



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DEL NÚCLEO DE SUCRE DE
LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

AUTORES:

Hurtado S., José M. C.I. 16 767 675

Jiménez T., Ignacio D. C.I. 16 818 027

ASESOR ACADEMICO:

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para
optar al título de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA.**

Cumaná, marzo de 2008



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DEL NÚCLEO DE SUCRE DE
LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

AUTORES:

Hurtado S., José M. C.I. 16 767 675

Jiménez T., Ignacio D. C.I. 16 818 027

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el
siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 06 días del mes de
marzo de 2008**

Profesora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor

C.I. 5 706 787

INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.2 Objetivos	11
1.1.3 Justificación y alcance	11
1.2 METODOLOGÍA	12
1.2.1 Nivel de investigación	12
1.2.2 Diseño de la investigación	12
1.2.3 Población y muestra	13
1.2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información	14
1.2.5 Análisis e interpretación de la información	15
1.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS	15
CAPÍTULO II. GESTIÓN DE CALIDAD	18
2.1 Definición de gestión de calidad	18
2.2 Teorías en torno a la gestión de calidad	21
2.3 Etapas de evolución de la calidad	40
2.4 Principios de gestión de calidad	44
2.5 Técnicas avanzadas de gestión de la calidad	46

CAPÍTULO III. LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE	53
3.1 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE	53
3.1.1 Reseña histórica	53
3.1.2 Misión de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	54
3.1.3 Visión de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	54
3.1.4 Objetivos de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	55
3.1.5 Estructura Organizativa de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	55
3.2 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE	64
3.2.1 Identificación de los problemas en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	69
3.2.2 Determinación del origen de problemas en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	73
3.2.3 Puesta en marcha de las actuaciones referentes a problemas en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	78
3.2.4 Ciclo de Deming para el logro de una gestión de calidad en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	84
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	103

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por darme vida y sabiduría para alcanzar con éxito este triunfo.

A mis padres: Angélica y José Manuel, quienes siempre estuvieron conmigo y me apoyaron con su amor, esfuerzo, comprensión y fortaleza en todo momento. Gracias por creer en mí. Los quiero mucho.

A mis hermanos: Renny, Joan y Deivis por sus ayudas y consejos. Espero que esto les sirva de motivación para el logro de sus metas. Son los mejores hermanos.

A mis abuelos: Félix y María, quienes siempre estuvieron pendiente de mí. Los quiero.

José M. Hurtado S.

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por darme la voluntad y fortaleza para salir siempre adelante por el buen camino.

A mis padres y amigos, Ignacio Jiménez y Aracelis Torres, quienes me dieron la vida, me han guiado por el sendero del bien, han estado conmigo en todo momento con cariño, optimismo y comprensión y por ser mis ejemplos de superación en la vida, los quiero muchísimo.

A mis hermanas, Raiza, Saira y Belkis (Mina) por inspirarme a progresar como ustedes lo han hecho y por quererme. Las quiero también. A mis hermanos, José I. y Luis I., con quienes he crecido compartiendo todo cuanto tengo, esperando que este logro influya en ustedes como ejemplo.

A mis abuelos, tíos, primos y sobrinos y demás familiares, quienes han estado pendiente de mí y me han motivado en el logro de esta meta.

A mi novia, Crisvelín, quien me ha acompañado y motivado a hacer de esta meta una realidad, esperando que esto sirva de ejemplo para que alcances tus metas.
Te Amo

Ignacio D. Jiménez T.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por haberme bendecido y dado voluntad y fortaleza para seguir por el buen camino.

A mis padres Angélica y José Manuel, por brindarme su apoyo y sus consejos para seguir adelante en todo momento y lograr esta meta: Graduarme.

A mis hermanos Renny, Joan y Deivis, siempre pude contar con ellos.

A toda mi familia, que de alguna u otra manera me apoyaron y estuvieron presentes.

A dos grandes amigos Ignacio y Daniela, mas que amigos hermanos, así los considero, por estar conmigo en las buenas y las malas. Espero que sigan adelante y triunfando en la vida.

A la Sra. Magalys, quien la considero como mi segunda mamá, por sus consejos y su disposición para ayudarme y apoyarme. Así como también al Sr. Rafael y sus hijos Jesús y Roseulys, siempre pude contar con ellos.

A los señores Ignacio y Aracelis, por considerarme como su familia.

A los profesores Vicente Narváez, Ramón Velásquez y Fernando Gómez, fueron pilares importantes en el logro de mi carrera, me impartieron sus conocimientos y me brindaron su amistad y colaboración.

A la Dra. Damaris Zerpa, profesora y asesora de nuestro trabajo de investigación. Gracias por su apoyo, es excelente como persona y profesional.

A la universidad y a mis compañeros Marfi, Saiduvis, Corina, María, Jorge, Indira, Amanda, Pablo, entre otros, quienes me acompañaron en los momentos de mi vida universitaria. Espero que sigan luchando para que alcancen su meta profesional.

Al personal de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, quienes de una u otra manera prestaron su colaboración para la realización de esta investigación.

A todas aquellas personas que me apoyaron, que siempre estuvieron conmigo y que prestaron su colaboración para que esta meta se convirtiera una realidad.

José M. Hurtado S.

AGRADECIMIENTO

Primero que todo le agradezco a Dios por ser mi guía y protector ante todas las situaciones.

A mis padres por apoyarme y asistirme cada vez que los necesite y por ser incondicionales y dispuestos en todo momento e inspirarme a ser cada día mejor persona, mil gracias.

A mi novia, quien me acompañó en muchos momentos en la realización de este trabajo, dándome apoyo, cariño, motivación y comprendiéndome cuando estaba ocupado trabajando, gracias mi amor.

A mi amigo y compañero de trabajo, José Manuel, por acompañarme a llevar a feliz término esta investigación y alcanzar una meta en común: Graduarnos.

A la Universidad de Oriente por brindarme la oportunidad de aprender, formarme y crecer en sus aulas y espacios, así como también al personal de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, quienes de una u otra forma brindaron su ayuda y dispusieron de un poco de su tiempo para colaborar en la realización de este trabajo de investigación.

A mi profesora Dra. Damaris Zerpa, por su valiosa orientación, aporte de conocimientos y apoyo en la realización de este trabajo, así como su amistad, gracias profe.

A mis profesores Vicente Narváez, Gina Ortiz, Fernando Gómez que con afecto me impartieron sus conocimientos y brindaron amistad y colaboración.

A mis amigos y compañeros de la universidad: Daniela, Susana, Corina, María, Indira, Saiduvis, Marfi, Jorge, Pablo, entre otros, con los que compartí muchos momentos y que con su optimismo me motivaron a seguir adelante.

A todas aquellas personas que de una u otro forma colaboraron conmigo y me dieron ánimos para que esta meta fuera hoy una realidad, Gracias.

Ignacio D. Jiménez T.

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1 Ranking Mundial de Universidades	7
Cuadro N° 2 Evolución Histórica de Calidad	43
Cuadro N° 3. Conocimiento de la visión de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	65
Cuadro N° 4. Conocimiento de la misión de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	66
Cuadro N° 5. La calidad del servicio prestado por la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	67
Cuadro N° 6. Intento integral de la directiva para desarrollar una gestión de calidad.	68
Cuadro N° 7. Mecanismo de orientación al estudiantado, profesores, empleados y obreros.	69
Cuadro N° 8. Conocimiento de los problemas que afectan a la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	71
Cuadro N° 9. Disposición y control en la solución de problemas.	72
Cuadro N° 10. Conocimiento de las necesidades de los usuarios.	73
Cuadro N° 11. Conocimiento de las bondades y deficiencias de los servicios que presta la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	75
Cuadro N° 12. Personal de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	75
Cuadro N° 13. Actitudes y disposiciones del personal de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	76
Cuadro N° 14. Ambiente de trabajo de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	77
Cuadro N° 15. Capacidad de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para innovar los servicios que ofrece.	77

Cuadro N° 16. Puesta en marcha de actuaciones para solventar los problemas.	79
Cuadro N° 17. Aspectos generales de la planta física de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	80
Cuadro N° 18. Realización de supervisiones a los planes de estudio y pensums de carreras.	81
Cuadro N° 19. Planes para el desarrollo de actividades de docencia, investigación y extensión en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	82
Cuadro N° 20. Plan de mejora en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	82
Cuadro N° 21. Capacidad de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para adaptarse a los cambios tecnológicos.	83
Cuadro N° 22. Uso del Ciclo de Deming para el manejo de una gestión de calidad.	85
Cuadro N° 23. Frecuencia en cuanto a la elaboración de planes de mejora en cuanto a actividades.	86
Cuadro N° 24. Ejecución de los planes de mejora	86
Cuadro N° 25. Verificación de los planes de mejora.	87
Cuadro N° 26. Optimización de los planes de mejora.	88
Cuadro N° 27. Información sobre las consecuencias del cambio.	90
Cuadro N° 28. Solución a problemas que acompañaron a cambios anteriores.	90

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Ciclo de Deming	24
Figura N° 2 Estructura organizativa de la Escuela de Administración	56

RESUMEN

La calidad se ha convertido en un instrumento de valor para la proyección hacia el futuro de las organizaciones, el alcanzar altos índices de calidad depende, en gran medida, del compromiso y del apoyo continuo que brinde la máxima dirección a éstas. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo una gestión orientada a mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas, incorporándose a su vez la necesidad de una gestión de calidad, entendida como una forma de actuación disciplinada en la cual la mejora continua es lo principal, donde se alcanzan la identificación de problemas, la determinación del origen de los mismos, la puesta en marcha de actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones. De esta manera, el objetivo general de esta investigación consistió en analizar los elementos de la gestión de calidad presentes en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, Cumaná, Estado Sucre, el cual se desarrolló a través de una investigación de campo de tipo descriptivo y se aplicó un cuestionario a los directivos de esta organización, a fin de obtener la información. Encontrándose que los mismos conocen los problemas más comunes y logran identificarlos de cierta forma; determinan el origen de los mismos pero no se reúnen en equipos para definirlos en conjunto; no se han puesto en marcha actuaciones suficientes para solventar todos los problemas; poco conocimiento en lo que se refiere a la contribución del ciclo de Deming y sus fundamentos, lo que dificulta la aplicación teórica del mismo y aun cuando hay manifestación de que se ejecutan sus pasos no lo hacen de manera sistemática, pero si hay demostraciones de que en la Escuela están sentadas las bases para la puesta en marcha de una gestión de calidad, centrada en la satisfacción del usuario, la mejora continua y la eficiencia de los procesos.

INTRODUCCIÓN

El mundo está cambiando y ello hace necesario introducir un enfoque que integre las técnicas modernas de gestión empresarial, la justificación de los costos, la utilización óptima de los escasos recursos disponibles y la generación de servicios y productos para obtener una satisfacción plena de las necesidades de información y de las expectativas de los usuarios. En este sentido, el tema de la calidad se ha convertido en un instrumento de valor para la proyección de las empresas u organizaciones hacia el futuro. La calidad es una preocupación de todos. El alcanzar altos índices de calidad depende, en gran medida, del compromiso y del apoyo continuo que brinde la máxima dirección de las instituciones.

Abreu y Cañedo (2007:9), refieren que la combinación del control estadístico de la calidad, del perfeccionamiento y del planeamiento, la extensión del alcance de los sistemas de calidad a todos los procesos de la organización, la consideración de la calidad como un aspecto estratégico para la vida de la empresa junto a otros avances en esta materia, condujeron a que se le comenzara a denominar de manera genérica “Gestión de la calidad”, a la integración de todos estos elementos en la vida de la organización. A ésta se le conoce también como control, gerencia o administración de la calidad.

La efectividad de la gestión de la calidad ha pasado a ser un requisito necesario y la fuerza más importante en el éxito de organizaciones, ésta intenta reducir la diferencia entre lo que ofrece la organización y lo que espera el usuario de ella. Para lograr este objetivo, se requiere de la participación de todas las personas, así como de las herramientas de capacitación y adiestramiento como fundamento esencial en el logro de una cultura de calidad.

Los fenómenos de globalización, reformas económicas y la evolución que han venido sucediendo en las sociedades y en las instituciones, hace que las universidades, se vean en la necesidad de adaptar e innovar sus procesos para adecuarse a las nuevas y siempre cambiantes condiciones del contexto, cumplir con sus renovadas misiones, y convertirse a su vez en organizaciones que aprenden de su propio desempeño.

En este sentido, de acuerdo a los señalamientos anteriores, esta investigación tiene como objetivo analizar los elementos de la gestión de calidad presentes en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. De esta manera, el proyecto de investigación se estructura como se describe a continuación: Capítulo I: Generalidades del problema de investigación, el cual contiene el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación, así como la metodología empleada en la investigación; Capítulo II: Gestión de calidad, el cual contiene aspectos relacionados a la definición de gestión de calidad, teorías en torno a la gestión de calidad y evolución histórica de calidad; Capítulo III: Análisis de los elementos de la gestión de calidad en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, que trata aspectos tales como: reseña histórica, misión, visión, objetivos y estructura organizativa de la Escuela, así como los elementos de la gestión de calidad presentes en ella: identificación de los problemas, determinación del origen de problemas, puesta en marcha de las actuaciones referentes a problemas y el Ciclo de Deming para el logro de una gestión de calidad. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación realizada.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Mario Tamayo (1993:59), refiere que “todo problema aparece a raíz de una dificultad; ésta se origina a partir de una necesidad, en la cual aparecen dificultades sin resolver”. Asimismo, indica que radica “en la necesidad de hacer un planteamiento adecuado del problema a fin de no confundir efectos secundarios del problema a investigar con la realidad del problema que se investiga”. De allí que, en primer lugar, en este capítulo se realizará una descripción acerca del problema de estudio, el cual contiene el planteamiento del problema, objetivos y razones que justifican el mismo. Seguidamente, se presenta la metodología implementada para llevar a acabo esta investigación.

Ahora bien, según Mirian Balestrini (2002:125), toda vez que se ha formulado el problema de investigación y delimitado sus objetivos, debe indicarse el tipo de datos que se requiere indagar, así como, seleccionarse los distintos métodos y las técnicas que posibilitarán obtener la información requerida; en función a ello, se presentan los aspectos metodológicos que respaldan la investigación, entre los que se encuentran el diseño y nivel de la investigación, identificación de la población y muestra objeto de estudio y se especifican las técnicas e instrumentos para la obtención, organización, análisis, interpretación y presentación de la información.

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Planteamiento del problema

Un tema de interés principal en la conducción de las empresas modernas es el que corresponde a la gerencia. Una gerencia efectiva es un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de la empresa en las condiciones altamente

desafiantes y móviles del mercado actual. Se ha considerado lo fundamental de aspectos tales como la cultura institucional, la toma de decisiones, el liderazgo sostenido, la aspiración a la calidad total, en un marco de cambio e innovación constante. De hecho, el mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, lo que ha dado paso a que con frecuencia se hable sobre calidad en las organizaciones, sugiriendo a su vez un cambio total de enfoque en la gestión de las mismas.

En esta etapa de cambios, las organizaciones buscan elevar su productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando a los gerentes a adoptar modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de servicios eficientes, rápidos y de mejor calidad.

Marcelo Vásquez (2007:1), define la calidad como “el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables”. Considerando esta realidad, se pone de manifiesto la aplicabilidad de los primeros indicios de búsqueda de calidad total durante la Segunda Guerra Mundial, a finales de los años 1940 y comienzo de los 1950, donde las necesidades de la enorme producción en masa requirieron del control estadístico de la calidad.

Según Harman (Medina y Vásquez 2006:12), las décadas de los 1960 y 1970 fueron años de crecimiento económico y desarrollo social, los años 1980 representaron el inicio de un cambio radical en los cuales la actividad empresarial y social fue de una época de escasez a una época de abundancia, pasando de la necesidad de producir a la necesidad de vender, mientras el nivel cultural y el nivel de

vida crecen considerablemente, llevando a la sociedad a buscar mejores productos y demandar nuevos servicios.

