

## **Incidencia del factor humano y la calidad de servicio en organizaciones privadas del estado Zulia**

**González Pertuz, Blanca\***  
**Atencio Cárdenas, Edith\*\***

### **Resumen**

El presente artículo estudia la relación existente entre el factor humano y la calidad de servicio en organizaciones privadas del estado Zulia. Toda empresa usa y combina factores relacionados con la calidad necesaria en su proceso productivo, para controlarlos y permitirles satisfacer las necesidades propias del entorno. Para su desarrollo, se realizó una revisión bibliográfica sobre las variables objeto de estudio, y se aplicaron entrevistas sobre la experiencia de gerentes y ex gerentes de empresas Polar, Avidoca, Avirosa, Pimpollo y Supermart. Las organizaciones de hoy desarrollan sus funciones de gerencia, dándole importancia a la calidad; bien en el producto final o en toda la organización. Una acertada gestión de calidad, implica que toda la organización asuma la calidad de forma integral en ella y su entorno. En conclusión, al relacionar el factor humano con la calidad de servicio, se reafirma la existencia de grupos interactuantes en contextos definidos, con directrices establecidas para la optimización de recursos, en una dinámica constante de toma de decisiones, alcanzando la satisfacción del cliente interno y externo, lo que garantiza la permanencia en el mercado, la competitividad y la productividad a través de la calidad.

**Palabras clave:** Capital humano, calidad de servicio, organizaciones privadas.

### *Incidence of the Human Factor and Service Quality in Private Organizations in the State of Zulia*

#### **Abstract**

This article studies the existing relation between the human factor and service quality in private organizations in the State of Zulia. Every company uses and combines factors related to the necessary quality of its pro-

\* Doctorante en Ciencias Sociales. Magister en Gerencia de Empresas, mención Servicios Administrativos. Lic. en Administración. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. E-mail: lilidepuche@yahoo.com

\*\* Doctorante en Ciencias Sociales. Magister en Gerencia de Empresas, mención Servicios Administrativos. Lic. en Administración. Coordinadora Administrativa de la Revista Venezolana de Gerencia del Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. E-mail: lilidepuche@yahoo.com

Recibido: 09-02-10 • Aceptado: 09-12-10

ductive process, to control them and allow them to satisfy needs of the surroundings. A bibliographical review was made regarding the variables under study, and interviews were applied regarding the experience of managers and ex-managers of the companies Polar, Avidoca, Avirosa, Pimpollo and Supermart. Today's organizations develop their management functions giving importance to quality, whether in the final product or the entire organization. Correct quality management implies that the entire organization takes on quality in an integral manner for itself and its surroundings. In conclusion, relating the human factor to service quality reaffirms the existence of interacting groups in defined contexts, with directives established for optimizing resources, in a constant dynamic of decision making, achieving satisfaction for internal and external clients, which guarantees permanence in the market, competitiveness and productivity through quality.

**Key words:** Human capital, service quality, private organizations.

## **Introducción**

Tal como lo afirma Márquez (2006), en esta investigación se requiere en primer lugar la capacidad del factor humano quien a partir de su propia racionalidad ejecuta aquello que le es asignado, y en segundo lugar, se refiere al razonamiento requerido sobre la relación entre el elemento humano y la calidad en las organizaciones privadas.

Ahora bien, las tareas de gestión en toda organización obligan al manejo y control de la calidad aplicada, fundamental para proteger los resultados que se espera obtener con el concurso del factor humano, razón por la cual se resaltan el factor humano y la calidad; conceptos, características, procesos, importancia, incidencia en la competitividad, así como en los resultados de las organizaciones. La investigación relaciona al factor humano y la calidad en organizaciones zulianas, para lo cual se analiza el factor humano, se explica la calidad estableciendo finalmente la relación del factor humano y la calidad.

### **1. Factor humano**

Para analizar el factor humano, se plantea la afirmación de Sulmont (1999), quien indica que las personas tiene un papel decisivo

en las empresas, las cuales necesitan movilizar y combinar un conjunto de recursos humanos y no humanos, que sirvan de insumos y de medios para producir un valor agregado, constituyéndose así en factores de producción. Ahora bien, el número de los factores de producción ha aumentado en la actualidad, incorporando recursos intangibles relacionados al desarrollo de habilidades, conocimientos y valores humanos, como son la iniciativa, la capacidad de organización, el saber, el acceso a la información, la confianza, la buena reputación (capital humano, capital social y capital cultural).

