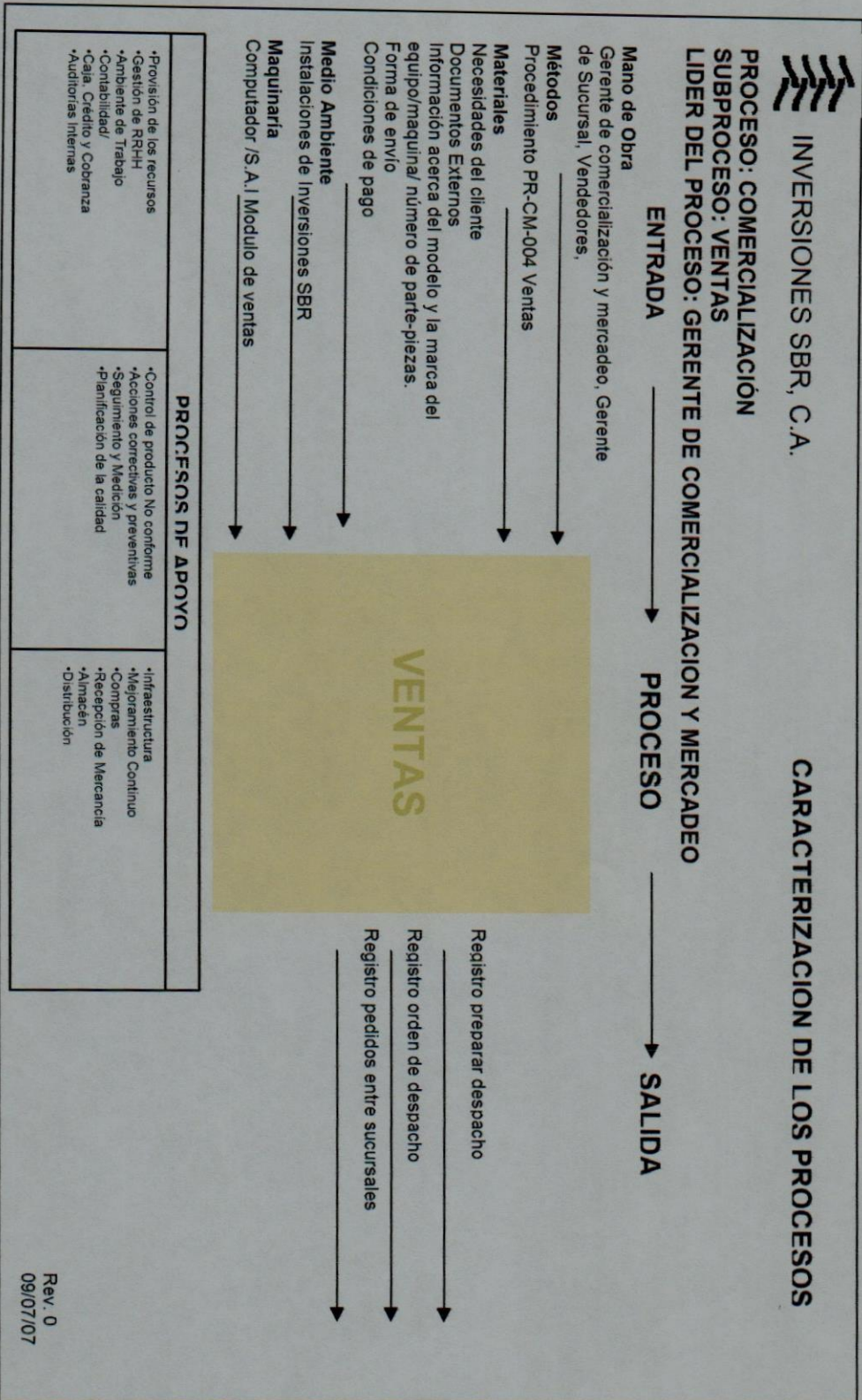
Cuadro 25
Caracterizaciones de los procesos. Facturación



Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 26

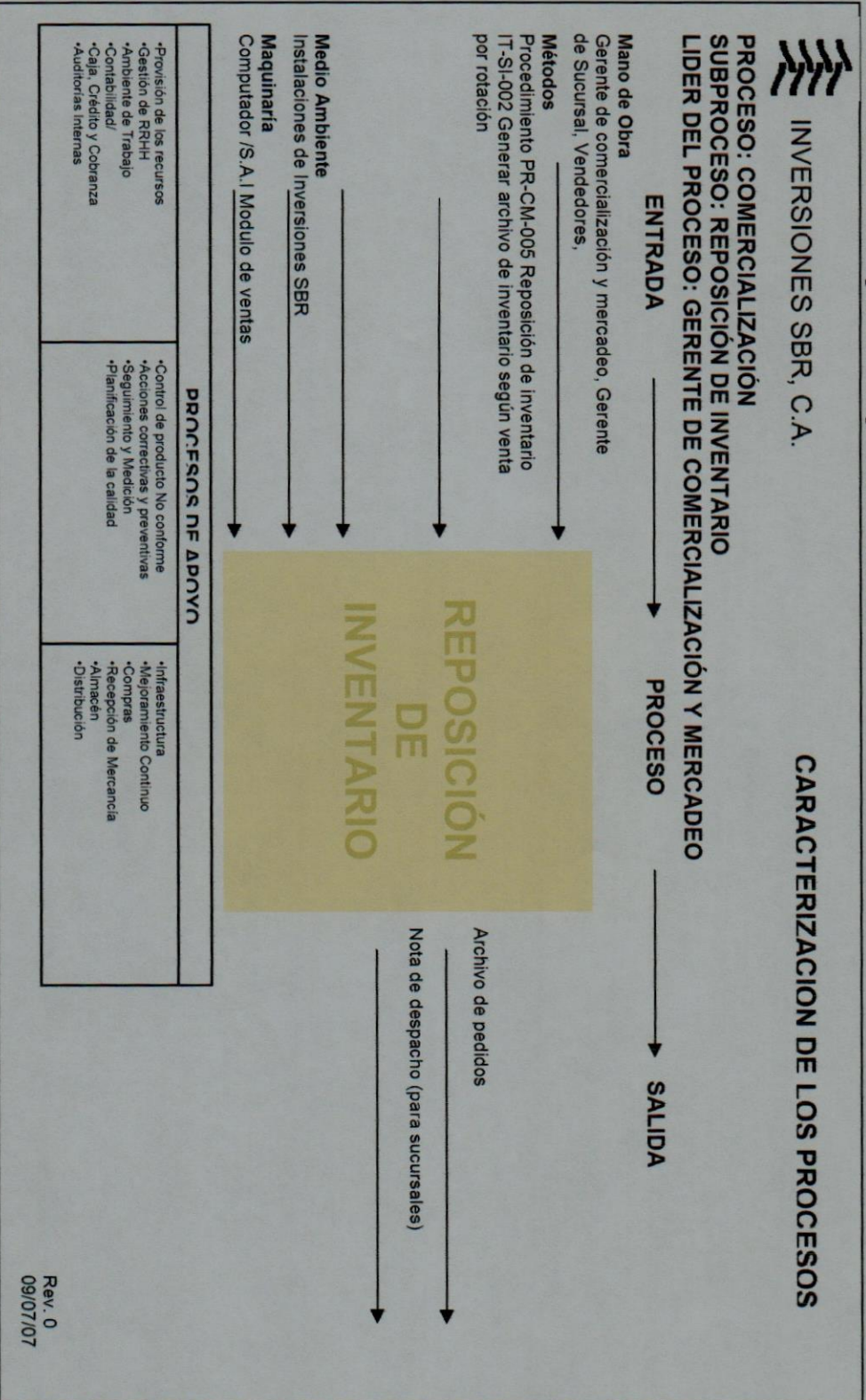
Caracterizaciones de los procesos. Ventas



Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 27

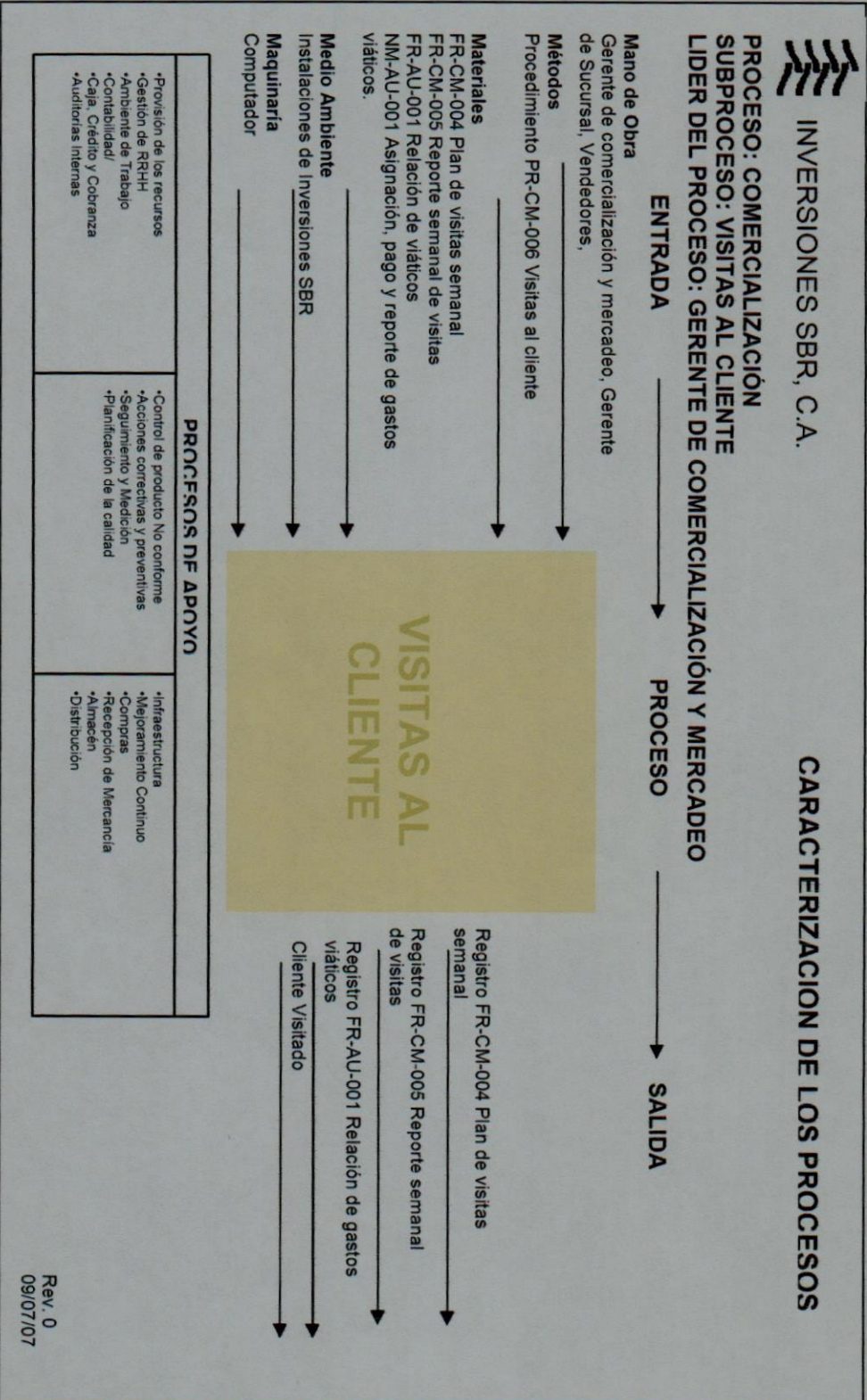
Caracterizaciones de los procesos. Reposición de inventario