Sandor y Romero (2007:7), señalan que en los años 1980, lo principal no era sólo el conocimiento del mercado de manera general, sino el saber de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga; en tal sentido, la calidad era vista como “una oportunidad competitiva”, que busca integrar los esfuerzos de todos hacia el logro de la calidad, naciendo de esta forma la gestión de calidad. Rampersad (2003:12), define a la misma como:

Una forma de actuación disciplinada dentro de toda la empresa en la cual la mejora continua es la idea principal, donde se alcanzan de un modo rutinario, sistemático y consistente la identificación de problemas, la determinación del origen de los mismos, la puesta en marcha de actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones, así como la revisión de los procesos de negocios.

Asimismo, Rampersad (2003:12), sigue refiriendo que:

La gestión de calidad pone todo el énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente. Es tanto una filosofía como un conjunto de líneas maestras que da forma a una empresa en mejora continua, basándose en el eficaz Ciclo de Deming, el cual se compone de las siguientes fases: Plan (desarrollo de un plan de mejora), Ejecución (ejecución del plan de mejora a escala limitada), Verificación (evaluación de los resultados del plan de mejora) y Optimización (confirmación de los cambios e implementación).

Con el fin de conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que sea dirigida y controlada en forma eficiente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo una gestión que esté orientada a mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Ahora bien, uno de los países con mayor éxito en cuanto a implementación de gestión de calidad ha sido Japón, no sólo por su sentido de lealtad y disciplina, sino por su orientación estratégica hacia el cliente; pero ésto no deja de lado a otra de las grandes potencias como Estados Unidos, quien se ha preocupado por mejorar su competitividad a través de la calidad. Sin embargo, el término gestión de calidad ha trascendido de la gerencia de empresas manufactureras y/o productoras a muchas otras, entre las cuales se encuentra la gerencia de organizaciones sociales. Por ejemplo, las universidades son organizaciones, en las cuales se llevan a cabo un gran número de actividades que necesitan ser gerenciadas de la mejor manera posible. Dichas organizaciones educativas buscan ser competitivas entre sí, además de poder alcanzar sus objetivos de la forma eficiente, porque al aplicar una buena gestión de calidad con una estrategia para llevar a cabo sus actividades podrían obtener mejores resultados en las mismas.

En muchas universidades o institutos de estudio y estadística realizan rankings para clasificar las universidades en función de numerosos criterios; entre los rankings de universidades del mundo destaca el elaborado por el World Ranking Universities de Estados Unidos (http://es.wikipedia.org/wiki/Ranking_de_universidades%2C_distribuci%C3%B3n_por_pa%C3%ADs), recientemente actualizado (ver Cuadro N° 1). Esta clasificación ordena las 800 mejores universidades del mundo en función de criterios de calidad como: el nivel de preparación de los estudiantes, el profesorado y los centros, actividad investigadora, publicaciones, etc., así como el nivel de impacto Web que tienen, de las cuales Norteamérica, Europa Japón y China concentran la mayor cantidad de ellas.

En lo que respecta a universidades latinoamericanas este mismo rankings ubica en Brasil 7 universidades, en México 3, en Argentina y Chile 1; cifras estas que nos ponen a razonar sobre la aplicación de gestión de calidad en la gerencia de

organizaciones universitarias latinoamericanas en comparación con el resto del mundo.

Cuadro N° 1
Ranking Mundial de Universidades

Puesto	Países	N° de universidades Top 800 2006
1	 Estados Unidos	330
2	 Reino Unido	65
3	 Alemania	55
4	 Canadá	44
5	 Japón	37
6	 Italia	28
7	 Australia	26
8	 Francia	25
9	 España	23
10	 China	20
11	 Países Bajos	18
12	 Suecia	17
13	 Suiza	11
14	 Finlandia	8
15	 Austria	8
16	 Corea del Sur	8
18	 Israel	7

20	 Noruega	7
17	 Bélgica	7
19	 Brasil	7
20	 Noruega	7
21	 Dinamarca	6
22	 Nueva Zelanda	5
23	 Irlanda	4
24	 Sudáfrica	4
25	 Taiwán	4
26	 Singapur	3
27	 México	3
28	 Rusia	2
29	 Grecia	2
30	 Hungría	2
31	 Polonia	2
32	 India	2
33	 Argentina	1
34	 Chile	1
35	 Egipto	1

Fuente:http://es.wikipedia.org/wiki/Ranking_de_universidades%2C_distribuci%C3%B3n_por_pa%C3%ADs

ASOVAC (2007:1), a través de su Periódico Universitario Letras, comenta que las universidades venezolanas no figuran entre las mejores 300 del mundo según los rankings elaborados en Shangai (UJTS) y Londres (THES). A las iberoamericanas en general les va muy mal en estos instrumentos de medición. Por ejemplo, en el THES sólo la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) figuró en el lugar 74, mientras que entre el puesto 200-520 aparecieron 7 campus brasileños, 5 chilenos, 4 argentinos, 1 colombiano y 1 peruano. En el UJTS ninguna figuró bajo el puesto 200, por encima sólo repitió la UNAM, la de Sao Paulo (Brasil), la UBA de Argentina y la Universidad de Chile. En las mediciones de los websites universitarios sólo figuran Brasil, México, Argentina y Chile.

Dentro del número de universidades que tienen asiento en Venezuela se encuentra la Universidad de Oriente, ubicada categóricamente, según ASOVAC (2007:1), en el sexto lugar por debajo de la Universidad Simón Bolívar (USB), Universidad Central de Venezuela (UCV) entre otras.

En tal sentido, se puede apreciar que la educación superior en Venezuela no ha sido reconocida a nivel Latinoamericano, lo que pudiera ser producto de la falta de una eficiente gestión de calidad en la gerencia de las organizaciones universitarias. Pastor Mendoza (2007:1), señala que tal vez el problema radique en que las universidades venezolanas no están acostumbradas a que las evalúen, no tienen ningún sistema de autoevaluación y se creen la solución absoluta. La mayoría de las universidades latinoamericanas enclaustradas y a veces atrincheradas en sus antiguas concepciones de autonomía, enciclopedismo, etc., no toman la iniciativa para presentar vías de solución adecuadas a situaciones de implementación de la calidad. Las presiones para reformar la educación superior provienen más del exterior que del interior de las mismas, por lo que casi ningún sistema o modelo de evaluación externa ha salido de las universidades, sino de entidades estatales que por lo general están alejadas de las universidades, y que introducen conceptos y criterios poco académicos

o importados sin la debida adecuación y también criterios que responden a otros intereses no favorables a las universidades, pero por algo hay que empezar.

En el caso de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, conformada por un Consejo de Escuela, una Dirección de Escuela, dos Departamentos: Administración y Contaduría, así como de otras comisiones, coordinaciones y áreas de servicios; se realizan diversas actividades que demandan una sólida formación y vocación de servicio por parte de los representantes de cada una de dichas áreas, como agentes promotores de la calidad. Sin embargo, no existen planes en torno al desarrollo de una gestión de calidad.

En virtud de lo antes expuesto y dada la importancia de manejar una gestión de calidad en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se pretende responder la siguiente interrogante:

¿Qué elementos de la gestión de calidad están presentes en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Asimismo, surgen otras preguntas tales como:

¿Cómo identifican los problemas en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿De qué manera determinan el origen de problemas en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿De qué manera se ponen en marcha las actuaciones y comprobación de la efectividad de esas actuaciones en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cómo contribuye el ciclo de Deming al logro de una gestión de calidad en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

1.1.2 Objetivos

1.1.2.1 Objetivo General

Analizar los elementos de la gestión de calidad presentes en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Examinar la forma de identificación de los problemas en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Identificar la manera de determinación del origen de problemas en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Identificar la manera de puesta en marcha de las actuaciones referentes a problemas en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Describir la contribución del ciclo de Deming para el logro de una gestión de calidad en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.1.3 Justificación y alcance

La gestión de la calidad involucra tanto a la satisfacción de los usuarios, como al reconocimiento institucional y al beneficio de la misma, es decir, va más allá de asegurar lo apropiado de un servicio, ya que, hace posible una gestión integral del

valor añadido mediante el cumplimiento y la superación de las expectativas de los beneficiarios. De allí que, esta investigación servirá de apoyo a la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para desarrollar la gestión basada en la calidad y lograr mejorar su situación competitiva en el sector universitario a nivel regional, nacional y mundial.

Asimismo, en esta investigación se emplea un conjunto de información valiosa, que sirven de aporte a estudios posteriores realizados por otros investigadores o estudiantes, donde se estudien los elementos de la gestión de calidad en las organizaciones.

1.2 METODOLOGÍA

1.2.1 Nivel de investigación

Para Arias (2004:21), el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Asimismo, establece que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. Con relación a ello, la presente investigación se ubicó en el plano descriptivo debido a que se busca analizar los elementos de la gestión de calidad presentes en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.2.2 Diseño de la investigación

Según Balestrini (2002:131), el diseño de investigación se define como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto, las técnicas de recolección de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos; el diseño

de investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma.

Así mismo, Arias (2006:48), señala que la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

Ahora bien, en función de la naturaleza de la investigación, la misma se llevó a cabo a través de un estudio de campo, debido a que los datos se obtuvieron y observaron directamente de los sujetos investigados, es decir, la información se obtuvo por vía de los responsables de la Dirección de Escuela de Administración, Departamento de Administración, Departamento de Contaduría, así como de otras Comisiones, Coordinaciones y áreas de servicios, que conforman la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.2.3 Población y muestra

Mario Tamayo (1993:92), señala que una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Asimismo, sigue refiriendo que cuando se seleccionan algunos de los elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual están tomados, nos referimos a ese grupo de elementos como muestra. Se espera, desde luego, que lo que se averigüe en la muestra sea cierto para la población como conjunto.

Tomando en cuenta lo anterior, la población de esta investigación estuvo constituida por los directivos de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, así como por los representantes de las diversas Coordinaciones, Comisiones y áreas de servicio que la integran. No obstante, con el fin de recabar la información requerida en la investigación no se determinó muestra por considerar que la población era manejable. Es decir, la información se obtuvo de los representantes de la Dirección de Escuela de Administración, Departamento de Administración, Departamento de Contaduría, Comisión de Trabajo de Grado, Comisión de Reválidas y Equivalencias, Coordinación de Área de Administración, Coordinación de Área de Contaduría, Comisión de Currícula de Administración, Comisión de Currícula de Contaduría y representantes de las áreas de servicio.

1.2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Arias (2004:65), señala que “las técnicas de recolección de datos son los procedimientos o formas particulares de obtener información”. Representan ejemplos de técnicas: el análisis documental, el análisis de contenido, la observación, la encuesta y la entrevista.

Para la realización de esta investigación se utilizó la encuesta en modalidad cuestionario (Anexo N° 1), el cual fue aplicado a los máximos representantes de la Dirección de Escuela de Administración, Departamento de Administración, Departamento de Contaduría, Comisión de Trabajo de Grado, Comisión de Reválidas y Equivalencias, Coordinación de Área de Administración, Coordinación de Área de Contaduría, Comisión de Currícula de Administración, Comisión de Currícula de Contaduría y Áreas de servicio.

Arias (2004:67), refiere que “un instrumento de recolección de datos es un dispositivo o formato (papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron los

siguientes: material bibliográfico, papel, bolígrafo, computadoras, cuestionario, entre otros.

1.2.5 Análisis e interpretación de la información

Una simple colección de datos no constituye una investigación; es necesario analizarlos, compararlos y presentarlos de manera que puedan llevar a la obtención de conclusiones. Los resultados de la investigación fueron codificados, tabulados y organizados a través de tablas, cuadros, gráficos y figuras, para su posterior análisis e interpretación y organizarlos y presentarlos en el informe final.

1.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS

Los términos incluidos en el glosario son definidos de acuerdo a la Real Academia Española (2007:1-20):

Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Competitividad: Rivalidad para la consecución de un fin.

Control: Comprobación, inspección, fiscalización, intervención.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Enfoque: efecto de dirigir la atención o el interés hacia un asunto o problema desde unos supuestos previos, para tratar de resolverlo acertadamente.

Elementos: Fundamento, móvil o parte integrante de algo.

Ejecutar: Poner por obra algo.

Estrategia: Arte, traza para dirigir un asunto.

Gerencia: Gestión que le incumbe.

Gestión: Acción y efecto de gestionar.

Globalización: Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

Mejora: Medra, adelantamiento y aumento de algo.

Optimizar: Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Origen: Principio, nacimiento, manantial, raíz y causa de algo.

Plan: Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra.

Planear: Hacer planes o proyectos.

Problema: Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.

Verificar: Comprobar o examinar la verdad de algo.

CAPÍTULO II. GESTIÓN DE CALIDAD

El análisis de la gestión de calidad en una organización es un trabajo que un investigador o más bien un gerente, no puede hacer con solo recurrir a sus instintos o a pensamientos creativos. El estudio de cómo se puede estar llevando a cabo una gestión de calidad requiere de una evaluación de aspectos externos así como de la situación interna de una determinada organización. Todas las organizaciones poseen de alguna u otra forma una estructura organizativa que rige o le da jerarquía a sus actividades, asentadas sobre un grupo de personas que las ejecutan y quienes deben ser responsables por la calidad de servicio de dicha organización. De allí que, en este capítulo se desarrollen los conceptos y aspectos más importantes, que dan pie a realizar un análisis sobre la gestión de calidad en las organizaciones.

2.1 Definición de gestión de calidad

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, son sus administradores (http://personales.com/costarica/sanjose/administracion/concepto_de_organizacion.htm).

Toda organización se deriva de la división del trabajo e implica, la definición de las líneas de mando o relaciones de poder dentro de la institución, de modo tal que quede especificado quien toma cada una de las múltiples decisiones que se llevan a cabo en la marcha de los negocios. Para que toda organización lleve a cabo sus

objetivos, requiere que todas sus actividades se ejecuten de la mejor manera; para ello debe involucrar a todo su personal con el fin de prestar un mejor servicio, incorporándose en este sentido la necesidad de una gestión de calidad, que contribuya al logro de esos objetivos, mediante la mejora de la calidad enfocada en forma global.

Ahora bien, Senlle (2001:235), define la gestión como “aquellas actividades coordinadas para establecer la política y los objetivos y para la consecución de dichos objetivos”. Por su parte, Ivancevich y otros (1996:11), tratan a la gestión como un “proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa”.

En el caso de la calidad, Ivancevich y otros (1996:12), exponen que “calidad es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas”. Medina y Vásquez (2006:68), refieren que la calidad no es solo un requisito técnico, es toda una filosofía de gestión que todas las empresas han de perfeccionar cada día, ya que, el suministro de productos y servicios de alta calidad se ha convertido en la clave del éxito para competir en los mercados internacionales, porque, el nivel de calidad que expresan muchos de los consumidores sigue aumentando a medida que los competidores principales elevan sus normas de calidad, lo cual refuerza la necesidad de una gestión de calidad.

Rampersad (2003:12), define la gestión de calidad como:

Una forma de actuación disciplinada dentro de toda la empresa en la cual la mejora continua es la idea principal, donde se alcanzan de un modo rutinario, sistemático y consistente la identificación de problemas, la determinación del origen de los mismos, la puesta en marcha de actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones, así como la revisión de los procesos de negocios.

La gestión de la calidad no es una moda pasajera actual que mañana vaya a desaparecer, mas bien, es una cuestión empresarial estratégica que afecta a la satisfacción de los clientes, a la cuota de mercado y al beneficio empresarial. La gestión de calidad implica asegurar que la empresa hace lo adecuado a la primera y en todo momento. Va más allá de asegurar la idoneidad de un servicio o producto, ya que hace posible una gestión integral del valor añadido mediante el cumplimiento y la superación de las expectativas de los clientes. Por consiguiente, la gestión de calidad requiere la atención personal del primer ejecutivo y su liderazgo; se trata de un asunto demasiado importante para dejarlo en manos de expertos funcionales.