En cuanto a los otros recursos con los que cuenta la empresa, siguiendo lo planteado por Sulmont (1999), todos son diferentes entre sí, los no humanos pueden ser comprados o alquilados por la empresa y convertirse en parte de su capital, pero los humanos son catalogados en función de su participación en cada proceso productivo, como maquinaria operativa. En este contexto, aparece el factor humano como el conjunto de seres vivientes con características humanas, usados a plenitud por las organizaciones que establecen una relación contractual, esperando de ellos solo los resultados preestablecidos, y ofreciendo una contraprestación salarial, relación en la cual el trabajador pone a la disposición de la empresa

sus capacidades, sus habilidades, su saber, su sentido de cooperación, su creatividad, es decir, todo su ser durante cierto período.

Afirma Davenport (2006) que a comienzos de la década de los noventa las empresas consideraban a los trabajadores como costes, y trataban a las personas del mismo modo que a éstos: aplicando reducciones, olvidando las dificultades para la contratación de personal capacitado y la rotación de personas claves para tratar de sobrevivir; pero avanzada la década, los trabajadores dejaron de ser costes y se convirtieron en activos. Los directivos que guían las actividades de las organizaciones con la participación de inversores de capital humano deberán, además de reducir, contener y desplegar sus efectivos, invertir su propio capital humano, determinando el modo de conseguir trabajadores-inversores indispensables, personas que aumenten su valor a partir de su estadia en la organización y entreguen todo su ser, logrando coadyuvar en el desarrollo próspero de esta y su permanencia en el tiempo. Continúa Davenport (2006) explicando que un trabajador que actúe como un inversor de capital humano colocará su capital invertible donde pueda obtener el máximo rendimiento, donde inversión y beneficio constituyen un flujo en ambos sentidos. Para los ejecutivos esto significaría entender por ejemplo, que el incremento de los conocimientos del asalariado eleva la productividad. Ciertamente, la empresa abre espacios de relación e interacción entre los sujetos sociales que convoca; relaciones de poder, de trabajo y de socialización. En cuanto a las relaciones de poder, toda empresa se articula en torno a un centro de poder, sustentado en el control del capital, un liderazgo, una autoridad formal y una estructura jerarquizada.

Sin embargo, las relaciones de poder no son unilaterales; en ellas, cada parte aporta

algo a la otra y trata de negociar en los términos que le sean más favorables, pero bajo una interacción asimétrica entre la dirección hegemónica de la empresa y sus sectores dominados; todo con miras a la realización de las actividades de producción para lograr consecuentemente el incremento de valor que le permite obtener los beneficios esperados.

Ahora bien, según Zermeño (2005), en el campo de acción empresarial existen además relaciones de socialización; ellas también son indisolubles de las relaciones de poder y de trabajo. Pero expresan un nivel de interacción distinto, que involucra a los individuos de modo más subjetivo; es decir, que atañe a su identidad como persona y grupo social, su manera de pensar, sentir y actuar, a sus valores y sus hábitos.

### **1.1. El conocimiento en el factor humano. Historia y desarrollo**

En términos generales, afirma Dussel (1996), que la economía está rearticulada, a través de la economía del mercado y del trabajo, trabajar solo para producir; pero el saber, la posibilidad de pensar, pertenece a una historia y memoria colectiva de aquellos pueblos que se resistieron o bien se opusieron al proceso colonial de sometimiento, entonces el papel de dominio, que adoptaron los españoles, portugueses, italianos, franceses, ingleses y alemanes, en todo lo que constituye su historia y filosofía y su ciencia, se dirigió a negar el propio y original conocimiento y su diversidad, a excluir ese saber proveniente de otras culturas.

Importante es explicar que la Modernidad, como nuevo paradigma de vida cotidiana, de comprensión de la historia, la ciencia, la religión, surge al final del siglo XV. Con el dominio del Atlántico, América Latina entra en la modernidad como la otra cara dominada, ex-

plotada. Según lo afirma Dussel (1996); condición de dominación que les imprime desde entonces a los ciudadanos características de inferioridad; la creencia sobre la incapacidad para ser y pensar más allá de sus dominadores. Wallestein (1996) explica que a finales del siglo XVIII y principios del XIX el conocimiento comienza a especializarse, en otras palabras, comienza a dividirse haciendo de los individuos seres preparados solo en una especialidad.

América Latina también enfrenta el problema de la no democratización del saber, incrementando procesos de especialización, según los cuales cada individuo se prepara para desempeñar una tarea específica, según la división del trabajo desde un sistema capitalista que sembró en los individuos sentimientos de inferioridad frente a los focos dominantes. Wals y col. (2002), exponen que la tarea actual es indisciplinar las ciencias sociales, es decir, hacer evidente la disciplina y las formaciones disciplinarias que se han venido construyendo en las ciencias sociales desde el siglo XIX, especialmente la institucionalización en América Latina en el siglo XX con su legado colonial, fundamental para concebir nuevas formas de pensar tanto dentro como fuera de ellas.