Nota: Cuadro elaborado por el investigador

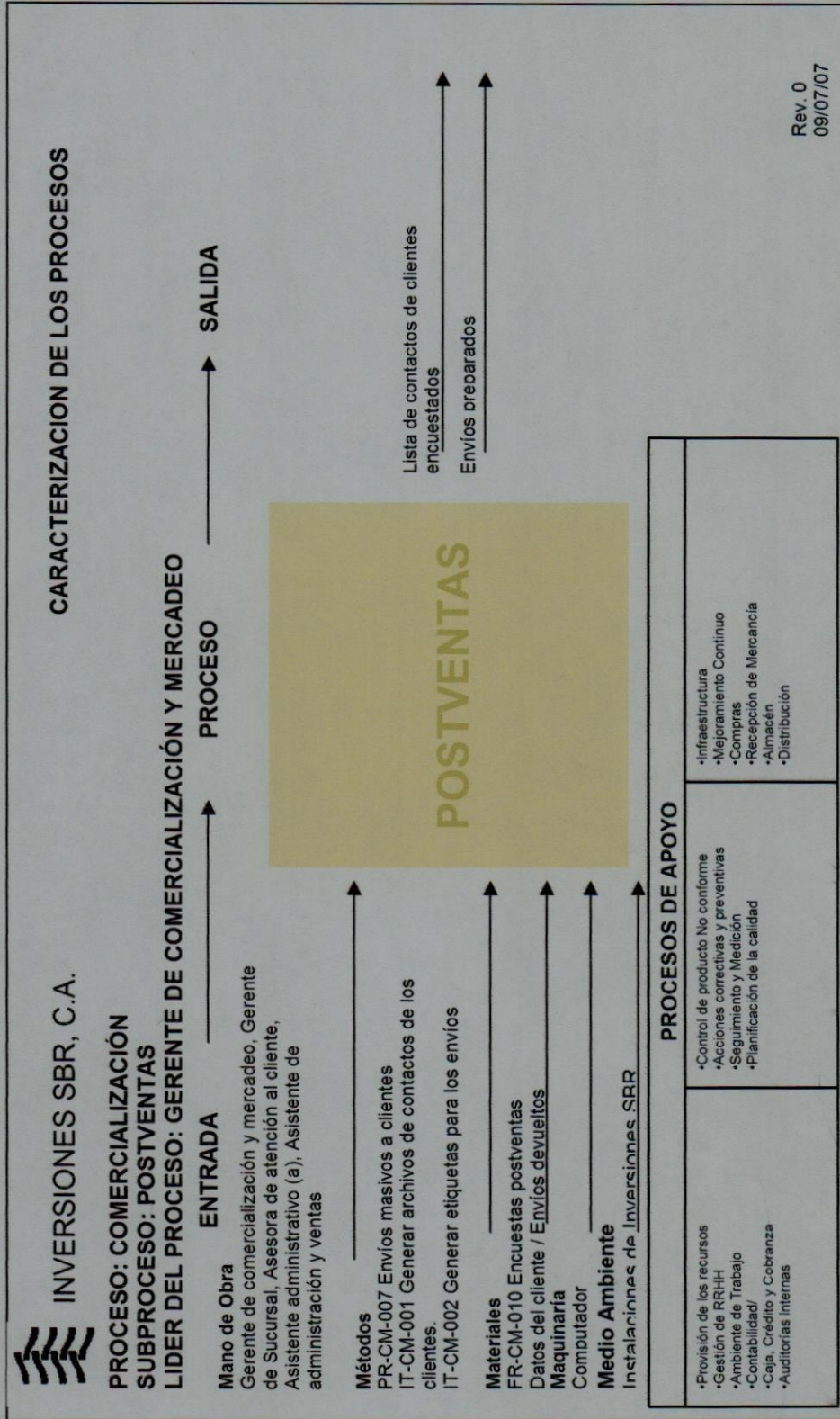
Cuadro 28

Caracterizaciones de los procesos. Visitas al cliente



Nota: Cuadro elaborado por el investigador

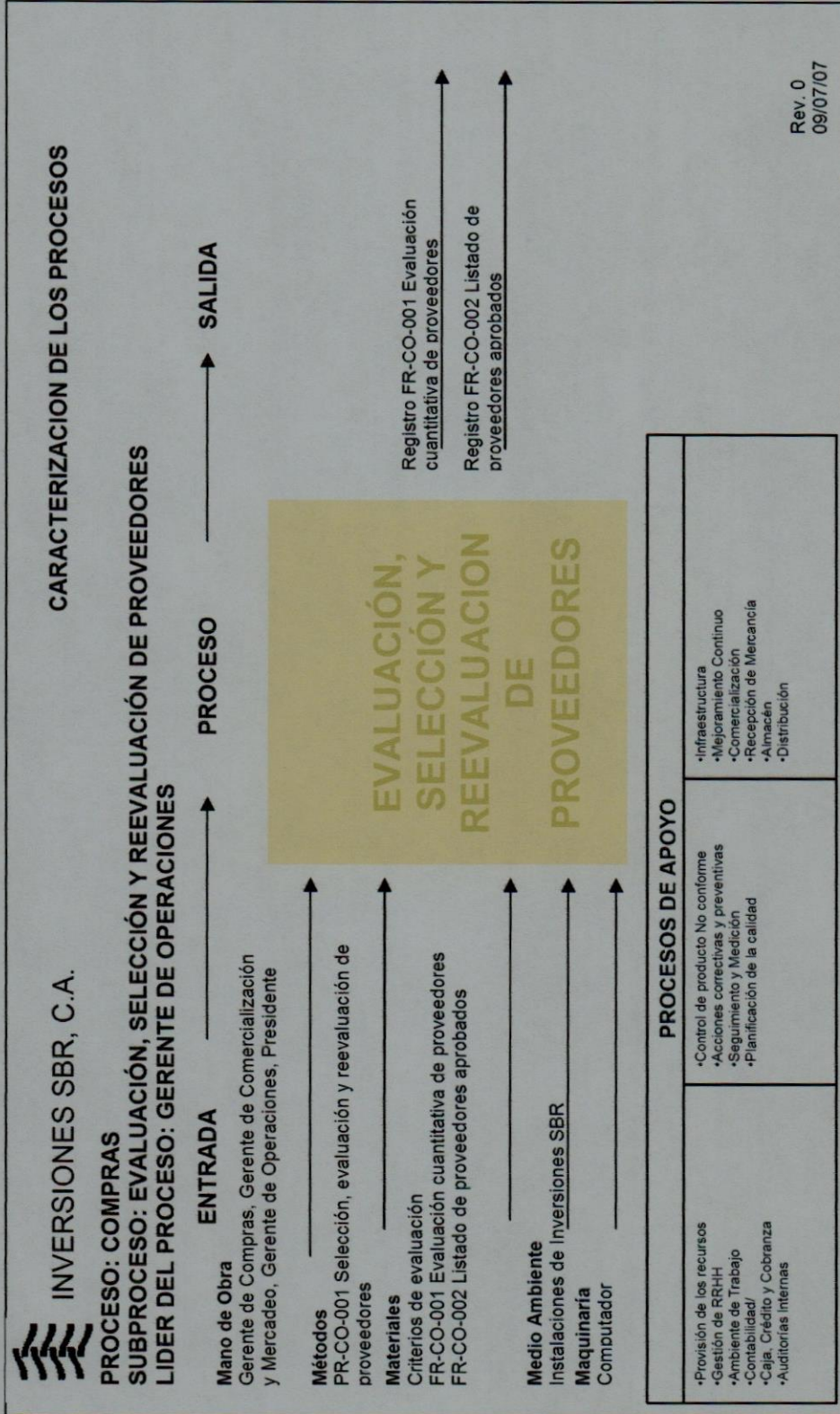
Cuadro 29
Caracterizaciones de los procesos. Postventas



Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 30

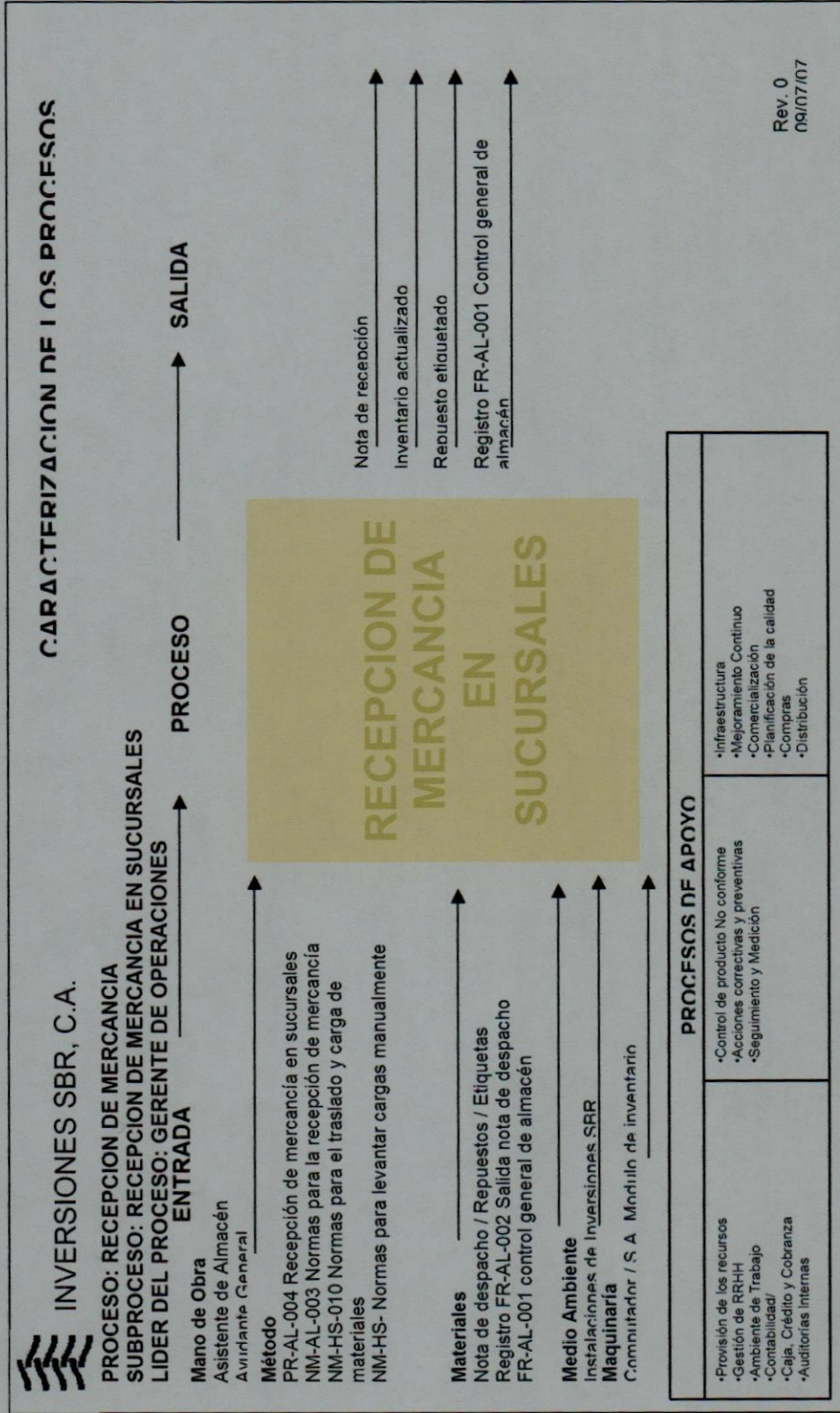
Caracterizaciones de los procesos. Evaluación, selección y reevaluación de proveedores.



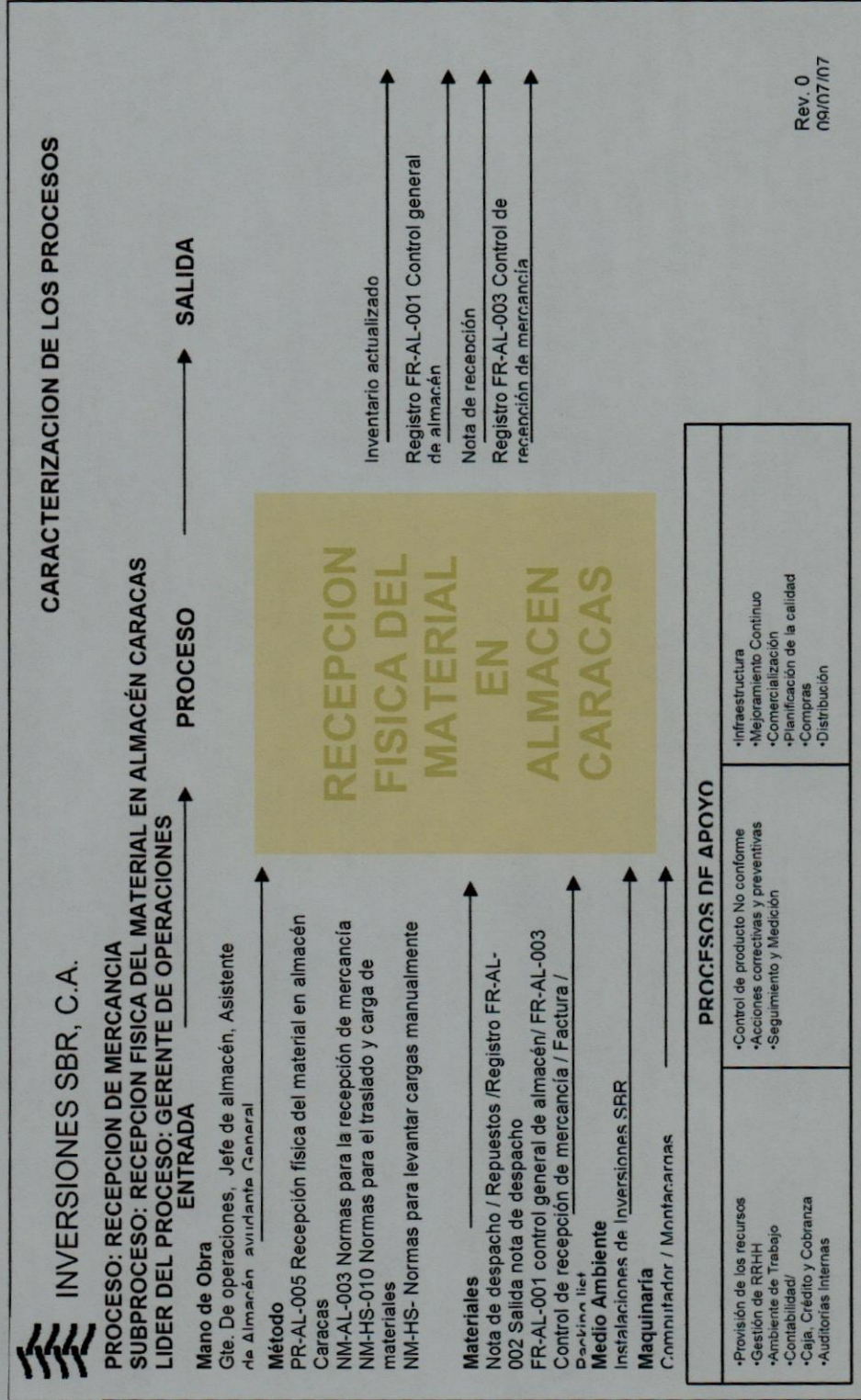
Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 32

Caracterizaciones de los procesos. Recepción de mercancía en sucursales.