La gestión de calidad es una cuestión estratégica, porque:

- La competencia de los mercados mundiales nunca había sido tan dura.
- Las empresas que aumentan sus cuotas de mercado son las que ofrecen la mejor relación entre valor para el cliente y precio.
- La mejor relación de valor/precio proviene de una calidad competitiva a un precio competitivo.

En los mercados mundiales, el precio es cada vez más negociable, pero no lo es la calidad de los productos y de los servicios, y muchas empresas son conscientes de ello, porque en algunos casos son clientes. El mayor valor de una empresa es una reputación de calidad competitiva: una reputación que procede de la capacidad de asegurar al cliente que el producto y el servicio le resultarán absolutamente satisfactorios (<http://html.rincondelvago.com/calidad-en-la-empresa.html>).

2.2 Teorías en torno a la gestión de calidad

Abordar el tema de la calidad desde cualquier ángulo implica siempre tener presentes y referirse a los llamados cinco grandes de la calidad, ellos son Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby.

- **Edwards Deming**

Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Deming (2007:3), considera que la calidad debe de incorporar al producto en todas las etapas, a fin de alcanzar un alto nivel de excelencia. Deming, define la calidad como cero defectos o menos variaciones y se basa en el control estadístico del proceso como la técnica esencial para la resolución de problemas, con el fin de distinguir entre las causas sistemáticas y las causas especiales.

Deming (2007:1), refiere que la búsqueda de la calidad se traduce en costos más bajos, mayor productividad y el éxito en el plano competitivo. Deming hace más énfasis en el orgullo y la satisfacción del trabajador, que en la imposición de metas que sea posible medir. El enfoque general se centra en el mejoramiento del proceso, considerando que la causa de las variaciones en el proceso radica en el sistema, más que en el trabajador.

Las ideas de Deming se recogen en los Catorce Puntos, los Cinco Males de la Gerencia y el Ciclo de Deming

Los Catorce Puntos de Deming

1. Crear constancia en el propósito de mejorar los productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo, mantenerse en el negocio y dar empleo.
2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
3. Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.
4. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios. En lugar de esto, minimizar el costo total en el largo plazo. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad, bajando los costos constantemente.
6. Establecer liderazgo para los directivos, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo del liderazgo debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.
7. Establecer entrenamiento dentro del trabajo.
8. Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente.

9. Eliminar slogans vacíos, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones solo crean relaciones de rivalidad, la principal causa de la baja calidad y la baja productividad reside en el sistema y este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
10. Eliminar cuotas numéricas y la dirección por objetivos.
11. Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.
12. Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación.
14. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación.
La transformación es trabajo de todos.

Los 5 Males de la Gerencia de Deming

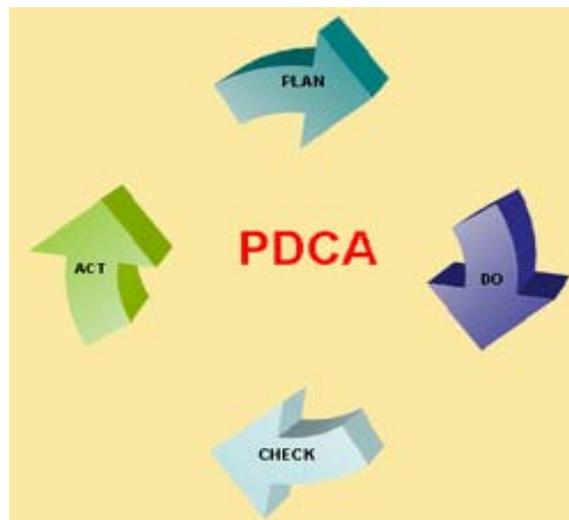
1. Carencia de constancia en los propósitos.
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual.
4. Movilidad de la administración principal.

5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles.

Ciclo de Deming (PDCA)

El ciclo PDCA, también conocido como círculo de Deming, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart (2007:1). También se denomina espiral de mejora continua (ver Figura N° 1).

Figura N° 1
Ciclo de Deming



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/PDCA>

Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Ejecutar, Verificar, Optimizar).

PLAN

- Identificar el proceso que se quiere mejorar.
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.

- Análisis e interpretación de los datos.
- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.

DO

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior.
- Documentar las acciones realizadas.

CHECK

- Pasado un tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
- Documentar las conclusiones.

ACT

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario.
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado en el paso anterior.
- Documentar el proceso.

- **Joseph M. Juran**

Nacido en Estados Unidos, publicó su primer libro en 1951, el Manual de Control de Calidad. Tal como Deming fue invitado a Japón para dar seminarios y conferencias a altos ejecutivos.

Sus conferencias tienen un fuerte contenido administrativo, y se enfocan a la planeación, organización y responsabilidades de la administración en la calidad, y en la necesidad que tienen de establecer metas y objetivos para la mejora. Juran (2007:9), enfatizó que el control de la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo.

Juran (2007:4), define la calidad como la adecuación para el uso en términos de diseño, conformación, disponibilidad, seguridad y uso práctico. Se incorpora más desde el punto de vista del cliente.

La adecuación al uso, implica todas las características de un producto que el usuario reconoce que lo van a beneficiar. Esta adecuación siempre será determinada por el usuario o comprador, y nunca por el vendedor, o el fabricante.

La calidad de diseño, no asegura que el producto va a satisfacer las necesidades del usuario y que su diseño contemple el uso que le va a dar. Para poder hacer esto, primero se tiene que llevar a cabo una completa investigación del mercado, para definir las características del producto y las necesidades del cliente.

La calidad de conformación, ésta tiene que ver con el grado en que el producto o servicio se apege a las características planeadas y que se cumplan las especificaciones de proceso y de diseño. Para poder lograr esto, debe contarse con la tecnología, administración y mano de obra adecuada.

La disponibilidad, es otro factor de la adecuación de la calidad al uso, ésta se define durante el uso del producto, y tiene que ver con el desempeño que tenga y su vida útil. Si se usa un artículo y falla a la semana, entonces éste no estará disponible aunque hubiera sido la mejor opción en el momento de la compra. El artículo debe servir de manera continua al usuario.

El servicio técnico, por último este define la parte de la calidad que tiene que ver con el factor humano de la compañía. El servicio de soporte técnico, debe estar altamente capacitado y actuar de manera inmediata para poder causar al cliente la sensación de que está en buenas manos.

La gestión de calidad se realiza por medio de una trilogía:

- Planeación de la calidad (desarrollo de productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes).

- Control de calidad.

- Mejora de la calidad

Juran (2007:4), durante sus estudios, además de manejar la trilogía de la gestión de calidad, formuló diez puntos básicos de la calidad, los cuales son:

- Establecer metas de mejoramiento.

- Organizarse para alcanzar esas metas.

- Impartir capacitación.

- Despertar la conciencia en torno a las oportunidades de mejorar.

- Llevar a cabo proyectos para la resolución de problemas.
- Informar los progresos.
- Dar el debido reconocimiento a cada persona.
- Comunicar los resultados.
- Llevar un recuento del proceso.
- Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales de la compañía.

- **Armand V. Feigenbaum**

Feigenbaum (2007:8), es el creador del concepto control total de calidad, en el que sostiene que la calidad no solo es responsabilidad del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Para así construir la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya está todo hecho.

Feigenbaum, afirma que el decir “calidad” no significa “mejor” sino el mejor servicio y precio para el cliente, al igual que la palabra “control” que representa una herramienta de la administración y tiene 4 pasos:

1. Definir las características de calidad que son importantes.
2. Establecer estándares.
3. Actuar cuando los estándares se exceden.

4. Mejorar los estándares de calidad.

Para Feigenbaum (2007:4), la calidad es factor básico en la decisión del cliente respecto a la adquisición de productos y servicios, la calidad ha llegado a ser la única fuerza de gran importancia que lleva el éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales.

Acota Feigenbaum, que procesos de calidad fuertes y efectivos están generando excelentes resultados y utilidades en empresas con estrategias de calidad efectivas. Esto está demostrado por los importantes aumentos en la penetración del mercado, por mejoras importantes en la productividad total, por la reducción significativa de los costos y por un liderazgo competitivo más fuerte.

- **Kaoru Ishikawa**

Ishikawa (2007:5), nació en la ciudad de Tokio, Japón en el año de 1915, y graduado de la Universidad de Tokio. Es hoy conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial. Fue el primer autor que intentó destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidentales. Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa en relación a la calidad total son:

- En cualquier industria, controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
- El control de la calidad en el que no se puede mostrar resultados no es control de calidad. Involucrarse en actividades de control de calidad genera tanto dinero para la compañía, que no sabrá que hacer con él.
- El concepto de calidad empieza y termina en la capacitación.
- Es necesario capacitar continuamente a todos.

- El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado, cuando se pone en la práctica la falsedad desaparece.

- Existen muchas diferencias entre las actividades del control de calidad Japonés, Estados Unidos y Europa Occidental, debido en parte a los diversos antecedentes sociales y culturales entre las naciones. Las diferencias principales son:
 - * El profesionalismo.

 - * Japón es una sociedad vertical.

 - * Los sindicatos.

 - * Los métodos de trabajo y su relación con el ausentismo.

 - * El elitismo y la conciencia de clasificación.

 - * El sistema de pagos.

 - * La rotación en los puestos de trabajo.

 - * Las políticas de despido y el sistema de empleo vitalicio.

 - * La homogeneidad racial.

 - * Los sistemas de educación.

 - * Religión.

- Los primeros pasos del control de la calidad deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a comprar.
- Anticipar problemas potenciales y quejas.
- Siempre se deben tomar las acciones correctivas apropiadas. El control de calidad no acompañado de acción es simple diversión.
- El estado ideal del control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más de inspección.
- Eliminar la causa, no los síntomas. No confundir los objetivos con los medios para lograrlos.
- El control de calidad es uno de los mayores objetivos de la compañía. Es una nueva filosofía de administración. Es necesario fijar las metas en los beneficios a largo plazo y poner la calidad primero en todas las decisiones.
- Si no hay liderazgo desde la alta dirección, se debe suspender la implantación de TQC (control de calidad total).
- El control de calidad no puede progresar si no existe una política clara. La organización requiere de una responsabilidad y autoridad clasificadas.
- El control de calidad solo puede ser exitoso cuando los trabajadores asumen el compromiso para con el proceso.

- El departamento de mercadotecnia desempeña roles clave en este proceso de control de calidad.

- **Philip B. Crosby**

Para Crosby (2007:4), todo trabajo es un proceso. Este concepto implica que cada trabajo o tarea debe ser considerada no como algo aislado; sino como parte de una cadena interrelacionada en la que se va multiplicando la siguiente trilogía:

- Proveedor e insumos que él proporciona.
- Proceso realizado a través de trabajo de cada persona.
- Clientes o usuarios que reciben el producto o servicio.

Para que se de la calidad se requiere que en los insumos, en el trabajo y en los servicios o productos se cumplan los requisitos establecidos para garantizar un correcto funcionamiento en todo.

Para Crosby (2007:7), la palabra prevención es clave en la definición de la calidad total, ya que el paradigma que éste quiere eliminar es el de que la calidad se da por medio de inspección, de pruebas, y de revisiones. Esto origina pérdidas tanto de tiempo como de materiales, ya que con la mentalidad de inspección esto está preparando al personal a fallar, así que “hay que prevenir y no corregir”.

Sus conceptos absolutos sobre la calidad son los siguientes:

- La calidad se define como el fiel cumplimiento de los requisitos y no como lo “bueno”.

- El sistema adecuado para lograr la calidad se basa en la prevención, no en la evaluación.
- La norma de desempeño consiste en reducir a cero los defectos y no sólo en lograr una buena aproximación.
- La medición de la calidad es el precio que se paga por las discrepancias en relación con los requisitos; y no un medio de obtener índices útiles.

Crosby (2007:7), hace énfasis en la motivación y la planificación y no presta atención ni al control estadístico del proceso ni a las diversas técnicas de Deming y Juran. El afirma que la calidad es gratuita porque el modesto costo de la prevención siempre será menor que los costos derivados de la detección, la corrección y el fracaso y señala catorce puntos de calidad:

- Compromiso de la gerencia.
- Equipo para el mejoramiento de la calidad.
- Medición de la calidad.
- Costo de la calidad.
- Conciencia de la calidad.
- Acción correctiva.
- Planificación para lograr la meta de cero defectos.
- Capacitación del supervisor.

- El día de cero defectos.
- Establecimiento de metas.
- Eliminación de las causas de error.
- Reconocimiento.
- Consejos de calidad.
- Hágalo todo otra vez.

Además de los maestros de la calidad antes mencionados, existen otros autores que refieren teorías recientes sobre calidad, entre los cuales se encuentran:

- **Shigeo Shingo (2007:1)**

Es tal vez uno de los menos conocidos, pero su impacto en la industria japonesa, incluso en la estadounidense ha sido muy grande. Junto con Taiichi Ohno, desarrolló un conjunto de innovaciones llamadas “el sistema de producción de Toyota”. Los que estudian sus métodos de una forma superficial, piensan que sus teorías no son muy correctas, pero la mejor prueba de que si lo son, es el nombre “TOYOTA” que respalda a una de las más grandes empresas automotrices a cargo de Shingo. Entre los aportes de Shingo se encuentran:

- **El sistema de producción de Toyota y el justo a tiempo**

Estos sistemas tienen una filosofía de “cero inventarios en proceso”. Este no solo es un sistema, sino que es un conjunto de sistemas que nos permiten llegar a un determinado nivel de producción que nos permita cumplir el “justo a tiempo”.

Hay varias ventajas que nos proporciona el sistema de “cero inventarios”:

- * Los defectos de la producción se reducen al 0 % porque al momento en que se presenta uno, la producción se detiene, hasta eliminar sus causas.
- * Al hacer esta reducción de cero defectos, se reducen también los desperdicios y otros materiales consumibles quedan también en cero.
- * El espacio de las fábricas también se ve beneficiado, ya que no tiene necesidad de almacenar productos defectuosos ni materiales desviados.
- * Este sistema es confiable en cuanto a la entrega justo a tiempo, ya que se obliga a trabajar sin errores.

- Poka-Yoke

Este también conocido como “a prueba de errores” o como “cero defectos”, consiste en que al momento de que se detecta algún defecto en el proceso, este se detiene y se investigan todas las causas y las posibles causas futuras. No se utilizan las estadísticas, ya que es 100% inspección, donde pieza por pieza se verifica que no tenga ningún defecto.

Hay dos características muy importantes para el proceso Toyota, que son el orden y la limpieza, porque es difícil trabajar bien cuando el lugar de trabajo está desordenado y sucio, así que se debe ver que es necesario y que no, poner un lugar para cada cosa, y hacer de esto un hábito para que siempre esté limpio y ordenado.

- **Jan Carlzon** (2007:1)

Carlzon es conocido como uno de los especialistas en calidad más importantes en el área de servicios. Es el creador de momentos de la verdad, y a partir de éste,

desarrolló un programa de administración de la calidad, para empresas especialmente de servicios.

Este sistema trata de momentos o intervalos de tiempo en los que empleados de una organización están en contacto con sus clientes y son utilizados para entregar un servicio. La empresa confía en que el empleado logrará causarle una buena impresión al cliente, al mismo tiempo que toda la empresa se pone en riesgo, y depende de las habilidades que tenga el empleado, para con el cliente. No importa que tan grande o importante sea la empresa, todo dependerá de la forma en que el empleado que se encuentra frente al cliente actúe, ya sea libre, o carismático, o todo lo contrario. La estrategia de la calidad de Carlzon, se trata en documentar todos los pasos que el cliente debe seguir para recibir el servicio, se le llama “el ciclo del servicio”.

