



Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo Costa Oriental de Lago



FORMACIÓN GERENCIAL

Revista de Gerencia en áreas
Económicas, Humanísticas y Técnicas
Universidad del Zulia

Mayo 2026
Vol. 25 No.1

Depósito legal: pp 2002 – 02ZU1289
ISSN: 1690-074X

Formación Gerencial, Año 25. N° 1, mayo 2026, pp. 64-80

ISSN 1690-074X

DOI: <https://doi.org/10.17613/scgvx-4fa54>

GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PRINCIPIOS: EVIDENCIA EN GERENCIAS DE CONTRATACIÓN DE EMPRESAS MIXTAS

Asdrúbal Padrón Madriz *

Recibido: febrero 2026

Aprobado: abril 2026

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo describir la aplicación de los principios de la gestión de la calidad en los procesos administrativos de las gerencias de contratación de las empresas mixtas de la Costa Oriental del Lago. Se utilizó un diseño descriptivo, no experimental, transeccional y de campo, encuestando al personal de tres gerencias de las empresas mixtas que operan en la mencionada zona mediante un cuestionario validado por expertos y con confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,94. Los resultados muestran una aplicación muy alta de los principios evaluados (4,25), destacando fortalezas en el enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos y mejora continua. No obstante, las dimensiones de toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones evidenciaron niveles relativamente inferiores.

Palabras clave: Gestión de la calidad, principios, procesos administrativos, mejora, liderazgo.

* Magíster en Gerencia de Operaciones. Ingeniero de Petróleo. Universidad del Zulia, Núcleo COL. Gerente de Operaciones, especializado en planificación, gestión y optimización de servicios a pozos en la industria petrolera. E-mail: padronau@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1769-6853>

QUALITY MANAGEMENT AND ITS PRINCIPLES: EVIDENCE FROM CONTRACTING DEPARTMENTS OF JOINT VENTURES

ABSTRACT

This study aimed to describe the application of quality management principles in the administrative processes of the contracting departments of joint ventures in the Costa Oriental del Lago. A descriptive, non-experimental, cross-sectional, and field design was employed, surveying personnel from three contracting departments using a questionnaire validated by experts and demonstrating high reliability with a Cronbach's Alpha of 0.94. The results indicate a very high application of the evaluated principles (4.25), highlighting strengths in customer focus, leadership, employee commitment, process approach, and continuous improvement. However, the indicators for evidence-based decision-making and relationship management showed relatively lower levels, suggesting areas for organizational enhancement.

Keywords: quality management, principles, administrative processes, continuous improvement, leadership

INTRODUCCIÓN

En el actual entorno globalizado, los acontecimientos económicos y sociales influyen profundamente en la dinámica organizacional, exigiendo transformaciones constantes en las prácticas gerenciales para sostener el crecimiento y la competitividad empresarial. Los mercados contemporáneos, caracterizados por alta interconexión y exigencia, demandan que las organizaciones revisen y adapten continuamente sus procesos internos para asegurar un posicionamiento sólido y diferenciador. En este sentido, el desarrollo de competencias organizacionales y la actualización permanente de los procesos administrativos requieren la participación activa de todos los actores institucionales.

Frente a las exigencias del mercado y a la incertidumbre competitiva, centrar la gestión en la calidad se convierte en una condición necesaria para garantizar

la eficiencia, sostenibilidad y resiliencia organizacionales. En la literatura especializada, se reconoce que los principios de la gestión de la calidad constituyen el marco fundamental para conducir a las organizaciones hacia la excelencia operacional y la creación de valor sostenible.

Según la Organización Internacional de Normalización (ISO), estos principios ofrecen una base estructurada para establecer objetivos, diseñar procesos y desarrollar sistemas de gestión que promuevan la mejora continua y la satisfacción del cliente. Estudios recientes sostienen que estos principios, adaptables a diversos sectores, son esenciales para alinear las prácticas gerenciales con las demandas competitivas actuales y para fomentar una cultura organizacional orientada al desempeño superior.

Particularmente en el contexto venezolano, las organizaciones del sector petrolero, incluidas las empresas

mixtas de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), enfrentan desafíos derivados de la volatilidad del mercado global y la complejidad de sus operaciones. Esta realidad exige políticas gerenciales dinámicas capaces de responder de manera efectiva a variaciones constantes del entorno competitivo. En este sentido, las gerencias de contratación, como unidades habilitadoras de las operaciones centrales, requieren aplicar sostenidamente los principios de la gestión de la calidad para optimizar sus procesos administrativos, contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos y responder eficazmente a las demandas de un entorno complejo.

En concordancia con lo anterior, la presente investigación se centra en describir la aplicación de los principios de la gestión de la calidad en los procesos administrativos de las gerencias de contratación de las empresas mixtas de PDVSA ubicadas en la Costa Oriental del Lago, contribuyendo a comprender cómo estos principios se manifiestan en la práctica y su relación con el desempeño institucional.

MARCO REFERENCIAL

A fin de ofrecer una adecuada fundamentación teórica de la variable estudiada, a continuación, se ofrece una serie de definiciones de gran importancia que ayudaran a comprender de manera sistematizada los aspectos concernientes a los principios de la gestión de la calidad.

Procesos administrativos

El proceso administrativo constituye un constructo central para la comprensión de la gestión organizacional eficiente.

Se define como un conjunto de funciones básicas que los directivos deben ejecutar para garantizar el logro de los objetivos institucionales (Delgado y Rodríguez, 2024). En esta perspectiva, la administración integra diversos elementos operativos y normativos que requieren procedimientos estructurados para la solución sistemática de problemas, mediante la aplicación de estrategias, controles y lineamientos orientados al corto y largo plazo dentro de las funciones de planificación, organización, dirección y control (Cortés, 2019, como se citó en León et al., 2022).

En concordancia con lo anterior, el proceso administrativo puede comprenderse como un flujo continuo e interrelacionado de actividades (planear, organizar, dirigir y controlar) orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al fortalecimiento institucional. Su adecuada implementación resulta determinante para el funcionamiento eficaz de la organización en contextos contemporáneos caracterizados por dinamismo y complejidad (León et al., 2022). Desde esta misma línea teórica, Muñoz et al. (2020) sostienen que dichas funciones básicas son esenciales para el desempeño eficaz de cualquier organización, en tanto su correcta aplicación facilita la adaptación al entorno y el fortalecimiento del rendimiento y la competitividad global.

Por su parte, Delgado y Rodríguez (2024) enfatizan que el proceso administrativo incide directamente en el comportamiento organizacional, impactando variables como productividad, compromiso y satisfacción laboral. Particularmente, destacan la planificación como función

estratégica clave, al implicar la definición de objetivos y la determinación de cursos de acción, reduciendo la incertidumbre mediante la anticipación de escenarios y la preparación de respuestas oportunas.

Asimismo, se concibe la organización como la estructuración y coordinación sistemática de recursos y actividades; la dirección como el ejercicio del liderazgo, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones; y el control como el mecanismo de verificación del cumplimiento de los planes y objetivos establecidos.

A partir de los aportes revisados, se asume el proceso administrativo como un sistema dinámico e integrado de funciones gerenciales que estructura, coordina y regula las actividades organizacionales para el logro eficiente de los objetivos institucionales. Este sistema no solo orienta la definición estratégica y la asignación racional de recursos, sino que articula la conducción del talento humano y la evaluación sistemática del desempeño, consolidándose como eje estructural para la adaptación organizacional, la mejora continua y la sostenibilidad competitiva.

Gestión de la calidad

En entornos marcados por la globalización y la intensificación de la competencia, la gestión de la calidad se configura como un pilar estratégico para la sostenibilidad empresarial. En este contexto, el éxito organizacional depende de la capacidad para armonizar altos estándares de calidad con eficiencia en costos, independientemente del sector o tamaño de la empresa (Guevara, 2020).

Desde una perspectiva estratégica, la gestión de la calidad se orienta a garantizar la satisfacción de clientes, colaboradores y otros grupos de interés, mediante sistemas organizacionales que promuevan la mejora continua, la eficiencia de los procesos y la competitividad sostenible (Aguado et al., 2022). En términos operativos, Correa y Vélez (2023) la definen como un conjunto de procesos sistemáticos que permiten planificar, ejecutar y controlar las actividades organizacionales, trascendiendo la calidad del producto o servicio para abarcar el control integral de los procesos. Esto implica la implementación de sistemas formales de gestión que fortalezcan las herramientas administrativas y optimicen el desempeño institucional (Ormaza y Guerrero, 2021).

En consecuencia, la gestión de la calidad puede concebirse como una estrategia multidimensional que involucra a toda la organización, cuya dirección corresponde a la alta gerencia. Su finalidad es garantizar la satisfacción de necesidades mediante la mejora sistemática de procesos, productos y servicios.

En el marco de esta investigación, se entiende la gestión de la calidad como un conjunto articulado de estrategias y procesos orientados a mantener la competitividad organizacional mediante la aplicación de principios gerenciales desde la génesis de los procesos, considerando las necesidades del cliente, la experiencia acumulada y la incorporación tecnológica. Se asume, además, como un enfoque dinámico que requiere mecanismos estructurados de revisión y ajuste continuo, lo que conduce a la adopción de sus principios como herramienta

metodológica para su operacionalización.

Principios de la gestión de la calidad

Una de las vías para abordar la gestión de calidad en las organizaciones, son los principios como elementos esenciales para la conducción de las organizaciones (Guevara, 2020). Estos representan elementos, dimensiones o características esenciales para encaminar a las organizaciones en el campo de la calidad en el mundo moderno (Amaya et al, 2020). Así mismo, para Díaz & Salazar (2021), los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados por los líderes de la organización con la finalidad de conducirla hacia un mejor desempeño.

Durante la consulta bibliográfica para el desarrollo de esta investigación se han identificado unos principios de gestión de la calidad, con vigencia universal para cualquier organización. En tal sentido, se desarrollarán siete principios establecidos por la ISO 9000:2015, mencionados a continuación:

Enfoque al cliente

Desde sus inicios, las organizaciones buscan satisfacer necesidades de clientes, usuarios o consumidores en contextos caracterizados por una creciente complejidad de productos, servicios y procesos. La calidad, en este marco, se concibe como un esfuerzo continuo por atender y superar expectativas, incorporando atributos de valor alineados con los requerimientos del cliente (Amaya et al., 2020).

El enfoque al cliente constituye un principio central de la gestión de la calidad, orientando a las

organizaciones no solo a cumplir con los requisitos del cliente, sino también, siempre que sea posible, a superarlos (ISO 9000:2015). La sostenibilidad del éxito depende de la capacidad de generar y mantener confianza con clientes y demás partes interesadas, considerando cada interacción como una oportunidad de aportar valor y consolidar la permanencia organizacional (Amaya et al., 2020).

Este enfoque implica reemplazar la visión centrada exclusivamente en la producción por una orientada al cliente, quien demanda calidad, precio competitivo, información y asesoramiento pre y postventa, entrega puntual y garantías (Araujo et al., 2020). En consecuencia, la dirección debe alinear sus prácticas para generar valor desde la perspectiva del cliente, asegurando beneficios derivados de su fidelización. Según Murillo y Urrutia (2025), la satisfacción del cliente es un proceso dinámico que integra tanto la eficacia de los procesos internos como la aceptación del usuario, constituyéndose en motor del mejoramiento continuo y la fidelización organizacional.

En consecuencia, la gestión orientada al cliente se entiende como un enfoque estratégico que integra la identificación de expectativas, la entrega de valor y la satisfacción sostenida de los usuarios, de manera que la fidelización actúa como indicador del desempeño organizacional y garante de la continuidad y competitividad de la organización.

Liderazgo

El liderazgo en la gestión de la calidad implica diseñar y supervisar procesos y sistemas que reduzcan la variabilidad

en productos y servicios, así como establecer políticas que fomenten el desarrollo del capital humano, anticipen problemas y exploren oportunidades de mejora. Según ISO 9000:2015, los líderes en todos los niveles crean unidad de propósito y dirección, generando condiciones para que el personal se implique en el logro de los objetivos de calidad. Esta orientación permite alinear estrategias, políticas, procesos y recursos organizacionales, asegurando coherencia en la ejecución de los objetivos (Amaya et al., 2020).

Asimismo, la reflexión estratégica del liderazgo contribuye a comprender el entorno organizacional y los recursos disponibles, promoviendo la implicación activa de las personas para que sus acciones estén alineadas con los objetivos (Amaya et al., 2020). Según Yachi (2024), un liderazgo efectivo impulsa la coordinación, organización y control de procesos y procedimientos, generando cohesión de objetivos, alineación de procesos y un impulso constante hacia la mejora del desempeño institucional.

Con relación a lo planteado, el liderazgo en gestión de calidad se concibe como un enfoque estratégico que establece unidad de propósito, dirige recursos y coordina al personal de manera que los procesos y acciones se alineen con los objetivos organizacionales, promoviendo la mejora continua, la cohesión de objetivos y la sostenibilidad del desempeño institucional.

Compromiso de las personas

La norma ISO 9000:2015 establece que las personas competentes, empoderadas y comprometidas son esenciales para aumentar la capacidad de la organización de generar y

entregar valor. Para gestionar eficaz y eficientemente, es necesario implicar activamente a todo el personal en todos los niveles, promoviendo su desarrollo, reconocimiento y participación en los objetivos de calidad (Amaya et al., 2020).

De igual manera, Guevara (2020) destaca que un sistema eficaz de gestión de recursos humanos busca crear un entorno de alto desempeño y excelencia, donde la formación continua y estratégica permite al personal desarrollar competencias alineadas con la filosofía organizacional, fortaleciendo su sentido de pertenencia y adaptabilidad al cambio. De igual manera, la implicación activa de las personas en los procesos reconoce que la calidad es un esfuerzo colectivo y que su conocimiento, habilidades y creatividad son fundamentales para la mejora continua (Amaya et al., 2020).

Por lo tanto, el compromiso de las personas se concibe como un principio estratégico que integra participación activa, desarrollo de competencias y empoderamiento del talento humano en todos los niveles de la organización, de manera que su involucramiento, motivación y sentido de pertenencia se traduzcan en generación de valor, eficiencia de procesos y mejora continua del desempeño organizacional.

Enfoque a procesos.