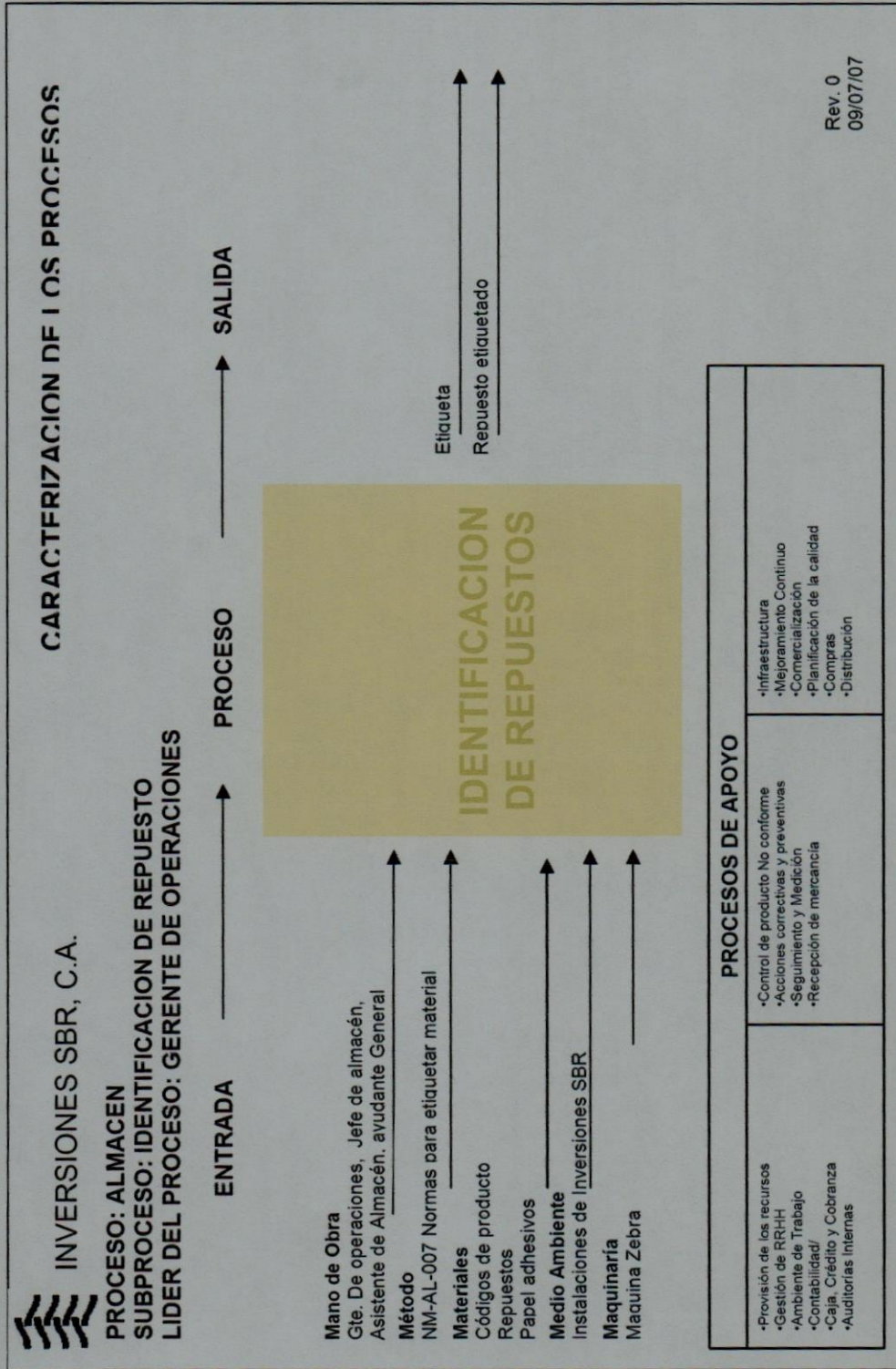


Nota: Cuadro elaborado por el investigador



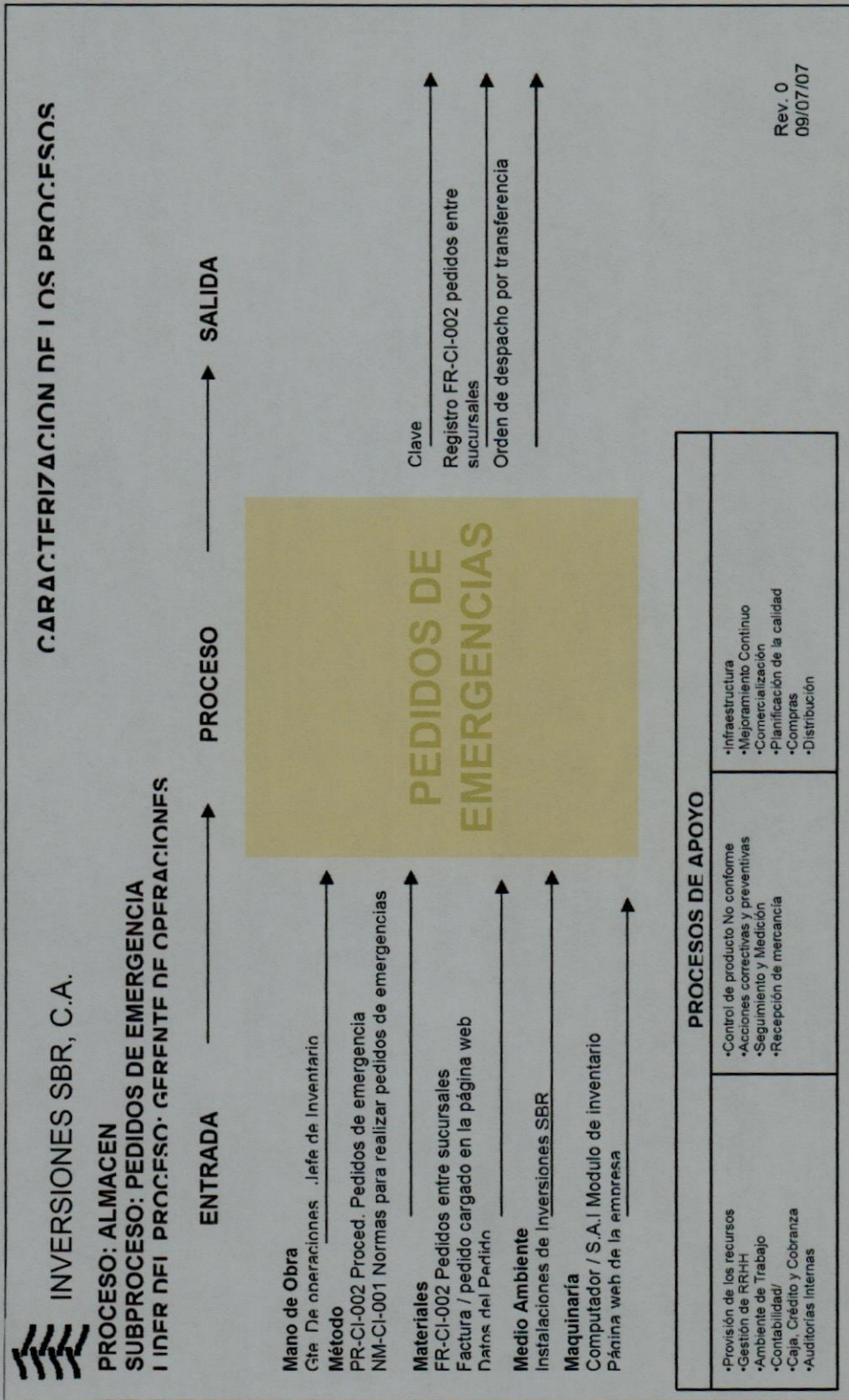
Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 34
Caracterización de los procesos. Identificación de repuestos



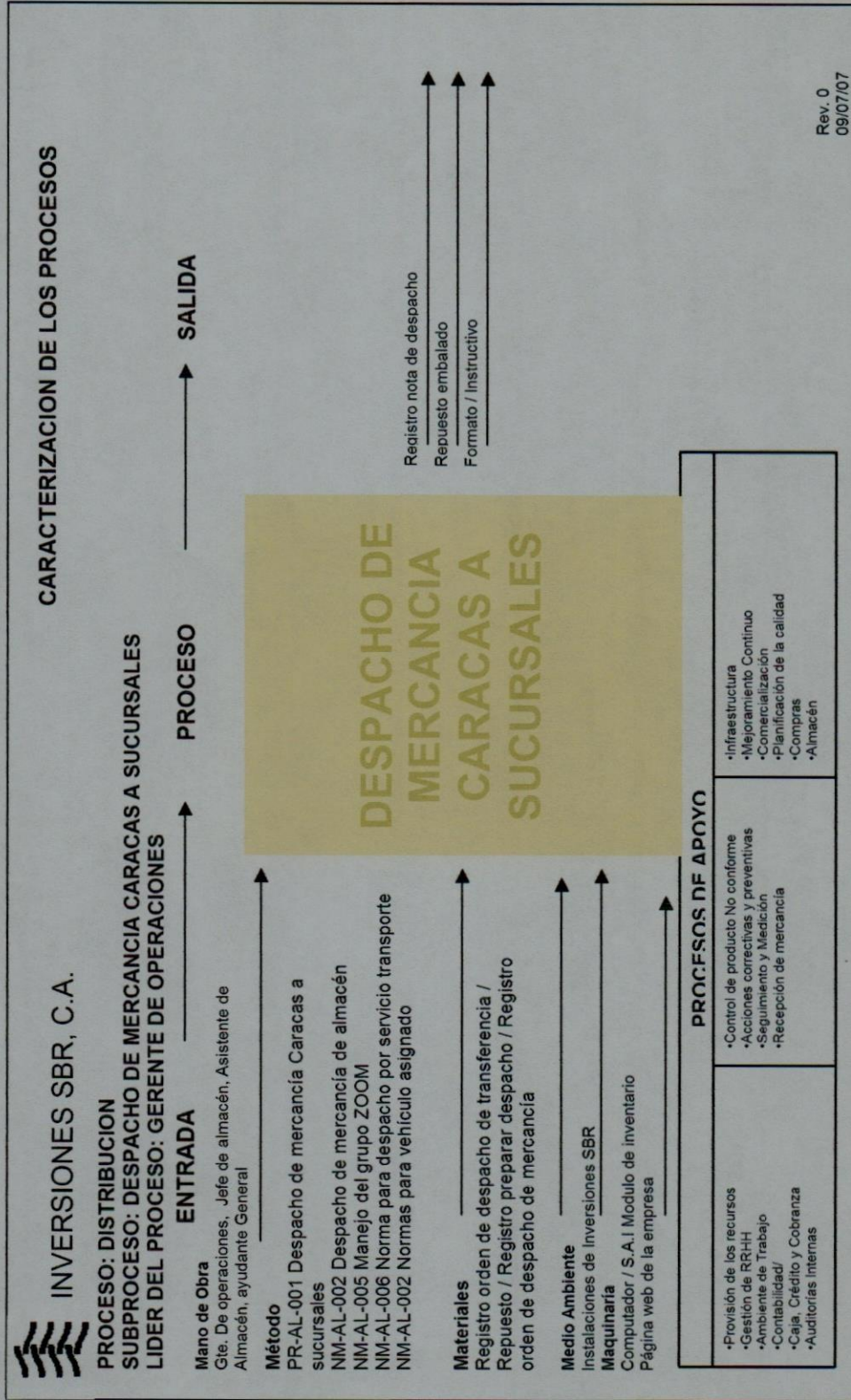
Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 35
Caracterización de los procesos. Pedidos de emergencia



Nota: Cuadro elaborado por el investigador

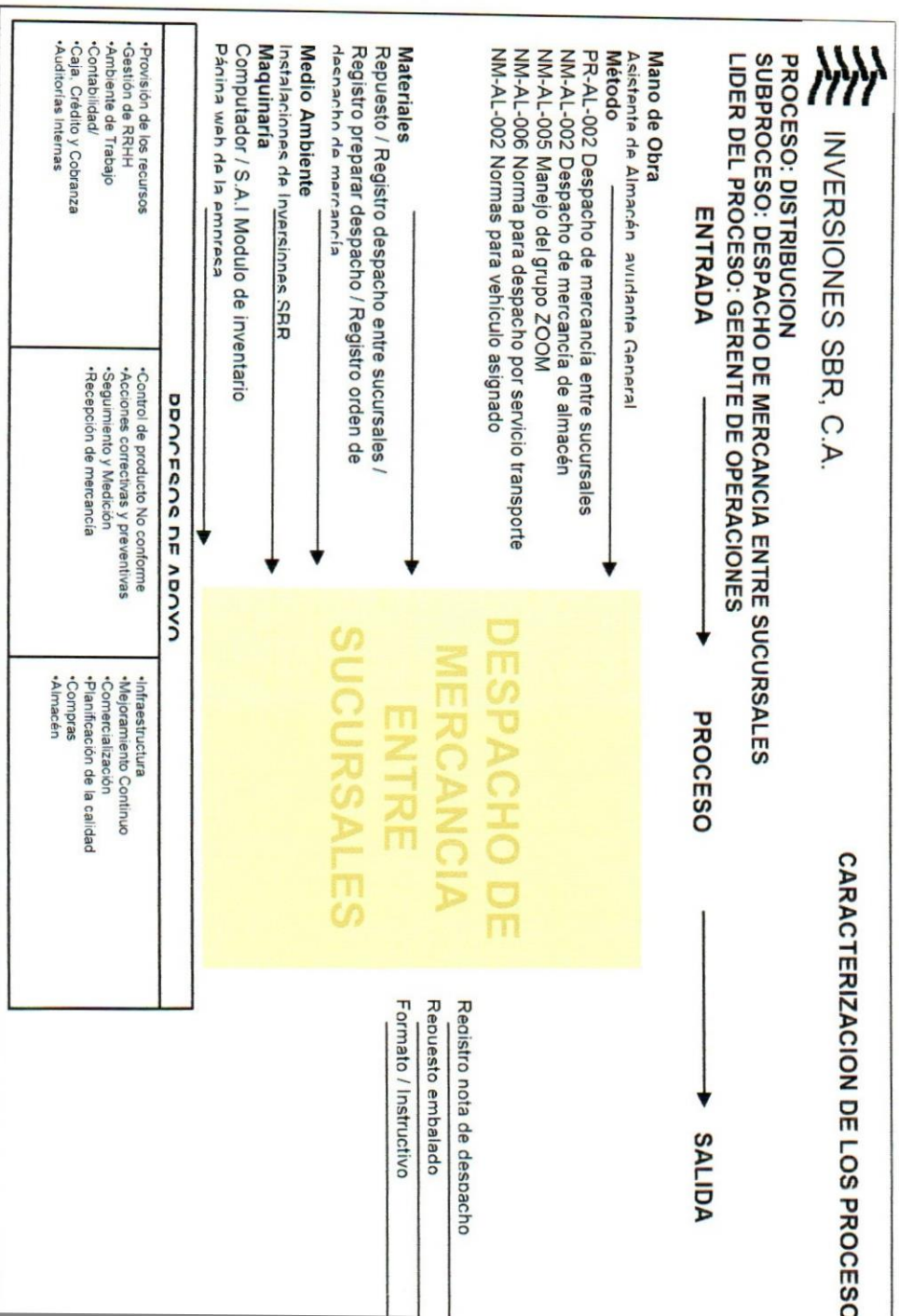
Cuadro 36
Caracterizaciones de los procesos. Despacho de mercancía Caracas a Sucursales



Nota: Cuadro elaborado por el investigador

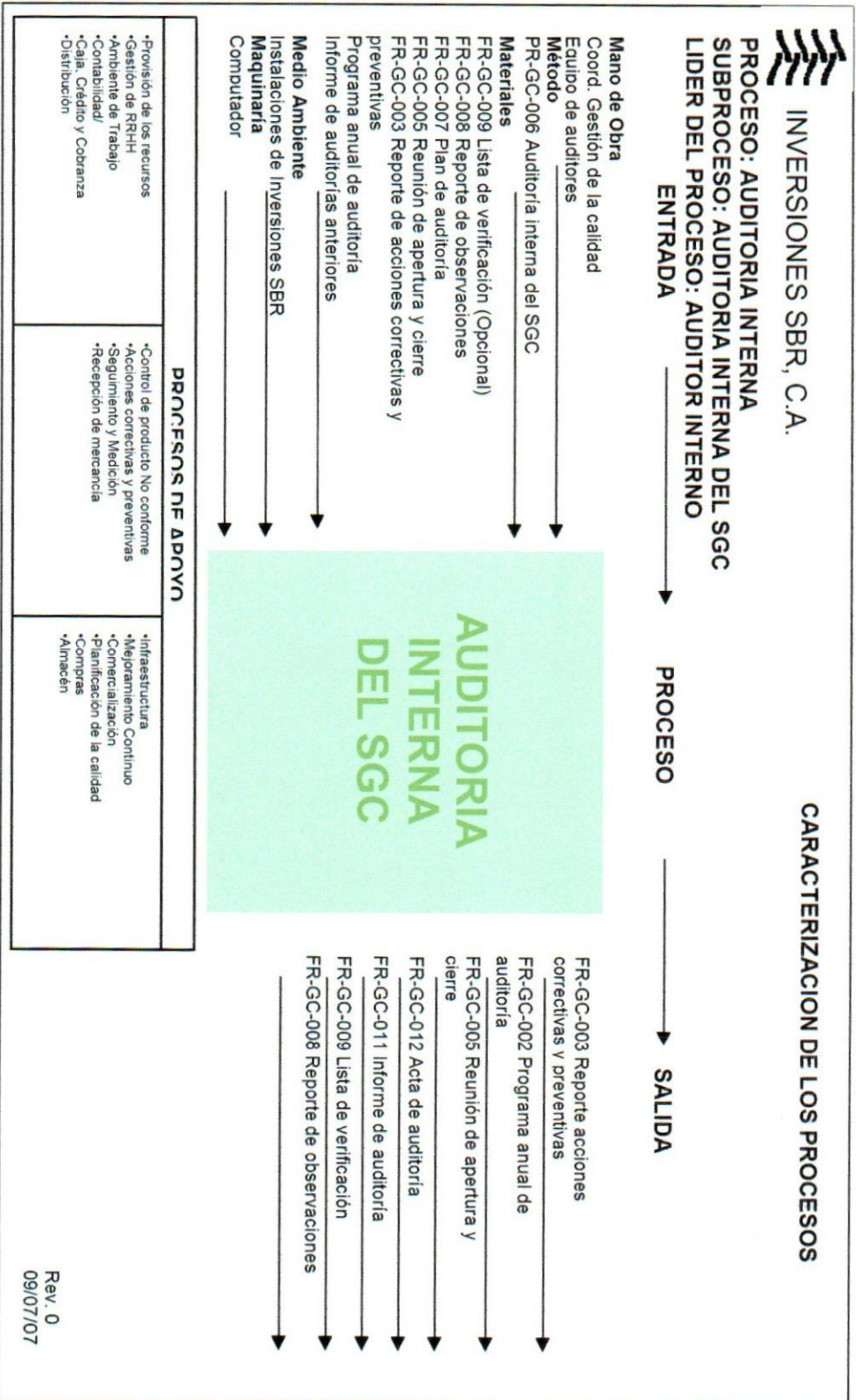
Cuadro 37

Caracterización de los procesos. Despacho de mercancía entre sucursales



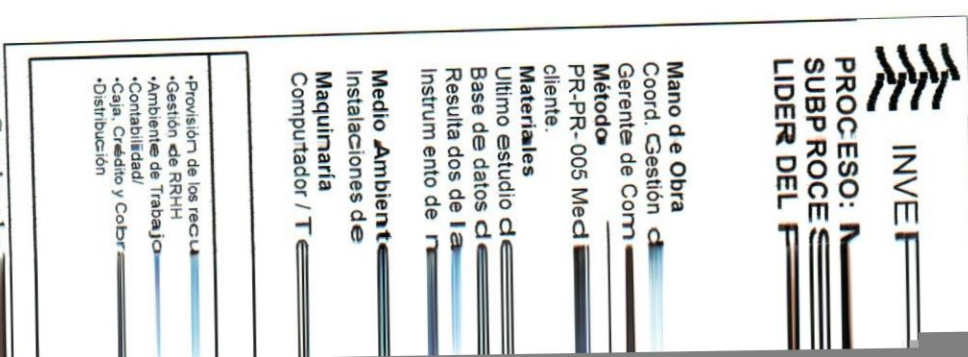
Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 40
Caracterización de los procesos. Auditoría interna del SGC



