



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

Capacidades y compromiso de la dirección de las pyme de Córdoba. El verdadero rol que cumplen en la planificación, ejecución y control de procesos de mejora continua. Análisis de los datos relevados en la investigación exploratoria

Nélida Castellano, Martín I. Giorgis, Franco Tranquilli

Ponencia presentada en 5to Congreso de Administración del Centro de la República. 2do.
Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. 1er Congreso de
Ciencias Económicas del Centro de la República realizado en 2016 en la
Universidad Nacional de Villa María. Villa María. Córdoba, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

V CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

**II ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA
REPÚBLICA**

I CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

**“DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES FRENTE A LAS NUEVAS
REALIDADES DE LA SOCIEDAD”**

VILLA MARÍA - ARGENTINA - 06 y 07 DE OCTUBRE DE 2016

**CAPACIDADES Y COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN DE LAS PYME DE
CÓRDOBA. EL VERDADERO ROL QUE CUMPLEN EN LA PLANIFICACIÓN,
EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCESOS DE MEJORA CONTINUA
Análisis de los Datos Relevados en la Investigación Exploratoria**

**CASTELLANO, NÉLIDA. AUTORA Y EXPOSITORA
GIORGIS, MARTÍN. AUTOR
TRANQUILLI, FRANCO. AUTOR**

**“CAPACIDADES Y COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN DE LAS PYME DE
CÓRDOBA. EL VERDADERO ROL QUE CUMPLEN EN LA PLANIFICACIÓN,
EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCESOS DE MEJORA CONTINUA”**

Análisis de los Datos Relevados en la Investigación Exploratoria

**PALABRAS CLAVE: CAPACIDADES DE LA DIRECCIÓN - COMPROMISO DE LA
DIRECCIÓN - VERDADERO ROL DE LA DIRECCIÓN – PROCESO DE MEJORA
CONTINUA**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

Hace varios años que venimos investigando la aplicación de la Gestión de Calidad Total en las PYME de Córdoba. Desde los años 2008/2009, venimos preocupados porque en las respuestas de los entrevistados, invariablemente hacen referencia a obstáculos que dificultan el desempeño y certificación de la Calidad, provenientes de la propia administración de la empresa, ya sean problemas de gestión, de planeamiento, de formación y de conocimientos, tales como:

• EL INSUFICIENTE INVOLUCRAMIENTO DE LA DIRECCIÓN
• La falta de objetivos claros
• La elevada rotación de operarios
• La alta rotación de mandos medios
• La falta de capacitación de los operarios
• La comunicación
• Los procesos bajo control

En el equipo de investigación, acordamos en la necesidad de continuar investigando sobre estos obstáculos que traban y/o dificultan la puesta en marcha de un Sistema de Gestión de Calidad, en empresas de Córdoba, tomando esta temática como un verdadero desafío para nuestra profesión en la disciplina de Administración.

Pero el problema de los obstáculos para la Calidad no es nuevo; ya lo desvelaba al Dr. William E. Deming, quien hasta un año antes de su muerte ocurrida en 1993 a los 93 años de edad, dictaba cursos y seminarios diciéndoles a los empresarios de Occidente, que no habían comprendido su enseñanza y culpándolos de las enfermedades de las organizaciones y de los obstáculos a la Calidad.

Durante los años 2010 y 2011, pudimos investigar a dos grupos de organizaciones: 20 de ramos diversos y 17 afiliadas a la Cámara de Industriales Metalúrgicos de Córdoba, respectivamente. En dicha investigación surgieron claramente dos tipos de obstáculos: los fuertes y los débiles. Dentro de los fuertes, uno que concentró el mayor interés fue *“la falta de formación y conocimientos de la dirección sobre gestión de calidad”*.

PROBLEMA

Éste ha sido el motivo por el cual retomamos este tema en la investigación de los años 2014 y 2015, poniendo especial énfasis en las capacidades y compromiso de la dirección, en el liderazgo ejercido, viendo si afectan a la planificación, ejecución y control de la Gestión de Calidad, especialmente en el Proceso de Mejora Continua y si verdaderamente se cumplen los requisitos del capítulo 5 de la Norma ISO 9001: 2008, los que asimismo se encuentran en el borrador de la versión 2015. Atendiendo a esto, se formuló el problema en la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué capacidades y grado de compromiso o involucramiento muestra la Dirección de las PYME de Córdoba y cuál es el verdadero rol que cumplen en la planificación, ejecución y control de procesos de mejora continua?

Para responder esta pregunta, se establecieron los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

- ◆ Indagar sobre las capacidades y el grado de compromiso o involucramiento que posee la Dirección de las PYME de Córdoba y averiguar cuál es el verdadero rol que cumplen en la planificación, ejecución y control de procesos de mejora continua.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Verificar el grado de aplicación de los requisitos del Capítulo 5 de la Norma ISO 9001: 2008 “Responsabilidad de la Dirección” en las PYME de Córdoba.
2. Comprobar que se aplican todos los requisitos con igual rigurosidad.
3. Determinar si hay diferencia entre las PYME certificadas con la Norma ISO y las que no lo están, en cuanto a la aplicación de los requisitos del Capítulo 5.
4. Indagar sobre el nivel de formación y las capacidades que posee la Dirección en las PYME de Córdoba.
5. Investigar las principales causas por las que el empresariado argentino, continúa mirando solamente el corto plazo y no se anima a adentrarse en indicadores estratégicos de plazos mayores.
6. Indagar cuál es el verdadero rol del liderazgo empresarial.

MARCO TEÓRICO

Para elaborar el marco conceptual dentro del marco teórico del proyecto, hemos analizado fundamentalmente tres obras: dos libros de Stephen Covey *“Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas”* y *“El 8º Hábito”*, más *“Las 21 Leyes irrefutables del liderazgo”* de John C. Maxwell, además de los textos básicos de Management.

Los dos autores mencionados se enrolan en nuevas corrientes del liderazgo: para Covey el liderazgo debe estar centrado en principios y para Maxwell es el resumen de la experiencia de toda su vida buscando los factores que debe tener y las leyes que definen a un líder.

En general observamos que ambos están en consonancia con las ideas fundamentales de Peter Senge (1990) en *“La Quinta Disciplina”*, que instala un nuevo paradigma organizacional, con expresiones como **“organizaciones que aprenden”** e **“inteligencia organizacional”**.

Con el material extraído de dichos libros confeccionamos una tabla que relaciona los hábitos y las leyes estudiadas, con las dimensiones de estudio contenidas en el capítulo 5 de la Norma ISO 9001: 2008, presentada a continuación:

Dimensiones de estudio (Cap.5 Norma ISO 9001)	Variables (Libro: 7 Hábitos)	Variables (Libro: 21 Leyes)
Compromiso de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sinergizar ▪ Carácter ▪ Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examinar las condiciones antes de contraer compromisos ▪ Respeto ▪ Transmisión de conocimiento ▪ Sacrificio
Enfoque al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proactividad ▪ Beneficio mutuo ▪ Sinergizar ▪ Relaciones ▪ Acuerdos ▪ Interdependencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones ▪ Capacidad de hablar con el corazón
Política de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento ▪ Capacidad ▪ Reproducción de lo que es el líder ▪ Impulso: capacidad de impulsar

Las	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entendimiento de su dirección y destino deseado ▪ Priorizar correctamente ▪ Administración personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intuición ▪ Seguridad ▪ Priorizar ▪ Saber el momento oportuno
	Responsabilidad, autoridad y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación efectiva: Primero entender, luego ser entendido ▪ Liderazgo personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de dirigir a otros. ▪ Influencia ▪ Experiencia ▪ Carácter ▪ Confianza ▪ Autoestima ▪ Desarrollo de personas
	Revisión por la dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auto-renovación ▪ Mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intuición ▪ Apertura al cambio ▪ Victorias: un líder necesita éxitos

interrelaciones mostradas en esta tabla, nos permitieron elaborar interesantes preguntas para las variables de cada dimensión, fundamentadas en el marco teórico.

METODOS

Para cubrir todas las dimensiones de estudio se construyeron un centenar de preguntas, pero debimos compactar los contenidos y reducir el número, para facilitar las respuestas. Durante la primera mitad del Año 2014 luego del diseño de la investigación, se confeccionó el instrumento de indagación con modalidad semi-estructurada: uno dirigido a la Dirección y otro a los Colaboradores, cada uno con un interesante contenido conceptual y con preguntas abiertas.

Por la naturaleza de las preguntas incluidas en los cuestionarios, nos resultó bastante difícil conseguir que los directivos nos permitieran aplicarlos en sus empresas, aún cuando éstas estuvieran certificadas con las Normas ISO 9001.

En la segunda mitad del Año 2014 se visitaron algunas empresas, pero no todas manifestaron su voluntad de responder los datos concretos que les preguntábamos. Se realizaron entrevistas a los directivos de aquellas empresas que accedieron a responder nuestro cuestionario, que en total fueron 7 empresas de muy diversos ramos y tamaños.

Como ocurre siempre en las investigaciones en nuestra disciplina científica, el aspecto que presentó dificultad fue la recolección de datos en las empresas. No son muchos los directivos que están dispuestos a responder encuestas sobre temas de gestión, aunque les presentemos los beneficios que las técnicas estudiadas les pueden traer.

Por esta razón, en el primer año del proyecto (2014), sufrimos la decepción de no contar con demasiadas empresas para investigar, razón por la cual consideramos a

esta primera indagación como una Prueba Piloto. Realizamos dos formularios: uno para Directivos y otro para Colaboradores, pero surgieron dudas entre los entrevistados, por lo cual no sólo debimos reformular las preguntas de nuestro instrumento de indagación sino realizar un único cuestionario, donde se debía colocar el cargo ocupado.

En el año 2015 tomamos la decisión de remitir un cuestionario único a través de la página de internet www.encuestafacil.com y 30 empresas respondieron las preguntas formuladas en el mismo, varias de las cuales fueron confeccionadas con la modalidad de opciones múltiples. Además, algunas personas dejaron comentarios relacionados con los temas indagados, los que también merecieron nuestro análisis bajo el título de Comentarios Adicionales.

RESULTADOS DEL PROCESAMIENTO DE DATOS RELEVADOS

ANÁLISIS PREGUNTA 5

¿Qué ejemplos concretos o actividades desarrolla la dirección que demuestre su involucramiento con la implementación de un SGC?

Desarrollo de la Comunicación Interna	20	67%
Capacitación al personal	23	77%
Reuniones Formales	25	83%
Reuniones Informales	21	70%
Planificación del SGC, estableciendo la política y objetivos del SGC	19	63%
Evaluaciones internas al personal	18	60%
Disposición de Recursos Humanos Internos	19	63%
Disposición de Recursos Económicos	18	60%
Definición de Responsabilidades y Autoridades	18	60%
Revisión del SGC	17	57%
NS/NC	1	3%
Otro (Por favor especifique)	4	13%
Respuestas recogidas	30	

Del análisis de los datos se puede inferir que la actividad que más se desarrolla en las organizaciones encuestadas y que evidencia el compromiso de la Dirección con el Sistema de Gestión de Calidad, son las **Reuniones Formales (83%)** seguido por **Capacitación al Personal (77%)** y las **Reuniones Informales (70%)**. En menor medida pero con buen número de respuestas dado que más de la mitad de las empresas mencionaron su aplicación, se pueden citar el **Desarrollo de la Comunicación Interna (67%)**, **Planificación del SGC estableciendo la Política y Objetivos del SGC (63%)**, **Disposición de Recursos Humanos Internos (63%)**; **Evaluaciones internas al personal (60%)**, **Disposición de Recursos Económicos (60%)**, **Definición de Responsabilidades y Autoridades (60%)** y **Revisión del**

SGC (57%). Cabe mencionar que hubo una respuesta **NS/NC (3%)** y cuatro **comentarios adicionales (13%)** que podrían asociarse a los situados en el siguiente cuadro:

De esta respuesta se puede concluir que la mayoría de las empresas tienen directivos comprometidos con el SGC, y que promueven la comunicación y capacitación, como lo propone la norma ISO 9001:2008 en su capítulo 5.

ANÁLISIS PREGUNTA 6

¿De qué manera la Dirección se ha garantizado que sus colaboradores cumplan los objetivos de la Política de Calidad?

Capacitación al personal	22	73%
Reuniones Formales	23	77%
Reuniones Informales	21	70%
Evaluaciones internas al personal	17	57%
Mediciones de los objetivos de la Calidad	22	73%
Desarrollo de la Comunicación Interna	19	63%
NS/NC	2	7%
Otro (Por favor especifique)	1	3%
	Respuestas recogidas	30

Del análisis de las respuestas se puede inferir que la mayoría de los directivos de las empresas encuestadas ha utilizado las **Reuniones Formales (77%)** para garantizar que se cumplan los objetivos de la Política de Calidad. Seguido por **Capacitación al personal (73%)**, **Mediciones de los objetivos de la Calidad (73%)**, **Reuniones Informales (70%)**, **Desarrollo de la Comunicación Interna (63%)** y **Evaluaciones internas al personal (57%)**. Hubo dos respuestas no completadas **NS/NC (7%)** y un **comentarios adicionales (3%)** que podría asociarse a los situados en el siguiente cuadro:

Como conclusión, en esta pregunta, las respuestas recogidas, demuestran que en las empresas encuestadas los directivos conocen el punto 5.4.1 de la norma ISO 9001:2008 y realizan acciones tendientes a lograrlo.

ANÁLISIS PREGUNTA 7

¿Considera Que La Mayor Comprensión Y Aprendizaje De La Política De Calidad Pueda Aportar A Eficiencia En Su Organización?

Si	28	93,3%
No	1	3,3%
NS/NC	1	3,4%
	Respuestas recogidas	30
		100%

Podemos afirmar que, en general, los encuestados tienen una visión positiva (93,3%) sobre el aporte de eficiencia a la organización, que puede brindar la mayor comprensión y aprendizaje de la Política de Calidad.

No obstante, debe tenerse en cuenta que 1 empresario opina en forma negativa, es decir que no aprecia ningún aporte de la Política de Calidad a la eficiencia de la organización. Hubiera sido muy importante, conocer los motivos de dicha respuesta por el NO.

Asimismo, es preciso considerar que 1 empresario no respondió esta pregunta, lo que significa un 3,4% del total de encuestados, que no pudo expresar su opinión sobre el aporte de la Política de Calidad. Sumando la respuesta negativa y el que no respondió, se alcanza un 6,7% de los encuestados.

Resulta interesante relacionar las preguntas con los 7 comentarios registrados por los encuestados, los cuales se presentan en una tabla al final. Los comentarios relacionados con una opinión favorable hacia la Gestión de Calidad son los N° 1, 2, 4 y 7, donde se expresa claramente que el encuestado reconoce los beneficios de trabajar con Calidad. No resulta posible relacionar directamente con el aporte de la Política de Calidad a la eficiencia de la empresa al comentario N° 6, ya que expresa que puede ser diferenciadora con algunas organizaciones, no con todas.

En el comentario N° 1, se ha colocado una buena descripción de todo lo que debe hacerse para tener una Gestión de Calidad, a nivel general de la empresa, complementando diferentes técnicas, pero sin mencionar la certificación de alguna norma de calidad.

Como conclusión, en esta pregunta, las respuestas recogidas, demuestran que en las empresas encuestadas los directivos conocen la Gestión de Calidad y el efecto positivo en la eficiencia de las organizaciones.

ANÁLISIS PREGUNTA 8

¿Cuáles han sido los mecanismos efectivos por los cuales le han transmitido la Política de Calidad?

Reuniones Formales	23	77%
Capacitación puntual al personal	22	73%
Reuniones Informales	21	70%
Capacitaciones continuas	16	53%
Evaluaciones internas al personal	15	50%
Programas de Comunicación puntuales	14	47%
Programas de Comunicación a largo plazo	6	20%
Otro (Por favor especifique)	3	10%
NS/NC	2	7%
Respuestas recogidas	30	

La presente es una pregunta de múltiple opción, por lo que cada empresa puede haber optado por más de una alternativa para comunicar su Política de Calidad.

Sobre un total de 30 empresas que respondieron a alguna de estas opciones, se puede apreciar que 23 empresas eligen a las **reuniones formales** como medio de transmisión de la Política de Calidad. En este sentido, estas reuniones no se refieren a **espacios de capacitación puntuales**, que son los vehículos de comunicación, elegido por 22 empresas de las encuestadas, el segundo de los instrumentos de transmisión, sino a la utilización de las reuniones ordinarias o frecuentes que realiza la organización para abordar estas cuestiones. La **capacitación continua** o los **programas de capacitación puntual**, son los mecanismos de transmisión elegidos por 22 y 16 empresas respectivamente. Por otra parte 15 empresas han optado por comunicar la Política de Calidad a partir de sus **evaluaciones internas** y 6 de ellas a través de sus **programas de comunicación a largo plazo**.

Significativamente 21 empresas también transmiten la Política de Calidad utilizando reuniones informales para tal fin.

Dos de estas empresas no respondieron a esta pregunta y tres de ellas respondieron que lo hacen por alguna otra vía alternativa a las sugeridas en la encuesta, sin especificar cuáles.

Podemos concluir que las reuniones, formales e informales, se ha transformado en el principal medios elegido por las empresas para la comunicación de la Política de Calidad, superando aún a los espacios de capacitación puntual, la capacitación

continua y a los programas de comunicación de largo plazo, incluso analizados en su conjunto.

ANÁLISIS PREGUNTA 9

¿Cuáles son los rasgos, características, capacidades y/o comportamientos necesarios para liderar proyectos de PEyCPMC de un SGC?

Proactividad	21	70%
Pensar en ganar/ganar	15	50%
Buscar comprender primero y después ser comprendido	15	50%
Sinergizar	21	70%
Ley de la Navegación: Cualquiera puede navegar un barco pero se necesita de un líder que planee la ruta	7	23%
Ley del Respeto: la gente no sigue a otros por accidente sino a individuos cuyo liderazgo respetan.	19	63%
Ley del Sacrificio: evaluación (previa aceptación) del costo-beneficio de los proyectos que está dispuesto a llevar a cabo	9	30%
NS/NC	3	10%
Otro (Por favor especifique)	2	7%
Respuestas recogidas	30	

Del análisis de las respuestas se puede inferir que la mayoría de los directivos de las empresas encuestadas basa su liderazgo en la **proactividad (70%)** y la **sinergia (70%)**, la **Ley del Respeto (63%)**. Seguidos por **Pensar en Ganar/ Ganar (50%)** y **Buscar comprender primero y después ser comprendido (50%)** y en menor medida, confían en la **Ley del Sacrificio (30%)** y **Ley de la Navegación (23%)**. Hubo 3 respuestas no completadas **NS/NC (10%)** y dos **comentarios adicionales (7%)** que podrían asociarse a los situados en el siguiente cuadro:

Como conclusión, en esta pregunta, las respuestas recogidas, demuestran que en las empresas encuestadas los directivos apuntan a un liderazgo participativo y centrado en el trabajo en equipo pero haciendo valer su autoridad.

ANÁLISIS PREGUNTA 10

¿Qué grado de participación ha tenido la dirección o su representante en estos aspectos vinculados al SGC?

	Muy Alta	Alta	Baja	Muy Baja	NS/N C	Total
En el establecimiento de la política de Calidad	43%	47%	3%	0%	7%	100%
En actividades que garanticen que la Política de Calidad sea adecuada a la organización, comunicada, entendida y mejorada	30%	57%	7%	0%	7%	100%
En el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad	30%	53%	10%	0%	7%	100%
En actividades de mejora continua de la eficacia del SGC	23%	57%	13%	0%	7%	100%
Ha participado en la redacción de un manual de calidad	20%	40%	23%	10%	7%	100%
Ha participado en la identificación de las necesidades y expectativas de clientes	37%	43%	7%	7%	7%	100%
Ha participado en la identificación los procesos críticos	37%	43%	10%	3%	7%	100%
Ha participado en el establecimiento de un sistema de mediciones de calidad	27%	57%	7%	3%	7%	100%
Ha hecho aplicar el manual de calidad en toda la organización.	17%	37%	33%	7%	7%	100%
Ha participado en el análisis y la simplificación de los procesos	17%	47%	27%	3%	7%	100%
Ha participado en los programas para la reducción de errores	17%	50%	23%	3%	7%	100%
Ha incentivado la participación de los empleados en la PEyCPMC del SGC	27%	53%	10%	3%	7%	100%
En decisiones y acciones relacionadas con las necesidades y disposición de recursos.	30%	50%	7%	7%	7%	100%
Respuestas recogidas: 30						

Nos interesa analizar en este punto cuáles han sido los aspectos vinculados al SGC donde la dirección o su representante han tenido una alta o muy alta participación, por lo que se podría inferir que serían aspectos sensibles o bien a los que la Dirección considera de elevada importancia en el diseño, ejecución y monitoreo de un SGC.

El 90% de las empresas muestran una alta o muy alta participación directiva en el **establecimiento de la política de Calidad** y un 87% mostró el mismo nivel de participación en las **actividades que garantizan que la Política de Calidad sea adecuada a la organización, comunicada, entendida y mejorada**. El 83% afirmó que sus directivos o representantes mantuvieron una alta o muy alta participación en el **establecimiento de un sistema de mediciones de calidad** y un 83% ha

manifestado una participación alta o muy alta de sus directivos en el **desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad**. Por otra parte, un 80% de las empresas encuestadas ha afirmado que la Dirección o sus representantes tienen una alta o muy alta participación en los siguientes aspectos: 1) **en las actividades de mejora continua de la eficacia del SGC**, 2) **en la incentivación a la participación de los empleados** en la PEyCPMC del SGC, y 3) **en las decisiones y acciones relacionadas con las necesidades y disposición de recursos**. En un mismo porcentaje lo ha hecho tanto en la **identificación de las necesidades y expectativas de clientes** como en la **identificación los procesos críticos**. En los programas para la reducción de errores, un 67% de las empresas manifiestan que sus directivos le han dedicado una alta o muy alta participación, porcentaje que se reduce al 60% cuando hablamos de la **redacción del manual de calidad**. Por final, un 63% de ellos participan de manera alta o muy alta en el **análisis y la simplificación de los procesos** mientras que un solo un 53% participa, en grado alto o muy alto, en **hacer aplicar el manual de calidad en toda la organización**.

Podemos concluir que los directivos participan activamente en el diseño y establecimiento de la Política de Calidad, en su ejecución, medición, comunicación, planes de mejora continua. También lo hace en las decisiones respecto de la disponibilidad de recursos, en la identificación de las necesidades de los clientes y de los procesos críticos. En los casos encuestados podemos observar una dirección comprometida con determinados aspectos críticos de la PEyCPMC del SGC.

ANÁLISIS PREGUNTA 11

¿Cuáles son las acciones que realiza actualmente para ejercer el liderazgo? (mencionar 5 acciones de liderazgo en la PEyCPMC del SGC)

Sinergia	20	67%
Entender Primero y luego ser comprendido	11	37%
Tener un claro fin en mente y un horizonte claro.	14	47%
Cumplimiento de lo pactado	19	63%
Evaluaciones	13	43%
Reuniones	20	67%
Reconocimiento	14	47%
Capacitaciones Internas	18	60%
Descentralización del SGC	3	10%
Participación en la definición de Objetivos	16	53%
NS/NC	2	7%
Otro (Por favor especifique)	1	3%
	Respuestas recogidas	30

Del análisis de los datos obtenidos, se puede inferir que las acciones que prefieren los directivos para ejercer actualmente el liderazgo son **Sinergia y Reuniones**, ambas con el 67%. Además, aparecen las opciones de **Cumplimiento de lo pactado** y **Capacitaciones internas** con el 63 % y 60 % respectivamente.

Por otra parte, el 53 % reconoció la opción **Participación en la definición de objetivos**, seguida por el **Reconocimiento y Tener un claro fin en mente y un horizonte claro** ambas con el 47 %.

La opción menos elegida fue **Descentralización del SGC** con sólo 3 respuestas positivas (10%) y hubo dos respuestas **NS/NC** (7%).

Identificamos a través de estas respuestas un problema presente en las organizaciones, los gerentes saben teóricamente qué es delegar pero en la práctica no lo ejercitan, prefieren recargarse de tareas con la consiguiente disminución de rendimiento, lo que demuestra una falta de confianza en los subordinados y/o el temor a perder el control sobre la actividad.

Sería adecuado para estas empresas que, si desearan favorecer el proceso de delegación, constituyan grupos participativos de calidad en los que el gerente sólo cumpla el papel de facilitador del grupo. Cada grupo deberá elegir un coordinador, que no necesariamente constituye una autoridad formal, y cuya finalidad es lograr una comunicación activa dentro del grupo. De esta manera, mejorará el proceso de delegación ya que el Gerente tendrá mayor confianza en que sus subordinados podrán transformarse en colaboradores activos y encontrar un potencial líder.

De esta respuesta se puede concluir que las acciones preferidas por los directivos para ejercer el liderazgo son: la Sinergia, las Reuniones, el Cumplimiento de lo Pactado y las Capacitaciones internas, casi en un mismo nivel de preferencia. De igual manera, la acción menos preferida es la descentralización del SGC.

ANÁLISIS PREGUNTA 12

¿Qué otras acciones realizaría si tuviese que ejercer el liderazgo?

Sinergia	5	17%
Entender Primero y luego ser comprendido	9	30%
Tener un claro fin en mente y un horizonte claro.	11	37%
Cumplimiento de lo pactado	3	10%
Evaluaciones	9	30%
Reuniones	4	13%
Reconocimiento	7	23%
Capacitaciones Internas	8	27%
Descentralización del SGC	13	43%
Participación en la definición de Objetivos	8	27%
NS/NC	4	13%
Otro (Por favor especifique)	1	3%
	Respuestas recogidas	30

Del análisis de los datos obtenidos, se puede inferir que la acción elegida por los encuestados si ellos tuvieran que ejercer el liderazgo sería **Descentralización del SGC** (43%).

Posteriormente, siguen las opciones **Tener un claro fin en mente y un horizonte claro** (37 %) y **Entender primero y luego ser comprendido** y **Evaluaciones** (ambas con 30%).

Las acciones menos elegidas fueron **Reuniones** (13 %) y **Cumplimiento de lo pactado** (10 %), y hubo 4 respuestas **NS/NC** (13 %).

Cabe destacar que en esta pregunta no se observa una opción con amplia cantidad de respuestas a favor como en las demás preguntas, ya que Descentralización del SGC fue la alternativa más elegida pero con sólo el 43 %. En este sentido, los porcentajes son más uniformes, no se presenta una alternativa que se prefiera claramente sobre las demás. Pero preocupa que 4 entrevistados no respondieran, porque no conocemos los motivos de esta conducta.

Esto es un dato a tener en cuenta y un aspecto a mejorar, ya que si bien la forma de liderar actual es mediante la sinergia y acciones colectivas como reuniones, capacitaciones y participación en la definición de los objetivos, la toma de decisiones en el Sistema está fuertemente concentrada en el directivo, por lo que sería apropiado un proceso de descentralización como una forma de mejorar el liderazgo.

Visto desde otro lado, en caso que algunos de los encuestados haya sido colaborador y no directivo, también tiene sentido que haya elegido descentralizar las

decisiones como forma en que ejercería el liderazgo.

De esta respuesta se puede concluir que la acción preferida por los encuestados si tuvieran que ejercer el liderazgo es Descentralización del Sistema de Gestión de Calidad, lo que guarda relación con la pregunta anterior en donde fue la opción menos elegida. En consecuencia, lo importante a analizar en este punto, es que los directivos reconocen que se sobrecargan de tareas, la falta de delegación y que deberían descentralizar la toma de decisiones.

ANÁLISIS PREGUNTA 13

A su entender ¿Cuáles son los requerimientos y nivel de formación con los que deberían contar las personas que lideren la PEyCPMC de un SGC?

	Experto	Alta formación	Baja formación	Sin formación	NS/NC	
Formación en Calidad	23%	67%	3%	0%	7%	100%
Capacitación puntual sobre temas del sector de la empresa	27%	57%	10%	0%	7%	100%
Formación General en Administración	17%	60%	17%	0%	7%	100%
Formación Puntual en Administración	10%	53%	23%	7%	7%	100%

Un 23% de los encuestados consideran que quienes lideran la PEyCPMC de un SGC, deberían contar con una formación en calidad en el grado de **Expertos en Calidad** mientras que un 67% consideran que deberían reunir una alta formación. Tan solo un 3% respondió que debería contar con una baja formación en calidad.

Respecto de contar con **formación puntual sobre los temas del sector de la empresa**, los entrevistados consideraron que debería ser necesaria una formación de Experto con un 27%, contar con una alta formación un 57% y que basta con una baja formación, un 10%.

De acuerdo a los directivos entrevistados, y en relación a si los líderes de la PEyCPMC de un SGC deberían ser formados en temas **Generales de Administración**, un 17% respondió que deberían reunir calidad de expertos en dicha formación, 60 % que debería contar con una alta formación y 17% sólo haber recibido una baja formación.

Por último, un 10% de los mismos directivos plantearon que quienes lideren estos procesos deberían ser expertos en algunos **temas puntuales de administración**,

un 53% que deberían mostrar una alta formación y un 23% que sólo era necesario una baja formación en temas puntuales de administración.

Concluimos que los entrevistados concuerdan en altísimo grado que los líderes de este proceso deberían contar con una alta formación o ser expertos en una Formación en Calidad, contar con una capacitación puntual en temas del sector, o una formación general o puntual en administración . Lo que no se admite es contar con líderes sin formación o escasamente formados en estos temas.

ANÁLISIS PREGUNTA 14

¿Cuál es el grado de participación e incidencia de la dirección o de su representante en las siguientes actividades específicas de PEyCPMC de un SGC?

	Muy Alta	Alta	Baja	Muy Baja	NS/N C	Total
Se asegura que la Política de Calidad sea adecuada a la organización, conocida y divulgada.	40%	43%	10%	0%	7%	100%
Se asegura que haya un seguimiento de los objetivos definidos.	37%	50%	7%	0%	7%	100%
Se asegura la verificación de la satisfacción de los clientes.	47%	37%	10%	0%	7%	100%
Se asegura la gestión de las no conformidades, y de las acciones preventivas y correctivas.	20%	60%	13%	0%	7%	100%
Se asegura que haya hecho el seguimiento de la formación y capacitación de las personas.	13%	57%	23%	0%	7%	100%
Se asegura el seguimiento de las acciones que hayan solicitado las auditorías.	27%	53%	10%	3%	7%	100%
Se asegura el estudio de las posibles acciones para la mejora.	13%	63%	17%	0%	7%	100%

Un 87% de las empresas entrevistadas afirmaron que la Dirección mantiene una alta o muy alta participación en el **aseguramiento del seguimiento de los objetivos definidos**. Por su parte un 83% lo hace en el **aseguramiento de que la Política de Calidad sea adecuada a la organización, conocida y divulgada**. Un mismo porcentaje de empresas afirma que la Dirección o sus representantes tienen alta o muy alta incidencia en la **verificación de la satisfacción de los clientes**, donde se destaca específicamente que un 47% lo hace de manera muy alta en esta actividad. Un 80% plantea una alta o muy alta participación directiva en el **seguimiento de las acciones que hayan solicitado las auditorías** mientras que un 80% incide en igual grado en la **gestión de las no conformidades** y de las acciones preventivas y

correctivas. Este porcentaje decae levemente al 77% cuando responden que la dirección asegura el **estudio de las posibles acciones para la mejora**, con una alta o muy alta participación, y llega al 70% de las empresas cuando se habla de una incidencia alta o muy alta en el **seguimiento de la formación y capacitación de las personas**.

Respecto de las actividades específicas consultadas en esta pregunta, podemos afirmar que los directivos siguen mostrando una elevada participación y compromiso en aquellas actividades puntuales relacionadas directamente con la ejecución y el seguimiento del Sistema de Calidad, aun cuando muchas de ellas sean de carácter operativo.

ANÁLISIS PREGUNTA 15

¿Cuál considera que es la principal capacidad que posee para lograr el éxito en la implementación de un SGC?

Ante la diversidad de respuestas en esta pregunta abierta, formamos dos grandes conglomerados (clúster) para homogeneizar los datos:

Cualidades del Líder	Conceptos de Calidad
Saber trabajar en equipo	Convicción en la mejora del desempeño por su eficaz implementación
Empatía, capacidad de lograr sinergia y trabajo en equipo	Visión de todo (global) de la organización
Apertura	Compromiso del personal
Liderazgo	Innovación
Comunicación	Constancia, coherencia en la aplicación de las normas
Conducción	Hacerlo un hábito
Ser líder	Hacer que la calidad no sea una meta sino el camino
Liderazgo y perseverancia	Capacitación
Escuchar	Disciplina, constancia, paciencia
Compromiso	Efectivo control
Compromiso y participación	Perseverancia
Flexibilidad	
Definición y transmisión de una visión	

De esta pregunta se obtuvieron 26 respuestas y 4 NS/NC. Por un lado, un grupo asoció el éxito en la implementación haciendo énfasis en las cualidades necesarias que debe tener el líder, dentro de las cuales diferenciamos las aptitudes como las capacidades que hoy se exigen a la dirección de una empresa, de las actitudes como la predisposición para actuar de una determinada manera.

Por otra parte, otros directivos asociaron el éxito con el concepto de calidad en sí mismo. Las definiciones más interesantes fueron hacerlo un hábito y hacer que la

calidad no sea una meta sino el camino.

En esta pregunta podemos concluir observando la diversidad de respuestas en cuanto a la principal capacidad que creen o poseen los directivos para lograr el éxito en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

ANÁLISIS PREGUNTA 16

¿Considera que la certificación en una norma de calidad es un diferenciador importante en las empresas

Si	26	86,7%
No	2	6,7%
NS/NC	2	6,6%
Respuestas recogidas	30	100%

En esta pregunta los encuestados manifiestan una respuesta positiva en el 86,7% de los casos, considerando que la certificación en alguna norma de calidad sí es un diferenciador importante en las empresas.

Sin embargo, 2 empresarios respondieron negativamente y 2 no respondieron, lo que totaliza un 13,3% del total de encuestados. Nuevamente, opinamos que hubiera sido esclarecedor que manifiesten los motivos para no estar a favor de la certificación, si bien el comentario N° 6 puede considerarse como una razón en este sentido.

Encontramos una relación directa entre esta pregunta y los comentarios N° 2, 4 y 7, donde se destaca el rol de la Dirección en la certificación y/o recertificación de las normas de calidad.

En cambio, en el comentario N° 6 se expresa que *“No todas las empresas deben certificar calidad, sólo aquellas a las que le brinde una posición diferenciadora, o a la que su mercado lo valore.”* Esta expresión transmite la idea de que la certificación por sí sola no es diferenciadora, sino que las empresas deben evaluar cuándo resulta un factor clave y cuándo su mercado lo valore.

Como conclusión, en esta pregunta, las respuestas recogidas, demuestran que en las empresas encuestadas la mayoría de los directivos reconocen que la certificación en una norma de Calidad tiene un efecto diferenciador en las empresas y algunos muestran su orgullo de haber logrado Premio a la Calidad. No obstante, también se observan algunas opiniones escépticas con respecto al verdadero efecto de la certificación en Calidad.

Comentarios Adicionales

En la encuesta se previó un apartado denominado “Comentarios Adicionales” para que los entrevistados pudieran expresarse en algunos temas de su interés o para formular aclaraciones sobre las respuestas. De las 30 respuestas recibidas, solamente 7 incluyeron comentarios, los que se transcriben en la tabla siguiente:

Nº	COMENTARIOS ADICIONALES
1	La implementación de buenas prácticas como el SGC debe ser integrado a modelos de gestión directiva como el Balanced Score Card. Complementado con sistemas de producción como el Lean Manufacturing basado en la filosofía kaizen. Apoyados en un sistema de información que sirva de análisis on line y de información para tendencias.
2	Hemos obtenido y mantenido la certificación de la norma ISO 9001 (en sus versiones 2000 y luego 2008) desde Abril-2008. Les deseo éxito con su estudio de investigación.
3	Sin comentarios
4	La participación de la Dirección en el SGC resultó clave para lograr por 5ta vez la recertificación de la Norma y haber logrado un premio a la Calidad (Agencia Córdoba - 2015).
5	Muchas gracias, espero sirvan las respuestas.
6	No todas las empresas deben certificar calidad, sólo aquellas a las que le brinde una posición diferenciadora, o a la que su mercado lo valore.
7	La calidad es importante en tanto se adquiera no solamente como un certificado que se realiza por una necesidad de comercialización, la verificación de un ente certificador es válida porque brinda una mirada externa con más objetividad.

De los 7 comentarios, hay dos (el 3 y el 5) que no aportan conceptos aclaratorios, puesto que el 3 indica “Sin comentarios” y el 5 expresa agradecimiento y su expectativa de que las respuestas sirvan.

De los 5 comentarios adicionales restantes, hay 4 que manifiestan opiniones favorables a la Gestión de Calidad y se refieren a experiencias positivas en cada empresa. Asimismo, 1 comentario es escéptico en cuanto a la importancia de la calidad y refleja una opinión utilitaria de la certificación de calidad, ya que indica que sólo debe hacerse en las empresas a las que brinde una posición diferenciadora o en las que su mercado lo valore. Este comentario demuestra que el entrevistado no tiene interiorizada a la Gestión de Calidad como un valor personal y organizacional.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

PERFIL DE AL DIRECCIÓN COMPROMETIDA

Habíamos planteado que el *Compromiso de la Dirección* era una variable resultante, que dependía de varios factores primarios, entre ellos: la responsabilidad, el liderazgo y la formación.

En investigaciones anteriores surgieron ciertas dudas respecto del nivel de compromiso de los directivos en los procesos de implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Al profundizar sobre los comportamientos de los directivos de empresas que han certificado, pudimos delinear un perfil que tiene características definidas que giran en torno a las tres preguntas donde centrábamos nuestra investigación, sobre si la Dirección:

- ¿Sabe qué hacer? Estos factores son aquéllos vinculados al conocimiento de los requisitos o dimensiones que propone la norma ISO en el capítulo V Responsabilidad de la Dirección.
- ¿Es capaz de hacerlo? Analizamos en esta dimensión si los directivos están formados para ejercer el rol y las funciones de planificación, ejecución y control de los procesos de mejora continua.
- ¿Puede hacerlo? ¿Sabe cómo hacerlos? En este punto nos preguntamos sobre las cualidades de liderazgo para llevar adelante este proceso.

El análisis de las respuestas a las preguntas realizadas en la investigación, centradas en empresas que han certificado normas ISO, nos ofrece un perfil de *Directivo Comprometido* con los procesos de implementación, mantenimiento y mejora de sistemas de gestión de calidad. Podríamos leer entre líneas lo indiscutible de esta afirmación: sería prácticamente imposible llevar adelante un proceso de tal magnitud sin asumir un conjunto de comportamientos o sin contar con un conjunto de capacidades desarrolladas, sean tanto de formación o de liderazgo. Pero lo que parece obvio, a veces no lo es tanto. Podemos afirmar, con base en investigaciones anteriores, que estas capacidades no siempre son consideradas como variables clave por los directivos que intentan iniciar procesos de implementación de sistemas de calidad, orientados a certificar normas, a mejorar la productividad o adecuarse a los requisitos de satisfacción de los clientes. En esta investigación es posible determinar que al menos para cumplir con alguna de estas finalidades, es necesario contar con una *Dirección Comprometida*.

El *Directivo Comprometido* se distingue por haber desarrollado comportamientos

clave en cada una de las dimensiones analizadas.

MODELO: “DIMENSIONES Y VARIABLES QUE DESCRIBEN EN LA PRÁCTICA AL COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN”

C O M P R O M I S O	Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre SGC • Conocimiento de los requisitos de la norma • Participación activa en el diseño y establecimiento de la Política de Calidad • Asignación de recursos • Participación activa en la ejecución en el SGC • Valoración de la certificación
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la capacitación • Comunicación a través de reuniones formales e informales • Liderazgo participativo • Trabajo en equipo • Sinergia • Cumplimiento de lo pactado • Poli-competencias
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Alta formación o experto en Calidad • Alta formación o experto en Administración

Finalmente, luego del análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta para esta investigación, hemos construido con una síntesis de las mismas el **Perfil de la Dirección Comprometida**, a modo de **Conclusiones** de la presente investigación, el que se presenta a continuación:

**PERFIL DE LA DIRECCIÓN COMPROMETIDA
(SEGÚN LAS RESPUESTAS DE LA ENCUESTA)**

P	Conclusión	Perfil de la dirección
<p>Respuestas vinculadas con la dimensión <u>Responsabilidad</u> en el establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad y su influencia en el Compromiso de la Dirección. En este punto agrupamos las respuestas relacionadas con los requerimientos planteados por la norma ISO 9001:2008, respecto a la responsabilidad de la dirección en los procesos de implementación de Sistemas de Gestión de Calidad.</p>		
5	<p><i>De esta respuesta se puede concluir que la mayoría de las empresas tienen directivos comprometidos con el SGC, y que promueven la comunicación y capacitación, como lo propone la norma ISO 9001:2008 en su capítulo 5.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos comprometidos con el SGC • Promueven la comunicación y capacitación
6	<p><i>Como conclusión, en esta pregunta, las respuestas recogidas, demuestran que en las empresas encuestadas los directivos conocen el punto 5.4.1 de la norma ISO 9001:2008 y realizan acciones tendientes a lograrlo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocen el punto 5.4.1 de la norma ISO 9001:2008 y realizan acciones estipuladas por dicho punto
7	<p><i>Como conclusión, en esta pregunta, las respuestas recogidas, demuestran que en las empresas encuestadas los directivos conocen la Gestión de Calidad y el efecto positivo en la eficiencia de las organizaciones.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocen la Gestión de Calidad y el efecto positivo en la eficiencia de las organizaciones
<p>Respuestas vinculadas con las dimensiones del <u>Liderazgo</u> y la <u>Formación</u> y su influencia en el Compromiso de la Dirección. En este punto agrupamos las respuestas relacionadas con la toma de decisiones y las capacidades actuales de la dirección en el ejercicio del liderazgo de proyectos vinculados a la Gestión de Calidad.</p>		
8	<p><i>Podemos concluir que las reuniones, formales e informales, se ha transformado en el principal medio elegido por las empresas para la comunicación de la Política de Calidad, superando aún a los espacios de capacitación puntual, la capacitación continua y a los programas de comunicación de largo plazo, incluso analizados en su conjunto..</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Política de Calidad se comunica principalmente a través de reuniones, formales o informales
9	<p><i>Como conclusión, en esta pregunta, las respuestas recogidas demuestran que en las empresas encuestadas los directivos apuntan a un liderazgo participativo y centrado en el trabajo en equipo pero haciendo valer su autoridad.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercen un estilo de liderazgo participativo y centrado en el trabajo en equipo, sin sentir que esto resigne su autoridad
10	<p><i>Podemos concluir que los directivos participan activamente en el diseño y establecimiento de la Política de Calidad, en su ejecución, medición, comunicación, planes de mejora continua. También lo hace en las decisiones respecto de la</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen una activa participación en el diseño y establecimiento de la Política de Calidad, en su ejecución, medición, comunicación y planes de

	<i>disponibilidad de recursos, en la identificación de las necesidades de los clientes y de los procesos críticos. En los casos encuestados podemos observar una dirección comprometida con determinados aspectos críticos de la PEyCPMC del SGC.</i>	mejora continua <ul style="list-style-type: none"> • También en las decisiones respecto de la disponibilidad de recursos, en la identificación de las necesidades de los clientes y de los procesos críticos.
11	<i>De esta respuesta se puede concluir que las acciones preferidas por los directivos para ejercer el liderazgo son: la Sinergia, las Reuniones, el Cumplimiento de lo Pactado y las Capacitaciones internas, casi en un mismo nivel de preferencia. De igual manera, la acción menos preferida es la descentralización del SGC.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Las acciones que marcan el ejercicio efectivo de su liderazgo son la sinergia, reuniones, el cumplimiento de lo pactado y la capacitación
14	<i>Respecto de las actividades específicas consultadas en esta pregunta, podemos afirmar que los directivos siguen mostrando una elevada participación y compromiso en aquellas actividades puntuales relacionadas directamente con la ejecución y el seguimiento del Sistema de Calidad, aun cuando muchas de ellas sean de carácter operativo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Participan comprometidamente en aquellas actividades puntuales relacionadas directamente con la ejecución y el seguimiento del Sistema de Calidad • Muchas de ellas son operativas, lo que explica que se hallen sobrecargados de tareas
15	<i>En esta pregunta podemos concluir, observando la diversidad de respuestas, que no hay una definición específica en cuanto a una capacidad principal que posean o crean poseer los directivos para lograr el éxito en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una cualidad específica que requieran para ejercer el liderazgo sino más bien un conjunto de capacidades signado por la diversidad
16	<i>Como conclusión, en esta pregunta, analizando las respuestas recogidas, demuestran que en las empresas encuestadas la mayoría de los directivos reconocen que la certificación en una norma de Calidad tiene un efecto diferenciador en las empresas y algunos muestran su orgullo de haber logrado Premio a la Calidad. No obstante, también se observan algunas opiniones escépticas con respecto al verdadero efecto de la certificación en Calidad.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Consideran que la certificación tiene un efecto diferenciador
Análisis de las respuestas referidas a Requerimientos u Oportunidades en desarrollo del rol directivo y su influencia en el Compromiso de la Dirección. En esta dimensión pretendemos agrupar las respuestas vinculadas con el desarrollo del rol deseado o futuro del directivo comprometido en los procesos de PEyCPMC del SGC.		
12	<i>De esta respuesta se puede concluir que la acción preferida por los encuestados, es la Descentralización del Sistema de Gestión de Calidad, lo que guarda relación con la pregunta 11 en donde fue la opción menos elegida. En</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos también se reconocen a sí mismos como sobrecargados de tareas, con decisiones centralizadas y con poco ejercicio de la delegación

	<i>consecuencia, lo importante a analizar en este punto, es que los directivos reconocen que se sobrecargan de tareas, existe falta de delegación y deberían descentralizar la toma de decisiones.</i>	
13	<i>Concluimos que los entrevistados concuerdan en altísimo grado que los líderes de este proceso deberían contar con una alta formación o ser expertos en una Formación en Calidad, contar con una capacitación puntual en temas del sector, o una formación general o puntual en administración . Lo que no se admite es contar con líderes sin formación o escasamente formados en estos temas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Consideran que para liderar un SGC se requiere una alta formación o ser expertos en una Formación en Calidad o del sector, o bien una en formación en administración. No hay lugar para la improvisación.

En este **Perfil de la Dirección Comprometida** es posible observar la situación actual de la Dirección de las PYME estudiadas, con respecto a las dimensiones: Responsabilidad, Liderazgo y Formación. Éstas son requeridas para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad y mucho más para la certificación de Calidad según alguna norma específica.

Finalmente, como conclusión y reflexión de esta investigación que tuvo el objetivo de relevar las capacidades y el nivel de compromiso de la Dirección de las PYME de Córdoba, podemos afirmar que en la situación actual de las empresas encuestadas, se observa una Dirección Comprometida con *“algunos aspectos críticos”* de la Gestión de Calidad, *“no con la totalidad”*. Asimismo, se aprecia la utilización de *“técnicas tradicionales y limitadas en la comunicación”* con los colaboradores.

Otra realidad que se puso de manifiesto a través de la encuesta, es que los Directivos se reconocen a sí mismos como *“sobrecargados de tareas, con decisiones centralizadas y con poco ejercicio de la delegación”*.

Todos estos aspectos remarcados, revelan poco conocimiento y menor aplicación de las técnicas y aportes que puede brindar la disciplina administrativa para el correcto desempeño de las actividades de la Dirección Comprometida, necesaria para aplicar con éxito la Gestión de Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2009): "Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias". Granica, Barcelona.
2. Castellano, N. y otros (2011): "Los Focos de Luctancia (Reluctancia) en la Implementación y Certificación de la Gestión de Calidad en Empresas de Servicios de Córdoba". Investigación SECYT.
3. Covey, S. (2005): "El 8º Hábito". Paidós. Buenos Aires.
4. Covey, S. (2009): "Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas". 2ª Edición, Paidós, Buenos Aires.
5. Gallardo V. (2012) "Los cinco comportamientos del líder del futuro", recuperado de www.Supervivencia Directiva.com.
6. Goleman, D. (2006): "La Inteligencia Emocional en la Empresa". Vergara, México.
7. ISO 9000:2005 "Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario".
8. ISO 9004:2000 "Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño".
9. Maxwell, J. (2007): "Las 21 leyes irrefutables del liderazgo". Vergara. México.
10. Raventos, J.M. "¿Por qué no trabajamos en organizaciones inteligentes?", inspirado en el artículo homónimo de John Seddon y Brendan. Recuperado de www.monografias.com/trabajos27/quinta-disciplina
11. Senge, P. (1998): "La Quinta Disciplina", Granica, Barcelona.

Páginas Web:

<http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2013/10/nueva-iso-9001-version-2015-principios-liderazgo/>

<http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2013/09/el-borrador-de-la-nueva-iso-9001-version-2015-y-la-importancia-del-liderazgo/>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/el-lider-influye-convence-y-dirige.htm> del autor Carlos Betancourt

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/inteligencia-emocional-liderazgo.htm>

Dr. Héctor Gerardo Toledo Rosillo - Lic. Verónica Fonseca Hernández