Según Carlzon, es necesario que todos los empleados sientan que son muy importantes dentro de la empresa, así que se considera a la motivación una pieza fundamental para lograr la calidad a través de la gente. Si se dan libertades a otras personas para tomar decisiones, saldrán a flote recursos en las personas que nunca se hubieran conocido, y siempre estarían ocultos.

- **Harrington H. James (2007:1)**

Harrington, refiere que la principal razón de éxito ya no es la producción en masa. Ahora lo es la calidad, considerada desde la perspectiva de los clientes. Para los clientes y, por tanto, para una mayor participación en el mercado, el factor determinante es la calidad y no los precios más bajos.

Las compañías cuyos procesos producen continuamente artículos de calidad se benefician con:

- Menores costos de producción.

- Márgenes de utilidad más altos.
- Mayor participación en los mercados.

El único enfoque de la calidad que logra éxito es aquel que convierte ésta en la forma de vida predominante de la empresa. Para conseguir que la calidad se convierta en una nueva forma de vida en la organización, se requiere llevar a cabo un proceso de mejoramiento. Este proceso es un compromiso progresivo y continuo. Implica una nueva forma de pensar en todas las actividades, desde aquéllas que se realizan en un departamento operativo, hasta las que caracterizan el manejo de oficina del director general.

El cambio drástico en la forma de pensar de la organización para que la calidad se logre, no es algo que se pueda ordenar. No ocurre de la noche a la mañana o a consecuencia de un programa. El truco radica en convertir el proceso de mejoramiento en parte del sistema operativo de la empresa. Debe estar presente en todo lo que se haga, en la manera de pensar y, más que nada, en la forma de actuar.

- **William E. Conway (2007:1)**

Conway habla de la forma correcta de administrar y de un nuevo sistema de administración en lugar de la mejoría de la calidad. Su experiencia y su perspectiva más amplia desde el punto de vista de la administración se reflejan en todo su trabajo. Está de acuerdo con los maestros en que el problema mayor es que la alta dirección no está convencida de que la calidad aumenta la productividad y disminuye los costos. Sin embargo, también reconoce que la "administración quiere y necesita una ayuda real, no una crítica destructiva".

Conway centra su atención en el sistema de administración como el medio de lograr una mejora continua, más bien que sobre funciones específicas o problemas de calidad. Él contempla las técnicas estadísticas como herramientas de la administración e insiste en el uso de herramientas estadísticas sencillas que pueda aprender cualquiera con rapidez, más bien que las técnicas complejas. Las herramientas básicas para la mejora de la calidad son:

- Habilidades de relaciones humanas.
- Encuestas estadísticas.
- Técnicas estadísticas sencillas.
- Control estadística del proceso.
- Utilización de la imaginación.
- Ingeniería Industrial.

- **Richard J. Schonberger** (2007:1)

La administración de las estrategias de la calidad es un elemento central de sus escritos. Schonberger afirma que la capacidad para responder a las cambiantes necesidades del mercado es un tema constante para los negocios modernos. Proporciona lo que él denomina una "agenda de acción para la excelencia en la fabricación" de dieciséis partidas:

- Llegue a conocer al consumidor.
- Rebaje la producción en proceso.

- Rebaje los tiempos de flujos.
- Rebaje los tiempos de preparación y de cambios.
- Aumente la frecuencia de hacer/entregar para cada artículo requerido.
- Rebaje el número de proveedores a unos pocos buenos.
- Rebaje la cantidad de números de piezas.
- Haga que sea fácil fabricar el producto sin errores.
- Arregle el lugar de trabajo para eliminar tiempos de búsquedas.
- Realice un entrenamiento cruzado para dominar más de una tarea.
- Registre y conserve en el lugar de trabajo datos sobre producción, calidad y problemas.
- Asegurase de que el personal de línea sea el primero en intentar la solución del problema antes que los expertos.
- Mantenga y mejore el equipo existente y la fuerza de trabajo humano antes de pensar en nuevos equipos.
- Busque equipo sencillo, barato y fácil de mover de lugar.
- Busque tener estaciones de trabajo, máquinas, celdas y líneas múltiples en lugar de únicas, para cada producto.

- Automatica en forma incremental, cuando no se pueda reducir de otra forma la variabilidad del proceso.

2.3 Etapas de evolución de la calidad

Sandor y Romero (2007:6), señalan la evolución de la calidad a través del análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas principales de su desarrollo.

1° Etapa. Desde la revolución industrial hasta 1930.

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba con que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto.

En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción.

Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

2° Etapa. 1930-1949.

Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo.

Este estado permaneció más o menos similar hasta la Segunda Guerra Mundial, donde las necesidades de la enorme producción en masa requirieron del control estadístico de la calidad, cuya contribución de más significación fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento.

El interés principal de esta época se caracterizó por un control que garantizara no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos.

Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo.

Se podría decir que en esta época “la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla”.

3° Etapa. 1950-1979.

Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos.

Poco tiempo después, se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos. Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor.

Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad.

A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado.

Comienzan a aparecer programas y se desarrollan sistemas de calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

4° Etapa. Década del 80.

La característica fundamental está en la dirección estratégica de la calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un programa o sistema de calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa.

El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga.

La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización. En esta etapa, la calidad era vista como “una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra”.

5° Etapa. 1990 hasta la fecha.

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como servicio de calidad total.

El cliente de los años 90 sólo estuvo dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización.

Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.

Hasta aquí la evolución histórica de la calidad podría resumirse a través del cuadro N° 2.

Cuadro N° 2
Evolución Histórica de Calidad

Década	Actividad	Esencia
1920	Inspección de la calidad.	Separación de las unidades buenas de las malas.
1950	Control de la calidad.	Detección y prevención de los defectos en el proceso de fabricación.
1970	Aseguramiento de la calidad.	Incorporación del control de la calidad en todas las actividades de la organización.

1980	Gestión de la calidad.	Integrar los esfuerzos de todos hacia el logro de la calidad.
1990	Gestión Total de la calidad.	Extensión del logro de la calidad a todas las actividades que realiza la organización.

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>.

Desde los años 1990 y en la actualidad, se utilizan las normas internacionales ISO 9000. Éstas, son la denominación de un grupo de normas internacionales aprobadas por la organización Internacional del trabajo que tratan sobre los requisitos que debe cumplir el Sistema de Calidad de las organizaciones. ISO es la abreviatura de International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización). Con estas normas se logra un desarrollo de las organizaciones hacia la calidad, pero también coloca una barrera en las fronteras del mercado común protegiendo sus productos del mercado externo (http://pdf.rincondelvago.com/calidad_10.html).

2.4 Principios de gestión de calidad

De acuerdo a las normas ISO 9000 e ISO 9004, los principios de gestión de calidad, son un marco de referencia hacia la mejora del desempeño de las organizaciones, ya que éstos ayudan a las mismas para que logren un éxito sostenido. Los principios son los siguientes (<http://www2.uca.es/orgobierno/calidad/presentacion/principios.html>):

- **Enfoque al cliente**

Una organización no sobrevive sin clientes (alumnos, empresas, sociedad,...). Cuanto mejor se identifiquen las necesidades de los clientes, se trabaje por ellas, se cubran y excedan sus expectativas, mayor probabilidad de éxito se tendrá.

- **Liderazgo**

Líder es todo aquél que es capaz de unir a los miembros de la organización y crear y mantener el ambiente necesario para que todo el personal se involucre en la consecución de los objetivos de la organización.

- **Participación del personal**

Las organizaciones están formadas por personas que conocen su trabajo y también pueden aportar opiniones sobre cómo mejorarlo abordando proyectos en común con otros departamentos. Existe en todas las empresas un capital humano que en algunos casos está desaprovechado. Propiciar la participación de las personas será por tanto una ventaja competitiva importante en un mercado de extrema competencia.

- **Enfoque basado en procesos**

Una organización será lo que sean sus procesos. Cuanto mejor definidos y controlados estén, más eficaz será el funcionamiento de la organización. El enfoque basado en procesos evita la departamentalización de la organización, que no aporta valor añadido, y reorganiza la misma orientándola hacia la satisfacción del cliente.

- **Enfoque de sistema para la gestión**

Una vez definidos los procesos de la organización, se deben gestionar eficiente y sistemáticamente, aplicando objetivos, midiendo y recogiendo datos, y buscando la mejora continua de los procesos y de los productos resultantes.

- **Mejora continua**

Hacer las cosas bien es importante pero todavía es más importante hacerlas cada vez mejor, con la mejora de los procesos, de las formas de trabajar, de la organización de tareas y de los productos finales orientadas hacia satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones**

Las decisiones eficientes deberán ser tomadas a partir del análisis de los datos que proporcione el mercado, los clientes y la propia organización. La gestión sin una adecuada base de datos puede llevar a tomar decisiones poco objetivas, al despilfarro de los recursos y a la desatención de las necesidades de los clientes y de la propia organización.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores**

Los proveedores (proveedores en general, familias, sociedad, administración, las empresas, etc.) forman parte del nivel de calidad final de los productos. La relación mutuamente beneficiosa entre uno y otro supone incorporar las necesidades de los clientes en los requisitos pedidos a los proveedores. Si además se logra que los proveedores entiendan perfectamente lo que se necesita de ellos, e incluso en algunos casos se ayudan a conseguirlo, el resultado será beneficioso para los dos, quedando potenciada la orientación al cliente y su satisfacción personal.

2.5 Técnicas avanzadas de gestión de la calidad

En el mundo existen ciertas técnicas o modelos que permiten llevar a acabo la gestión de calidad en las organizaciones, entre las que se encuentran:

- **La reingeniería de procesos**

La reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el

fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente, ésta surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

- Identificar los procesos clave de la empresa.
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- Definir los límites del proceso.
- Medir el funcionamiento del proceso.
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

En tal sentido, la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

- **Benchmarking**

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa. Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo se encuentran varios elementos claves:

- Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.

- Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmarking, o punto de referencia que se va a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.
- Representa mucho más que un análisis de la competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una investigación de mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.
- Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarse en las mejores prácticas dentro del sector.
- Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.
- Mejora Continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

Existen varios tipos de Benchmarking: interno (utilizando al personal como base de partida para compararlos con otros), competitivo (estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace), fuera del sector (descubriendo formas más creativas de hacer las cosas), funcional (comparando una función determinada entre dos o más empresas) y de procesos de negocio (centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio).

- **Normas ISO 9000**

Con el fin de estandarizar los sistemas de calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un sistema de calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

- **Just In Time**

El Just In Time o Justo a tiempo, es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio.

Justo a tiempo implica producir sólo exactamente lo necesario para cumplir las metas pedidas por el cliente, es decir producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la necesidad de almacenaje, ya que las existencias mínimas y suficientes llegan justo a

tiempo para reponer las que acaban de utilizarse y la eliminación de el inventario de producto terminado.

- **Outsourcing**

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

- Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
- Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
- Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

- Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
- Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
- El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

- **Empowerment**

El Empowerment, significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa el empowerment es que quienes se hayan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas.

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores

están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

Aun cuando existen diferentes técnicas avanzadas de gestión de calidad como las mencionadas anteriormente, la problemática actual de muchas organizaciones comprende diferentes áreas, las cuales no están integradas entre sí para brindar una solución global. Muchos gerentes no están preparados frente a la continua innovación que la competitividad global requiere, incluyendo actualización tecnológica en procesos, comunicaciones e implementación técnica de los proyectos.

Además cada organización, tiene su propia problemática por encontrarse en distintos niveles de automatización o por contar con diferente infraestructura y necesidades. El reto actual en las organizaciones es la sincronización de sus sistemas administrativos con las actividades que realiza, para con esto disminuir costos, tiempos muertos, retrasos y baja calidad. Para lograr lo anterior es necesario integrar las diferentes áreas, entregando a los usuarios información confiable y en tiempo real.

CAPÍTULO III. LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Los fenómenos de globalización y la evolución que han venido sucediendo en las sociedades y en las instituciones, hacen que las universidades, se vean en la necesidad de adaptar e innovar sus procesos para adecuarse a las nuevas y siempre cambiantes condiciones del contexto y convertirse a su vez en organizaciones que aprenden de su propio desempeño, así como también implementar una gestión de calidad basada en la participación de todos sus miembros y teniendo como meta el éxito a largo plazo, a través de la satisfacción de los usuarios y la generación de beneficios a sus miembros y a la sociedad.

3.1 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

La Universidad de Oriente representa la casa de estudio más importante de la región oriental. El 6 de diciembre de 1958, fue publicada en la Gaceta Oficial N° 25.831 de la República de Venezuela, el Decreto de Ley N° 459 donde se expresaba la creación de la Universidad de Oriente el día 21 de noviembre de 1958.

Esparagoza (2006:11), señala algunos aspectos generales de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, los cuales se presentan a continuación:

3.1.1 Reseña histórica

El 12 de octubre de 1959 se da inicio al Núcleo de Sucre, el primogénito de la Universidad de Oriente con estudios formales de Ciencias Marinas en el Instituto Oceanográfico. En la actualidad la Universidad de Oriente está conformada por cinco núcleos: Bolívar, Anzoátegui, Monagas, Nueva Esparta y Sucre, este último

constituido académicamente por el Instituto Oceanográfico, la Dirección de Cursos Básicos, las Escuelas de Humanidades y Educación, de Ciencias, de Ciencias Sociales y de Administración.

La existencia legal de la carrera Licenciatura en Administración es establecida en Gaceta Oficial N° 26.565, Decreto N° 515 con fecha 26 de mayo de 1961, pero es hasta el 12 de febrero de 1962 cuando se inician las actividades de la Escuela de Administración en la ciudad de Cumaná.

La Escuela de Administración, en principio, formaba profesionales en el área de Administración Comercial. Seguidamente, se apertura la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública en el año 1963. A medida que transcurrieron los años, se llevaron a cabo una serie de modificaciones, tanto de orden físico, en cuanto a su estructura; como de orden curricular, en cuanto a su parte académica.

3.1.2 Misión de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

La Escuela de Administración, tiene como misión:

Formar profesionales eficientes en el campo de la administración y organización de empresas que sean capaces de satisfacer las apremiantes necesidades que nuestro medio comercial e industrial requiere.

3.1.3 Visión de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

La Escuela de Administración, tiene como visión:

Desarrollar profesionales en al área administrativa con capacidad gerencial; permitiendo de esta manera su desarrollo e integración en el campo laboral con un horizonte bien establecido y habiendo cumplido con un programa de preparación exigente.

3.1.4 Objetivos de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

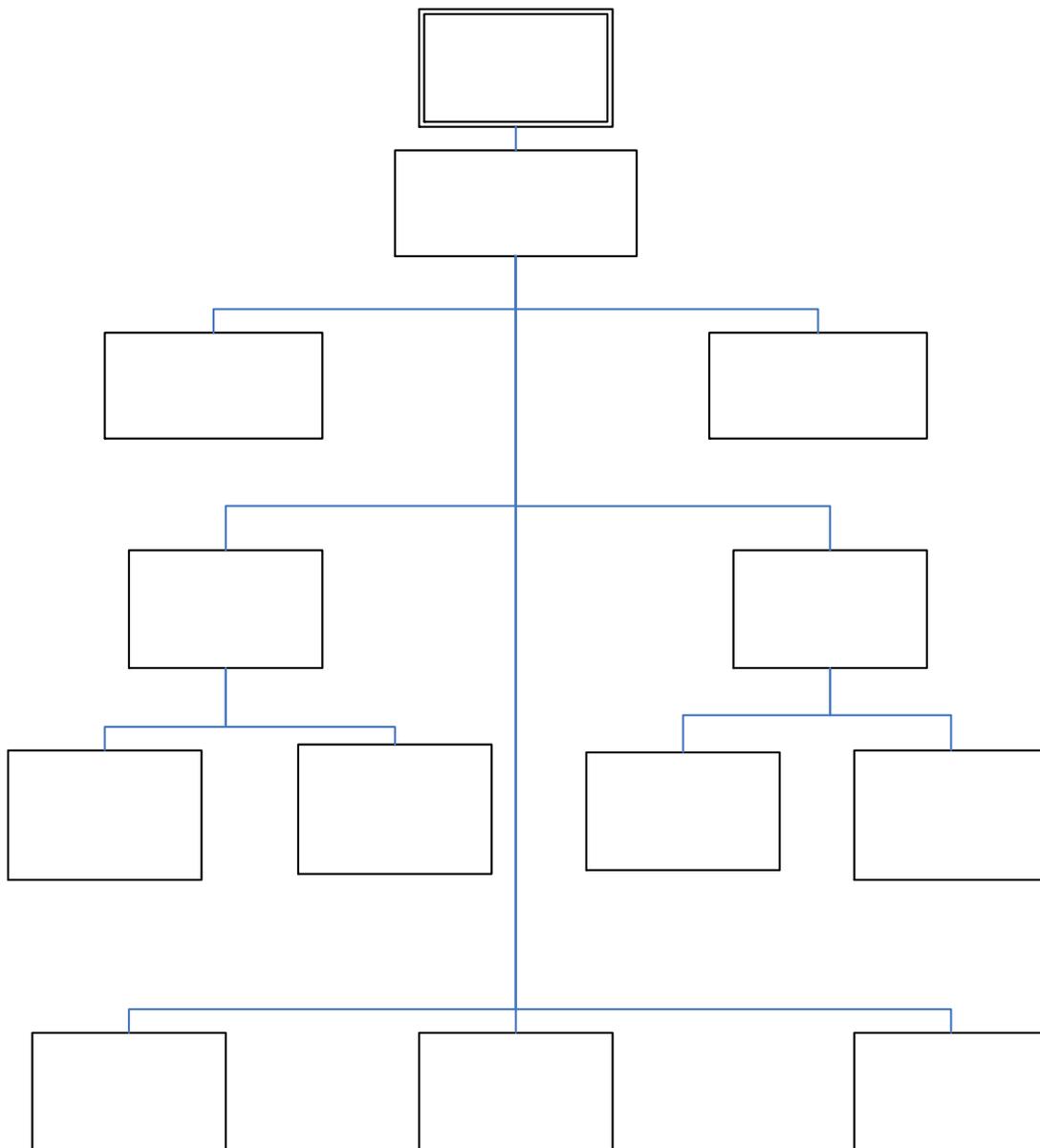
- Formar profesionales en el ámbito universitario en los campos de la Administración y la Contaduría Pública, con conocimientos técnicos y científicos que les permita contribuir positivamente en el desarrollo de las instituciones públicas y privadas del país.
- Mantener actividades permanentes de revisión y actualización en los planes y programas de estudio para adecuar la formación de los administradores y contadores públicos al desarrollo de dichas disciplinas.
- Efectuar investigaciones en el área administrativa, dirigidas al mejoramiento de las condiciones y de los sistemas de trabajo utilizados por instituciones públicas y privadas de la región.
- Desarrollar labores de extensión gerencial mediante el dictado de cursos de mejoramiento y tecnificación de personal adscrito a las empresas que operan en la zona.
- Ampliar las bases de contacto con el medio empresarial y académico local, nacional e internacional.

3.1.5 Estructura Organizativa de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Toda organización, que pretenda definir adecuadamente las actividades, debe tener una estructura organizacional que muestre sus niveles jerárquicos, departamentos entre otros. De tal forma que la Escuela de Administración del Núcleo

de Sucre de la Universidad de Oriente no escapa a esta realidad, siendo su estructura organizativa, la mostrada en la figura N° 2.

Figura N° 2
Estructura organizativa de la Escuela de Administración



Fuente: Elaboración propia.

**Comisión Trabajo
de Grado**

Com
Es

Direcció
Admi

- **Dirección de Escuela**

La Escuela de Administración es presidida por el Director y el Consejo de Escuela, la misma está constituida por los Departamentos de Administración y Contaduría y las áreas correspondientes. Las áreas son las unidades académicas primordiales integradas por uno o más profesores que tienen a su cargo la enseñanza o la investigación de una determinada asignatura. Cada departamento coordina el funcionamiento de las diversas asignaturas que lo integran y presta sus servicios a otras escuelas.

El Consejo de Escuela es un organismo de dirección académica, el cual está constituido por el Director de la Escuela, quien lo preside, junto con los Jefes de Departamento, cinco representantes de los profesores, un representante de los egresados y dos representantes de los estudiantes, elegidos por los alumnos regulares de la Escuela entre los alumnos regulares del último bienio de la carrera. Según la Ley de Universidades en su Título III, Capítulo I, Sección VIII, Artículo 71; el Consejo de Escuela debe cumplir con un conjunto de funciones, tales como:

- Coordinar las labores y el funcionamiento de la cátedra y departamentos de la Escuela.
- Elaborar los planes y programas de estudio y someterlos a la aprobación del Consejo de la Escuela.
- Proponer la incorporación y la promoción del personal docente.
- Evacuar las consultas que en materia académica le formule el Consejo de la Escuela.
- Nombrar los jurados examinadores de trabajos de grado.

- **Departamento de Administración**

El Departamento de Administración, es la dependencia académica administrativo adscrita a la Escuela de Administración que se encarga de actividades inherentes a la docencia, investigación y extensión para la formación de Licenciados en Administración.

Los objetivos del Departamento de Administración, son los siguientes:

- Egresar Licenciados en Administración mención Administración Comercial, basándose en los conocimientos científicos, tecnológicos, y humanísticos propios a la profesión, que permita la flexibilidad y adaptación al entorno donde se desarrolla el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Proporcionar la enseñanza de acuerdo a los planes que se han elaborado y a las exigencias del entorno.
- Estimular actividades de investigación y extensión en el Personal Docente.
- Actualizar y mejorar las áreas cognoscitivas.
- Desarrollar planes para la contratación de personal.

- **Departamento de Contaduría.**

Es la dependencia académica adscrita a la Escuela de Administración que se encarga de actividades inherentes a la docencia, investigación y extensión para la formación de Licenciados en Contaduría Pública y profesiones afines.

Los objetivos del Departamento de Contaduría, son los siguientes:

- Egresar Licenciados en Contaduría Pública, basándose en los conocimientos científicos, humanísticos y tecnológicos propios a la profesión que permita la flexibilidad y adaptación al entorno donde se desarrolla el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Proporcionar la enseñanza de acuerdo a los planes que se han elaborado y a las exigencias del entorno.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.

- **Comisión de Trabajo de Grado**

La Comisión de Trabajo de Grado es la unidad administrativa encargada de tramitar todo lo relacionado con los trabajos de grado en sus diferentes modalidades, como requisito indispensable, para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración y de Contaduría Pública, en la Universidad de Oriente; entre las modalidades que se pueden mencionar se encuentran: Trabajo de Investigación, Pasantía de Grado y Cursos Especiales de Grado.

El primero, denominado Trabajo de Investigación, constituye un aporte basado en la investigación teórica y/o práctica de un tema determinado, donde el estudiante demuestre su capacidad de plantear un problema relacionado con alguna asignatura vista en su carrera, usar las técnicas correctas, organizar y presentar el material y llegar a las conclusiones. El segundo, llamado Pasantía de Grado, tiene que ver con las actividades desarrolladas en el lugar de investigación, la cual le permite al pasante obtener una experiencia práctica donde aplique los conocimientos teóricos adquiridos y además, desarrolle destrezas y habilidades propias de su campo profesional; bien sea en una empresa o en cualquier institución pública o privada. Y los Cursos Especiales de Grado, los cuales se definen como un grupo de asignaturas

y/o seminarios, que pueden estar concentradas en un área específica de conocimiento, propuestos para ahondar en la formación del estudiante.

En la Escuela de Administración funciona la Comisión de Trabajo de Grado, cuyas actividades estipuladas en su respectivo Reglamento, en el Capítulo III, Artículo 16, señala:

- Recibir y analizar los proyectos de Trabajo de Grado.

- Someter a la aprobación del Consejo de Escuela respectivo el nombramiento de dos miembros principales y dos suplentes, quienes conjuntamente con el Asesor Académico integrarán el jurado del Trabajo de Grado.

- Recibir y analizar las solicitudes referentes a Cursos Especiales de Grado y proponer, si fuese el caso, las modificaciones que a juicio de la Comisión sean necesarias.

- Evacuar las consultas concernientes a los Trabajos de Grado que les formulen las distintas Subcomisiones de Trabajo de Grado, el Consejo, el Director y los Jefes de Departamentos de la Escuela.

- Evaluar y mantener actualizados los folletos informativos sobre los planes y proyectos de investigación de la Institución, que sirvan de guía para los Trabajos de Investigación, Pasantías y Cursos Especiales de Grado.

- Velar que los proyectos estén en armonía con los planes de desarrollo del Estado Venezolano tanto a nivel nacional como regional.

- Velar por el cumplimiento del presente Reglamento y los Instructivos respectivos sobre la materia.

- Elaborar sus normas internas de funcionamiento.

- Firmar el acta final de presentación de Trabajo de Grado.

La Comisión de Trabajo de Grado está conformada por dos Subcomisiones, una por cada especialidad y sus integrantes deben pertenecer al área respectiva. Estas Subcomisiones tienen como función principal, estudiar las solicitudes de Trabajos de Grados y hacer las recomendaciones pertinentes ante la Comisión.

- **Comisión de Reválidas y Equivalencias**

Esta comisión se encarga de revisar y/o tramitar todas las solicitudes enviadas por Control de Estudios, de estudiantes que provengan de otras universidades u otros países y deseen emprender estudios en la Universidad de Oriente, en este caso específicamente en la Escuela de Administración.

Esta Comisión debe estar conformada por dos profesores: uno(a) de Administración y otro(a) de Contaduría Pública, quienes se encargarán de realizar un estudio técnico para determinar el grado de congruencia entre las asignaturas cursadas por el estudiante y la solicitada en equivalencia, todo esto a nivel de contenido programático de las asignaturas. Cada profesor(a) se encargará de revalidar y equivaler las materias correspondientes al pensum del Departamento al que éste pertenezca.

- **Coordinaciones de Áreas**

Las Coordinaciones de Áreas fueron creadas por la necesidad de diversificación de la estructura directiva académica de la Escuela de Administración, con el propósito de facilitar las actividades propias de la misma y realizarlas de manera eficiente acorde al crecimiento tanto estudiantil como docente de dicha Escuela; buscando

como objetivo fundamental la coordinación de los planes académicos, el control de los programas desarrollados, así como también el intercambio de ideas entre los profesores encargados de las materias de las áreas correspondientes.

Estas coordinaciones están conformadas por profesores que para el momento estén dictando asignaturas agrupadas en dichas áreas y/o por aquellos profesores que posean ninguna carga académica y manifiesten voluntad de pertenecer a una o varias áreas, para luego ser sometidos a un proceso de elecciones. Además los mismos no pueden durar más de dos semestres continuos bajo la dirección de cada coordinación ni pertenecer a más de dos áreas.

- **Comisión de Currícula.**

Esta comisión tiene como función mantener en constante revisión las estructuras curriculares y velar que se mantengan criterios uniformes de naturaleza académica que garanticen el funcionamiento armónico y coherente de la Unidad Académica dentro de las políticas y la filosofía aprobadas para el sistema universitario de la Universidad de Oriente. Atender situaciones de orden académico que puedan derivarse de la dinámica misma de la institución a nivel de la población estudiantil y profesoral y velar por el cumplimiento de las normas de naturaleza académica emanadas del Consejo Universitario.

El Reglamento de la Comisión Central de Currícula en su artículo N° 2 refiere que “Las Comisiones de Currícula tendrán como objetivos básicos el diseño, administración, supervisión y evaluación curricular en la Universidad de Oriente y los estudios conducentes a sus fines”.

Existen dos Comisiones de Currícula en la Escuela de Administración, una por especialidad y los profesores representantes de las mismas serán elegidos por el

Consejo de Escuela a proposición del Director de Escuela, de entre los docentes o investigadores con categoría mayor a la de Asistente y con comprobada experiencia en materia curricular u otra área de administración, planificación o evaluación educativa.

- **Sección de Informática**

La Sección de Informática es una dependencia adscrita a la Dirección de Escuela de Administración. Tiene como propósito realizar actividades inherentes a la naturaleza de la misma, para beneficio de todas las áreas de dicha Escuela. Para ello cuenta con un supervisor y dos asistentes, los cuales van a estar encargados de:

- Realizar instalación y mantenimiento de software y a los equipos de computación.
- Realizar instalación y mantenimiento de hardware a los mismos.
- Instalación, configuración y mantenimiento de redes.
- Proporcionar ayuda en los procesos de pre-inscripción y de inscripción, cuando estos sean computarizados.
- Apoyo logístico, en caso de ser necesario, para conexiones de videoconferencias.
- Otras actividades relacionadas con la informática para la Escuela de Administración.

Por su especial naturaleza a la Escuela de Administración le corresponde enseñar e investigar un grupo de disciplinas fundamentales y afines dentro de la rama de las Ciencias Económicas, para formar profesionales exitosos, capaces de ser competitivos en el exigente mercado laboral.

3.2 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

La gestión de calidad responde a una forma de actuación donde juega un papel importante la mejora continua, la cual involucra elementos o variables como son la identificación de problemas, origen de los mismos, puesta en marcha de actuaciones referentes a los problemas así como la comprobación de dichas actuaciones. Para poder llevar a cabo actuaciones que permitan cumplir con el objetivo de toda organización, es preciso conocer de ante mano la misión y visión de la misma.

Al ser encuestados los representantes de las unidades organizativas a nivel directivo de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se logró conocer que el 42% de los mismos manifestó que la misma si tiene una visión de futuro establecida, el 33% dijo que no la tiene y el 25% no sabe de su existencia. Al mismo tiempo el 33% reveló conocerla y compartirla, mientras que el 25% no la conoce y mucho menos la comparte y un 42% no opinó al respecto. En cuanto a que si la visión esta expresada en términos de gestión de calidad, el 25% respondió afirmativamente, un 17% dijo que no y el 58% no opinó (Cuadro N° 3).

Haciendo un análisis de los resultados anteriores, se puede inferir que la visión de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no es bien conocida por cuanto existe una inclinación negativa hacia ello, además de la ratificación de algunos de los encuestados en no saber si existe o no, lo que demuestra a su vez el poco compartir de la misma en todo el personal; esto aunado a la manifestación de que la visión no está definida en términos de gestión de calidad. Todo ésto pudiera demostrar que el personal no tiene claro hacia donde se dirige la Escuela, es decir, no se sienten identificados y mucho menos comprometidos con ésta.

**Cuadro N° 3. Conocimiento de la visión de la Escuela de Administración del
Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.**

CONCEPTO	SI		NO		NO SABE NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Tiene la Escuela la visión de futuro establecida	5	42	4	33	3	25	12	100
Conoce usted la visión de la Escuela	4	33	3	25	5	42	12	100
La visión de la Escuela es conocida y compartida por usted	4	33	3	25	5	42	12	100
Esta definida la visión en términos de gestión de calidad	3	25	2	17	7	58	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

En cuanto al conocimiento de la misión de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 42% de los encuestados respondió que la misma tiene definida su misión, el 33% no sabe de su existencia y un 25% no sabe. Al mismo tiempo el 33% reveló conocerla y compartirla, un 17% dijo que no la conoce y mucho menos la comparte y el 50% no respondió. Seguidamente un 25% opinó que la misión está expresada en términos de gestión de calidad, el 17% no está de acuerdo y el 58% se abstuvo de opinar (Cuadro N° 4).

Tomando en cuenta estos datos, se puede apreciar que el conocimiento de la misión de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, muestra un comportamiento similar al de la visión, es decir, el personal no se siente identificado y mucho menos comprometido con ésta.

Cuadro N° 4. Conocimiento de la misión de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

CONCEPTO	SI		NO		NO SABE NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Tiene la Escuela definida su misión	5	42	4	33	3	25	12	100
Conoce usted la misión de la Escuela	4	33	2	17	6	50	12	100
La misión de la Escuela es conocida y compartida por usted	4	33	2	17	6	50	12	100
Esta definida la misión en términos de gestión de calidad	3	25	2	17	7	58	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

En lo que a servicio prestado en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se refiere, su pudo evidenciar que el 50% de los encuestados considera que éste es de calidad, el 33% no lo considera así y un 17% no

contestó. En el mismo orden de ideas, el 33% garantiza la calidad de dicho servicio, mientras que 50% no comparte esa idea y 17% no opinó (Cuadro N° 5).

Cuadro N° 5. La calidad del servicio prestado por la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

CONCEPTO	SI		NO		NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Considera que el servicio prestado por la Escuela es de calidad	6	50	4	33	2	17	12	100
Garantiza usted la calidad de los servicios que ofrecen en la Escuela	4	33	6	50	2	17	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

Los encuestados, en relación a éste punto, argumentan que el servicio es de calidad debido a que muchos profesores se preocupan en prepararse y capacitarse profesionalmente para así formar egresados de calidad tanto en lo intelectual como en lo espiritual, es decir, cumplen satisfactoriamente con sus funciones de docencia e investigación. Al mismo tiempo, comentan que en la Escuela, existe un esfuerzo en reclutar y seleccionar al personal docente que mejor reúna los requisitos exigidos, así como coinciden en que se cuenta con recursos tecnológicos y material bibliográfico.

Así mismo, al ser encuestados sobre si existe un intento integral por parte de la directiva de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de

Oriente, en desarrollar una gestión de calidad, el 92% respondió afirmativamente, mientras que un 8% no opinó. Esto demuestra a su vez, la disposición de la directiva en buscar una mejora continúa en la Escuela y la satisfacción de los usuarios (Cuadro N° 6).

Cuadro N° 6. Intento integral de la directiva para desarrollar una gestión de calidad.

CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Existe un intento integral por parte de la directiva de la Escuela, en desarrollar una gestión de calidad.	11	92	1	8	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

Ahora bien, al ser consultados sobre si existe un programa introductorio con el que se forme a los nuevos profesores, empleados y obreros de la importancia de tener usuarios satisfechos, la totalidad de los encuestados manifestó que no existe programa alguno. Esto es un punto negativo para la Escuela y ello demuestra que no se le informa al personal de lo importante que es ir más allá de simplemente realizar sus funciones.

En cuanto a la tenencia por parte la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, de algún mecanismo de orientación al estudiantado, profesores, empleados y obreros; los encuestados expresaron en un 33% que si lo posee, 25% que no y 42% no saben (Cuadro N° 7). Estos resultados reflejan

que aun cuando existen asesorías académicas para inscripciones, hay muy pocos indicios de que se lleven a cabo buenas orientaciones, las cuales son muy importantes aplicarlas a alumnos de bajo rendimiento, profesores con mucha deserción de alumnos en sus cursos, obreros desmotivados, etc., siendo estos casos muy notados en la Escuela.

Cuadro N° 7. Mecanismo de orientación al estudiantado, profesores, empleados y obreros.

CONCEPTO	SI		NO		NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Posee la Escuela, algún mecanismo de orientación al estudiantado, profesores, empleados y obreros.	4	33	3	25	5	42	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

3.2.1 Identificación de los problemas en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Los Problemas son aquellos aspectos que dificultan el logro de objetivos, que obstaculizan el desarrollo de las acciones u operaciones de la organización, que al ser identificados, deben orientarse a situaciones generales en la cotidianidad de la organización y que no corresponden solamente a un área específica.

Los problemas en las organizaciones en ocasiones se manifiestan cuando existe una diferencia entre un "debe ser" y el "es", entre un ideal y una situación actual. Los

problemas deben ser resueltos progresivamente, se deben concentrar esfuerzos en los problemas más importantes y vulnerables (<http://www.paisrural.org/molino/9/identificacion.htm>). De allí que, a través del estudio del ambiente externo e interno de la organización, se pueden definir los problemas que le atañen.

Al ser encuestados los representantes de las unidades organizativas a nivel directivo de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 67% opinó conocer los problemas que afectan a ésta, así como el 33% dijo lo contrario (Cuadro N° 8). Adicionalmente se supo mediante el cuestionario que los problemas más comunes responden a:

- Deficiencias en la planta física (electricidad, infraestructura, aires acondicionados, mobiliario).
- Deficiencias en los servicios de limpieza de las instalaciones, aulas, baños, adyacencias a la planta física.
- Falta de vigilancia de las áreas internas y externas.
- Desconocimiento de reglamentos-normativas.
- Falta de pertenencia institucional.
- Falta de reuniones informativas (poca comunicación).
- Falta de programas para la formación de la generación de relevo.
- Ausencia de los profesores (clases-horas de consulta).

- Nivel de exigencia por parte del docente.

Cuadro N° 8. Conocimiento de los problemas que afectan a la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Esta usted en conocimiento de los problemas que afectan a la Escuela.	8	67	4	33	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

En lo que concierne a la manera de identificar los problemas en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, los encuestados en un 67% del total de ellos, coinciden en que ésto se hace a través de comunicaciones formales (oficios y reuniones) y/o informales del personal de la escuela (docentes, obreros y administrativos) y el estudiantado, así como también mediante la evaluación, supervisión e inspección del ambiente de trabajo. El porcentaje restante no opinó al respecto.

El Cuadro N° 9, refleja que el 100% de los encuestados coincide en que si existe disposición por parte de la directiva de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, en solucionar los problemas que atañen a la misma. En lo que respecta a el control hasta llegar a la solución de los problemas, el 33% opinó que si se lleva a cabo, sin embargo el 50% dijo que no. El 17% restante no respondió.

Cuadro N° 9. Disposición y control en la solución de problemas.

CONCEPTO	SI		NO		NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Existe la disposición por parte de la directiva de la Escuela en solucionar los problemas	12	100	0	0	0	0	12	100
Existe un control en la Escuela hasta llegar a la solución de los problemas	4	33	6	50	2	17	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

Haciendo un análisis general del elemento Identificación de problemas, se observó que la mayoría de la directiva de Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, está en conocimiento de los problemas que afectan a la misma así como también existe disposición por parte de todos ellos en solucionar los mismos. Sin embargo, cabe destacar que no existe un control adecuado hasta llegar a solucionar definitivamente los problemas. Se pudo determinar que la identificación de los problemas se hace mediante comunicaciones formales e informales con el personal y el alumnado, así como de la evaluación y supervisión del ambiente de trabajo. Es de resaltar que esta identificación de problemas no se hace de forma sistemática, es decir, siguiendo el modelo de gestión de calidad.

3.2.2 Determinación del origen de problemas en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Todo problema tiene una situación que lo causa u origina, la cual no corresponde con el deber ser de las cosas, y una vez que se detecta se buscan las posibles vías de solución al mismo. Al ser encuestados los representantes de las unidades organizativas a nivel directivo de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, sobre el conocimiento de las necesidades de los usuarios de la misma, el 33% opinó conocerlas, un 50% dijo que no y un 17% no contestó. En el mismo orden de ideas, se supo que el 33% organiza reuniones con los usuarios con el fin de conocer sus necesidades, lo que quieren, sus ideas y reclamaciones, mientras que el 67% no lo hace (Cuadro N° 10).

Cuadro N° 10. Conocimiento de las necesidades de los usuarios.

CONCEPTO	SI		NO		NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Conoce usted las necesidades de los usuarios de la Escuela	4	33	6	50	2	17	12	100
Organiza reuniones de forma regular con los usuarios, para conocer sus necesidades, lo que quieren, sus ideas y reclamaciones	4	33	8	67	0	0	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

Ahora bien, en relación a las bondades y deficiencias de los servicios que presta la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 50% de los encuestados afirmó estar en conocimiento de las mismas, el 42% las desconoce y un 8% que no opinó (Cuadro N° 11). Dentro de las bondades argumentadas se encuentran:

- Calidad académica.
- Disponibilidad de salas para usos diversos tanto internos como externos.
- Disponibilidad en la solución de problemas.
- Disponibilidad de equipos audiovisuales.
- Promoción de charlas y conferencias de interés para los usuarios.
- Aspectos positivos en materia de inscripciones, biblioteca interna.

En cuanto a las deficiencias argumentadas, se encuentran:

- Déficit en la dotación de materiales e insumos de papelería.
- Falta de atención a tiempo por las unidades correspondientes (servicios generales y dependencias anexas).
- Problemas en los servicios de fotocopiado, cafetín, acondicionamiento de aulas.

Para la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el personal juega un papel significativo, ya que de él depende la prestación

de un buen servicio. En una pregunta relacionada con este aspecto, el 83% de los encuestados opina que la Escuela cuenta con un personal suficiente, a diferencia del 17% que dice que es insuficiente (Cuadro N° 12).

Cuadro N° 11. Conocimiento de las bondades y deficiencias de los servicios que presta la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

CONCEPTO	SI		NO		NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Conoce usted las bondades y deficiencias de los servicios que presta la Escuela.	6	50	5	42	1	8	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

Cuadro N° 12. Personal de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

ALTERNATIVAS	ABSOLUTO	PORCENTUAL
Excesivo	0	0%
Suficiente	10	83%
Insuficiente	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

En el Cuadro N° 13, se muestra que el 50% de los encuestados coinciden en que el personal cuenta con las actitudes adecuadas para desempeñar sus funciones, el 17% no estuvo de acuerdo y un 33% no respondió. De igual manera, es de observarse que

el 67% de los encuestados afirma que el personal tiene disposición para el trabajo en equipo, un 8% dijo que no y un 25% se abstuvo de opinar.

Cuadro N° 13. Actitudes y disposiciones del personal de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

CONCEPTO	SI		NO		NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Cuenta el personal con las actitudes adecuadas para desempeñar sus funciones	6	50	2	17	4	33	12	100
El personal tiene disposición para el trabajo en equipo	8	67	1	8	3	25	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

En cuanto al ambiente de trabajo en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 67% de los encuestados señaló que este es bueno, al mismo tiempo, el 33% dijo que en él existe buena disposición para la colaboración (Cuadro N° 14).

En el Cuadro N° 15 se visualiza que el 42% de los encuestados, opina que en cuanto a la innovación de los servicios, la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, mejora los servicios que ofrece, un 33% señaló que desarrolla nuevos servicios y el 25% restante dijo que tiene capacidad para introducir nuevos servicios.

Cuadro N° 14. Ambiente de trabajo de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

ALTERNATIVAS	ABSOLUTO	PORCENTUAL
Bueno	8	67%
Existen conflictos	0	0%
Buena disposición para la colaboración	4	33%
Buena comunicación	0	0%
Excelente liderazgo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008.

Cuadro N° 15. Capacidad de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para innovar los servicios que ofrece.

ALTERNATIVAS	ABSOLUTO	PORCENTUAL
Mejora los servicios que ofrece	5	42%
Desarrolla nuevos servicios	4	33%
Tiene capacidad para introducir nuevos servicios	3	25%
Esta atenta ante los servicios nuevos que puedan sustituir los actuales	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008.

Haciendo un análisis acerca del origen de los problemas en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se puede inferir que la mayoría de los encuestados no está en conocimiento de las necesidades de los usuarios de la Escuela, aspecto éste que debería tener más atención pese a la importancia de ello para un mejor funcionamiento. Así mismo, esto es producto de la

falta de reuniones efectivas con el alumnado, donde se les da la oportunidad de manifestar sus inquietudes.

Ahora bien, analizando lo relacionado al personal de la Escuela como posible origen de problemas, se pudo apreciar que éste presenta disposición para el trabajo en equipo así como también, cuenta con las actitudes adecuadas para desempeñar sus funciones y aun cuando hubo manifiesto de que algunos no cuentan con ello, existe un buen ambiente de trabajo unido a una buena disposición para la colaboración siendo todo esto importante para que una organización salga adelante ante cualquier situación.

Siguiendo el mismo orden de ideas, en lo que respecta a innovación de los servicios de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es de notar que ésta mejora los servicios que ofrece así como también desarrolla nuevos servicios.

En lo que concierne a la manera de determinar el origen de los problemas en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, los encuestados argumentan que se hace a través o mediante observación y seguimiento, es decir, al detectarse una situación problemática, se presta atención a la opinión de profesores, alumnos y público en general; se estudia el caso, se evalúan los factores que la determinan, todo esto hasta llegar a identificar la o las causas que las origina.

3.2.3 Puesta en marcha de las actuaciones referentes a problemas en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Las actuaciones comprenden una serie de actos, diligencias y trámites que componen una situación, proceso o problema. La puesta en marcha de actuaciones, se refiere entonces, a la ejecución de dichos actos, diligencias y trámites, con el fin de minimizar y/o solucionar los problemas que se presentan en una organización.

Al ser encuestados los representantes de las unidades organizativas a nivel directivo de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, sobre la puesta en marcha de actuaciones para solventar los problemas que afectan a la misma, se conoció que el 42% respondió que si lo hace, un 33% dijo que no y un 25% no contestó (Cuadro N° 16).

Abordando otro aspecto como lo es la planta física, elemento éste necesario para poder prestar un servicio, el 42% de los encuestados expresó que la misma y sus componentes cuentan con las condiciones necesarias para prestar un servicio de calidad, el 50% difiere de la idea y el 8% restante no opinó. Así mismo, el 42% afirmó que realiza supervisiones de forma regular a la planta física y mobiliario, de tal manera de prestar un buen servicio, un 25% dijo que no y un 33% no contestó (Cuadro N° 17).

Cuadro N° 16. Puesta en marcha de actuaciones para solventar los problemas.

CONCEPTO	SI		NO		NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Ha puesto en marcha actuaciones para solventar los problemas que afectan a la Escuela	5	42	4	33	3	25	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

En lo que respecta a lo académico, punto éste muy importante, sobre si se realizan supervisiones de forma regular a los planes de estudio y pensums de carreras, de tal manera de prestar una educación de calidad, el 67% de los encuestados respondió afirmativamente, el 25% dijo lo contrario y el 8% restante no opinó

(Cuadro N° 18). De esto se puede inferir que si se llevan a cabo dichas supervisiones. En el mismo orden de ideas, los encuestados consideran que los planes de estudios aplicados actualmente están a la vanguardia del conocimiento, debido a la reciente reforma curricular (2004), lo que permitió una adaptación y actualización de los programas que se impartían en clase. Sin embargo, en la actualidad los cambios son constantes y vertiginosos, por lo que el plan de estudio requiere de cierta flexibilidad, la cual no posee, para adaptarse a esos cambios sin pasar por un proceso integral de revisión curricular.

Cuadro N° 17. Aspectos generales de la planta física de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

CONCEPTO	SI		NO		NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Cuenta la planta física y sus componentes con las condiciones necesarias para llevar a cabo un servicio de calidad	5	42	6	50	1	8	12	100
Realiza supervisiones de forma regular a la planta física y mobiliario de la Escuela	5	42	3	25	4	33	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

Cuadro N° 18. Realización de supervisiones a los planes de estudio y pensums de carreras.

CONCEPTO	SI		NO		NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Se realizan supervisiones de forma regular a los planes de estudio, pensums de carreras, de tal manera de prestar una educación de calidad.	8	67	3	25	1	8	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

Continuando con el aspecto académico, los encuestados manifestaron en un 50% que existen planes para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, un 25% no estuvo de acuerdo y el 25% restante desconocen su existencia (Cuadro N° 19).

En el Cuadro N° 20, se reflejan los resultados de la consulta sobre si existe un plan de mejora en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, en cual el 33% de los encuestados respondió afirmativamente, el 17% dijo que no y el 50% no lo sabe. De la misma manera, se evidencia el mismo porcentaje en cuanto a que si se realiza un seguimiento a los resultados de la puesta en marcha del plan de mejora.

Cuadro N° 19. Planes para el desarrollo de actividades de docencia, investigación y extensión en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

CONCEPTO	SI		NO		NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Existen planes para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión en la Escuela	6	50	3	25	3	25	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

Cuadro N° 20. Plan de mejora en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

CONCEPTO	SI		NO		NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Existe un plan de mejora en la Escuela	4	33	2	17	6	50	12	100
Se realiza un seguimiento a los resultados de la puesta en marcha del plan de mejora	4	33	2	17	6	50	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

En cuanto a los cambios tecnológicos, producto de la puesta en marcha de actuaciones referente a los problemas, el 67% de los encuestados manifiesta la capacidad por parte de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para adaptarse a dichos cambios, el 8% dijo que no y el 25% restante no contestó (Cuadro N° 21).

Haciendo un análisis de la puesta en marcha de las actuaciones referentes a los problemas, se evidenció que algunos de los encuestados han puesto en marcha dichas actuaciones, mientras que otros no lo han hecho, lo cual no es bueno si se desean corregir los mismos en conjunto.

Cuadro N° 21. Capacidad de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para adaptarse a los cambios tecnológicos.

CONCEPTO	SI		NO		NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Cuenta la Escuela, con la capacidad necesaria para adaptarse a los cambios tecnológicos.	8	67	1	8	3	25	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

Ahora bien, analizando lo referente a la planta física de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, como uno de los problemas comunes citados por los encuestados, también se observó que algunos afirmaron que ésta y sus componentes cuentan con las condiciones necesarias para prestar un servicio de calidad, mientras que otros dicen que no. Sin embargo, a

diferencia de otras escuelas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, la Escuela de Administración posee mejores instalaciones. Además de ello, se determinó que se realizan supervisiones de forma regular, a pesar de no realizarse en forma exhaustiva y detallada, lo cual sería lo correcto.

En atención a la manera de poner en marcha actuaciones referentes a los problemas presentes en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, algunos de los encuestados argumentan que una vez detectada la situación o problema, se evalúa el mismo, se consideran las posibles soluciones o respuestas y se implementan mecanismos conducentes a solventarse, todo esto en función de que existe una disposición de las autoridades para canalizar los problemas y solventarlos de la mejor manera posible.

3.2.4 Ciclo de Deming para el logro de una gestión de calidad en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Como se ha dicho en el capítulo anterior, la gestión de calidad involucra a todo el personal de una organización en el funcionamiento de la misma, con el fin de satisfacer al cliente o usuario continuamente y tiene dentro de sus fundamentos el Ciclo de Deming, el cual es un modelo de mejoramiento continuo de la calidad. Consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos para el mejoramiento y aprendizaje continuo: Planificar, Ejecutar, Verificar, Optimizar.

Tomando en cuenta el planteamiento anterior y al ser encuestados los representantes de las unidades organizativas a nivel directivo de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se conoció por parte de ellos que un 33% conoce dicho ciclo, 42% no lo conoce y 25% no opino. En función al porcentaje que respondió afirmativamente, 1 de los encuestados manifestó aplicarlo siempre, 2 casi siempre y 1 eventualmente (Cuadro N° 22).

Cuadro N° 22. Uso del Ciclo de Deming para el manejo de una gestión de calidad.

ALTERNATIVAS	ABSOLUTO	PORCENTUAL
Siempre	1	8%
Casi siempre	2	17%
Eventualmente	1	8%
Nunca	0	0%
Total	4	33%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008.

Referente al aspecto de la planificación, se conoció que el 83% de los encuestados dedica esfuerzos en preparar planes de mejora en cuanto a sus actividades, un 8% no lo hace y el 8% restante no opino al respecto. En función al porcentaje que respondió afirmativamente, 6 de los encuestados lo elaboran siempre y 4 eventualmente (Cuadro N° 23).

Ahora bien, tomando en cuenta la ejecución de los planes de mejora, en el Cuadro N° 24, se evidencia que 83% de los encuestados realiza seguimiento a la ejecución de los planes de mejora, mientras que 17% no opina. Así mismo, 75% manifiesta implicar a los usuarios en la ejecución de dichos planes, un 8% dijo que no y el 17% no respondió.

Atendiendo la verificación, referente a la comprobación del funcionamiento de los planes de mejora, el 75% de los encuestados expresaron que realizan dicha comprobación, 8% no lo hace y 17% no respondió. Es de mencionar que una vez obtenidos los resultados de la ejecución del plan de mejora, el 42% de los encuestados comparte y transmite lo aprendido de ello con toda la directiva de la

Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, 25% no comparte y 33% no opinó (Cuadro N° 25).

Cuadro N° 23. Frecuencia en cuanto a la elaboración de planes de mejora en cuanto a actividades.

ALTERNATIVAS	ABSOLUTO	PORCENTUAL
Siempre	6	50%
Eventualmente	4	33%
Nunca	0	0%
Total	10	83%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008.

Cuadro N° 24. Ejecución de los planes de mejora

CONCEPTO	SI		NO		NO SABE NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Realiza usted seguimiento a la ejecución de los planes de mejora	10	83	0	0	2	17	12	100
Implica a los usuarios en la ejecución de los planes de mejora	9	75	1	8	2	17	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

En cuanto a la optimización, referente a la confirmación de los cambios e implementación de los mismos, los encuestados manifestaron en un 50% realizar

dicha confirmación, 8% dijo que no y 42% no se atrevió a opinar. En función al compromiso por parte de la directiva de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para poner en práctica los cambios a los procesos, revelaron en un 75% que si existe tal compromiso, mientras que 25% no se atrevió a opinar. Así mismo, transmitieron con 50% de afirmación, que la directiva puede controlar los cambios, 8% lo negó y 42% no respondió. En referencia a si entienden cual es la idea detrás del cambio, todos aquellos que se encuentran implicados, hubo una respuesta en que si lo entienden en un 50%, no un 17% y 33% no respondieron. Sin embargo, 25% de los encuestados manifestó comunicar los resultados del cambio a los profesores, empleados y obreros, un 50% no lo hace y 25% no opinaron (Cuadro N° 26).

Cuadro N° 25. Verificación de los planes de mejora.

CONCEPTO	SI		NO		NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Una vez ejecutado el plan de mejora, se realiza la comprobación del funcionamiento del mismo	9	75	1	8	2	17	12	100
Una vez obtenidos los resultados, se logra compartir y transmitir lo aprendido de ellos en toda la directiva de la Escuela	5	42	3	25	4	33	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

Cuadro N° 26. Optimización de los planes de mejora.

CONCEPTO	SI		NO		NO SABE NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
En función a los resultados, se realiza la confirmación de los cambios e implementación de los mismos.	6	50	1	8	5	42	12	100
Hay compromiso por parte de la directiva de la Escuela, para poner en práctica los cambios.	9	75	0	0	3	25	12	100
Puede la directiva de la Escuela controlar los cambios.	6	50	1	8	5	42	12	100
Entienden cual es la idea detrás del cambio, todos aquellos que se encuentran implicados.	6	50	2	17	4	33	12	100

Ha comunicado usted los resultados de los cambios a profesores, empleados y obreros.	3	25	6	50	3	25	12	100
--	---	----	---	----	---	----	----	-----

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

En lo que concierne a la consulta realizada sobre si se puede dar información adecuada y clara sobre el qué, el por qué y el cómo y las consecuencias del cambio, el 75% de los encuestados respondieron positivamente mientras que el 25% señalaron lo contrario (Cuadro N° 27). Así mismo, según la información obtenida en relación a este punto, los encuestados argumentaron que al introducir los cambios se realizan reuniones informativas de tal manera que los implicados puedan lograr los objetivos satisfactoriamente. Igualmente, reflejaron como ejemplo, el proceso de inscripción, para el cual se ha diseñado una metodología de asesoría previa, destinada a mejorar el proceso de selección de asignaturas en cada período académico por los alumnos, con el consiguiente impacto en la reducción de actividades a atender directamente por los departamentos y un mejor nivel de resultados en cuanto a deserción y abandono en los cursos aperturados.

Ahora bien, en relación a la solución de los problemas que acompañaron a otros cambios anteriores, se pudo evidenciar que el 42% de los encuestados señalaron que si se han solucionado dichos problemas, un 25% no estuvo de acuerdo y el 33% se abstuvo de opinar (Cuadro N° 28).

Cuadro N° 27. Información sobre las consecuencias del cambio.

CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Se puede dar información adecuada y clara sobre el qué, el por qué y el cómo y las consecuencias del cambio	9	75	3	25	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

Cuadro N° 28. Solución a problemas que acompañaron a cambios anteriores.

CONCEPTO	SI		NO		NO OPINO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Se han solucionado los problemas que acompañaron a otros cambios anteriores	5	42	3	25	4	33	12	100

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta. Autores 2008

Haciendo un análisis referente al ciclo de Deming en el logro de una gestión de calidad, se evidenció que la mayoría de los encuestados no conoce los fundamentos de éste y aun cuando quienes los conocen lo toman en cuenta casi siempre y eventualmente, se hace difícil manejar en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, una gestión basada en este ciclo.

De un análisis de la planificación, como primera parte del ciclo de Deming, se infiere que casi todos los encuestados dedican esfuerzos en preparar planes de mejora en cuanto a sus actividades, aunque unos lo hacen siempre y otros eventualmente. Ahora bien, abordando la ejecución como segunda parte del ciclo de Deming, en forma general se puede deducir que los encuestados si llevan a cabo un seguimiento a la ejecución de los planes de mejora, lo cual es bueno porque no se quedan solo en planes.

De la verificación, como tercera parte del ciclo de Deming, se evidencio que casi todos los encuestados llevan a cabo la comprobación del funcionamiento de los planes de mejora, sin embargo muy pocos comparten y transmiten lo aprendido con toda la directiva de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, lo cual pone de manifiesto la falta de comunicación que reflejan algunos de los encuestados, como uno de los problemas comunes en la escuela.

La optimización, como última parte del ciclo de Deming, se observó que la mayoría de los encuestados confirman e implementan los cambios, producto de que hay compromiso por parte de la directiva en poner en práctica los mismos. No obstante, casi no se lleva a cabo la comunicación de los resultados de los cambio a los profesores, empleados y obreros, siendo esto negativo, ya que éstos conforman el personal de la Escuela.

Ahora bien, analizar la gestión de calidad en las instituciones educativas es una tarea compleja, ya que, son muchos los factores que involucra la misma, dentro de los que se encuentran la satisfacción de las necesidades de los estudiantes; la satisfacción del personal que trabaja en la institución; el efecto que pudiera tener en la sociedad, el conocimiento impartido a los estudiantes; la efectividad de los procesos y la mejora

continua. Además de ello, la calidad depende del criterio que tenga cada individuo acerca de la realidad.

CONCLUSIONES

Actualmente con la globalización, uno de los factores trascendentales para el éxito de una organización en su entorno, es la calidad de sus servicios, es por ello que en las últimas décadas existe una tendencia mundial por parte de los usuarios hacia requisitos más exigentes respecto a la calidad. Al mismo tiempo se está produciendo una creciente toma de conciencia de que, para obtener un buen rendimiento educativo, es necesario la mejora continua en todos los aspectos de una organización.

La búsqueda de una gestión de calidad a través del logro de la satisfacción del usuario, la mejora continua y eficiencia de los procesos, es un trabajo arduo cuyo resultado depende de muchos factores que se entrelazan y complementan entre si. Entre estos factores están: la creatividad, personal capacitado, liderazgo, compromiso, innovación, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, el orden y la limpieza del lugar de trabajo y sobre todo, actitud positiva hacia el cambio. Si se hace énfasis en saber cuál es el factor principal, sabiendo que todos son muy importantes e imprescindibles, se podría afirmar que es la actitud positiva, pero a su vez ésta debe venir acompañada de un liderazgo gerencial.

Realizando el análisis de la gestión de calidad en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se pudo conocer que en esta institución educativa existe un conocimiento de los problemas que la afectan y por tanto se logran identificar de cierta manera, ya que se escuchan las inquietudes y reclamaciones de los usuarios, se recoge información a través de oficios, reuniones formales e informales, sin embargo, no se hace el nombramiento de un equipo de mejora, el cual va a tratar de definir el problema como conjunto. En lo que se refiere a la determinación del origen de los problemas, se constató que algunos realizan seguimiento a los mismos, determinan las posibles causas y llegan a fijar la causa

correcta, pero no todos lo hacen, ni mucho menos se reúnen en equipos para evaluar los problemas en su conjunto, lo cual es desfavorable para una gestión de calidad en la Escuela.

Así mismo, concluyendo sobre la manera de poner en marcha actuaciones referentes a los problemas de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no se han puesto en marcha las actuaciones suficientes para solventar los problemas más comunes que se han presentado en la misma, ya que, se han venido manifestándose las mismas deficiencias en varios semestres anteriores. Sin embargo, se reconoce que se han puesto en marcha actuaciones en cuanto al proceso de inscripción, así como también en lo académico, de manera de prestar una educación de calidad, las cuales deberían mejorarse en función del avance del conocimiento.

Ahora bien, en lo que a la contribución del ciclo de Deming se refiere, se detectó el poco conocimiento de los fundamentos del mismo por parte de la directiva, lo que hace difícil la aplicación de este ciclo en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, aun cuando hay manifestación de que se elaboran planes de mejora, se ejecutan los mismos, se comprueba su funcionamiento, y se lleva a cabo la confirmación e implementación de los cambios; todos éstos no se hacen en forma sistemática, lo que hace que la gestión de calidad en la Escuela sea mejorable.

En síntesis, lo que genera un cambio organizacional hacia la mejora continua, es el impulso acumulativo de todos los esfuerzos del personal para mejorar ellos mismos, su trabajo y su organización.

RECOMENDACIONES

Una vez analizada la gestión de calidad de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y obtenidas las respectivas conclusiones, es preciso recomendar lo siguiente:

- En cuanto a la identificación de problemas, nombrar un equipo de mejora que trate de definir los problemas como equipo, determinando las características y consecuencias de los mismos, así como estableciendo cuándo ocurre el problema, cuándo apareció por primera vez, dónde ocurre, en qué se necesita una solución, cuáles son las causas, cuáles son sus límites, quién se ocupa del problema, por qué ocurre y por qué se debe solucionar; todo esto a través del análisis de la información obtenida de diferentes fuentes como encuestas a usuarios, reclamaciones de éstos e intercambio de opiniones con el personal.
- En relación a la determinación del origen de los problemas, una vez identificado el problema, hacer un inventario de las causas primigenias posibles, comprobar éstas y fijar la causa correcta, utilizando técnicas tales como diagramas espina, gráficos, diagramas de Pareto e histogramas de tal manera de visualizar lo que está ocurriendo.
- En lo que corresponde a la puesta en marcha de actuaciones referentes a los problemas, generar primeramente soluciones posibles que resuelvan las causas de los problemas, lo que dará lugar a una mayor satisfacción a los usuarios y al personal, considerando las consecuencias para después implantar la solución; para esto es importante comunicar a todas las partes implicadas la solución propuesta, hacer planes que sean claros, diseñar procedimientos, identificar posibles obstáculos para su implantación y considerar todos los recursos materiales disponibles.

- Implementar el ciclo de Deming y sus fundamentos, ejecutando sistemáticamente y a cabalidad todos sus pasos o etapas, buscando con esto hacer realidad una verdadera gestión de calidad en la Escuela, centrada en la satisfacción de los usuarios, la mejora continua y la eficiencia de los procesos.
- Iniciar un desarrollo eficaz, sostenible y continuo de programas de capacitación, de innovación, de desarrollo de la creatividad, de extensión y de programas de orden y limpieza, que se conviertan en un hábito dentro de la institución.
- Crear una página Web de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, en donde se brinde información a los usuarios sobre diversas actividades, y que sirva de medio para que los profesores interactúen, compartan información y desarrollen actividades con los estudiantes; de esta manera estaría innovando sus servicios.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS:

ARIAS, Fidas. 2004. El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. 4ª Edición. Editorial Episteme: Venezuela.

ARIAS, Fidas. 2006. El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. 5ª Edición. Editorial Episteme: Venezuela.

BALESTRINI, Mirian. 2002. Cómo se elabora el proyecto de investigación. 6ta.Edición. Editorial B.L. Consultores asociados: Venezuela.

IVANCEVICH, Jhon; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven y Crosby Phillip. 1996. Gestión, calidad y competitividad. Irwin: España.

RAMPERSAD, Hubert. 2003. TPS, Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Editorial Mc Graw Hill: España.

SENLE, Andrés. 2001. ISO 9000:2000 calidad y excelencia. Ediciones Gestión 2000 S.A.: España.

TAMAYO, Mario.1993. El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa: México.

TRABAJOS DE GRADO:

ESPARRAGOZA, Pierina. 2006. Análisis de la disposición de los profesores para el asesoramiento de trabajo de grados en la Escuela de Administración de la Escuela de Administración, de la

Universidad de Oriente; Núcleo de Sucre para el último cuatrimestre del 2004. Cumaná: Venezuela.

MEDINA, Yolanda y Vásquez, Beatriz. 2006. Balance Scorecard (BSC) como un sistema estratégico integrado a la gestión de calidad. Cumaná, Venezuela.

PÁGINAS WEB:

ABREU, Manuela y Cañedo, Rubén. 5-11-2007. Gerencia total de la calidad en las organizaciones. Disponible en: http://eprints.rclis.org/archive/00002044/01/aci_02298.pdf

ASOVAC. 21-10-07. Periódico Universitario Letras # 426. Disponible en: <http://asovac.net/bitacora/?p=2096>.

CARLZON, Jan. 04-12-2007. Teorías de calidad. Disponible en: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teorias_de_calidad-teorias_recientes_de_la_calidad/11500-12

CONWAY, William. 04-12-2007. Teorías de calidad. Disponible en: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teorias_de_calidad-teorias_recientes_de_la_calidad/11500-12

CROSBY, Philip. 24-10-07. Estrategias de la administración por calidad. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/estrategias-de-la-administracion-por-calidad.html>.

CROSBY, Philip. 05-12-07. Teorías de calidad. Disponible en: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teorias_de_calidad-aportaciones_de_phillip_b_crosby/11500-7

DEMING, Edwards. 24-10-07. Estrategias de la administración por calidad. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/estrategias-de-la-administracion-por-calidad.html>.

DEMING, Edwards. 05-12-07. William Edwards Deming. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming

FEIGENBAUM, Armand. 24-10-07. Estrategias de la administración por calidad. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/estrategias-de-la-administracion-por-calidad.html>.

FEIGENBAUM, Armand. 05-12-07. Teorías de calidad Disponible en: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teorias_de_calidad-armad_v_feigenbaum/11500-8

GARDUÑO, León. 26-10-2007. Hacia un modelo de evaluación de la calidad de instituciones de educación superior. Disponible en: <http://www.rieoei.org/rie21a06.htm>.

GONZÁLEZ, Cesar. 22-10-2007. Calidad según Edwards Deming. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/calidad-por-edwards-deming.htm>.

HARRINGTON, James. 19-12-2007. Administración de la calidad. Disponible en: http://www.wikilearning.com/monografia/administracion_de_la_calidad-h_james_harrington/11502-5.

ISHIKAWA, Kaoru. 24-10-07. Estrategias de la administración por calidad. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/estrategias-de-la-administracion-por-calidad.html>.

JURAN, Joseph. 24-10-07. Estrategias de la administración por calidad. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/estrategias-de-la-administracion-por-calidad.html>.

JURAN, Joseph. 05-12-07. Teorias de calidad. Disponible en: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teorias_de_calidad-aportaciones_de_joseph_m_juran/11500-9

MENDOZA, Pastor. 26-10-2007. La universidad venezolana y la competitividad internacional. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos30/competitividad-universitaria/competitividad-universitaria.zip>.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. 05-11-07. Diccionario de la Real Academia Española. Disponible en: <http://buscon.rae.es/draeI/>.

SANDOR, Luis y Romero, Arturo. 30-10-2007. La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/archivo/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.zip>.

SHEWHART, Walter A. 17-12-2007. PDCA. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/PDCA>.

SHINGO, Shigeo. 04-12-2007. Teorías de calidad. Disponible en:
http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teorias_de_calidad-teorias_recientes_de_la_calidad/11500-12.

TRUPIER, Benjamín. 24-10-2007. El arte de gerenciar. Disponible en:
<http://www.ntn-consultores.com/articulos/artedegerenciar.htm>.

VASQUEZ, Marcelo. 4-11-2007. La calidad, el concepto actual que debe ser manejado adecuadamente por los gerentes y funcionarios de toda organización. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/concepto-de-calidad-y-como-debe-ser-manejado-por-funcionariosy-gerentes.htm>.

OTRAS PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

http://es.wikipedia.org/wiki/Ranking_de_universidades%2C_distribuci%C3%B3n_por_pa%C3%ADs

<http://html.rincondelvago.com/calidad-en-la-empresa.html>

http://html.rincondelvago.com/gestion-de-calidad_2.html

http://pdf.rincondelvago.com/calidad_10.html

http://personales.com/costarica/sanjose/administracion/concepto_de_organizacion.htm

<http://www2.uca.es/orgobierno/calidad/presentacion/principios.html>

<http://www.aie.cl/comites/automat/articulos/diciembre-05.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml#ava>

<http://www.monografias.com/trabajos6/juti/juti.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>

<http://www.losrecursoshumanos.com/empowerment.htm>

<http://www.paisrural.org/molino/9/identificacion.htm>

ANEXOS

Cumaná, 22 de enero de 2008

Ciudadano

Presente.-

Como estudiantes de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, e integrantes del Curso Especial de Grado: Enfoques estratégicos en la gerencia de las organizaciones, cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento que actualmente nos encontramos en proceso de realización del Trabajo Especial de Grado: “GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE”, el cual tiene como objetivo: Analizar los elementos de la gestión de calidad presentes en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin y cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración para aplicar el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida, Atentamente,

Br. Hurtado, José

Br. Jiménez, Ignacio

CUESTIONARIO

**GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DEL
NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
HOJA DE CONTROL**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

- a) Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:
- b) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- c) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- d) Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves, coloque lo más importante.
- e) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.

CUESTIONARIO
GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DEL
NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

1. ¿Tiene la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, la visión de futuro establecida?

SI_____ NO_____

Si su respuesta es afirmativa continúe, si es negativa pase a la pregunta N° 5

2. ¿Conoce usted la visión de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

SI_____ NO_____

3. ¿La visión de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es conocida y compartida por usted?

SI_____ NO_____

4. ¿Esta definida la visión en términos de gestión de calidad?

SI_____ NO_____

5. ¿Tiene la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, definida su misión?

SI_____ NO_____

Si su respuesta es afirmativa continúe, si es negativa pase a la pregunta N° 9

6. ¿Conoce usted la misión de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

SI_____ NO_____

7. ¿Esta definida la misión en términos de gestión de calidad?

SI_____ NO_____

8. ¿La misión es conocida y compartida por usted?

SI_____ NO_____

9. ¿Considera que el servicio prestado por la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es de calidad?

SI_____ NO_____

Si su respuesta es afirmativa, argumente

10. ¿Garantiza usted la calidad de los servicios que ofrecen en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

SI_____ NO_____

11. ¿Existe un intento integral por parte de la directiva de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, en desarrollar una gestión de calidad?

SI_____ NO_____

12. ¿Existe algún programa introductorio con el que se forme a los nuevos profesores, empleados y obreros de la importancia de tener usuarios satisfechos?

SI_____ NO_____

13. ¿Posee la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, algún mecanismo de orientación al estudiantado, profesores, empleados y obreros?

SI_____ NO_____

I. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

14. ¿Está usted en conocimiento de los problemas que afectan a la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

SI _____ NO _____

15. ¿Cuáles son los problemas más comunes que se presentan en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

16. ¿De qué manera se hace la identificación de problemas por parte de la directiva de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

17. ¿Existe la disposición por parte de la directiva de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, en solucionar los problemas?

SI _____ NO _____

18. ¿Existe un control en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, hasta llegar a la solución de los problemas?

SI _____ NO _____

II. DETERMINACIÓN DEL ORIGEN DE LOS PROBLEMAS

19. ¿Conoce usted las necesidades de los usuarios de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

SI _____ NO _____

20. ¿Organiza reuniones de forma regular con los usuarios, para conocer sus necesidades, lo que quieren, sus ideas y reclamaciones?

SI _____ NO _____

21. ¿Conoce usted las bondades y deficiencias de los servicios que presta la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

SI _____ NO _____

Si su respuesta es afirmativa, argumente

22. La Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, cuenta con un personal:

Excesivo _____

Suficiente _____

Insuficiente _____

23. ¿Cuenta el personal con las actitudes adecuadas para desempeñar sus funciones?

SI _____ NO _____

24. ¿El personal tiene disposición para el trabajo en equipo?

SI _____ NO _____

25. ¿El ambiente de trabajo de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es:

- Bueno _____
- Existen conflictos _____
- Buena disposición para la colaboración _____
- Buena comunicación _____
- Excelente liderazgo _____
- Otras (Especifique)_____

26. En cuanto a la innovación de los servicios, la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente:

- Mejora los servicios que ofrece _____
- Desarrolla nuevos servicios _____
- Tiene capacidad para introducir nuevos servicios _____
- Está atenta ante servicios nuevos que puedan sustituir los actuales _____

27. ¿De qué manera se determina el origen de los problemas en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

III. MANERA DE PONER EN MARCHA LAS ACTUACIONES REFERENTES A LOS PROBLEMAS

28. ¿Ha puesto en marcha actuaciones para solventar los problemas que afectan a la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

SI_____ NO_____

29. ¿Realiza supervisiones de forma regular a la planta física y mobiliario de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, de tal manera de prestar un buen servicio?

SI_____ NO_____

30. ¿Existe un responsable designado para dichas supervisiones?
SI_____ NO_____
31. ¿Cuenta la planta física y sus componentes con las condiciones necesarias para prestar un servicio de calidad?
SI_____ NO_____
32. ¿Se realizan supervisiones de forma regular a los planes de estudio, pensum de carreras, de tal manera de prestar una educación de calidad?
SI_____ NO_____
33. ¿Existe un responsable designado para dichas supervisiones?
SI_____ NO_____
34. ¿Considera que los planes de estudios aplicados actualmente están a la vanguardia del conocimiento? .Argumente su respuesta
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
35. ¿Existen planes para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
SI_____ NO_____
36. ¿Existe un plan de mejora en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
SI_____ NO_____
- Si su respuesta es afirmativa continúe, si es negativa pase a la pregunta N° 37
37. ¿Se realiza un seguimiento a los resultados de la puesta en marcha del plan de mejora?
SI_____ NO_____

38. ¿Cuenta la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, con la capacidad necesaria para adaptarse a los cambios tecnológicos?

SI_____ NO_____

39. ¿De qué manera se pone en marcha las actuaciones referentes a los problemas presentes en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

IV. EL CICLO DE DEMING EN EL LOGRO DE UNA GESTIÓN DE CALIDAD

40. ¿Conoce usted los fundamentos del ciclo de Deming?

SI_____ NO_____

Si su respuesta es afirmativa continúe, si es negativa pase a la pregunta N° 42

41. ¿Ha tomado en cuenta los elementos del ciclo de Deming para el manejo de una gestión de calidad en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Siempre _____

Casi siempre _____

Eventualmente _____

Nunca _____

42. ¿Dedica usted esfuerzos en preparar planes de mejora en cuanto a sus actividades?

SI_____ NO_____

Si su respuesta es afirmativa continúe, si es negativa pase a la pregunta N° 49

43. ¿Con qué frecuencia se elaboran dichos planes?
- Siempre _____
- Eventualmente _____
- Nunca _____
44. ¿Realiza usted seguimiento a la ejecución de los planes de mejora?
- SI _____ NO _____
45. ¿Implica a los usuarios en la ejecución de los planes de mejora?
- SI _____ NO _____
46. Una vez ejecutado el plan de mejora, ¿se realiza la comprobación del funcionamiento del mismo?
- SI _____ NO _____
47. Una vez obtenidos los resultados, ¿se logra compartir y transmitir lo aprendido de ellos en toda la directiva de Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- SI _____ NO _____
48. En función de los resultados, ¿se realiza la confirmación de los cambios e implementación de los mismos?
- SI _____ NO _____
49. ¿Hay compromiso por parte de la directiva de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para poner en práctica los cambios?
- SI _____ NO _____
50. ¿Puede la directiva de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente controlar los cambios?
- SI _____ NO _____
51. ¿Ha comunicado usted los resultados de los cambios a los profesores, empleados y obreros?
- SI _____ NO _____
52. ¿Entienden cuál es la idea detrás del cambio, todos aquellos que se encuentran implicados?

SI _____ NO _____

53. ¿Se puede dar información adecuada y clara sobre el qué, el por qué y el cómo y las consecuencias del cambio?

SI _____ NO _____

Si su respuesta es afirmativa, argumente

54. ¿Se han solucionado los problemas que acompañaron a otros cambios anteriores?

SI _____ NO _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

– 1/5

Título	LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
---------------	---

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Hurtado Silva, José M.	CVLAC	16.767.675
	e-mail	jmhs_05@hotmail.com
Jiménez Torres, Ignacio D.	CVLAC	16.818.027
	e-mail	naciodjt@hotmail.com

Palabras o frases claves:

Gestión, calidad, gestión de calidad, organización, ciclo de Deming,
gerencia , identificación de problemas, determinación del origen de
los problemas, puesta en marcha de actuaciones referentes a los
problemas

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

– 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

Resumen (abstract):

La calidad se ha convertido en un instrumento de valor para la proyección hacia el futuro de las organizaciones, el alcanzar altos índices de calidad depende, en gran medida, del compromiso y del apoyo continuo que brinde la máxima dirección a éstas. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo una gestión orientada a mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas, incorporándose a su vez la necesidad de una gestión de calidad, entendida como una forma de actuación disciplinada en la cual la mejora continua es lo principal, donde se alcanzan la identificación de problemas, la determinación del origen de los mismos, la puesta en marcha de actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones. De esta manera, el objetivo general de esta investigación consistió en analizar los elementos de la gestión de calidad presentes en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, Cumaná, Estado Sucre, el cual se desarrolló a través de una investigación de campo de tipo descriptivo y se aplicó un cuestionario a los directivos de esta organización, a fin de obtener la información. Encontrándose que los mismos conocen los problemas más comunes y logran identificarlos de cierta forma; determinan el origen de los mismos pero no se reúnen en equipos para definirlos en conjunto; no se han puesto en marcha actuaciones suficientes para solventar todos los problemas; poco conocimiento en lo que se refiere a la contribución del ciclo de Deming y sus fundamentos, lo que dificulta la aplicación teórica del mismo y aun cuando hay manifestación de que se ejecutan sus pasos no lo hacen de manera sistemática, pero si hay demostraciones de que en la Escuela están sentadas las bases para la puesta en marcha de una gestión de calidad, centrada en la satisfacción del usuario, la mejora continua y la eficiencia de los procesos.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

– 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Zerpa de Márquez, Damaris	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5 706 787
	e-mail	dzerpa@sucre.udo.edu.ve

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2008	03	06

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

– 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS.doc	application/word

Alcance:

Espacial: Universal

Temporal: Intemporal

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Contaduría Pública

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

– 5/5

Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



Hurtado S. José M.

AUTOR 1



Jiménez T. Ignacio D.

AUTOR 2



Dra. Damaris Zerpa de Márquez

JURADO-ASESOR



Jenny Alzola

POR LA SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