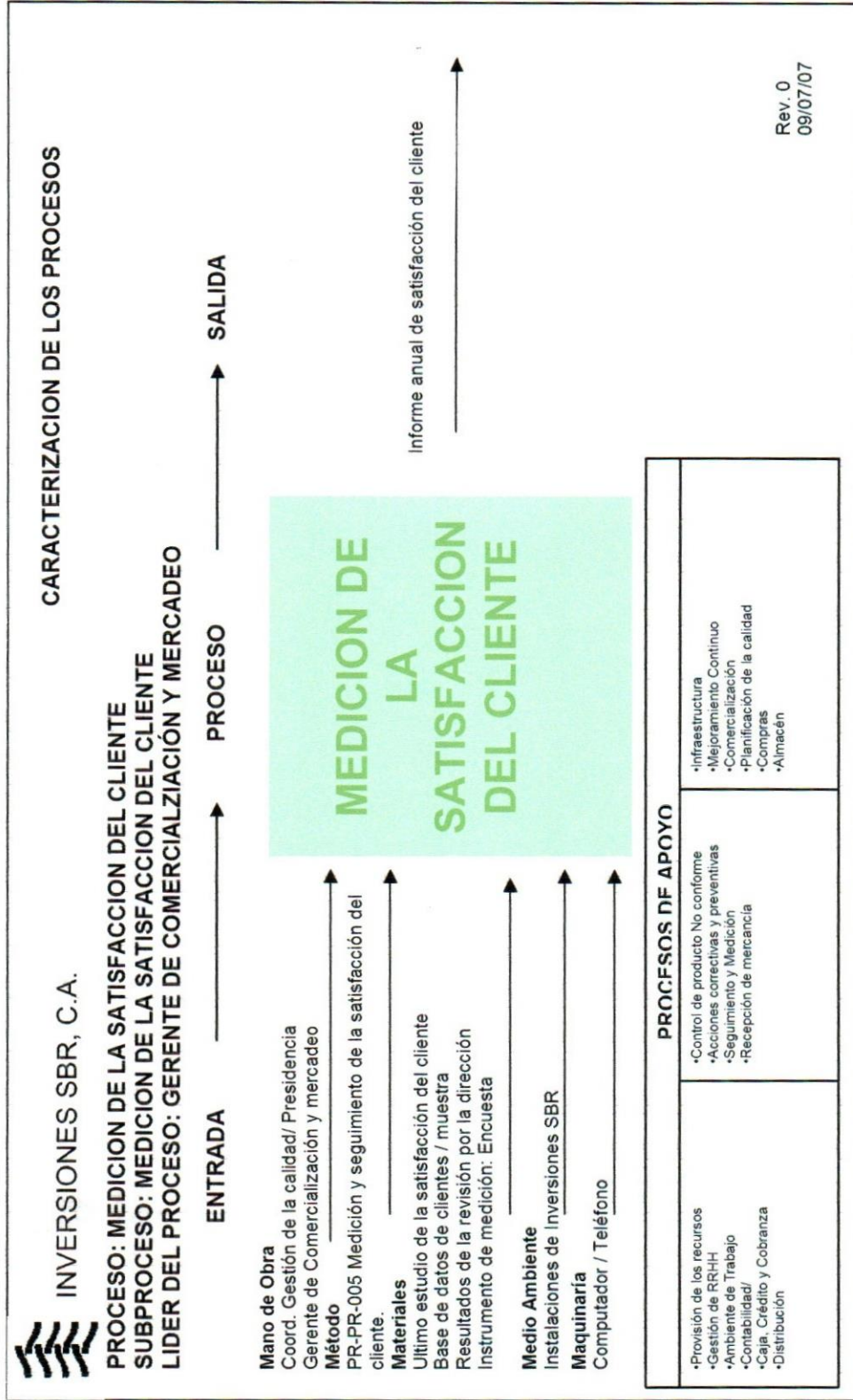
Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 41
Caracterización de los procesos. Auditoría interna del SGC



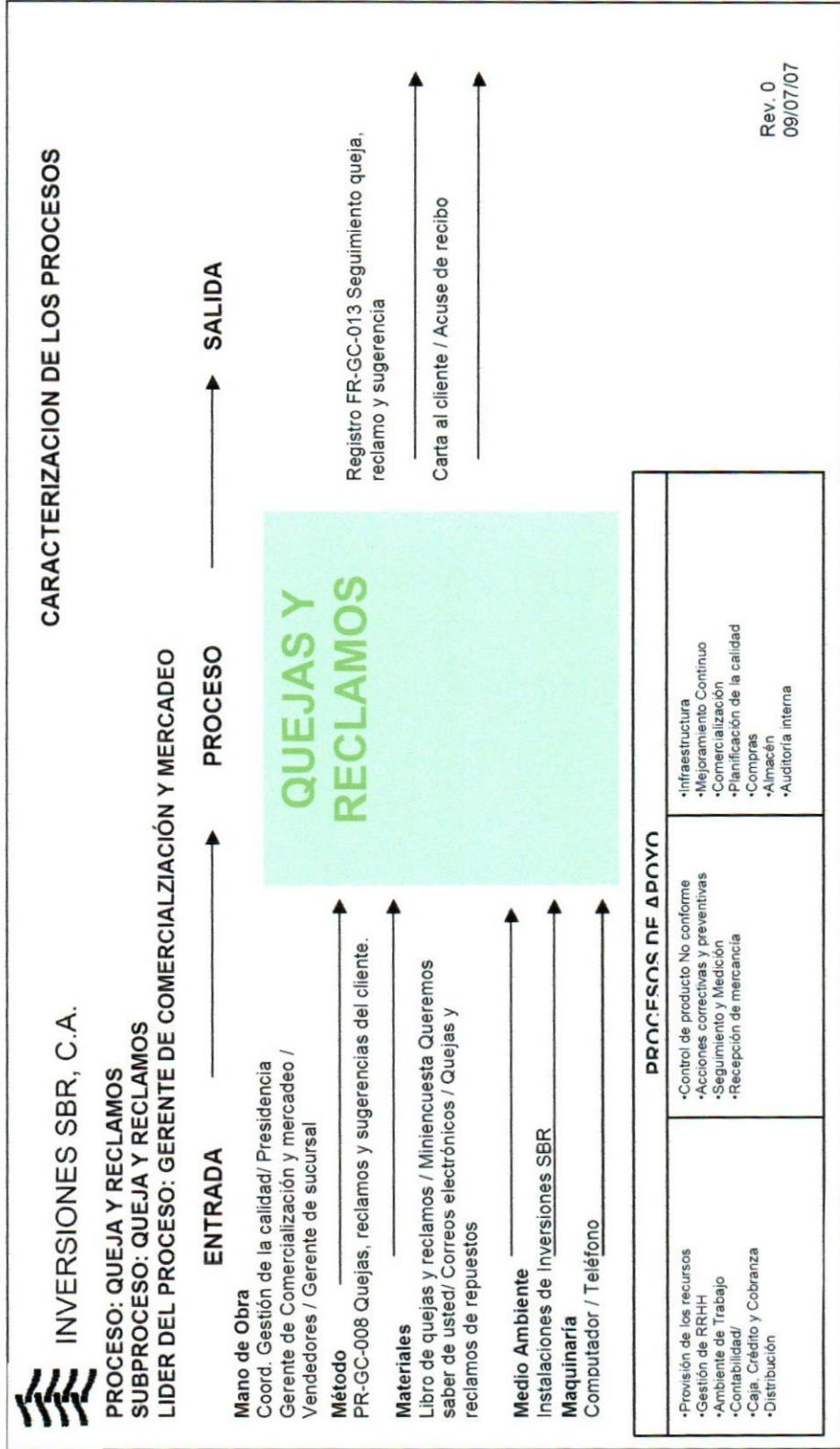
Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 41
Caracterización de los procesos. Medición de la satisfacción del cliente.



Nota: Cuadro elaborado por el investigador

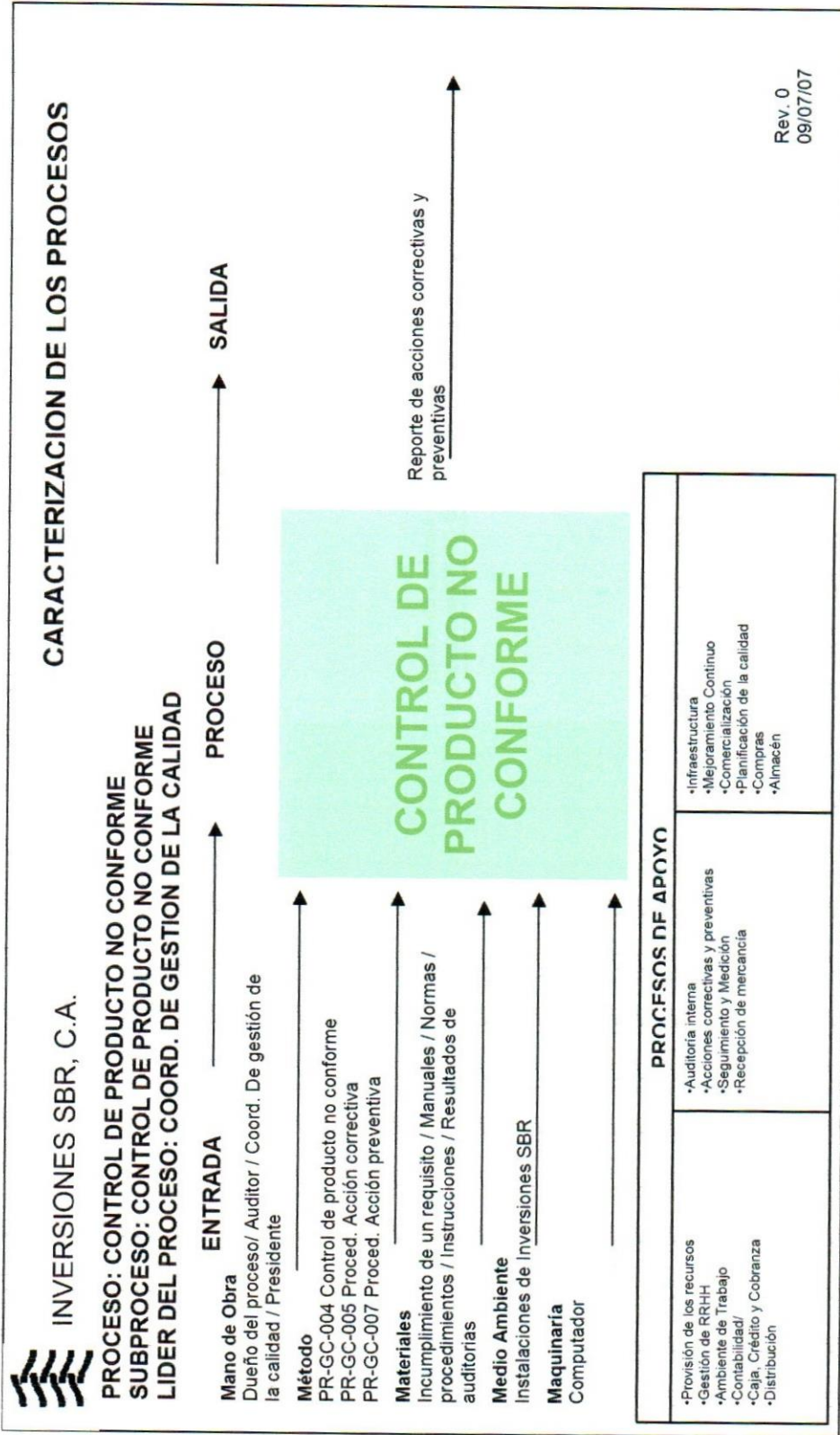
Cuadro 42
Caracterización de los procesos. Queja y reclamos



Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 44

Caracterización de los procesos. Control de producto no conforme



Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 52
Indicador de Gestión. Reclamos del cliente por fallas de repuestos

PROCESO: Comercialización			
SUBPROCESO Reclamos del cliente por fallas de repuestos			
INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
% Porcentaje de repuestos con fallas	Número de reclamos por fallas de repuesto / Número de repuestos facturados de ese código de inventario	Mensual	Gerente de Comercialización
<p>COMENTARIOS:</p> <p>Este indicador permite evaluar el índice de ítems (repuestos) específicos que han fallado en un determinado tiempo; además, estos datos aportan valor para evaluar la calidad de los productos de los proveedores.</p> <p>Criterio de evaluación: Puntaje \geq 90% Muy eficaz Puntaje entre 79 y 89 % Eficaz Puntaje \leq 69 % Poco eficaz</p>			

Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 52
Indicador de Gestión. Reclamos del cliente por fallas de repuestos

PROCESO: Comercialización			
SUBPROCESO Reclamos del cliente por fallas de repuestos			
INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
% Porcentaje de repuestos con fallas	Número de reclamos por fallas de repuesto / Número de repuestos facturados de ese código de inventario	Mensual	Gerente de Comercialización
<p>COMENTARIOS:</p> <p>Este indicador permite evaluar el índice de ítems (repuestos) específicos que han fallado en un determinado tiempo; además, estos datos aportan valor para evaluar la calidad de los productos de los proveedores.</p> <p>Criterio de evaluación: Puntaje \geq 90% Muy eficaz Puntaje entre 79 y 89 % Eficaz Puntaje \leq 69 % Poco eficaz</p>			

Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 53
Indicador de Gestión. Auditoría interna del SGC

PROCESO: Auditoría Interna			
SUBPROCESO Auditoría Interna del SGC			
INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Índice de eficacia de la auditoría SGC	Número de no conformidades de la auditoría actual / Número de no conformidades de la última auditoría	Por cada auditoría realizada	Coordinadora de Gestión de la calidad.
COMENTARIOS: Este indicador se utiliza para medir la capacidad que tiene el área de calidad para solucionar las no conformidades El mecanismo de seguimiento a este indicador son los informes de auditorías internas realizadas en Inversiones SBR. Criterio de evaluación: Puntaje \geq 90% es Adecuado Puntaje entre 89 y 80 % es Suficiente Puntaje \leq 79 % es Insuficiente.			

Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 54

Indicador de Gestión. Acciones correctivas, preventivas y control de producto no conforme

PROCESO: Acciones correctivas y preventivas / Control de producto no conforme			
SUBPROCESO Acciones correctivas / Acciones preventivas / Control de producto no conforme			
INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Índice de eficacia de las acciones aplicadas	Número de Acciones correctivas y oportunidades de mejora aplicadas / Número total acciones correctivas y oportunidades de mejora detectadas	Trimestral	Coordinadora de Gestión de la calidad.
COMENTARIOS:			
Este indicador se emplea para medir la eficacia de las acciones correctivas y preventivas dentro del sistema de gestión de la calidad de Inversiones SBR. (Desviaciones del sistema de gestión de la calidad).			
El mecanismo de seguimiento es el registro reporte del status de las no conformidades y los registros de acciones correctivas y preventivas.			
Criterio de evaluación: Puntaje \geq 90% es Adecuado Puntaje entre 89 y 80 % es Suficiente Puntaje \leq 79 % es Insuficiente.			

Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 55
Indicador de Gestión. Planificación

PROCESO: Planificación			
SUBPROCESO Planificación de la calidad			
INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Porcentaje de Avance de la planificación de la calidad	Número de Actividades ejecutadas / Número total de actividades programadas en la planificación	Trimestral	Coordinadora de Gestión de la Calidad
<p>COMENTARIOS:</p> <p>Este indicador permite evaluar el grado de cumplimiento y avance de la planificación de la calidad.</p> <p>Los mecanismos de seguimiento son: minutas de las revisiones por la dirección y evaluación periódica de los objetivos de la calidad.</p>			

Nota: Cuadro elaborado por el investigador

Cuadro 56

Indicador de Gestión. Seguimiento y medición

PROCESO: Seguimiento y Medición			
SUBPROCESO Seguimiento y Medición			
INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Desempeño del sistema de gestión de la calidad	Integración de la matriz de indicadores	Mensual	Coordinadora de Gestión de la Calidad
<p>COMENTARIOS:</p> <p>Este indicador permite valorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante la presentación de todos los indicadores de gestión que maneja Inversiones SBR.</p> <p>El mecanismo de seguimiento es el registro matriz de indicadores.</p>			

Nota: Cuadro elaborado por el investigador

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De la investigación realizada, se concluye:

1. La empresa INVERSIONES S.B.R. C.A tiene definido y documentado sus procesos; sin embargo, existen procesos que son primordiales y no se encuentran claramente identificados como es el caso del proceso de comercialización, el cual se encuentra conformado por los siguientes subprocesos: Venta, Facturación, Devolución, Postventas y Reclamos por fallas del repuesto del cliente.
2. El compromiso de la alta dirección con la satisfacción del cliente, con el sistemas de gestión de la calidad y con la mejora continua, crea la base para desarrollar un modelo gerencial basado en los 8 principios de gestión de la calidad, por lo tanto lleva a que sea factible la implementación del presente proyecto.
3. La organización posee un sistema documental bien estructurado; sin embargo, no se evidenciaron las evaluaciones de las competencias del personal, siendo éste un punto clave e importante para el principio de gestión de la calidad: participación activa del personal. Es por ello que se propone el modelo de evaluación por competencias.

4. El clima organización resultó ser agradable, resaltando ciertas características que la fortalecen y permiten que se logren resultados de calidad y la satisfacción de los cliente.

Recomendaciones

De acuerdo al compromiso que se observó de la alta dirección para el desarrollo de esta investigación, se recomienda lo siguiente:

1. Permitir mayor participación del personal en las tomas de decisiones para que las mismas tengan mas aceptación. Además, los supervisores y gerentes deben realizar una planificación de actividades, cerciorándose que exista el consenso y compromiso por parte del equipo de trabajo.
2. Implementar normas que puedan ser cumplidas por todo el personal especificando las funciones de cada área; especificando los niveles gerenciales y operativo.
3. Los supervisores de cada área deben orientar y ayudar a los subordinados a desarrollar sus capacidades y a utilizarlas en el trabajo, haciéndole saber la manera en la que están trabajando, que le permite al personal observar sus posibilidades de éxito dentro de la organización
4. Iniciar la implementación del modelo de evaluación por competencias.
5. Incorporar en el manual de gestión de la calidad las caracterizaciones de los procesos.

BIBLIOGRAFIA

Betancourt, J. (2002), *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. TG Red Ediciones. (p. 125)

Balestrini, M. (Junio 2006), *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Consultores Asociados Servicio Editorial. Séptima Edición.

Chapman, A. (2004, Agosto). *Análisis DOFA y análisis PEST*. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>. [Consulta: 2007, Febrero 10]

Colina I. (2004). "*Información de la Calidad. Capitulo IF*", Postgrado de Sistemas de la Calidad.UCAB 6(10)

Colina I. (2004). "*Información de la Calidad. Capitulo IIF*", Postgrado de Sistemas de la Calidad.UCAB 4(12)

Colina I. (2004). "*Información de la Calidad. Capitulo VI*", Postgrado de Sistemas de la Calidad.UCAB 15(21)

Denis, F. y Mendoza, C. (2006, Junio30).*Historia y Filosofías de la Calidad*. [Exposición]. Caracas: CIAPUCAB

Denis, F. (2006, Julio 28).*Planificación de la Calidad*. [Exposición]. Caracas: CIAPUCAB

Grupo Kaizen S.A. (2006). *Aplicación de los principios de la calidad*. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/38.htm>

Ishikawa Kouru (1988) Libro: *¿Que es Control Total de la Calidad?* . Grupo Editorial Norma. (p. 55)

López, C. (2000, Febrero). *Análisis DOFA*. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm>

Olarte, C. *Historia de la Calidad*, (s.f). [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos7/catol/catol.html>. [Consulta: 2007, Enero 16]

Peters T. y Austin Nancy. (1987). *Pasión por la Excelencia*. Ediciones Folio.(p. 59)

Sampieri R., Collado C. y Lucio P. (1998). *Metodología de la Investigación*. G

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2006). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. FEDUPEL. 4ta Edición

ANEXOS

ANEXO A

Cuestionario de la encuesta telefónica para la medición de la satisfacción del cliente.

NOMBRE DEL CLIENTE	CODIGO:
EMPRESA:	FECHA:

1. Sabemos que su empresa trabaja con repuestos para tractores, cuál es la primera empresa que le viene a la mente?
2. ¿Cuándo le mencionamos a Inversiones SBR que es lo primero que le viene a la mente?
3. Usted diría que Inversiones SBR, tiene los siguientes atributos: a) Calidad de la atención b) Confiabilidad c) Precio d) Todas las anteriores.
4. En el momento de pre-venta: Por favor evalúe el grado de satisfacción con respecto al personal de venta a) por sus necesidades? b) Conocimiento de los productos de Inversiones SBR?
5. En el momento de la venta ¿Qué tan satisfecho se encuentra con : a) La atención que recibe por parte de nuestro personal de ventas en nuestra oficinas (a nivel nacional)? b) Los tiempos de repuestas de nuestro personal de ventas a la hora de identificar una pieza, son satisfactorias?
6. En el momento de entrega de los repuestos. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con: a) La velocidad de despacho de nuestro personal de almacén? b) El embalaje de las piezas despachadas? c) Los pedidos despachados a través de terceros (MRW, Seencarga)?
7. Cuando usted compró su repuesto, ¿Solicitó crédito?
8. ¿Explicación de las opciones financieras?
9. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con: a) Las visitas que le dispensa nuestro personal de ventas? b) La frecuencia de esta visita? c) Las visitas que le realiza nuestro personal de atención al cliente? d) Se siente satisfecho sobre los envíos realizados por nuestra área de post-ventas?
10. Que tan satisfecho se encuentra con: a) Procesamiento de reclamos y/o devoluciones? b) La competitividad de nuestros precios? c) La marca que comercializa la empresa objeto de estudio? d) Disponibilidad de repuestos?
11. Después de comprar sus repuestos en Inversiones SBR por primera vez, ¿Usted ha sido contactado? a) Por teléfono? b) Por correo?

12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en torno a:

a) Nuestra página web?

b) La ubicación de nuestras sucursales?

Listado Maestro de documentos

ANEXO B



INVERSIONES SBR, C.A.

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

Tipo de documento:	Procedimientos	NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	REVISIÓN	REVISIÓN		APROBACIÓN	
					NOMBRE	FECHA	NOMBRE	FECHA
		Despacho de mercancia Caracas a Sucursales	PR-AL-001	1	Yamsiel Gomez	31/08/2007	Ulises Toro	31/08/2007
		Despacho de mercancia entre sucursales	PR-AL-002	2	Yamsiel Gomez	31/08/2007	Ulises Toro	31/08/2007
		Despacho de mercancia a clientes	PR-AL-003	4	Yamsiel Gomez	31/08/2007	Ulises Toro	31/08/2007
		Recepción de mercancia en las sucursales	PR-AL-004	1	Yamsiel Gomez	20/08/2007	Ulises Toro	22/08/2007
		Recepción física del material en almacén Caracas	PR-AL-005	1	Yamsiel Gomez	31/08/2007	Ulises Toro	31/08/2007
		Control de Repuestos no conforme	PR-AL-006	2	Yamsiel Gomez	31/08/2007	Ulises Toro	31/08/2007
		Revisión de documentos pendientes de cobro	PR-AU-001	0	Yamsiel Gomez	12/07/2006	Ramón Hernández	19/07/2006
		Toma de inventario	PR-AU-002	1	Yamsiel Gomez	17/07/2006	Ramón Hernández	03/10/2006
		Ajuste al inventario	PR-AU-003	1	Yamsiel Gomez	09/05/2007	Ramón Hernández	30/03/2007
		Pedidos de emergencia	PR-CI-002	3	Yamsiel Gomez	31/08/2007	Ulises Toro	31/08/2007
		Procedimiento para la gestión de cobranzas	PR-CC-003	2	Yamsiel Gomez	26/06/2007	Rossana Roncaglia	02/07/2007
		Verificación de depósitos realizados por los clientes	PR-CC-003	1	Yamsiel Gomez	22/09/2006	Rossana Roncaglia	07/11/2006
		Manejo y recuperación de los cheques devueltos	PR-CC-004	2	Yamsiel Gomez	16/04/2007	Rossana Roncaglia	25/06/2007
		Control de los documentos enviados al cobro	PR-CC-005	1	Yamsiel Gomez	22/09/2006	Rossana Roncaglia	07/11/2006
		Mantenimiento de archivo de cuentas por cobrar	PR-CC-011	1	Yamsiel Gomez	22/09/2006	Rossana Roncaglia	07/10/2006
		Devoluciones de mercancia y de venta	PR-CM-001	3	Yamsiel Gomez	31/08/2007	Ivo Lucic	31/08/2007
		Reclamos del cliente por fallas del repuesto	PR-CM-002	5	Yamsiel Gomez	31/08/2007	Ivo Lucic	31/08/2007
		Facturación	PR-CM-003	4	Yamsiel Gomez	31/08/2007	Ivo Lucic	31/08/2007
		Reposición de inventario	PR-CM-004	5	Yamsiel Gomez	13/08/2007	Ivo Lucic	15/08/2007
		Visitas al cliente	PR-CM-005	2	Yamsiel Gomez	21/03/2006	Ivo Lucic	26/10/2006
		Envíos masivos a clientes	PR-CM-006	2	Yamsiel Gomez	28/07/2006	Ivo Lucic	15/11/2006
		Impuestos municipales	PR-CM-007	3	Yamsiel Gomez	08/05/2007	Ivo Lucic	31/05/2007
		Envios de documentos	PR-CN-001	0	Yamsiel Gomez	25/07/2006	Ramón Hernández	26/07/2006
		Elaboración y emisión de ordenes de pago y cheques	PR-CN-008	1	Yamsiel Gomez	31/07/2007	Ramón Hernández	31/07/2007
		Envios de documentos a la oficina principal	PR-CN-009	1	Yamsiel Gomez	26/06/2007	Ramón Hernández	29/06/2007
		Selección, evaluación y reevaluación de proveedores	PR-CO-001	0	Yamsiel Gomez	26/07/2006	Ulises Toro	31/07/2006
		Compras de Repuestos	PR-CO-002	0	Yamsiel Gomez	11/08/2006	Francesca Serrajoto	18/08/2006
		Revisión de nómina	PR-CR-001	0	Yamsiel Gomez	28/06/2006	Ramón Hernández	21/07/2006
		Realizar propuesta y plan de reclamo de siniestros al seguro	PR-CR-002	0	Yamsiel Gomez	27/07/2006	Ramón Hernández	28/07/2006
		Control de documentos internos	PR-GC-001	1	Yamsiel Gomez	02/03/2006	Rossana Roncaglia	15/11/2006
		Control de documentos externos	PR-GC-002	1	Yamsiel Gomez	30/11/2006	Rossana Roncaglia	30/11/2006
		Control de Registro	PR-GC-003	1	Yamsiel Gomez	02/03/2006	Rossana Roncaglia	26/10/2006
		Control de producto no conforme	PR-GC-004	1	Yamsiel Gomez	02/06/2006	Rossana Roncaglia	30/11/2006
		Acciones correctivas	PR-GC-005	3	Yamsiel Gomez	11/04/2007	Rossana Roncaglia	27/04/2007



INVERSTONES SBR, C.A.

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

Tipo de documento: Procedimientos

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	REVISIÓN	REVISIÓN		APROBACIÓN	
			NOMBRE	FECHA	NOMBRE	FECHA
Auditorías Internas del SGC	PR-GC-006	1	Yarnisel Gomez	21/06/2007	Rossana Roncaglia	22/06/2007
Acciones preventivas	PR-GC-007	2	Yarnisel Gomez	11/04/2007	Rossana Roncaglia	27/04/2007
Quejas, reclamos y sugerencias del cliente	PR-GC-008	2	Yarnisel Gomez	23/05/2007	Rossana Roncaglia	25/05/2007
Mejoramiento Continuo	PR-GC-009	0	Yarnisel Gomez	23/05/2007	Rossana Roncaglia	25/05/2007
Revisión por la dirección	PR-PR-001	1	Yarnisel Gomez	02/03/2006	Rossana Roncaglia	01/12/2006
Ajuste Salarial	PR-PR-002	0	Yarnisel Gomez	17/05/2006	Rossana Roncaglia	24/05/2006
Elaboración y seguimiento del plan anual	PR-PR-003	0	Yarnisel Gomez	26/04/2006	Rossana Roncaglia	24/05/2006
Bonificaciones y pagos extras a trabajadores	PR-PR-004	0	Yarnisel Gomez	17/05/2006	Rossana Roncaglia	24/05/2006
Medición y seguimiento de la Satisfacción del cliente	PR-PR-005	0	Yarnisel Gomez	17/05/2006	Rossana Roncaglia	24/05/2006
Política de Precios	PR-PR-007	0	Yarnisel Gomez	17/05/2006	Rossana Roncaglia	24/05/2006
Publicidad	PR-PR-008	0	Yarnisel Gomez	15/05/2006	Rossana Roncaglia	26/05/2006
Capitación y selección del personal	PR-RH-001	2	Yarnisel Gomez	23/02/2007	Dagmary Requena	23/02/2007
Evaluación de desempeño	PR-RH-002	1	Yarnisel Gomez	15/02/2007	Dagmary Requena	23/02/2007
Adiestramiento y Desarrollo	PR-RH-003	2	Yarnisel Gomez	04/06/2007	Dagmary Requena	05/06/2007
Evaluación de la actuación del personal a través del modelo de competencias	PR-RH-005	1	Yarnisel Gomez	12/02/2007	Dagmary Requena	23/02/2007
Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos	PR-SI-001	1	Yarnisel Gomez	16/06/2006	Rosa Silva	15/11/2006
Reparaciones y mantenimiento de edificio vehiculos y espacio de trabajo	PR-SR-001	3	Yarnisel Gomez	20/08/2007	Ulises Toro	22/08/2007
Reposición de productos de oficina y/o limpieza	PR-SR-002	0	Yarnisel Gomez	07/08/2007	Ulises Toro	07/08/2007



INVERSIONES SBR, C.A.