Consecuentemente, la especialización sumada a los procesos que históricamente han llevado a los individuos de hoy a explotar tímidamente sus potencialidades para aumentar sus saberes varios, produce respuestas individuales y grupales simples frente a tareas que hoy son cada vez más específicas, respuestas que no son enriquecidas por los involucrados en las mismas, no son recreadas por el ser y el pensar cultural, profesional, innovador, socializador. Es oportuno señalar lo acotado por Gutiérrez (2003), en cuanto a que puede haber diversidad de opiniones y actuaciones entre los hombres, resultado tanto de su inteligencia

y de la medida en que hayan podido ejercitarla, como de multitud de influencias a que han estado sometidos durante su vida, dándole sentido a las propias actuaciones de estos individuos (diferentes unas de otras).

En la sociedad post-industrial y la economía globalizada actual, la cual enmarca a todas las organizaciones en ambientes de competencia, hacen de los conocimientos y la información, medios claves para el desarrollo, por cuanto coadyuvan a la creación de valor mediante la productividad necesaria y la innovación generadora de resultados útiles en todas las áreas del trabajo; considerándose entonces ambas aplicaciones del saber al trabajo. Dado que los seres humanos se desarrollan dentro de una sociedad determinada, es importante acotar lo expresado por Wallestein (1996), quien explica que al hablar de las ciencias que estudian la sociedad, ciencias sociales, es necesario referirse a la interdisciplinariedad como consecuencia puesto que el conocimiento tiende cada vez más a especializarse, a dividirse; por lo que es necesario establecer y discutir las fronteras de las disciplinas de las ciencias sociales que necesariamente tienen que enlazarse para la construcción del conocimiento.

Es necesario explicar además, que el conocimiento no solo es un activo importante, sino que aporta la ventaja competitiva y permite ganar o mantener mercados; tan importante como identificar y capturar el conocimiento es aplicarlo al negocio para que genere valor. En este marco, expresa Bueno (1996) “la gestión del conocimiento es el arte de transformar la información disponible y los activos intelectuales en valor perdurable para la organización”, lo cual significa intercambiar los saberes entre las personas.

Es pues posible afirmar, que los grupos sociales dirigentes de la sociedad del saber,

serán los trabajadores del saber citando a Zermeno (2005), entendiéndolos como recurso humano necesario en toda organización, los cuales aplicarán ese saber a la actividad productiva, transitando necesariamente por diversos procesos de formación gestionados por sus empleadores con miras a la consecución de recursos humanos de mayor calidad, capaces de, a partir de los saberes y formación, mejorar los procesos.

Así, hoy las sociedades son vehementes en el uso de conocimientos, subordinadas a la educación y las destrezas de su población que se constituye en el capital humano. Se debe considerar que el desarrollo emocional, tanto a nivel personal como profesional mejora la eficacia y eficiencia de las personas y de los equipos, mejora la comunicación; los trabajadores se sienten más motivados y con mayor calidad de vida, se involucran mejor en su trabajo siendo más responsables, mejorando las relaciones interpersonales, así como las relaciones con los clientes y con el público.

## **1.2. Cultura organizacional**

En el ámbito empresarial, las relaciones personales son por lo general ambivalentes; se mueven entre el antagonismo y la cooperación, el oportunismo y la lealtad, la desconfianza y la confianza, el individualismo y la solidaridad. Existen también diferencias de identidades culturales, de valores y de intereses entre grupos, categorías ocupacionales, estratos. Un punto de interés en cuanto a la organización y su recurso humano lo señala Rodríguez (2004) cuando expresa que la cultura organizacional es un tema que atañe a todos quienes quieren estar al día en los adelantos realizados en el ámbito del estudio e intervención en organizaciones. Así, el tema de la cultura ofrece una perspectiva para observar más

profundamente la organización, entendiéndola en forma holística, entender la relación entre la organización y su entorno, para dar cuenta de la relación del hombre con su ambiente social y material la cual es definida por los mismos seres humanos, abriendo y cerrando posibilidades.

La cultura organizacional según Edgar Schein (citado por Pérez, 2007) se entiende como: comportamientos regulares expresados en la relación entre individuos, normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, valores aceptados por la organización, filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados y/o clientes, reglas que operan en la empresa, clima laboral.

Pérez (2007) señala como crítica al concepto ya citado, lo pensado por Luhmann, que un concepto que se sustenta en la particularidad no resulta muy apropiado para trabajar con él sociológicamente, sea en términos comparativos o -como su punto de partida habitual- desde la afirmación de la diferencia, en lugar de hacerlo desde la afirmación de la identidad, como sería una postura culturalista.