Desde esta perspectiva, Ortíz et al. (2024) plantean que la gestión por procesos concibe a la organización como un sistema de actividades interrelacionadas orientadas a generar valor y satisfacer al cliente. La aplicación sostenida de este enfoque permite integrar resultados, optimizar la

eficacia y eficiencia, y alinear los procesos con los objetivos estratégicos, favoreciendo tanto la mejora continua como la capacidad de adaptación al cambio (Amaya et al., 2020).

Por otro lado, Muñoz et al. (2023) destacan que la gestión por procesos constituye una herramienta que consolida el conocimiento sobre el diseño y rediseño de procesos empresariales, fortaleciendo la capacidad de gestión en organizaciones que operan en diversos contextos y con múltiples objetivos. Para Alarcón et al. (2023) ella fomenta la participación activa del personal, clarifica responsabilidades y aumenta la transparencia operativa. A esto se suma la reducción de tiempos y costos en los ciclos de proceso, lo que optimiza los recursos disponibles y mejora la eficiencia global.

De manera complementaria, segmentar los procesos en tareas específicas permite evaluar el desempeño de cada etapa, identificar desviaciones y ejecutar mejoras continuas. Esta práctica facilita eliminar pasos que no aporten valor a la organización o al cliente, promoviendo ajustes estratégicos que potencien la eficacia y la adaptabilidad del negocio frente al dinamismo del mercado. Por consiguiente, el enfoque a procesos es un principio estratégico que organiza, supervisa y optimiza las actividades interrelacionadas de la organización, asegurando eficiencia, alineación con los objetivos estratégicos y adaptación constante, de manera que cada proceso aporte valor al cliente y respalde la mejora continua del desempeño organizacional.

Mejora

En primer término, la norma ISO 9000:2015 establece que toda organización exitosa debe mantener un enfoque continuo hacia la mejora, anticipándose a los cambios de las condiciones internas y externas para sostener altos niveles de desempeño. Adicionalmente, la mejora continua impulsa a la organización a perfeccionar procesos, productos y servicios de forma constante mediante aprendizaje, innovación y revisión permanente de prácticas y métodos, fomentando una cultura de excelencia que combina ajustes incrementales con innovaciones transformadoras (Amaya et al., 2020).

Por otra parte, Rujano et al. (2020) señalan que la mejora continua constituye un principio fundamental de la gestión de la calidad, generando beneficios organizacionales a través de la transformación sistemática de procesos, productos y servicios, así como mediante la capacitación del talento humano. Entre sus efectos se incluyen la reducción de defectos, disminución de costos, optimización del tiempo y aumento de la productividad, fortaleciendo la competitividad sectorial (Moyano y Villamil, 2021).

Asimismo, Shi (2024) enfatiza que su carácter cíclico permite abordar reiterativamente las dificultades operativas para prevenir su reaparición, consolidando la estabilidad del sistema de gestión. En la misma línea, Tapia (2021) la concibe como un proceso esencial para alcanzar la calidad total mediante acciones orientadas a resultados eficientes.

En consecuencia, la mejora continua puede definirse como un principio estratégico que orienta a la

organización hacia la optimización constante de procesos, productos y servicios, mediante la capacitación del personal, la innovación y la revisión sistemática, de manera que los procesos sean perfectibles, se reduzcan las no conformidades y se fortalezca la competitividad organizacional.

Toma de decisiones basada en la evidencia

La toma de decisiones basada en la evidencia consiste en la integración sistemática de la mejor evidencia científica disponible, la experiencia profesional y el contexto, con el propósito de optimizar la efectividad, eficiencia y calidad de las decisiones organizacionales (OPS, 2022; Alva-Díaz et al., 2022; Delgado, 2023).

En tal sentido, la toma de decisiones en una organización debe sustentarse en datos estructurados y en un análisis riguroso que permita seleccionar la alternativa más adecuada. Amaya et al. (2020) señalan que este enfoque requiere utilizar información verificada y análisis objetivos, de manera que las decisiones informadas aumenten la probabilidad de alcanzar los resultados deseados, mejoren la eficiencia de los procesos, reduzcan la subjetividad y fortalezcan la capacidad de respuesta organizacional. De igual forma, la norma ISO 9000:2015 establece que las decisiones fundamentadas en datos y hechos presentan una mayor probabilidad de éxito, ya que el análisis de la información conduce a una evaluación más objetiva y precisa de las alternativas disponibles.

En este contexto, la toma de decisiones basada en la evidencia se define como un principio estratégico que integra análisis sistemático de

datos, información verificada y juicio objetivo, de manera que la organización pueda seleccionar alternativas que optimicen procesos, incrementen la eficacia y aseguren la satisfacción del cliente.

Gestión de las relaciones

Según ISO 9000:2015, el éxito sostenido de una organización depende de la gestión efectiva de sus relaciones con todas las partes interesadas pertinentes, incluyendo proveedores, clientes y aliados estratégicos. Este principio resalta la interdependencia entre la organización y sus socios, donde el establecimiento de relaciones basadas en confianza y beneficio mutuo potencia la creación de valor y mejora la calidad de insumos y servicios externos, fortaleciendo los procesos internos (Amaya et al., 2020). En línea con lo anterior, Galarza et al. (2024) destacan que la gestión de relaciones requiere identificar, analizar y atender las expectativas de las partes interesadas, con el propósito de fortalecer la sostenibilidad y apoyar la toma de decisiones organizacionales.

De manera complementaria, la gestión de relaciones se concibe como un principio estratégico y bidireccional, que articula la interacción entre la organización y sus partes interesadas, fomentando confianza, valor compartido y colaboración, con el fin de optimizar procesos, fortalecer la sostenibilidad y garantizar la eficiencia de los resultados organizacionales.

METODOLOGÍA

Se consideró una investigación descriptiva, con un diseño no experimental, transeccional y de campo. Los datos fueron recolectados

de una población finita (censo poblacional), que incluyó todas las gerencias de contratación de las empresas mixtas de la Costa Oriental del Lago: Petrocabimas, S.A., Petrozamora, S.A., Petroquiriquire, S.A. Mientras que los sujetos informantes fueron gerentes, supervisores y

analistas quienes laboran en las referidas gerencias. Por lo tanto, la población objeto de estudio quedó conformada por veinticuatro (24) sujetos discretizados en el cuadro 1.

Cuadro 1. Población de estudio

Empresa Mixta	Gerentes	Supervisor	Analistas
PETROZAMORA, S. A	1	2	6
PETROCABIMAS, S. A	1	2	6
PETROQUIRIQUIRE, S. A	1	2	3
Subtotal	3	6	15
Total		24	

Fuente: elaboración propia (2026).

Tras definir el diseño y la muestra, se recolectaron los datos mediante una encuesta escrita auto administrada. El cuestionario, compuesto por 21 ítems con escala de frecuencia de cinco niveles (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca), fue validado por cinco expertos en gerencia de

operaciones y metodología. Posteriormente, se ajustó el instrumento y se evaluó su confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach (ecuación 1), aplicando una prueba piloto al 25% de la población (seis sujetos con características similares al censo).

Ecuación 1: Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$r_{tt} = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{\sum St^2} \right]$$

Dónde:

K= Número de ítem.

Si²= Varianza de los puntajes de cada ítem.

St²= Varianza de los puntajes totales.

La información suministrada por la población se recopiló en una hoja de cálculo para calcular la confiabilidad del instrumento. La escala utilizada para

clasificarla, presentada en el Cuadro 2, se basó en los resultados de la prueba piloto aplicada a sujetos con características similares a la población.

Cuadro 2. Escala nivel de la confiabilidad del instrumento.

Rango	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

Fuente: adaptación de Hernández et al. (2014)

Tras aplicar el instrumento a la muestra piloto y calcular la varianza por ítem y total, los valores se sustituyeron en la Ecuación 1, obteniéndose un coeficiente de confiabilidad de 0.94, lo que indica alta confiabilidad y aptitud para su aplicación. Para procesar los resultados del cuestionario se utilizó estadística descriptiva, empleando la media aritmética (\bar{x}) como medida de tendencia central, conforme a Hernández et al. (2014).

De esta forma, fue posible la categorización de los ítems y la variable de estudio. Para tal efecto, el investigador diseñó un (01) baremo para el análisis de la media aritmética de la variable y sus fases, en el cual se muestra la alternativa de respuesta, intervalo y categoría asignada, tal como se muestra en el cuadro 3. Para establecer la escala de evaluación del rango o intervalo para cada alternativa de respuesta de los resultados, se procedió a calcular la apreciación de la misma mediante la ecuación 2:

Ecuación 2: cálculo de apreciación o rango utilizado para cada intervalo.

$$A = \frac{LM - Lm}{n}$$

Dónde:

A = Apreciación o rango utilizado para cada intervalo.

LM = Lectura mayor, que en este caso es 5.

Lm = Lectura menor que en este caso es 1.

n = Número de atributos, que en este caso es 5

Sustituyendo:

$$A = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Del cálculo realizado, se obtuvo un rango de apreciación de 0,8 para cada intervalo. En este sentido, partiendo que la base es 1, al sumar la apreciación obtenida resulta 1,80, lo

que conduce a determinar el primer nivel de apreciación de 1 a 1,80 hasta llegar al nivel 5, tal como observamos en el siguiente cuadro 3.

Cuadro 3. Baremo para la interpretación de la media aritmética.

Variable	Rango para la media	Nivel de respuesta para la variable
Principios de la gestión de la calidad	4,21 - 5,00	Muy alta aplicación/fortaleza
	3,41 - 4,20	Alta aplicación/fortaleza
	2,61 - 3,40	Moderada aplicación/debilidad
	1,81 - 2,60	Baja aplicación/ debilidad
	1,00 - 1,80	Muy baja aplicación/ debilidad

Fuente: Elaboración propia (2026).

RESULTADOS

Se presentan los resultados obtenidos para la variable, denominada principios de la gestión de la calidad, derivada del objetivo en el cual se describen los principios de la gestión de

la calidad aplicados en los procesos administrativos de las gerencias de contratación de las empresas mixtas. La misma se dividió en siete (07) dimensiones, observadas en la tabla 1.

Tabla 1. Principios de la gestión de la calidad

Dimensión	\bar{X}	Nivel de respuesta
Enfoque al cliente	4,67	Muy alta aplicación: fortaleza
Liderazgo	4,26	Muy alta aplicación: fortaleza
Compromiso de las personas	4,24	Muy alta aplicación: fortaleza
Enfoque a procesos	4,24	Muy alta aplicación: fortaleza
Mejora	4,25	Muy alta aplicación: fortaleza
Toma de decisiones basada en la evidencia	4,04	Alta aplicación: fortaleza
Gestión de las relaciones	4,04	Alta aplicación: fortaleza
Variable: Principios de la gestión de la calidad.	4,25	Muy alta aplicación: fortaleza

Fuente: Elaboración propia (2026)

En la Tabla 1 se presenta la variable principios de la gestión de la calidad y sus dimensiones, reflejando el comportamiento de cada principio a partir de la percepción del personal

encuestado.

El enfoque al cliente evidenció una muy alta aplicación (4.67), constituyendo una fortaleza para las gerencias evaluadas. Los resultados reflejan que

las organizaciones comprenden y priorizan las necesidades de sus clientes, orientando sus esfuerzos hacia el cumplimiento de sus expectativas. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Amaya et al. (2020) y la ISO 9000:2015, quienes destacan que la satisfacción del cliente constituye un eje estratégico que sustenta la fidelización y la competitividad organizacional. A criterio del investigador, la clara orientación al cliente demuestra que las gerencias consideran a sus usuarios como factor determinante para el logro de objetivos institucionales.

Según Murillo y Urrutia (2025), la satisfacción del cliente es un proceso dinámico que integra tanto la eficacia de los procesos internos como la aceptación del usuario, constituyéndose en motor del mejoramiento continuo y la fidelización organizacional. Por lo tanto, la gestión orientada al cliente se entiende como un enfoque estratégico que integra la identificación de expectativas, la entrega de valor y la satisfacción sostenida de los usuarios, de manera que la fidelización actúa como indicador del desempeño organizacional y garante de la continuidad y competitividad de la organización.

Respecto al liderazgo, se observó igualmente una muy alta aplicación (4.26), mostrando que las gerencias ajustan la cultura organizacional a los cambios del entorno, alinean la actuación del personal con los objetivos y mantienen un ambiente propicio para la implicación activa del equipo. Este resultado respalda la postura de Amaya et al. (2020) y Yachi (2024), quienes sostienen que el liderazgo efectivo establece unidad de propósito, coordina recursos y promueve la mejora

continua, garantizando la coherencia y sostenibilidad del desempeño organizacional.

En cuanto al compromiso de las personas, los resultados indican una aplicación muy alta (4.24), reflejando que el personal asume responsabilidad sobre los objetivos y utiliza sus competencias para alcanzarlos, aunque el desarrollo profesional aún se realiza de manera parcial. Esta evidencia concuerda con lo propuesto por Guevara (2020), quien plantea que la participación activa, el empoderamiento y la formación continua del talento humano son esenciales para fortalecer la eficiencia, la generación de valor y la mejora continua de la organización.

El enfoque a procesos mostró una muy alta aplicación (4.24), destacando la identificación de procesos interrelacionados y su alineación con los objetivos de las gerencias, mientras que la revisión de procesos ante cambios de paradigmas se realiza con menor frecuencia. Esto coincide con Ortiz et al. (2024) y Muñoz et al. (2023), quienes sostienen que la gestión por procesos optimiza la eficiencia, permite evaluar cada etapa y facilita ajustes estratégicos para adaptarse al dinamismo del mercado.

El principio de mejora reveló una muy alta aplicación (4.25), evidenciando que las gerencias mantienen un enfoque continuo hacia la optimización de procesos y la implantación de soluciones orientadas a objetivos, empleando técnicas estadísticas para la medición de sus resultados. Tales resultados respaldan lo planteado por Rujano et al. (2020) y Shi (2024), quienes destacan que la mejora continua fortalece la competitividad, reduce no conformidades y consolida la estabilidad organizacional.

El principio toma de decisiones basada en la evidencia presentó la menor media entre los principios evaluados (4.04 alta aplicación), reflejando que, aunque el personal reconoce la importancia de fundamentar sus decisiones en datos y análisis objetivos, la aplicación en la práctica no es totalmente consistente. Este hallazgo sugiere que, si bien las decisiones se basan en información, existen brechas en la sistematización de datos, seguimiento de indicadores y evaluación continua de alternativas.

En este contexto, para Amaya et al. (2020) y la ISO 9000:2015, la eficacia de las decisiones organizacionales depende de un análisis estructurado de la información, que minimice la subjetividad y asegure la alineación con los objetivos estratégicos. La evidencia indica que, en las gerencias evaluadas, los procesos de recopilación y análisis de datos podrían ser mejorados mediante la implementación de sistemas de información más integrados, formación del personal en interpretación de datos y establecimiento de protocolos claros para la toma de decisiones.

Por otra parte, el indicador gestión de las relaciones también presentó una media inferior a otros principios (4.04, alta aplicación), reflejando deficiencias en la interacción con proveedores y en la evaluación sistemática de su desempeño. Aunque la comunicación con clientes es efectiva, los resultados indican que la selección y seguimiento de proveedores no siempre se realiza de manera óptima. Esto coincide con lo planteado por Amaya et al. (2020) y Galarza et al. (2024), quienes enfatizan que la gestión estratégica de relaciones requiere identificar, priorizar y atender las expectativas de todas las partes

interesadas para fortalecer la sostenibilidad y la eficiencia operativa.

En síntesis, la variable principios de la gestión de la calidad presentó una media aritmética global de 4.25, lo que refleja una muy alta aplicación de los siete principios en las gerencias estudiadas, constituyéndose en una fortaleza para las empresas mixtas evaluadas. Los hallazgos muestran coherencia con la literatura científica y la práctica observada, evidenciando que la implementación estratégica de estos principios contribuye al desempeño organizacional, la mejora continua y la competitividad sostenible de la institución.

CONCLUSIONES

Tomando en consideración los resultados obtenidos a través del análisis de los datos recabados mediante la aplicación del instrumento de recolección de información diseñado para la presente investigación, es pertinente presentar las siguientes conclusiones:

- Los principios de la gestión de la calidad se aplican de manera muy alta en los procesos administrativos de las gerencias de contratación de las empresas mixtas de la Costa Oriental del Lago, con una media general de 4,25, evidenciando una gestión consolidada y efectiva de la calidad en estas unidades.
- Entre los principios evaluados, el enfoque al cliente (4.67), liderazgo (4.26), compromiso de las personas (4.24), enfoque a procesos (4.24) y mejora continua (4.25) se destacan como fortalezas en su muy alta aplicación, mostrando que las

- gerencias priorizan la satisfacción del cliente, la alineación de objetivos estratégicos, la participación activa del personal y la optimización constante de procesos y resultados.
- La toma de decisiones basada en la evidencia (4.04) y la gestión de las relaciones (4.04) mostraron niveles relativamente inferiores con una alta aplicación, aunque aún representan una fortaleza, se presentan como áreas de oportunidad para mejorar la objetividad en la toma de decisiones y la coordinación con proveedores y otras partes interesadas.
 - La aplicación consistente de los principios de la gestión de la calidad contribuye al desempeño administrativo, la eficiencia operativa y la sostenibilidad de las gerencias de contratación, consolidando prácticas organizacionales que favorecen la continuidad y competitividad en entornos complejos y dinámicos.
- decisiones se fundamenten en información objetiva y actualizada.
- Establecer protocolos claros de comunicación y evaluación periódica de proveedores y clientes, fomentando la confianza y el valor compartido.
 - Desarrollar programas de formación que refuercen competencias técnicas y de liderazgo del personal, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos y la mejora continua de los procesos.
 - Establecer mecanismos regulares de evaluación y ajuste de los procesos administrativos (mejora continua) para mantener eficiencia, adaptabilidad y cumplimiento de metas.
 - Incentivar la participación activa del personal en la identificación de oportunidades de mejora y en la implementación de soluciones innovadoras, fortaleciendo el compromiso y la eficiencia organizacional.

RECOMENDACIONES

Una vez elaboradas las conclusiones, las cuales fueron conducidas a través de la interpretación y análisis de los resultados obtenidos, se procedió a formular algunas recomendaciones para contribuir a mejorar los principios de la gestión de la calidad aplicados en los procesos administrativos de las gerencias de contratación de las empresas mixtas:

- Implementar sistemas de recolección y análisis de datos más robustos para que las

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado Lingan, A. M., García Bravo, B., Malpartida Gutiérrez, J. N., & Garivay Torres de Salinas, F. D. M. (2022). Gestión de calidad en pequeñas y medianas empresas de Pasco, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 709–726. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.46>
- Alarcón Díaz, N., Alarcón Díaz, O., Alarcón Díaz, J. D., & Alarcón Díaz, D. S. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas: Una revisión literaria. *PODIUM*, 44, 103–118.

- <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
- Alva Díaz, C., Velásquez-Rimachi, V., Sequeiros, J., & Pacheco Barrios, K. (2022). Toma de decisiones en la práctica clínica: Propuesta de un enfoque basado en evidencia "4E". *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 15(1), 86–90. <https://doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2022.151.839>
- Amaya Pingo, P. M., Félix Poicon, E. C. L., Rojas Vargas, S., & Díaz Tito, L. P. (2020). Gestión de la calidad: Un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 632–647. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32406>
- Araujo, R., Orellana Parra, M., Cortéz, G., & Zambrano, J. (2020). Principios de gestión de la calidad en estudios a distancia de universidades privadas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(Extra 3), 460–481. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33383>
- Correa-Hidalgo, D. R., & Vélez-Mendoza, L. P. (2023). Gestión de calidad en servicios y la satisfacción del usuario en el GAD de Portoviejo. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 7(12), 349–361. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/360>
- Delgado Baque, J. (2023). Toma de decisiones basada en evidencia en la gestión organizacional. *Revista Pulso Científico*, 2(2). <https://doi.org/10.70577/rps.v2i2.22>
- Delgado Delgado, H. W., & Rodríguez Bravo, A. G. (2024). El proceso administrativo y su incidencia en el comportamiento organizacional en la compañía de transporte Transmovisa del cantón Montecristi. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3). <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i3>
- Díaz Muñoz, G. A., & Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *PODIUM*, 39, 19–36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Galarza Torres, S. P., Armijos Robles, L. A., García Osorio, N. E., & Cadena Echeverría, J. L. (2024). Aporte de la prospectiva estratégica al tratamiento de partes interesadas en las universidades públicas. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1688>
- Guevara González, C. A. (2020). Principios de gestión de la calidad en empresas de servicios de mantenimiento eléctrico del sector petrolero. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 243–256. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641017>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- León García, L., Zolano Sánchez, M., & León Bazán, M. (2022). El diagnóstico en el proceso administrativo para la mejora de los procesos de gestión administrativa. *Revista de Investigación Académica*

- Sin Frontera, 38, 1–18.
<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi38.531>
- Moyano, F., & Villamil, D. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos: Una revisión documental. *Revista Politécnica*, 17(34), 55–69.
<https://doi.org/10.33571/rpolitec.v17n34a4>
- Muñoz Jaime, L. P., Napa Molina, Y. M., Pazmiño Barragán, W. M., & Posligna Pérez, M. L. (2020). Procesos administrativos: Un estudio al desarrollo empresarial de las PYMES. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29–40.
<https://doi.org/10.47230/unesciencias.v4.n4.2020.334>
- Muñoz, S., Parra, E., & Guaña, E. (2023). Tecnologías de la información y comunicación orientadas a la gestión por procesos. *ECA Sinergia*, 14(3), 18–27.
<https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i3.5236>
- Murillo Hinestroza, D. F., & Urrutia Perlaza, L. G. (2025). Análisis del impacto de la norma ISO 9001:2015 en el mejoramiento de la calidad de los procesos operacionales de una IPS (Trabajo de grado). Universidad Santiago de Cali.
<https://repositorio.usc.edu.co/server/api/core/bitstreams/0bdf51cd-fcc9-4988-8f41-5d4d5f19cb58/content>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.
<https://www.iso.org/standard/45481.html>
- Organización Panamericana de la Salud. (2022). Guía para la toma de decisiones informada por la evidencia, incluso en las emergencias de salud.
<https://iris.paho.org/handle/10665.2/56828>
- Ormaza Cevallos, M. G., & Guerrero-Baena, M. D. (2021). Gestión de calidad y crecimiento empresarial: Análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 318–333.
<https://doi.org/10.52080/rvg93.22>
- Ortiz-Fernández, J., Baldeón-Tovar, M., Medina-Pelaiza, L., Ortiz-Huamán, C., & Godiño-Poma, M. (2024). Gestión por procesos en las empresas: Una revisión sistémica. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 4(1), 7–22.
<https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.01.001>
- Rujano, M., Jacobo, A., Núñez, O., & Anaya, A. (2020). Mejora continua e innovación en agroempresa mexicana: Modelo Self Lead Team. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 796–810.
<https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33167>
- Shi, R. (2024). The PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle's roles in food quality improvement: A case study of the Hangzhou Lele Food Factory in China. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 15(3), 431–440.
<https://doi.org/10.54097/zb9p6d79>
- Tapia Bernabé, I. R. (2021). Evaluación de planes de mejora

continua en escuelas de la educación media superior. Revista RedCA, 4(11), 20–42. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=748780353002>

Yachi-Mendoza, J. C. (2024). Liderazgo directivo y calidad educativa. Revista Docentes 2.0, 17(1), 320–329. <https://doi.org/10.37843/rtd.v17i1.480>