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

Tipo de documento:	Normas	NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	REVISIÓN	REVISIÓN		APROBACION	
					NOMBRE	FECHA	NOMBRE	FECHA
		Normas de Almacén de Carácter General	NM-AL-001	0	Yamisel Gomez	22/08/2006	Ulises Toro	22/08/2006
		Despacho de mercancía de almacén	NM-AL-002	2	Yamisel Gomez	31/08/2007	Ulises Toro	31/08/2007
		Recepción de material	NM-AL-003	0	Yamisel Gomez	16/05/2006	Ulises Toro	22/05/2006
		Manejo del Grupo ZOOM	NM-AL-005	0	Yamisel Gomez	25/01/2007	Ulises Toro	29/01/2005
		Norma para despacho por servicios de transporte	NM-AL-006	1	Yamisel Gomez	09/05/2007	Ulises Toro	18/05/2007
		Normas para etiquetar materiales	NM-AL-007	0	Yamisel Gomez	16/05/2006	Ulises Toro	22/05/2006
		Normas para transferencia de material deteriorado, incompleto o mal identificado	NM-AL-008	0	Yamisel Gomez	04/10/2006	Ulises Toro	04/10/2006
		Realizar chequeos selectivos en almacén	NM-AL-010	0	Yamisel Gomez	16/05/2006	Ulises Toro	22/05/2006
		Normas para vehículos asignados de la empresa	NM-AL-012	0	Yamisel Gomez	03/10/2006	Ulises Toro	04/10/2006
		Asignación, pago y reporte de gastos viaicos	NM-AU-001	0	Yamisel Gomez	28/06/2007	Ramon Hernandez	02/07/2007
		Descuentos sobre los errores de despacho	NM-AU-002	0	Yamisel Gomez	12/07/2006	Ramon Hernandez	19/06/2007
		Normas para la gestión de cobranzas	NM-AU-006	0	Yamisel Gomez	14/07/2006	Ramon Hernandez	19/06/2007
		Normas para la aceptación y el manejo de los descuentos por pronto pago	NM-CC-002	1	Yamisel Gomez	28/08/2006	Rossana Roncaglia	07/11/2006
		Norma para el manejo de los sistemas electrónicos bancarios	NM-CC-003	0	Yamisel Gomez	22/09/2006	Ramon Hernandez	22/09/2006
		Normas para el cambio de cheques por efectivo a empleados	NM-CC-004	0	Yamisel Gomez	22/09/2006	Ramon Hernandez	22/09/2006
		Aceptación, manejo y condiciones tarjetas de crédito y debito	NM-CC-005	1	Yamisel Gomez	31/07/2007	Ramon Hernandez	31/07/2007
		Lineamientos generales sobre clientes a créditos	NM-CC-006	0	Yamisel Gomez	28/06/2007	Ramon Hernandez	02/07/2007
		Normas de verificación de depósitos realizados por el cliente	NM-CC-012	1	Yamisel Gomez	22/09/2006	Rossana Roncaglia	07/11/2006
		Normas para realizar cambios y/o devoluciones de mercancía	NM-CM-001	1	Yamisel Gomez	15/02/2007	Ivo Lucic	15/02/2007
		Políticas de descuentos	NM-CM-002	3	Yamisel Gomez	07/03/2007	Rossana Roncaglia	07/03/2007
		Políticas para el manejo, resguardo y control de las propiedades,	NM-CN-001	0	Yamisel Gomez	27/07/2006	Ramon Hernandez	31/07/2006
		Administración, resguardo y control del fondo de caja chica	NM-CN-002	0	Yamisel Gomez	13/07/2006	Ramon Hernandez	19/07/2006
		Recepción de facturas o documentos equivalentes	NM-CN-007	0	Yamisel Gomez	21/07/2006	Ramon Hernandez	25/07/2006
		Uso y resguardo del telefono celular asignado a la sucursal	NM-CR-001	0	Yamisel Gomez	07/07/2006	Ramon Hernandez	19/07/2006
		Descuentos sobre faltante de inventario	NM-CR-002	0	Yamisel Gomez	17/07/2006	Ramon Hernandez	19/07/2006
		Control de kilometraje de vehículos asignados	NM-CR-003	0	Yamisel Gomez	28/06/2007	Ramon Hernandez	02/07/2007
		Realizar pedidos de emergencia	NM-CI-001	2	Yamisel Gomez	18/06/2007	Ulises Toro	18/06/2007
		Pedidos de camion	NM-CI-002	1	Yamisel Gomez	18/06/2007	Ulises Toro	18/06/2007
		Normas a cumplir en caso de accidentes de trabajo	NM-HS-001	3	Ulises Toro	30/08/2005	Rossana Roncaglia	30/08/2005
		Normas acerca del uso de los equipos de protección personal	NM-HS-002	4	Ulises Toro	31/08/2005	Rossana Roncaglia	31/08/2005
		Norma para el suministro de los equipos de protección personal	NM-HS-003	2	Ulises Toro	10/05/2005	Rossana Roncaglia	10/05/2005
		Norma para las inspecciones de los extintores	NM-HS-004	5	Ulises Toro	30/08/2005	Rossana Roncaglia	30/08/2005
		Norma para el suministro y aplicación de los primeros auxilios	NM-HS-005	2	Ulises Toro	10/05/2005	Rossana Roncaglia	10/05/2005
		Norma de higiene y seguridad industrial para realizar exámenes med.	NM-HS-006	2	Ulises Toro	31/08/2005	Rossana Roncaglia	31/08/2005
		Norma básica de inspección en el almacén	NM-HS-007	2	Ulises Toro	10/05/2005	Rossana Roncaglia	10/05/2005



INVERSIONES SBR, C.A.

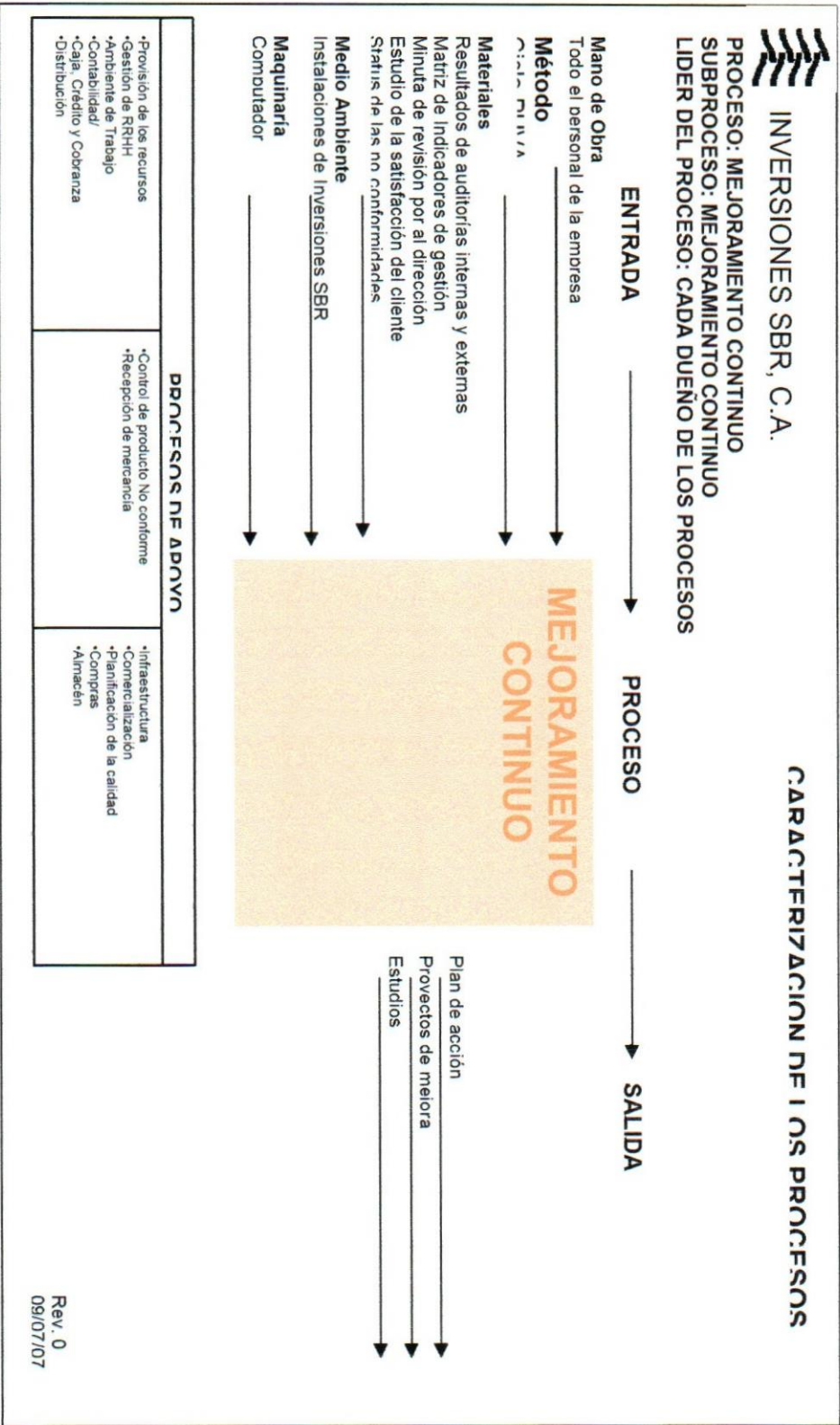
LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

TIPO DE DOCUMENTO:	NOMBRE DEL DOCUMENTO	CODIGO	REVISION	REVISION		APROBACION	
				NOMBRE	FECHA	NOMBRE	FECHA
Normas	Norma para el mantenimiento de equipos, repuestos e instalaciones	NM-HS-008	3	Ulises Toro	31/08/2005	Rossana Roncaqlla	31/08/2005
	Norma para el uso, inspección y mantenimiento de los montacargas	NM-HS-009	3	Ulises Toro	30/08/2005	Rossana Roncaqlla	30/08/2005
	Norma para el traslado y carga de materiales	NM-HS-010	2	Ulises Toro	31/08/2005	Rossana Roncaqlla	31/08/2005
	Norma de seguridad para los operarios del montacarga	NM-HS-011	2	Ulises Toro	30/08/2005	Rossana Roncaqlla	30/08/2005
	Principios básicos de ergonomía en el sistema de trabajo	NM-HS-012	3	Ulises Toro	16/05/2005	Rossana Roncaqlla	16/05/2005
	Normas para prevenir incendios	NM-HS-013	3	Ulises Toro	18/05/2005	Rossana Roncaqlla	18/05/2005
	Aspectos a considerar en los cursos de socorristas de la empresa	NM-HS-014	2	Ulises Toro	31/08/2005	Rossana Roncaqlla	31/08/2005
	Normas del plan de mantenimiento de vehículos	NM-HS-015	2	Ulises Toro	19/05/2005	Rossana Roncaqlla	19/05/2005
	Evaluación del programa de higiene y seguridad industrial	NM-HS-016	2	Ulises Toro	09/02/2005	Rossana Roncaqlla	09/02/2005
	Normas para el registro, investigación y estadísticas de accidentes de trabajo	NM-HS-017	2	Ulises Toro	10/05/2005	Rossana Roncaqlla	10/05/2005
	Normas para el adecuado manejo de los aires acondicionados	NM-HS-019	3	Vicente Arcadi	31/08/2005	Rossana Roncaqlla	31/08/2005
	Plan de emergencia en caso de sismos, desastres, disturbios y robos	NM-HS-020	2	Ulises Toro	31/08/2005	Rossana Roncaqlla	30/05/2005
	Normas sobre los vehículos del personal que labora en la empresa	NM-HS-022	3	Ulises Toro	30/05/2005	Rossana Roncaqlla	30/05/2005
	Normas para el uso del carnet de identificación	NM-RH-001	0	Yamisel Gomez	16/10/2006	Rossana Roncaqlla	16/10/2006
	Política del uso del uniforme en la empresa	NM-RH-002	0	Yamisel Gomez	24/01/2007	Rossana Roncaqlla	12/02/2007
	Política de incentivo al estudio	NM-RH-003	1	Yamisel Gomez	25/05/2007	Rossana Roncaqlla	25/05/2007
	Beneficio de Guardería	NM-RH-004	0	Yamisel Gomez	04/05/2007	Rossana Roncaqlla	07/05/2007
	Beneficio utiles escolares	NM-RH-005	0	Yamisel Gomez	17/08/2007	Rossana Roncaqlla	20/08/2007
	Normas para reparaciones y mantenimiento de edificios y espacios de trabajo	NM-SR-001	1	Yamisel Gomez	14/08/2007	Ulises Toro	17/08/2007

Documentación de los procesos y actividades que afectan la calidad del servicio

Para diseñar un sistema gerencial basado en los ocho principios fundamentales de la calidad es importante asegurarse de que las cosas marchan bien y en caso de surgir problemas tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a

Cuadro 48
Caracterización de los procesos. Mejoramiento continuo



Nota: Cuadro elaborado por el investigador

PRESIDENCIA

1. **Planifica y define** fecha para realizar la evaluación por competencia, y el periodo a evaluar.
2. **Informa** a la Gerencia de Recursos Humanos la fecha para realizar la evaluación por competencia, y el periodo a evaluar.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

3. **Prepara** comunicación escrita por vía electrónica dirigida a los Supervisores Evaluadores indicando fecha de inicio y fecha de finalización del proceso de evaluación por competencia.
4. **Prepara** todo el material necesario para que los Supervisores realicen la evaluación por competencia. El material esta comprendido por un diccionario de competencias, las competencias mínimas para desempeñar los cargos y el formato de evaluación (Ver Anexo B) y **envía** la información a los Supervisores Evaluadores.

SUPERVISOR INMEDIATO

5. **Recibe** la información y el material para realizar la evaluación por competencias-
6. **Revisa y analiza** el diccionario de competencias, las competencias mínimas requeridas para desempeñar el cargo según el área que le corresponda evaluar y el formato de evaluación. (Ver Anexo B)
7. **Escribe** en el formato: el periodo de evaluación, los datos como cargo, nombres y apellidos, tanto del evaluador como del evaluado, en los recuadros correspondientes.
8. **Contrasta** el desarrollo del evaluado con el diccionario de competencias y las competencias mínimas para desempeñar los cargos en la empresa objeto de estudio.
9. **Evalúa** el abanico de conductas y **selecciona** la conducta que más se adecúe al comportamiento del evaluado, y asigna la calificación de acuerdo con la escala

- son: pensamiento analítico y experiencia técnica profesional.
- manera profunda en las tecnologías de operación de ese puesto. Las cuales nivel, particulares por área). Dichas competencias requieren indagar de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, específicas por distintivos que debe tener el empleado en su puesto de trabajo además de
- Las *competencias distintivas de un puesto* son las que identifican los atributos tener empleado para lograr los objetivos del área.
 - Las *competencias particulares por área* son las que definen los conocimientos, habilidades, experiencia y el nivel de educación que debe liderazgo de equipos.
 - Las *competencias específicas por nivel* son las propias de los diferentes niveles de línea de la estructura organizacional, comprendiendo el nivel operativo, de jefatura, gerencial y presidencial. Las cuales son: desarrollo de los recursos humanos, planificación y gestión, construcción de relaciones y adaptación al cambio, responsabilidad y trabajo en equipo y cooperación.
 - Las *competencias genéricas* son las que permiten a la empresa llevar adelante los procesos que se han identificado en el mapa de proceso del sistema de gestión de la calidad. Todos los empleados de la empresa deben poseer estas competencias. Las cuales son: orientación al logro/orientación a resultados, orientación al cliente, compromiso con la organización, transparencia, adaptación al cambio, responsabilidad y trabajo en equipo y cooperación.
- Las competencias ha evaluar se clasifican en competencias genéricas, específicas por el nivel, particulares por el área y distintivas del puesto.