Entonces, cultura organizacional se puede concebir como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el devenir organizacional, constituye una expresión del estar de la organización en el mundo, es la explicación que la organización se da de su estar en el mundo. Cambiará, por lo tanto, toda vez que varíe el devenir de la organización en su entorno; cada vez que cambien las interpretaciones que la organización tenga como válidas para este devenir; y también, cada vez que se produzca un cambio en los mecanismos auto reflexivos de la organización.

La cultura es la explicación aceptada del estar en el mundo de la organización, un cambio en la cultura cambiará también este estar en el mundo y, por consiguiente, las po-

sibilidades que se abren y se cierran desde él. En las últimas décadas, los países de América Latina y el Caribe, han reforzado sus instituciones dedicadas a la formación, con la incorporación de actividades que se han caracterizado por una gran variedad de planes formativos (Cejas, 2007). Consecuentemente se debe afirmar que la formación como generadora de conocimiento, es una excelente inversión en activos humanos, dejando de lado la concepción del trabajador como costes y como activo; sumando a su favor el aumento de los beneficios de las inversiones de las personas en el trabajo. Además, la satisfacción emanada del aprendizaje es, en si misma, un beneficio del capital humano que el trabajador ha aportado a la tarea; supone provecho mutuo.

### **1.3. Descripción del capital humano en empresas privadas de la región zuliana**

A continuación se debe mencionar que en el estado Zulia existen empresas privadas, cuyo fin es el lucro, como Polar (Fuentes, entrevista 2008) y (Ferreira, entrevista 2008), Avidoca (Ramírez, entrevista 2008), Pinpollo (Baquero, entrevista 2008) y (Niño, entrevista 2008), Avirosa (Portillo, entrevista 2008) y Supermat (Corredor, entrevista 2008); cuya gerencia asume el recurso humano como instrumentos que deben obedecer a estrategias diseñadas para alcanzar las metas prefijadas; sumando además, alguna de ellas, relación con su entorno con miras a coadyuvar al bienestar social.

En las empresas Polar, se establecen y desarrollan políticas de mejoras continuas para el personal como seres integrales, tal como lo afirma Fuentes (entrevista, 2008). Pero en las restantes empresas mencionadas en el párrafo precedente, se pone en evidencia que la concepción del recurso humano, como

recurso integral, capaz de incorporar hasta su ser intelectual en la consecución de las metas trazadas, no se corresponde con la visión de los responsables de la Gestión.

A continuación, se amplía lo mencionado, describiendo el capital humano de las empresas avícolas de la región zuliana: Avidoca (Ramírez, entrevista 2008), Pinpollo (Baquero, entrevista 2008) y (Niño, entrevista 2008), Avirosa (Portillo, entrevista 2008). Como inicio debe explicarse que el capital humano presenta altos niveles de especialización en detrimento de su ser integral capaz de aportar en cada una de ellas. Las tareas asignadas en este sector son necesarias para la organización por su especificidad, pero ciertamente se tornan altamente transgresoras del desarrollo sobre la actividad económica global en la que debe participar todo trabajador. La realidad de estas empresas implica la convergencia de intereses que deben ser tomados en cuenta por los gerentes encargados de las empresas; las tareas rutinarias de cada fase del proceso productivo, implica el desarrollo de dicha tarea, la cual al ser desarrollada según los parámetros esperados, convierte al ejecutor solo en eso, obviando el cúmulo de capacidades adicionales que él, como persona, como ser integral posee; restándole toda importancia al significado del ser humano como capital humano, seres capaces de aprender haciendo, estudiando, compartiendo y creando a partir de esos procesos para mejorar todos los ámbitos de su competencia.

Los obreros, supervisores y vigilantes que trabajan en las granjas donde se desarrollan los animales vivos llegan a interesarse más en la vida de los animales que en la de sus propios compañeros pues, estas le representan reconocimientos por cumplimiento de metas, cumplimiento de labor para la cual fue contratado. Por su parte, los empleados del área ad-

ministrativa, son convertidos en generadores de cálculos distantes de toda relación de seres humanos con cada miembro de la organización. Los vendedores trabajan bajo la presión de volúmenes de ventas requeridos, desarrollan actitudes de competencia que les limita el compartir con muchos de sus compañeros. Sumando a todo lo anterior, debe referirse que, con miras a evitar alianzas para delinquir, los encargados de supervisión limitan el acceso a algunas áreas que inviten al compartir entre los distintos trabajadores.

En relación a los trabajadores de mantenimiento, se observa una situación parecida en cuanto a la no relación entre compañero y la excesiva especialización requerida para atender las tareas inherentes a todo lo atinente al mantenimiento de maquinarias y edificaciones de todas las áreas donde se llevan a cabo las tareas por fases del proceso productivo. La posibilidad de pensar, reinventar, analizar es otorgada con carácter de exclusividad a la alta gerencia y los accionistas de esta organización, cuyo fin único es el incremento de sus beneficios. Necesario es entonces, contemplar la posibilidad de establecer mejoras para los trabajadores, que coadyuven a su desarrollo integral, rompiendo así el paradigma de la incapacidad para “crear”, de aquellos que históricamente solo han desarrollado tareas manuales repetitivas.

Según lo señala Gutiérrez (2003) algunos responsables de la dirección en las organizaciones, piensan que las mejoras necesarias en todo proceso se darán exigiendo calidad en el trabajo que desempeña cada uno de los miembros de la organización, es decir, piensan que es la solución frente a las deficiencias consiste en imponerles disciplina a los trabajadores, y al no obtener los resultados esperados lo atribuyen a cuestiones culturales, educativas e incluso hasta raciales.

Una dificultad necesaria de combatir frente al cambio, es que la rotación de trabajadores entre las distintas tareas repetitivas en el sector avícola, supone un entrenamiento y verificación de las capacidades para desarrollarlas, debido a lo delicado del producto final. Para ilustrar la problemática planteada, se puede mencionar el caso de cambio de la persona encargada la evisceración, acción de la cual depende la presentación final del ave. Los cambios de tareas se efectúa solo en los casos de extrema urgencia y con gran recelo, pues ha llegado a significar características de no calidad del producto final. Finalmente, la gerencia enfrenta la necesaria integración del capital humano con las organizaciones como un todo.

## **2. Calidad de servicio**

Para explicar la calidad, se presenta la afirmación en torno a que no existe una causa única para explicar un efecto, citada por Lanz (2003) en relación a los manifiestos de los posmodernos; esta calidad, como elemento gerencial fundamental, debe relacionársela con la productividad, la eficiencia, y la permanencia en un mercado tan competitivo como el presente, entre otras variables cuya definición es necesaria. Es necesario tener presente que toda conceptualización se construye obedeciendo a determinadas posiciones paradigmáticas, diversas maneras de interpretar el conocimiento; las cuales responden a un conjunto de requerimientos emanados de la realidad histórico social del autor de las mismas. Entonces, se presentan a continuación diferentes concepciones de autores que han efectuado estudios referidos a la calidad, y que consecuentemente la definen:

Deming (1989) estudia la calidad como control de calidad significando la consecución de una alta productividad con la calidad que es-

para obtener en el mercado siendo competitivos. Obviamente “un producto de calidad debe ser adecuado para el uso, debe ser confiable y durable, no debe presentar fallas o deficiencias, debe tener un apropiado servicio de mantenimiento, repuestos y posventa, se debe entregar a tiempo, en las cantidades precisas ordenadas, entre otros” (Blanco, 1996:10).

Fresco (1991) por su parte, expresa que la calidad viene a ser vista como el trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso. La calidad es un concepto que al identificarlo correctamente produce un importante efecto que comporta la necesidad de involucrar a la organización en un todo, para alcanzar la anhelada productividad, entendida esta última como la meta a la que se llega a través del uso racional de los recursos, y siendo efectivos en las actividades desarrolladas.

Además, la calidad debe contribuir a la mejora continua, al correspondiente crecimiento de la empresa, a activar el respeto entre las personas y procurar que el espacio físico y el ambiente de trabajo resulten agradables para el desarrollo de las actividades laborales, al ejercicio de las habilidades personales y a propiciar aptitudes no manifiestas en los individuos que forman parte de los procesos; todo posible gracias a la comunicación tanto interna, como con el entorno que rodea a las organizaciones mencionada por Griffiths (1992). Sobre la calidad entonces, se puede afirmar que aquellos autores que la ven como un elemento que solo se puede reflejar en las características de un producto, como resultado de un proceso productivo continuamente evaluado, la limitan.

### **2.1. Calidad y Competitividad**

La calidad es un elemento de gran importancia para la supervivencia de toda orga-

nización, tomando en cuenta que en la actualidad existen altos niveles de competitividad generada por la apertura de mercados en un mundo globalizado. Entonces, las nuevas formas de hacer negocios son diseñadas por las distintas organizaciones en su esfuerzo por alcanzar la permanencia en el mercado, resaltando en este contexto el uso de activos intangibles como la marca, el diseño y los recursos humanos como factores que requieren la atención de los gerentes.

Es oportuno acotar que la introducción de nuevas tecnologías que permitieron la descentralización productiva, la generación de economías de escala, la transnacionalización de las empresas y la reducción del factor trabajo, aceleraron el proceso de globalización de la economía mundial. Este proceso que se caracteriza fundamentalmente porque la competitividad de las empresas y los países aparece como variable necesaria para su futuro, trayendo como efecto inmediato el decaimiento de la actividad productiva nacional en general (Gutiérrez, 2003).

