

ARTÍCULO ORIGINAL

Introducción del enfoque axiológico en la Gestión de la Calidad de Almacenes Universales, S. A. Sucursal Pinar del Río

Introduction of axiological approach in Quality Management of Almacenes Universales, S. A. Pinar del Río Branch

Diana de la Nuez Hernández¹ y José Raúl Ortúzar Menesía²

Universidad de Pinar del Río, "Hermanos Saíz Montes de Oca". Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR).

Ave. Martí final, No. 270 Esq. A, 27 de noviembre Pinar del Río, Cuba. Teléfono: (53) (82)779361 Fax: (53) (82)779361

¹Doctora en Ciencias Económicas, Profesora Titular. Correo electrónico: diana@eco.upr.edu.cu

Almacenes Universales, S. A. (AUSA), Sucursal Pinar del Río. Dirección Postal: Km. 1½ Carretera Álvaro Barba, Reparto Hermanos Cruz, Pinar del Río, Cuba. Teléfono: (53) (82) 757681-717103 Fax: (53) (82) 717103

²Master en Dirección, Ingeniero Industrial, Correo electrónico: dgeneral@pinar.ausa.cu

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue instrumentar el enfoque axiológico¹ en el proceso de gestión de la calidad de AUSA-Sucursal Pinar del Río como contribución a la mejora de los indicadores de eficacia y de eficiencia en esta organización.

La investigación parte de la interrogante: *¿Cómo contribuir a atenuar las deficiencias que se manifiestan en el proceso de gestión de la calidad en los servicios ofrecidos por Almacenes Universales, S.A.?*

El estudio se centra en el proceso de gestión de la calidad de los servicios de arrendamiento de almacenes secos para mercancías nacionalizadas.

Para llegar a conclusiones generalizadoras se emplean diferentes métodos que incluyen el análisis y síntesis, la medición, el enfoque sistémico, así como varios procedimientos, tales como el diseño de cuestionarios y las listas de chequeo.

La experiencia a compartir muestra el resultado de una tesis de maestría que tributó a un proyecto de innovación "PNAP"² llevado a cabo por el Centro de Estudios "GEDELTUR", subordinado a la facultad de Ciencias Económicas y que fuera defendida exitosamente en la Universidad de Pinar del Río a inicios del presente año.

Entre los resultados fundamentales de la innovación destacan, la extensión del alcance de la Certificación del SGC³ según NC ISO 9001:2008, una notable mejora en la eficiencia del aprovechamiento de las capacidades de almacenes secos, así como la garantía de que las operaciones relacionadas con la manipulación de las mercancías se realicen en el menor tiempo posible, con la calidad requerida y cumpliendo las normas y regulaciones vigentes.

Palabras Clave: Gestión de la Calidad, Enfoque axiológico, Arrendamiento de almacenes.

ABSTRACT

The objective of the current investigation was to implement the axiological approach into the quality management process in AUSA- Branch Pinar del Rio like a contribution to the improvement of the indicators related to the effectiveness and the efficiency in this organization.

The investigation leaves of the query: How to contribute to attenuate the deficiencies that are manifested in quality management process at the services offered by Almacenes Universales, S.A. (AUSA)?

The study is focused on the process of quality management for leasing of dry warehouses for nationalized goods.

To reach general conclusions different methods are used including the analysis and synthesis, the mensuration, the system approach, as well as several procedures, such as the design of questionnaires and check lists.

The experience to share sample the result obtained in Master Degree Thesis that in fact paid to an innovation project non associated to a program (PNAP) carried out by the Center of Studies "GEDELTUR", attached to the Faculty of Economic Sciences and that it was presented successfully in Pinar del Rio University at the beginnings of the present year.

Among the main results of the innovation can be highlighted, the obtaining of the Certification of Management Quality System according to NC ISO 9001:2008 with a bigger scope, a notable improves in the efficiency of use of the capacities in dry warehouses, as well as the guarantee that the operations related with the manipulation of the goods are carried out in the smallest possible time, with the required quality and completing the standards and effective regulations.

Key Words: Quality management, Axiological approach, Leasing of warehouses.

INTRODUCCIÓN

El enfoque axiológico en la gestión de la Calidad alude a la teoría de los valores organizacionales, se aborda aquí la dimensión axiológica de la gestión de la calidad, al analizar el liderazgo constituido como valor ético-instrumental (modo de conducta) para contribuir al logro de la calidad como valor final (elección estratégica), entendida como la satisfacción del cliente (de la Nuez, 2005).

García (2002) refiere que la Axiología (del griego alxía: valor, dignidad y logo: tratado) alude a aquella parte de la filosofía consagrada a la doctrina de los valores. En específico, la Axiología estudia cómo las personas determinan el valor de las cosas. El valuar es asignar prioridades; escoger algo en lugar de otra cosa. Es pensar en las cosas en relación con las demás y decidir cuál es mejor.

Al considerar la aplicación del enfoque axiológico a través de un modelo de gestión de la calidad que privilegia un concepto de Liderazgo asumido como valor instrumental⁴ por parte de directivos y trabajadores de la Nuez (2005) sostiene que este tiene entre sus principales propósitos contribuir a la integración de la calidad a las funciones de los directivos a nivel de procesos en primer lugar, a disminuir en determinada medida el predominio del enfoque técnico⁵ hacia ésta y a aumentar su papel como un valor a compartir en todos los subsistemas funcionales de la organización, es decir, se trata de mejorar el funcionamiento de todo el sistema general de dirección de una organización a través de la gestión de la calidad, problema que incide en que no se conciban servicios en correspondencia con los niveles de eficacia y eficiencia esperados.

Se persigue además, que la conducción de este proceso por los Cuadros, sea de manera que estimule el aprendizaje en éstos y que los transforme en líderes capaces de gestionar el cambio que supone incorporar la calidad como valor cultural final de la organización (Ortúzar, 2012).

La instrumentación de esta práctica demostró las posibilidades de ser utilizada con acierto en el proceso de arrendamiento de almacenes secos para mercancías nacionalizadas,⁹ al constituir además, una eficaz herramienta para implementar los requisitos establecidos en las Normas Cubanas (NC) ISO 9001 en lo relativo al diseño, implementación y mejora de sistemas de gestión de la calidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realiza una caracterización del proceso de evolución que ha experimentado la función calidad en la entidad seleccionada para el estudio y se concluye que esta no difiere mucho de la experimentada en otros sectores de la economía, al tiempo que se reconoce que se requieren de determinadas habilidades directivas para gestionar la mejora en los servicios debido entre otras cosas, a sus particularidades con respecto a los bienes tangibles.

El diseño de formatos para la captación de la información incluyó la aplicación de, entrevistas grupal y en profundidad a usuarios del servicio y personal técnico respectivamente, así como una lista de chequeo para determinar la conformidad en la aplicación de los requisitos según Normas ISO 9001:2008.

En atención a los resultados del diagnóstico se puede concluir que a finales del año 2011 en Almacenes Universales, S.A.- Sucursal Pinar del Río, la calidad no se ha adoptado como valor de la cultura organizacional, en tanto que esto se manifiesta en el nivel de calidad de servicio percibido por los clientes; ello se debe a que el liderazgo no se ha constituido como valor ético-instrumental, es decir, como modo preferente de comportamiento en sus principales directivos y medio para favorecer la motivación del personal por el logro de la calidad. Predomina, asimismo, un enfoque funcional en la gestión que incide en la inadecuada administración de los recursos y la falta de integración entre las unidades estructurales; todo esto repercute desfavorablemente sobre la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial en sentido general.

El modelo seleccionado, cuya concepción básica se representa en la *Figura 1*, ayuda a la organización a llevar a cabo la función calidad con carácter estratégico⁶ y se basa en el ejercicio del liderazgo como valor instrumental, que al conjugar la participación del personal y el enfoque al cliente, desarrolla el despliegue de esta función en la organización mediante la gestión de los procesos de manera más eficaz y eficiente, lo que facilita, además, la implementación futura de los requisitos exigidos por las NC- ISO 9001 del 2008, así como la implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución emanados del VI Congreso del PCC.

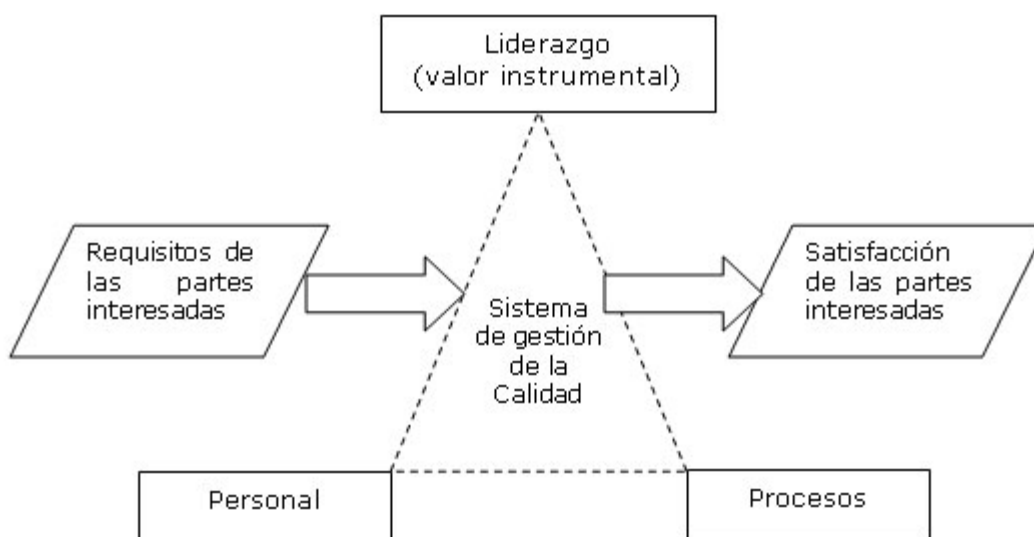


Figura 1. Concepción básica del modelo aplicado.

Fuente: Elaboración propia.

Para la realización de los ajustes fue necesario considerar las diferencias y similitudes más notables presentes en AUSA- Sucursal Pinar del Río con respecto a las empresas de proyectos que sirvieron de referencia para diseñar el modelo de gestión de la calidad en entidades oferentes de servicios.

Entre los conceptos más importantes relacionados con el enfoque que se analiza se encuentran la palabra valor. La palabra valor tiene a su vez tres diferentes acepciones que hacen referencia a su dimensión ético-estratégica, económica y psicológica. Por la ético-estratégica los valores pueden ser definidos como "aprendizajes estratégicos

relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas" (Dolan & García, 1997).

El estudio de la teoría de los valores permite admitir la existencia de dos tipos de valores: valores finales (objetivos existenciales) y valores instrumentales (medios operativos para alcanzar los valores finales).

Los valores finales a su vez pueden subdividirse en dos tipos: personales y ético-sociales:

1. Valores personales: Aquellos a los que aspira el individuo para sí mismo; responden a la pregunta: "¿Qué es lo más importante en la vida?".

2. Valores ético-sociales: Constituyen aspiraciones y propósitos que benefician a toda la sociedad; responden a la pregunta: "¿Qué quiere Usted para el mundo?".

Los valores instrumentales u operativos pueden ser: ético-morales y de competencia:

1. Valores ético-morales: Se refieren a los modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales y no son necesariamente en sí mismos fines existenciales. Responden a la pregunta: "¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean?".

2. Valores de competencia: Pueden considerarse más bien individuales, aunque están socialmente condicionados y no están relacionados con la moral o sentimientos de culpabilidad. Responden a la pregunta: "¿Qué cree que hay que tener para poder competir en la vida?".

La calidad en el trabajo puede ser un valor escogido con respecto a su opuesto: la chapucería. La calidad puede ser considerada como un valor instrumental o como un valor final. Esto último puede ser válido si se considera que es satisfacción del cliente.

Por tanto, la calidad se define como valor percibido por el cliente; en el contexto de este trabajo se asume su análisis como valor final o existencial.

Al definir la calidad como valor de la cultura organizacional, se sostiene que es aquella finalidad a alcanzar que se traduzca en una convicción apreciable en todos los miembros de la organización mediante comportamientos consecuentes con la orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente (de la Nuez, 2005).

En cambio el liderazgo como valor ético-instrumental, según Cantú (1997), debe ejercerse por parte del directivo que gestiona la calidad al desarrollar habilidades personales, tales como: el poder de estructurar una visión y compartirla con el resto de la organización, capacidad para entrenar seguidores y habilidad de negociación que se traducen en capacidad para establecer la comunicación y el empuje necesario para promover los cambios dentro de la organización basado en la incorporación de unos y la modificación de otros valores.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Entre los principales elementos que sugieren un carácter nuevo o mejorado al resultado que se obtiene se encuentran:

- La sensibilización que se logra entre directivos y trabajadores acerca de la importancia de ofertar un servicio en la actividad de servicios de arrendamiento de almacenes, que responda a los requerimientos de los clientes.

- El perfeccionamiento de la función de control en tanto que se llega a conformar un registro con mayor efectividad de medición de la calidad mediante la determinación de indicadores relacionados con cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, responsabilidad, empatía, y a través de los elementos tangibles.
- La realización de un análisis más objetivo de las causas que provocan las no conformidades detectadas durante auditorías o revisiones del SGC en función de promover acciones que contribuyan a garantizar la responsabilidad social de la empresa de cara a su entorno.
- La recolección de información y atención adecuadamente de los estados de opinión de los clientes, así como de las reclamaciones referidas al servicio ofrecido por la empresa.

De ahí que entre las *ventajas* fundamentales que se aprecian como resultado de esta generalización se encuentran:

- Una manera de medir el desempeño, de diagnosticar la situación existente frente a los objetivos que hay que cumplir (proporciona herramientas, de un método para analizar mejor las causas de los problemas).
- Representa una ayuda para los directivos para cautivar (ganar) más confianza de los clientes en primer lugar.
- Se hace énfasis en que la calidad debe ser rigurosamente auditada, asegurada y tutelada para implementar la mejora continua.
- Permite comprender que la administración funcional puede coexistir con la gestión de los procesos siempre que se asignen responsables y que se propicie una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente.
- El modelo es coherente con los requisitos para implantar sistemas de gestión de calidad según las normas ISO, y representa pues un punto de partida eficaz para conseguir en el menor tiempo posible el diseño e implementación de un único Sistema Integrado de Gestión.
- El procedimiento para implantar el modelo ofrece la posibilidad de desarrollar valores tales como la responsabilidad, el respeto, la honestidad.

En sentido general se llega a la conclusión de que a diferencia de las normas ISO, las cuales reflejan el *qué* se debe hacer por parte de las organizaciones, este modelo sugiere el *cómo* hay que hacerlo.

La búsqueda de la calidad no es un fin en sí mismo, es un medio para mejorar el desempeño de la empresa y al definirla como valor cultural se traduce como aquellos comportamientos que pueden ser evaluados a través de los resultados de la medición del nivel de satisfacción del cliente, del número de reclamaciones que se reciben, de la cantidad de no-conformidades detectadas en los procesos de auditoría y revisión del SGC y en sentido general, mediante la valoración del impacto en la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial en general.

La introducción en la práctica del modelo seleccionado demuestra su contribución a la elevación de los niveles de eficacia y eficiencia en la empresa innovadora, lo que se manifiesta en:

- El aumento del grado de satisfacción del cliente externo e interno.⁷
- La obtención de reconocimientos por su alto desempeño en el nivel territorial y nacional.
- El aumento del rol protagónico del directivo hasta el nivel de los procesos operacionales como medio para conseguir este propósito.
- Disminución significativa de las *no conformidades*⁸ y de las reclamaciones o quejas.

El modelo aplicado aporta un enfoque diferente al de la norma ISO porque se basa en la teoría y práctica asociadas a la gestión de los valores organizacionales y eso complementa notablemente los diferentes enfoques que facilitan la implantación del SGC, aun cuando la empresa cumpla con los requisitos de la norma, el modelo permite imprimir la sistematicidad, un sentido, un significado y eso pocas veces se puede lograr con la simple implementación de las normas por lo que se consigue un impacto sostenido en el tiempo.

Una muestra de los resultados alcanzados en las operaciones relacionadas con la manipulación de las mercancías, la que debe realizarse en el menor tiempo posible, con la calidad requerida y cumpliendo las normas y regulaciones existentes y la comercialización de las capacidades de almacenes secos con los requisitos de calidad que exige el cliente son los siguientes indicadores:

a) Indicador de Comercialización

I_{com} = Total de áreas comercializadas = 95%

Total de áreas

b) % de satisfacción del cliente

I_{sc} = Total de clientes satisfechos con el servicio = 85%

Total de clientes

c) Tasa de reclamaciones en el servicio por deterioro o pérdida de las mercancías = 0

Impacto económico generado a partir de la implementación del modelo:

1. Incremento de ingresos totales y en divisas.
2. Disminución del costo por peso de la entidad.
3. Aumento de las utilidades y con ello aumento de los aportes al Organismo Superior.
4. Mejora de las condiciones de trabajo en la empresa.
5. Se incrementa la productividad por valor agregado y con ello el salario medio.

Impacto Social:

1. Elevación del nivel de calificación de los trabajadores vinculados a los almacenes.
2. Incremento del salario medio de los trabajadores.
3. Disminución del índice de fluctuación de la fuerza laboral a nivel de empresa.

Impacto Natural o Ecológico:

1. Se logra un mayor sentido de la Responsabilidad Social de la entidad, al promoverse una mayor conciencia en el personal para la recogida de papel y cartón (desechos en los almacenes), antes recogida por la Dirección de Comunales en la provincia y ahora entregada a la Empresa de Materias Primas.

2. Se logra desarrollar una cultura por el cumplimiento de las Normas de Seguridad contra incendio, lo cual ha sido avalado (certificando) por la Agencia de Protección Contra Incendios (APCI), lo que contribuye a la erradicación de las causas y condiciones para la ocurrencia de estos.

3. Se emprende un movimiento entorno a la siembra de árboles maderables y frutales, también de plantas ornamentales alrededor de los almacenes con el objetivo de embellecer el entorno y con ello contribuir a la mejora y preservación del medio ambiente.

En la *tabla 1* se refleja un resumen de los resultados alcanzados en los indicadores de desempeño de la sucursal tras la implementación del modelo.

Tabla 1. Resultados en los indicadores de desempeño de AUSA-Sucursal Pinar del Río en el período 2011-2012.

Indicadores	U/M	Diciembre 2011	Diciembre 2012	%
Total de Ingresos	MP	9482.50	11294.79	119
Total de Gastos	MP	6539.09	7210.39	110
Ingresos Divisas	MCUC	6422.79	7315.92	114
Utilidades-antes impuestos	MP	2943.41	4084.40	119
Costo por Peso	CUP	0.6896	0.638	92.5
Aportes en Divisas	MCUC	1491.15	2176.81	146
Promedio de Trabajadores	Uno	155	153	98.7
Productividad / Valor Agregado	P/mes	2943.67	3557.26	120.8
Salario Medio	Pesos	585.90	597.69	102

Fuente: Registros de la empresa.

Al cierre de este informe la Sucursal se encuentra inmersa en el proceso de presentación del expediente para optar por el Premio Provincial a la Calidad que otorga el Consejo de la Administración Provincial a propuesta de la Oficina Territorial de Normalización.

CONCLUSIONES

La implementación del enfoque axiológico en el proceso de gestión de la calidad en entidades como las que se toma como referencia, permite incorporar a la gestión empresarial el desarrollo de valores organizacionales en los que se debe apoyar la dirección de la empresa para desarrollar el despliegue de esta función al interior de la organización. Ello conlleva el fomento de una cultura por la calidad a lo largo de todos los procesos que tienen lugar en el ámbito organizacional y en los que se involucran directivos y trabajadores en aras de mantener un movimiento de mejora continua que contribuya a lograr altos impactos y sostenidos en el desempeño de la entidad.

La experiencia que se muestra en el presente artículo demuestra la contribución en la práctica de este enfoque, reflejo de lo cual son los resultados alcanzados tras la implementación del modelo que se toma como objeto de aplicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cantú, D. H. (1997). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Editorial Mc Graw-Hill, p. 1-8.
- de la Nuez, Diana (2005). *Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de Proyectos*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Pinar del Río, Cuba. p. 15, 17 y 38.
- Dolan, Sh. & García S. (1997). *La Dirección por valores*. España: Editorial Mc Graw-Hill. p. 35.
- García, S. (2002). *La Dirección por valores (DpV) como herramienta de Liderazgo Postconvencional*. Management español: los mejores textos. Barcelona: Ediciones Ariel Empresa. p. 5
- Ortúzar Menesia J.R. (2012). *Procedimiento para la mejora del servicio de arrendamiento de almacenes secos para mercancías nacionalizadas en Almacenes Universales S.A. (AUSA)-Sucursal Pinar del Río*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Pinar del Río, Cuba. p. 60.

Aceptado: febrero 2013

Aprobado: febrero 2014

DraC. Diana de la Nuez Hernández. Universidad de Pinar del Río, "Hermanos Saíz Montes de Oca". Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR). Ave. Martí final, No. 270 Esq. A, 27 de noviembre Pinar del Río, Cuba. Teléfono: (53) (82)779361 Fax: (53) (82)779361 Correo electrónico: diana@eco.upr.edu.cu

Notas al pie de página

¹ Que se apoya en la teoría de los valores organizacionales, en tanto que estos son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo acerca de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que salgan bien las cosas.

² Proyecto no asociado a programa de interés empresarial.

³ Sistema de Gestión de la Calidad.

⁴ Medio operativo para lograr la calidad como valor final o existencia. Se refiere a un modo de conducta necesario para alcanzar los valores finales y no es necesariamente en sí mismo un fin existencial. Responde a la pregunta: "¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean?".

⁵ La creencia de que la calidad es problema sólo de los técnicos o especialistas encargados de garantizarla.

⁶ Se refiere a los resultados que se deberán obtener a mediano y a largo plazos.

⁷ Sugiere considerar a cada miembro del personal un cliente interno.

⁸ Incumplimiento de los requisitos previamente establecidos.

⁹ El servicio de arrendamiento de almacenes secos para mercancías nacionalizadas tiene el objetivo de comercializar las capacidades de almacenes con los requisitos de calidad exigidos por los clientes, así como garantizar que las operaciones relacionadas con la manipulación de la mercancía se realicen en el menor tiempo posible, con la calidad requerida y se cumplan las Normas y regulaciones vigentes.