31. **Recibe y ejecuta** orden de presidencia de iniciar plan de adiestramiento.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

30. **Envía** el informe analítico y el plan de adiestramiento a Recursos Humanos.
26. Si no hay correcciones que realizar, **aprueba** el informe y el plan de adiestramiento.
25. **Revisa** informe analítico de las evaluaciones por competencia y el plan de adiestramiento

- En la Gerencia de Recursos Humanos se incorpora el cargo de Asistente de

Recursos Humanos

- En la Gerencia de Comercialización y Mercados

Además, se encontró en el diagnóstico realizado en la empresa objeto de estudio con base al segundo principio fundamental de la calidad, que los empleados se encuentran inconforme en cuanto a la estructura organizacional es por ello que se propone redistribuir e incorporar algunos cargos.

A continuación se encuentra el organigrama actual de la empresa objeto de estudio:

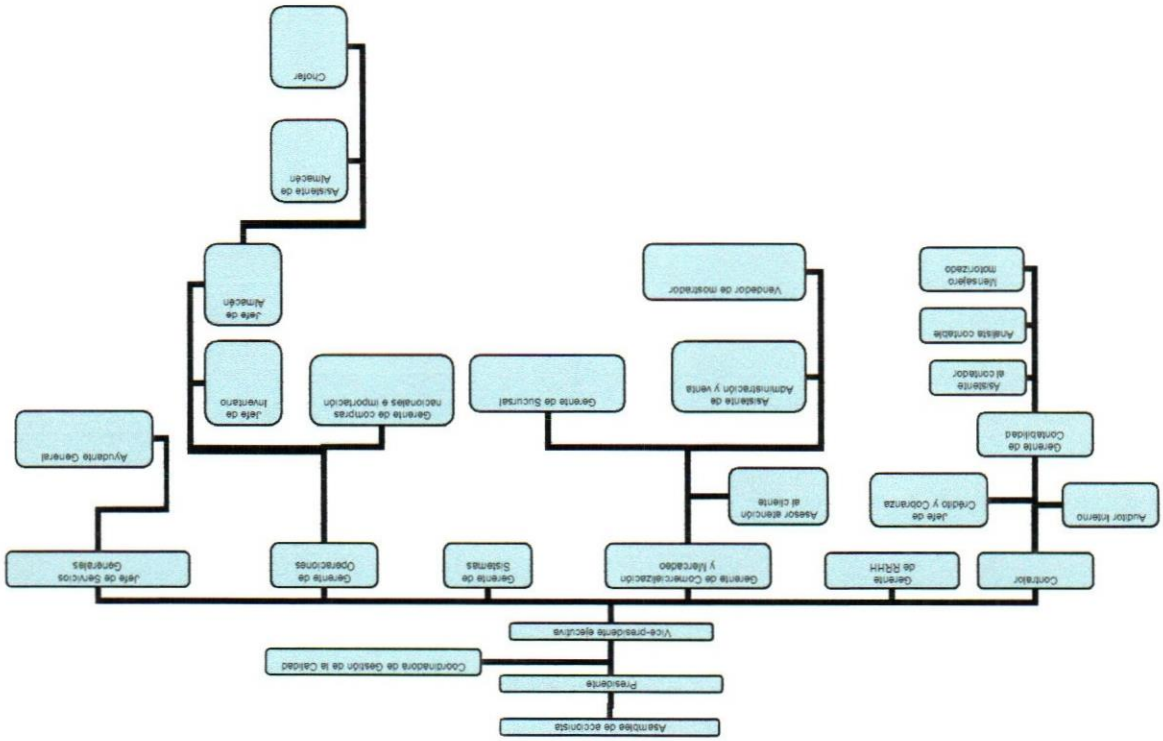


Gráfico 30. Estructura organizacional actual de INVERSIONES SBR, C.A. Gráfico tomado del *Manual organizacional de RRHH* (p. 25) de Inversiones SBR C.A, 2000. Caracas

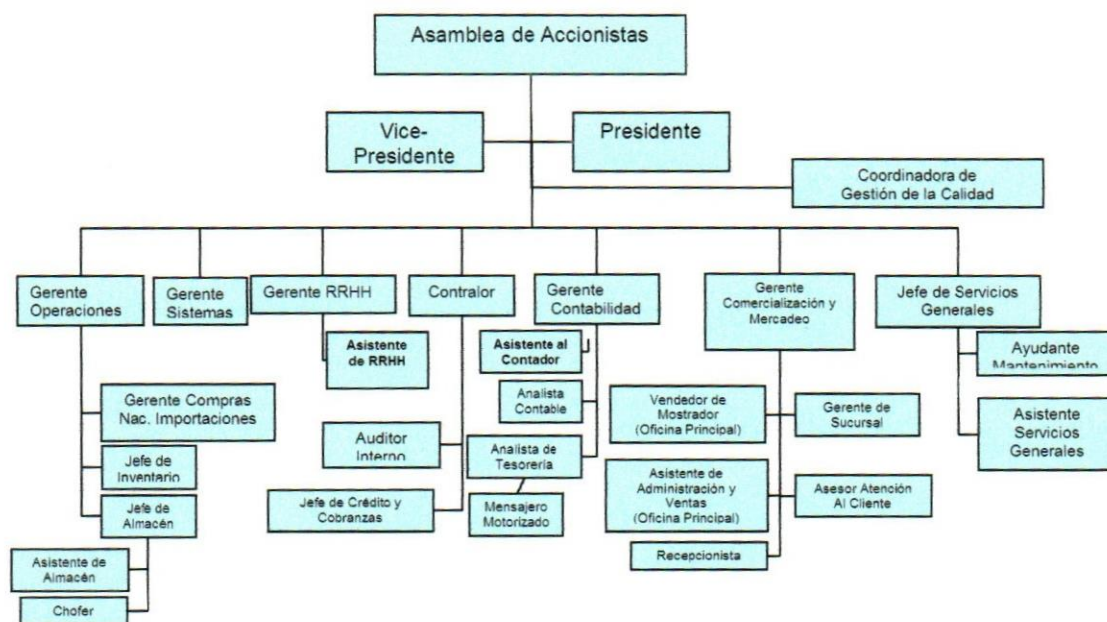


Gráfico 31. Estructura organizacional propuesta de INVERSIONES SBR. C.A. Fuente: La investigadora. (2007)

- En la estructura organizacional propuesta, el Gerente de Contabilidad es subordinado directo de la Presidencia y como subordinado de la Gerencia de Contabilidad se incorpora el cargo de Analista de Contabilidad.
- El cargo de Mensajero motorizado se incorpora como subordinado de la Analista de Contabilidad.
- En la Gerencia de Recursos Humanos se incorpora el cargo de Asistente de Recursos Humanos
- En la Gerencia de Comercialización y Mercadeo se incorpora el cargo de Recepcionista.
- En la Jefatura de Servicios Generales se elimina el cargo de Ayudante General y se incorporan los cargos de Ayudante de Mantenimiento y Asistente de Servicio General.

La propuesta de la estructura organizacional contribuye a definir las funciones y actividades del personal de la empresa, para ello es necesario actualizar las

descripciones de cargos puntualizando las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Seguimiento y Medición de los procesos

Uno de los 8 principios de gestión de la calidad es la toma de decisiones basada en hechos; es por ello que la toma de decisiones es la base fundamental para una gerencia basada en los principios de gestión de la calidad.

Para tomar las decisiones son necesarias las mediciones de los procesos, con el fin de recolectar datos/hechos que sirvan como soporte para las decisiones gerenciales y de esta manera mejorar el desempeño de la empresa. Para la obtención de los datos se utilizan los indicadores de gestión.

Como se observó en el diagnóstico, la empresa de estudio realiza el seguimiento y medición de los procesos a través de los indicadores de gestión, sin embargo existen procesos que aun no tienen un método asociado que permita medirlos. A partir de este hallazgo, se propone los siguientes indicadores para el control, seguimiento y medición de los procesos:

Cuadro 50

Indicador de Gestión. Adiestramiento y desarrollo

PROCESO:	Gestión de Recursos Humanos		
SUBPROCESO	Adiestramiento y Desarrollo		
INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
% de Eficacia del adiestramiento	Número de personas que obtuvieron una eficacia ≥ 75 en el adiestramiento/ Número total de las personas evaluadas en el adiestramiento	Trimestral	Gerente de Recursos Humanos
COMENTARIOS:			
<p>El presente indicador le permite medir a la empresa objeto de estudio, el grado de eficacia que tuvo el grupo de persona en el adiestramiento impartido, evaluando la aplicación de los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo. Además, permite verificar si el personal aplica los conocimientos adquiridos en el adiestramiento y en caso que los aplique, si ha contribuido al mejoramiento de sus actividades en el puesto de trabajo.</p> <p>El mecanismo de seguimiento son los resultados de las evaluaciones de la eficacia del adiestramiento de los empleados de Inversiones SBR.</p> <p>Criterio de evaluación: Puntaje $\geq 90\%$ es Adecuado Puntaje entre 79 y 89 % es Suficiente Puntaje ≤ 69 % es Insuficiente.</p>			

Nota: Cuadro elaborado por el investigador



INVERSIONES SBR, C.A.

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

Tipo de documento:	Instrucciones de trabajo	CÓDIGO	REVISIÓN		APROBACIÓN		
			NOMBRE	FECHA	NOMBRE	FECHA	
	Elaboración de soporte de pagos con depósitos por clientes	IT-CC-001	0	Yamisel Gomez	22/09/2006	Ramón Hernández	22/09/2006
	Ejecución de las notas de crédito descuentos por pronto pago	IT-CC-002	0	Yamisel Gomez	22/09/2006	Ramón Hernández	22/09/2006
	Emisión de notas de debito y credito desde el modulo de tesoreria	IT-CC-003	0	Yamisel Gomez	28/09/2006	Ramón Hernández	28/09/2006
	Límites de crédito	IT-CC-004	0	Yamisel Gomez	28/09/2006	Ramón Hernández	28/09/2006
	Manejo y cancelación con el punto de venta (Visa/Master/Debito)	IT-CC-005	0	Yamisel Gomez	22/09/2006	Ramón Hernández	28/09/2006
	Generar lista de contactos de clientes encuestados	IT-CM-001	1	Yamisel Gomez	01/02/2007	Ivo Lucic	05/02/2007
	Generar etiquetas para los envios de Postventas	IT-CM-002	0	Yamisel Gomez	28/07/2006	Ivo Lucic	31/07/2006
	Generar código de clientes en el modulo de ventas	IT-CM-003	0	Yamisel Gomez	08/08/2007	Ivo Lucic	10/08/2007
	Crear clientes en la base de dato de postventas	IT-CM-004	0	Yamisel Gomez	11/05/2007	Ivo Lucic	31/05/2007
	Mantenimiento de los contactos de postventas	IT-CM-005	0	Yamisel Gomez	11/05/2007	Ivo Lucic	31/05/2007
	Crear/buscar/eliminar datos del proveedor	IT-CO-001	0	Yamisel Gomez	09/04/2007	Francesca Serraglio	27/04/2007
	Generar requisición de compra	IT-CO-002	0	Yamisel Gomez	09/05/2007	Francesca Serraglio	27/05/2007
	Generar solicitud de cotizaciones y registrar cotizaciones	IT-CO-003	0	Yamisel Gomez	09/05/2007	Francesca Serraglio	27/05/2007
	Generar orden de compra	IT-CO-004	0	Yamisel Gomez	31/05/2007	Francesca Serraglio	27/04/2007
	Cargar factura en el modulo de compras	IT-CO-005	0	Yamisel Gomez	09/05/2007	Francesca Serraglio	27/05/2007
	Pre calculo y liquidación de la mercancia	IT-CO-006	0	Yamisel Gomez	10/05/2007	Francesca Serraglio	27/05/2007
	Elaboración de documentos	IT-GC-001	1	Yamisel Gomez	02/03/2006	Rossana Roncaglia	03/10/2006
	Codificación de documentos	IT-GC-002	0	Yamisel Gomez	25/05/2006	Rossana Roncaglia	30/05/2006
	Colocar pedidos en la página web	IT-SI-001	0	Yamisel Gomez	24/05/2006	Rosa Silva	26/05/2006
	Generar archivo de inventario según venta por rotación	IT-SI-002	0	Yamisel Gomez	24/05/2006	Rosa Silva	26/05/2006
	Generar nota de recepción	IT-SI-003	0	Yamisel Gomez	23/05/2006	Rosa Silva	26/05/2006
	Generar Nota de crédito	IT-SI-004	0	Yamisel Gomez	15/04/2006	Rosa Silva	26/05/2006
	Respaldo de bases de datos	IT-SI-005	1	Yamisel Gomez	21/08/2007	Rosa Silva	23/08/2007
	Uso y manejo del UPL en las tomas de inventario de mercancia	IT-SI-006	3	Yamisel Gomez	21/08/2007	Rosa Silva	23/08/2007
	Despachar con el UPL	IT-SI-007	3	Yamisel Gomez	21/08/2007	Rosa Silva	23/08/2007



INVERSIONES SBR, C.A.