Básicamente, la empresa es hoy el centro mismo del debate sobre competitividad a partir de la apertura de nuevos mercados, en donde la globalización ha consolidado a la empresa como impulsor del crecimiento económico y de la creación de una nueva organización del trabajo (Cejás, 2002). Es cierto que la competitividad de las empresas está directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer y retener talento y con su habilidad para aprovechar las nuevas tecnologías en este campo.

La competencia en un mercado global se ha tornado tan agresiva que la habilidad de aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible. Optimizar el aprendizaje en todos sus niveles (individuales, de equipos y organizacional) re-



quiere habilidades, actitudes diferentes de las usadas y recompensadas en el pasado.

Es cierto que la competitividad de las empresas está directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer y retener talento y con su habilidad para aprovechar las nuevas tecnologías en este campo. Existe una marcada relación entre calidad y competencia, esta última se acrecienta en un mercado global que se ha tornado agresivo, estableciendo que la habilidad de aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible, pero además el optimizar el aprendizaje en todos sus niveles, (individuales, de equipos y organizacional) requiere habilidades, actitudes diferentes de las usadas y recompensadas en el pasado.

## **2.2. Calidad en organizaciones privadas**

Empresas privadas del sector avícola han sido objeto de estudio por Orozco y col (2004 ), y por las investigadoras, resaltando que las empresas avícolas de la región zuliana, Pinpollo, Vilva, Avícola de Occidente, Protinal, Proave, Souto, y Criazuca, según Ramírez (entrevista 2008), Baquero (entrevista 2008), Niño (entrevista 2008), y Portillo (entrevista 2008), producto de sus gerencias, han desarrollado hasta el presente actividades tendientes al control de calidad en el producto final, todas enmarcadas en la consecución del mismo con características específicas en cada una de sus fases, lo cual les ha permitido permanecer en el mercado y obtener beneficios o ganancias según lo señalado por gerentes de estas empresas.

Para identificar la calidad en organizaciones privadas, empresas avícolas, es necesario explicar que existe un marcado paradigma sobre la misma, (supuestos con los cuales se piensa, habla y se comunica) ésta es conce-

bida en este tipo de empresas, específicamente en las avícolas integradas de la región zuliana, solo como la actividad desarrollada, tendente a la obtención de un producto con las características deseadas, situación esta que se repite de igual forma en Supermark (Corredor, entrevista 2008).

Ciertamente es entendida como sinónimo de control de calidad, como función directa del número de controles; ignorando que la gestión de calidad comprende fases tan fundamentales como la planificación, acción, control, reajuste y creatividad, que necesariamente implican el involucrar a toda la organización, logrando que sus miembros asuman el compromiso de alcanzar la calidad para el éxito.

En las empresas del sector avícola, se sucede el proceso de producción por las fases que se presentan a continuación, identificando la calidad presente en ellas: a) Levante; fase de preparación de aves para posturas de huevos fértiles. La calidad presente en esta fase gira en torno a las gallinas que se iniciarán como reproductoras, preparando sus condiciones físicas (alimento, medicamentos, espacio físico, medio ambiente); b) Reproducción; fase de posturas de huevos fértiles. La calidad en esta fase gira alrededor de las reproductoras (alimento, medicamentos, espacio físico, medio ambiente). Y alrededor de los huevos obtenidos (tamaño estándar requerido), medido por los pollitos en buenas condiciones nacidos de la incubadora; c) Incubación; fase de aplicación del calor necesario para obtener de un huevo fértil los pollitos, medida por el número de pollitos nacidos. Calidad en torno a los huevos recibidos, las máquinas incubadoras y los pollitos nacidos; d) Pollos de engorde, fase en la cual se reciben pollitos hasta llevarlos a pollos con unos kilos esperados. La calidad aquí supone actividades en torno a los pollos (alimento, medicamentos, espacio fisi-

co, medio ambiente). Se mide por número de pollos que alcanzan el peso requerido y kilogramos de carne alcanzados; e) Planta de beneficio de aves. Calidad en pollos beneficiados y empacados para la venta (número de animales beneficiados, peso, y las condiciones físicas del pollo desnudo). Unidad de medida, volúmenes de kilogramos de carne de pollos de primera obtenidos –aves que alcanzaron el peso óptimo según la escala establecida; f) Planta de alimento, producción. Se sigue la calidad mediante actividades en torno al alimento (características propias del alimento, volumen, medio ambiente).

Es de resaltar que en empresas dedicadas a otras actividades tal como las empresas Polar, se observa una concepción diferente de la calidad, según testimonios obtenidos de Fuentes y Ferreira (entrevista 2008); en ella se trazan objetivos de calidad en torno a los procesos de los distintos departamentos, en donde uno genera insumos para el otro; en torno al producto final y al recurso humano; asignándole objetivos específicos en este sentido al personal de cada área, el cual es premiado por el valor agregado que incorpore a sus tareas. Aquí debe referirse la calidad como sinónimo de mejora, obtenida como tarea compartida por todos los miembros de cada empresa, e incluso como producto de la atención debida a la cadena de valor que se desarrolla. Asimismo en la organización citada, la calidad es vista por los gerentes, como un todo integrado e interactuante, lo que les permite el manejo y control de sus costos, incluidos especialmente los de calidad, en un sentido amplio, contando con el interés de los trabajadores.

Se pueden mencionar además las pequeñas y medianas empresas, las Pymes, en las cuales se ha observado, que carecen de políticas de calidad tal como lo expresa Mora (2008); afirmando además que necesitan dise-

ños de sistemas de incentivos para incrementar la productividad laboral y demás aspectos relacionados con el recurso humano de su organización, para consecuentemente, producir calidad. Además, al revisar la calidad, es necesario mencionar la mala calidad, según asevera Gutiérrez (2003) cuando se tiene mala calidad hay equivocaciones de todo tipo, procesos, desperdicios, retrasos en la producción y frustración entre los empleados; todo lo cual se presenta entre otros por: pagos adicionales, mayor Inspección y reinspección, establecimiento de nuevas tareas, gastos por devoluciones del pollo, clientes insatisfechos y pérdidas de clientes.

La administración de toda organización debe buscar, para un mejor desenvolvimiento, la calidad en primer lugar, desarrollando el potencial de los empleados, creando orientación hacia el consumidor a largo plazo, comunicando hechos y datos estadísticos para medir rendimientos y resultados, para promover actividades de motivación. Igualmente, deben desarrollar un sistema para que los empleados centren su atención en la calidad implícita en cada acción de todas las etapas de desarrollo del producto o servicio (Kaoru Ishikawa) citado por Macdonald y Piggott (1993). A su vez, cabe destacar que algunos autores refieren la existencia de la calidad total, la cual la conciben como más amplia que la sola concepción costeable y que representa el título de identificación del producto o servicio que ofrecen las empresas.

Para Álvarez y col. (1995), la calidad total genera el “menor coste posible de productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, y simultáneamente, la máxima motivación y satisfacción de los empleados. Fresco (1991) expresa que “el concepto de calidad total debe desarrollarse en la mentalidad popular, reconociendo que la misma

“debe ser una norma de vida que haga mas felices a los consumidores o usuarios y otorgue un reconocimiento positivo a los empresarios, por el cual logre un mayor crédito socioeconómico para su gestión”.

A su vez, Macdonald y Piaggott (1993) refieren que las raíces de la Calidad Total se basan en las metas propuestas por Ishikawa a saber: búsqueda de la calidad antes que las utilidades; desarrollo del potencial de los empleados a través de educación, delegación y respaldo positivo.

La administración de la calidad total representa un cambio cultural en el estilo de administración y en las actitudes de todos los empleados. “Es raro que los problemas de calidad tengan bases industriales, tecnológicas o financieras; por lo general, se pueden describir como problemas de administración o de comunicación.” Sin embargo, estas tres áreas reciben una fuerte influencia de la cultura nacional, de la cultura de la compañía individual e incluso de la cultura de las distintas localidades donde opera la compañía. Según Deming (1989),” al mejorar la calidad, se transfieren las horas-hombre y las horas-máquina mal gastadas a la fabricación de producto bueno y a dar un servicio mejor. El resultado es una reacción en cadena, se reducen los costes, se es más competitivo y la gente está más contenta con su trabajo”. Esta mejora de la calidad es concebida, específicamente en las empresas avícolas integradas de la región zuliana, solo como la actividad desarrollada, tendente a la obtención de un producto con las características deseadas; relacionadas como sinónimo de control de calidad. Por lo tanto, el desconocimiento de que la calidad es un elemento determinante en todos los procesos productivos de las empresas avícolas, que implica costos, los cuales deben ser gerenciados por todos los involucrados en estas empresas; situación que

se torna compleja si se toma en cuenta que los ejecutores de los procesos son diferentes individuos con sus propias realidades.

### **3. Consideraciones finales**

Una revisión de la forma de hacer negocios, la cual se ha convertido en un accionar complejo del factor humano, combinado con la calidad, permite relacionar el factor humano y la calidad en la producción, en las relaciones sociales dentro de las organizaciones y con el entorno; calidad que implica el tomar al capital humano y la organización como sistema integrado.

Coinciden todos los gerentes entrevistados, que es imposible concebir la calidad divorciada del factor motor de todas las actividades en cada organización, es decir del capital humano; claro está que cada responsable de los destinos de estas, debe entender que la calidad es integral, reúne todos los componentes presentes en las empresas, convirtiéndolos en un sistema integrado e integrados. Los activos intangibles como la marca, el diseño y los recursos humanos, cada vez importan más, así los responsables de la gerencia de calidad, debe desarrollar las combinaciones posibles de sus activos tangibles e intangibles para alcanzar la maximización de las ganancias.

La gerencia enfrenta las características de complejidad de los procesos productivos, buscando la necesaria integración del capital humano en las organizaciones y el manejo de la calidad involucrada, concebida como elemento determinante para la continuidad de las mismas. Las organizaciones entonces, en torno a su proceso productivo reúnen elementos tales como conocimientos científicos, conocimientos empíricos, aplicación de tecnologías cambiantes, exigencias sobre el producto final, influencias del entorno. Pero además la

suma de todo tipo de sentimientos de todos los integrantes de la misma entre otras; todo lo cual les exige una gestión integradora de todos ellos para asegurar su propio éxito.

Resaltan Macdonald y Piggott (1993) que para obtener éxito, la administración de toda organización debe establecerse metas tales como: buscar la calidad en primer lugar, desarrollar el potencial de los empleados, crear orientación hacia el consumidor a largo plazo, comunicar hechos y datos estadísticos, y desarrollar un sistema para que los empleados se esfuerzen en atender la calidad implícita en todas las etapas de desarrollo del producto o servicio.

Consecuentemente, el proceso inherente al desarrollo de todas las actividades ejecutadas en las empresas privadas de la región zuliana, requiere la utilización del capital humano, necesario de ser tratado como elemento integral e integrador, y la utilización de activos tangibles para determinar la calidad deseada, propiciar iniciativas de mejora en todas las áreas productivas y la ejecución de planes para detectar áreas de oportunidad, evaluando en términos monetarios los avances en los programas de mejora; asumiendo la correspondencia lógica con la calidad y la no calidad.

### Bibliografía citada

- Álvarez, José; Amati, Joan; Amati Oriol (1995). **Contabilidad de Gestión Avanzada. Planificación y Control.** McGraw – Hill. Madrid. España.
- Bueno, Eduardo (1996). **Organización de empresas. Estructura Procesos y Modelos.** Editorial Pirámide. 2da edición. Madrid. España.
- Cejas, Magda (2007). La formación profesional en América Latina ¿Un factor clave para el desarrollo de los países desde la visión gerencial? **Visión Gerencial** N° 2. Pp. 207.
- Cejas, Magda (2002). La Formación por competencias: una visión estratégica en la Gestión de personas. **Revista Faces.** N° 22. Pp. 149. Valencia, Carabobo.
- Davenport, Thomas O. (2006). **Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas.** Traducido por Guillermo Solana. Ediciones Deusto. Pp. 12-30. Barcelona, España.
- Deming W. Eswards (1989). **Calidad Productividad y competitividad. La salida de la crisis.** Traducido por Jesús Nicolau. Díaz de Santos, S.A. Madrid, España.
- Dussel, Enrique (1996). **La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Europa, modernidad y eurocentrismo.** Editores FACES/UCV. Editorial Pirámide. Pp. 65-72. Madrid. España.
- Fresco, J. (1991). Desarrollo Gerencial. Hacia calidad total. Ediciones Macchi. Pp. 334-344. Buenos Aires – Bogotá.
- Griffiths, David N. (1992). **Implementando la calidad. Con un enfoque hacia el cliente.** Primera Edición. Traducido por María Medrano Pizarro. Panorama Editorial. Pp. 35, 51-52. México.
- Gutiérrez, Humberto (2003). **Calidad Total y Productividad.** McGraw-Hill Interamericana Editores Primera Edición. Pp. 7,10,12. México.
- Lanz, Rigoberto (2003). **El arte de pensar sin paradigmas.** Texto de Conferencia Inaugural Universidad Fermín Toro con motivo del inicio del Doctorado en Ciencias de la Educación.
- Márquez, Álvaro (2006). **Pensar con los sentimientos.** Manuscrito suministrado en Programa Doctorado en Ciencias Sociales.
- Pérez, Teodoro (2007). **Ética y cultura organizacional: el modelo de gestión ética para entidades del Estado.**

Rodríguez, Darío (2004). **Gestión organizacional: elementos para su estudio**. Instituto de Sociología. Décima edición. Prentice Hall. Pp. 5 -18. México.

Wallerstein Immanuel (1996). **Abrir las Ciencias Sociales**. Primera edición. Siglo XXI Editores. Pp. 63-75. México.

Wals, Catherine; Schiwy, Freya; y Castro, Santiago (2002). **Indisciplinar las ciencias sociales. Geopolíticas del conocimiento y colonialidad del poder. Perspectivas desde lo andino**. Ediciones Abya-Yala. Pp. 8 – 14. Quito. Ecuador.