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	REVISIÓN	REVISIÓN		APROBACIÓN	
			NOMBRE	FECHA	NOMBRE	FECHA
Manual de gestión de la calidad	MC-GC-001	3	Yamisel Gómez	06/02/2007	Rossana Roncaglia	06/02/2007
Tabla de contenido del Manual de higiene y seguridad industrial	MN-HS-002	4	Ulises Toro	31/08/2005	Rossana Roncaglia	31/08/2005
Políticas y objetivos del programa de higiene y seguridad industrial	MN-HS-005	2	Ulises Toro	26/08/2005	Rossana Roncaglia	26/08/2005
Responsabilidades de la presidencia en la aplicación del programa de higiene y seguridad industrial	MN-HS-006	2	Ulises Toro	26/04/2005	Rossana Roncaglia	26/04/2005
Responsabilidad del gerente de operaciones en la aplicación del programa de higiene y seguridad industrial	MN-HS-007	2	Ulises Toro	26/04/2005	Rossana Roncaglia	26/04/2005
Responsabilidad de recursos humanos en la aplicación del programa de higiene y seguridad industrial	MN-HS-008	2	Ulises Toro	26/04/2005	Rossana Roncaglia	26/04/2005
Responsabilidad del jefe de almacén en el programa de higiene y seguridad industrial	MN-HS-009	2	Ulises Toro	26/04/2005	Rossana Roncaglia	26/04/2005
Responsabilidades de los trabajadores en la aplicación del programa de higiene y seguridad industrial	MN-HS-010	3	Ulises Toro	26/04/2005	Rossana Roncaglia	26/04/2005
Responsabilidades del comité de higiene y seguridad industrial	MN-HS-011	2	Ulises Toro	29/08/2005	Rossana Roncaglia	29/08/2005
Responsabilidades del comité de higiene y seguridad industrial en la aplicación del programa	MN-HS-012	2	Ulises Toro	29/08/2005	Rossana Roncaglia	29/08/2005
Responsabilidades de la brigada de emergencia en el programa de higiene y seguridad industrial	MN-HS-013	2	Ulises Toro	14/04/2005	Rossana Roncaglia	14/04/2005
Disposiciones legales en materia de higiene y seguridad industrial	MN-HS-014	2	Ulises Toro	14/04/2005	Rossana Roncaglia	14/04/2005
Notificación principales riesgos laborales	MN-HS-015	2	Ulises Toro	26/04/2005	Rossana Roncaglia	26/04/2005
Causas de accidentes y enfermedades profesionales	MN-HS-016	2	Ulises Toro	10/05/2005	Rossana Roncaglia	10/05/2005
Detección de acciones y condiciones inseguras en el área de almacén en la oficina principal Caracas	MN-HS-017	2	Ulises Toro	27/04/2005	Rossana Roncaglia	27/04/2005
Tipos de accidentes de trabajo	MN-HS-018	2	Ulises Toro	27/04/2005	Rossana Roncaglia	27/04/2005
Ropas, equipos y accesorios de protección personal	MN-HS-020	2	Ulises Toro	27/04/2005	Rossana Roncaglia	27/04/2005
Registro, clasificación y estadísticas de lesiones laborales	MN-HS-022	0	Ulises Toro	16/01/2000	Rossana Roncaglia	16/01/2000
Glosario	MN-HS-022	0	Ulises Toro	21/08/2006	Rossana Roncaglia	21/08/2006
Mapa de riesgos laborales	MN-HS-030	0	Ulises Toro			



INVERSIONES S&R, C.A.

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

Tipo de documento:		Formatos:	
NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	REVISIÓN	FECHA
Control general de almacén	FR-AL-001	0	25/05/2006
Salida Nota de despacho	FR-AL-002	0	26/05/2006
Control Recepción de mercancía	FR-AL-003	0	23/08/2006
Control de proveedores cuantitativo	FR-AL-005	0	14/04/2005
Control de proveedores	FR-AL-006	0	23/08/2006
Nota de Envío	FR-AL-007	0	31/10/2006
Relación de Gastos Viáticos	FR-AU-001	0	09/10/2006
Arqueo de Caja Chica	FR-AU-002	0	09/10/2006
Punto de Auditoría	FR-AU-003	0	07/11/2006
Inventario de Activos fijos	FR-AU-004	0	07/11/2006
Relación de documentos enviados al cobro y gestión de cobranzas telefónicas	FR-CC-001	0	23/10/2006
Recibo de cobro provisional	FR-CC-002	0	23/10/2006
Cambio de cheques por efectivo	FR-CC-003	0	06/11/2006
Solicitud de Crédito	FR-CC-004	0	07/11/2006
Anexo a la solicitud de créditos	FR-CC-005	0	15/01/2007
Carta de Aprobación de crédito	FR-CC-006	0	15/01/2007
Pedido de Reposición de inventario	FR-CI-001	0	25/05/2006
Formato para pedido de emergencia entre sucursales	FR-CI-002	0	25/05/2006
Control Plan Piloto	FR-CI-003	2	03/11/2006
Listado maestro de documentos externos- Microfichas/libros	FR-CM-001	0	26/04/2006
Listado maestro de documentos externos- Catalogos	FR-CM-002	0	26/04/2006
Listado maestro de documentos externos- CD/DVD	FR-CM-003	0	26/04/2006
Plan de visitas semanal	FR-CM-004	0	26/06/2006
Reporte semanal de visitas al cliente	FR-CM-005	1	15/08/2007
Repuestos para revisión	FR-CM-006	1	28/09/2006
Ventas netas por sucursal	FR-CM-007	0	08/11/2006
Control Postventa	FR-CM-008	0	08/11/2006
Control clientes encuestados	FR-CM-009	0	08/11/2006
Encuesta Postventa	FR-CM-010	0	08/11/2006
Reporte de quejas y reclamos	FR-CM-011	0	06/11/2006
Colzacion	FR-CM-012	0	08/02/2007
Recepcion de fax	FR-CM-013	0	01/03/2007
Control de llamadas	FR-CM-014	0	01/03/2007
Llamadas celulares	FR-CM-015	0	01/03/2007
Reclamo por fallas de repuesto	FR-CM-016	0	17/08/2007



INVERSIONES SBR, C.A.

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

Tipo de documento:		Formatos					
NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	REVISIÓN	REVISIÓN	NOMBRE	FECHA	NOMBRE	FECHA
Relación de caja chica	FR-CN-001	0	Yamisel Gómez	20/10/2006	Ramón Hernández	20/10/2006	
Solicitud de gastos semanales	FR-CN-002	0	Yamisel Gómez	20/10/2006	Ramón Hernández	20/10/2006	
Movimiento bancario	FR-CN-003	0	Yamisel Gómez	20/10/2006	Ramón Hernández	20/10/2006	
Fornulario de registro de activos fijos	FR-CN-004	0	Yamisel Gómez	07/11/2006	Ramón Hernández	07/11/2006	
Entrega y recepción de documentos a mensajería interna	FR-CN-005	0	Yamisel Gómez	16/04/2007	Victor Padovani	16/04/2007	
Entrega de cheques	FR-CN-006	0	Yamisel Gómez	30/03/2007	Victor Padovani	30/03/2007	
Relación de valijas	FR-CN-007	0	Yamisel Gómez	27/06/2007	Ramón Hernández	26/06/2007	
Recibo de caja chica	FR-CN-008	0	Yamisel Gómez	31/07/2007	Ramón Hernández	31/07/2007	
Control de kilómetros de vehículos	FR-CR-001	0	Yamisel Gómez	29/06/2007	Ramón Hernández	29/06/2007	
Evaluación cualitativa de proveedores	FR-CO-001	0	Yamisel Gómez	17/04/2006	Ulises Toro	17/04/2006	
Listado de proveedores aprobados	FR-CO-002	2	Yamisel Gómez	01/08/2007	Ulises Toro	01/08/2007	
Listado maestro de documentos	FR-GC-001	0	Yamisel Gómez	22/02/2006	Rossana Roncaglia	22/02/2006	
Programa anual de auditoría interna	FR-GC-002	0	Yamisel Gómez	26/05/2006	Rossana Roncaglia	26/05/2006	
Reporte de acciones correctivas y preventivas	FR-GC-003	2	Yamisel Gómez	01/12/2006	Rossana Roncaglia	01/12/2006	
Reunión de apertura y cierre	FR-GC-005	0	Yamisel Gómez	26/05/2006	Rossana Roncaglia	26/05/2006	
Plan de la auditoría	FR-GC-007	0	Yamisel Gómez	26/05/2006	Rossana Roncaglia	26/05/2006	
Reporte de observaciones	FR-GC-008	0	Yamisel Gómez	26/05/2006	Rossana Roncaglia	26/05/2006	
Lista de Verificación	FR-GC-009	0	Yamisel Gómez	03/07/2006	Rossana Roncaglia	03/07/2006	
Resumen de status de las no conformidades	FR-GC-010	0	Yamisel Gómez	26/05/2006	Rossana Roncaglia	26/05/2006	
Informe de auditorías	FR-GC-011	1	Yamisel Gómez	01/12/2006	Rossana Roncaglia	01/12/2006	
Acta de auditoría	FR-GC-012	0	Yamisel Gómez	26/05/2006	Rossana Roncaglia	26/05/2006	
Seguimiento queja, reclamo y sugerencia	FR-GC-013	0	Yamisel Gómez	09/03/2007	Rossana Roncaglia	09/03/2007	
Informe del supervisor sobre accidente de trabajo	FR-HS-001	1	Ulises Toro	28/04/2005	Rossana Roncaglia	28/04/2005	
Informe de inspección de accidentes de trabajo	FR-HS-002	2	Ulises Toro	28/04/2005	Rossana Roncaglia	28/04/2005	
Formato de inspección de los extintores	FR-HS-003	2	Ulises Toro	28/04/2005	Rossana Roncaglia	28/04/2005	
Constancia de devolución de los equipos de protección personal	FR-HS-004	3	Ulises Toro	28/04/2005	Rossana Roncaglia	28/04/2005	
Hoja de inspección de equipos de protección personal y ropa de trabajo	FR-HS-005	2	Ulises Toro	27/04/2005	Rossana Roncaglia	27/04/2005	
Plan de mantenimiento de vehículos	FR-HS-006	2	Ulises Toro	24/10/2002	Rossana Roncaglia	24/10/2002	
Tabla maxima según el medio de transporte	FR-HS-007	4	Ulises Toro	25/08/2005	Rossana Roncaglia	25/08/2005	
Investigación de accidentes de trabajo	FR-HS-008	2	Ulises Toro	28/04/2005	Rossana Roncaglia	28/04/2005	
Evaluación del programa de higiene y seguridad industrial-Caracas	FR-HS-010	3	Ulises Toro	28/04/2005	Rossana Roncaglia	28/04/2005	
Simbología Graficas Mapa Riesgo	FR-HS-011	1	Ulises Toro	18/08/2006	Rossana Roncaglia	18/08/2006	
Evaluación del programa de higiene y seguridad industrial- Sucursal	FR-HS-013	3	Ulises Toro	28/04/2005	Rossana Roncaglia	28/04/2005	
Sistemas de extintores de incendios	FR-HS-019	3	Ulises Toro	27/04/2005	Rossana Roncaglia	27/04/2005	
Sistemas de detección de alarmas e incendios	FR-HS-020	2	Ulises Toro	27/04/2005	Rossana Roncaglia	27/04/2005	
Control de mantenimiento de vehículos. Datos del vehículo	FR-HS-021	2	Yamisel Gómez	03/11/2006	Ulises Toro	03/11/2006	



INVERSIONES SBR, C.A.

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

Tipo de documento:		Formatos			
NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	REVISIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN	
		NOMBRE	FECHA	NOMBRE	
				FECHA	
Control mantenimiento de vehículos. Observaciones	FR-HS-022	Yamisel Gómez	03/11/2006	Ulises Toro	03/11/2006
Minuta de revisión por la dirección	FR-PR-001	Yamisel Gómez	02/03/2006	Rossana Roncaglia	02/03/2006
Requisición de personal	FR-RH-001	Yamisel Gómez	06/06/2006	Zulay Moreno	06/06/2006
Solicitud de empleo	FR-RH-002	Yamisel Gómez	06/06/2006	Dagmary Requena	08/12/2006
Cambio de condición laboral	FR-RH-003	Yamisel Gómez	06/06/2006	Zulay Moreno	06/06/2006
Programa de inducción	FR-RH-004	Yamisel Gómez	18/01/2007	Dagmary Requena	18/01/2007
Verificación de referencia laborales	FR-RH-005	Yamisel Gómez	18/01/2007	Dagmary Requena	18/01/2007
Evaluación de desempeño	FR-RH-006	Yamisel Gómez	23/02/2007	Dagmary Requena	23/02/2007
Detección de necesidades de adiestramiento	FR-RH-007	Yamisel Gómez	06/06/2006	Zulay Moreno	06/06/2006
Plan trimestral de adiestramiento	FR-RH-008	Yamisel Gómez	07/08/2007	Dagmary Requena	07/08/2007
Participación del curso	FR-RH-011	Yamisel Gómez	29/08/2007	Dagmary Requena	29/08/2007
Evaluación del curso	FR-RH-012	Yamisel Gómez	29/11/2006	Dagmary Requena	29/11/2006
Formato evaluación de actuación del personal	FR-RH-013	Yamisel Gómez	12/01/2007	Dagmary Requena	15/01/2007
Notificación de Ausencia	FR-RH-014	Yamisel Gómez	12/01/2007	Dagmary Requena	15/01/2007
Solicitud de anticipo con garantía de fondo fiduciario	FR-RH-015	Yamisel Gómez	12/01/2007	Dagmary Requena	15/01/2007
Solicitud de préstamo con garantía de fondo fiduciario	FR-RH-016	Yamisel Gómez	12/01/2007	Dagmary Requena	15/01/2007
Solicitud y autorización de disfrutes de días de vacaciones	FR-RH-017	Yamisel Gómez	01/02/2007	Dagmary Requena	01/02/2007
Dotación de uniformes de trabajo	FR-RH-018	Yamisel Gómez	01/02/2007	Dagmary Requena	01/02/2007
Entrevista de Salida	FR-RH-019	Yamisel Gómez	23/02/2007	Dagmary Requena	23/02/2007
Evaluación del periodo de adaptación	FR-RH-020	Yamisel Gómez	23/02/2007	Dagmary Requena	23/02/2007
Evaluación efectividad de adiestramiento recibido	FR-RH-021	Yamisel Gómez	23/02/2007	Dagmary Requena	23/02/2007
Evaluación de desempeño-Almacén	FR-RH-022	Yamisel Gómez	22/03/2007	Dagmary Requena	23/03/2007
Carta de exclusión beneficios de guardería	FR-RH-023	Yamisel Gómez	07/05/2007	Dagmary Requena	07/05/2007
Control de mantenimiento preventivo de los equipos informáticos	FR-SI-001	Yamisel Gómez	14/08/2006	Rosa Silva	20/09/2006
Reporte de fallas de equipo	FR-SI-002	Yamisel Gómez	19/06/2006	Rosa Silva	22/06/2006
Requisición de material	FR-SR-003	Yamisel Gómez	28/08/2007	Ulises Toro	28/08/2007



INVERSIONES SBR, C.A.

**EVALUACION DE ACTUACION
DE PERSONAL**

PERÍODO DE EVALUACIÓN: DEL _____ AL _____

DATOS DEL EVALUADORAPELLIDOS Y
NOMBRE: _____

CARGO: _____

DATOS DEL EVALUADOAPELLIDOS Y
NOMBRES: _____

CARGO: _____

COMPETENCIAS**GRADOS****GENÉRICAS (CG)****CALIFICACIONES**

ND D C B A

Orientación al logro/Orientación a resultados

Orientación al cliente

Compromiso con la organización

Adaptación al cambio

Responsabilidad

Trabajo en equipo y cooperación

ESPECÍFICAS POR NIVEL (CP)**CALIFICACIONES**

ND D C B A

Desarrollo de los Recursos Humanos

Planificación y gestión

Construcción de relaciones

Liderazgo de equipos

PARTICULARES POR ÁREA (CP)**CALIFICACIONES**

ND D C B A

Iniciativa

DISTINTIVAS DE UN PUESTO (CD)**CALIFICACIONES**

ND D C B A

Pensamiento Análítico

Experiencia técnico profesional

NOTA FINAL:

- 1.- ND: No desarrollado
- 2.- D: Poco Presente
- 3.- C: Desarrollo Medio
- 4.- B: Buen Desarrollo, por encima del estandar
- 5.- A: Alto, Excelencia

Describa brevemente por qué Usted ha valorado a la persona en la escala:

OBSERVACIONES, RECOMENDACIONES Y/O PLAN DE ACCIÓN A SEGUIR:
(Solo para ser llenado por el evaluador)

OBSERVACIONES Y OPINION DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR

Fecha:

Firma:

FIRMA DEL EVALUADO

Fecha:

Firma: