

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**DOCTORADO**

TESIS

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES DE LA  
CIUDAD Y PROVINCIA DE BUENOS AIRES. APORTE DESDE LA  
GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Alumno: Lic. TOMÁS CHAHIN

Director de tesis: Dr. JUAN JOSE GILLI

Miembros del tribunal de tesis: Marcelo Alcain, Angel Aróstegui, Marcelo Briola

Fecha de defensa de tesis: 23 de noviembre de 2020

## **Dedicatoria**

A la memoria de Tomás Chahin (p) y Francisco Ortigueira, por creer que el desarrollo organizacional y la gestión basada en la calidad eran posible, y por compartirlo.

## **Agradecimientos**

Esta tesis es el resultado de todos mis años de trabajo en diversas empresas y participación en instituciones, y no solo del trabajo de campo de la investigación. Por este motivo, es importante para mí, y creo que este es el lugar adecuado, para agradecer a todas aquellas personas que de una u otra manera me han transmitido sus conocimientos y experiencias.

Mi agradecimiento eterno al Dr. Juan José Gilli, por haber confiado en mí y haberme abierto numerosas puertas a infinitas oportunidades académicas y profesionales.

A Miguel H. Chahin, por su confianza y ejemplo. A mis colegas de la Comisión Estudios de Administración del CPCECABA, por las tareas compartidas y los conocimientos que me brindaron de manera desinteresada. A los titulares y compañeros de cátedra de esta facultad, quienes me ayudaron a desarrollarme como profesor universitario.

Mi agradecimiento también para Manuel Pardo, Héctor Capiello y Ariel Ferrari, porque con sus experiencias y conocimientos profesionales me ayudaron a entender más y mejor a las empresas.

Un agradecimiento especial a los directivos y responsables de áreas de calidad entrevistados, por dedicar parte de su tiempo a colaborar con la investigación.

Finalmente, quiero agradecer a quienes desde la intimidad de mi hogar fueron y son el soporte necesario para alcanzar cualquier meta; por eso mi agradecimiento a mi esposa Susana y mis hijos Andrés, Carolina y Santiago, porque los siento permanentemente a mi lado.

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
<b>Capítulo 1. PROBLEMÁTICA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1. Justificación. Aporte original a la disciplina.....	5
1.2. Planteamiento del problema.....	6
1.3. Preguntas.....	9
1.4. Objetivos.....	10
1.5. Hipótesis.....	11
1.6. Alineamiento de problema, objetivos e hipótesis .....	11
1.7. Estructura y esquema de trabajo.....	12
<b>Capítulo 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1. Introducción.....	13
2.2. Desarrollo organizacional.....	14
2.3. Evolución histórica.....	15
2.4. Búsqueda de un concepto unificador.....	18
2.5. Desarrollo organizacional y cambio.....	20
2.6. Calidad.....	23
2.7. Innovación.....	33
2.8. Cultura organizacional.....	37
2.9. Comunicación.....	41
2.10. Gestión de procesos.....	43
2.11. Medición del desempeño del desarrollo organizacional.....	49
2.12. A modo de síntesis.....	52
<b>Capítulo 3. METODOLOGIA Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>54</b>
3.1. Definición de la metodología.....	54
3.2. Tipo de estudio.....	54
3.3. Unidades de análisis.....	55
3.4. Variables – Indicadores.....	55
3.5. Población.....	57
3.6. Muestra.....	59
3.7. Técnicas de Recolección de Datos.....	60
<b>Capítulo 4. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
4.1. Exposición de hallazgos.....	62
4.2. Situación actual de la empresa.....	63
4.3. La visión estratégica del desarrollo organizacional.....	67
4.4. La implementación del desarrollo organizacional.....	72
<b>Capítulo 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....</b>	<b>100</b>
5.1. Los empresarios y su consideración sobre el desarrollo organizacional.....	100
5.2. Impacto de la gestión de la calidad en el desarrollo organizacional.....	103
5.3. Indicadores de la calidad para medir el desarrollo organizacional.....	108
5.4. Propuestas para mejorar el desarrollo organizacional de las pymes con el aporte de la calidad.....	117
5.5. Líneas de investigación futuras.....	120

## **CUADROS**

Cuadro 1: Alineamiento de problema, objetivos e hipótesis .....	11
Cuadro 2: Evolución histórica del DO.....	17
Cuadro 3: Principios de la Calidad, beneficios y acciones.....	30
Cuadro 4: Objetivos del DO .....	51
Cuadro 5: Clasificación de las empresas .....	55
Cuadro 6: Relación entre unidades de análisis, variables e indicadores.....	56
Cuadro 7: Cantidad de empresas empleadoras en Argentina .....	58
Cuadro 8: Población objeto de estudio .....	59
Cuadro 9: Plan de Gestión con objetivos.....	74
Cuadro 10: Registro de Acciones Correctivas.....	77
Cuadro 11: Comunicaciones más relevantes dentro del SGC .....	95
Cuadro 12: Resultados de encuestas de clima interno.....	98
Cuadro 13: Resultados de encuesta de satisfacción en el lugar de trabajo.....	98
Cuadro 14: Obstáculos y Elementos Facilitadores del Desarrollo Organizacional .....	103
Cuadro 15: Aspectos de la Calidad que impactan en el Desarrollo Organizacional .....	106
Cuadro 16: Medición del DO – Estado actual de la empresa .....	109
Cuadro 17: Medición del DO – Visión estratégica del DO.....	110
Cuadro 18: Medición del DO – Implementación del DO.....	111

## **GRÁFICOS**

Gráfico 1: Evolución histórica del DO .....	16
Gráfico 2: El modelo de administración de la Calidad total de la GAO .....	22
Gráfico 3: Conformación del Sistema de Gestión de la Calidad .....	27
Gráfico 4: Niveles de cultura organizacional .....	38
Gráfico 5: Cómo surgen las culturas .....	39
Gráfico 6: Elementos de la comunicación interpersonal .....	42
Gráfico 7: Visión estratégica de la gestión de procesos .....	49
Gráfico 8: Visión estratégica de la gestión de procesos detallada.....	49
Gráficos 9: Desarrollo de la estructura .....	79
Gráfico 10: Medición del DO – Estado actual de la empresa.....	109
Gráfico 11: Medición del DO – Visión estratégica del DO.....	110
Gráfico 12: Medición del DO – Implementación del DO .....	112
Gráfico 13: Estado actual de la Empresa A .....	113
Gráfico 14: Visión estratégica del DO - Empresa A .....	114
Gráfico 15: Implementación del DO - Empresa A .....	114
Gráfico 16: Estado actual de la Empresa B .....	115
Gráfico 17: Visión estratégica del DO - Empresa B.....	115
Gráfico 18: Implementación del DO - Empresa B .....	116

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>121</b>
--	------------

## **ANEXOS**

Anexo 1: Modelo de Encuesta.....	125
----------------------------------	-----

## **Capítulo 1. PROBLEMÁTICA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Se inicia este trabajo con la información acerca del propósito y alcance de la tesis y comprende la justificación del tema a desarrollar, su problemática y, además, las preguntas que surgen al plantear la misma. También se expresan en este capítulo los objetivos que se quieren lograr y las hipótesis que sirven de estructura a la investigación.

### **1.1. Justificación. Aporte original a la disciplina**

Habitualmente a los modelos de desarrollo se los relaciona con aspectos de las relaciones humanas desde enfoques sociológicos y psicológicos. Sin embargo, estos enfoques son sólo una parte del fenómeno. Así como la gestión de una empresa implica aspectos que van desde la planificación hasta su control, pasando por la organización de sus procesos y la dirección del personal, de la misma manera su desarrollo también está relacionado con todos estos aspectos que representan la razón de ser de la Administración.

No es habitual encontrar información sobre los resultados de la aplicación de metodologías de desarrollo organizacional en las empresas, en verdad se lo suele relacionar con encuestas de clima organizacional, relacionando la satisfacción de las personas con cuestiones que tienen que ver más con la madurez de la empresa.

El aporte principal será el de poner a disposición de las empresas y profesionales las bases a través de las cuales es posible utilizar el modelo de gestión de la calidad para la mejora del desarrollo organizacional, con elementos para poder ser medido y evaluado.

## 1.2. Planteamiento del problema

Las empresas pequeñas y medianas (pymes) habitualmente crecen, pero no necesariamente se desarrollan. Se pone el foco casi en exclusividad en la generación de nuevos negocios, pero muy difícilmente se lo acompaña con el desarrollo otros aspectos del funcionamiento de la empresa, de manera de conformar las bases para otros nuevos negocios que se irán generando gracias a la visión comercial o contactos de los dueños o accionistas.

De acuerdo a las experiencias de autores y trabajos realizados, la situación arriba planteada genera diversos problemas, por ejemplo: inexistencia de un planeamiento, falta de coordinación de las actividades, personal desmotivado, desconocimiento de los resultados, entre otros inconvenientes. Autores clásicos en el tema en cuestión como Larry E. Greiner, ya en su libro de 1974 afirmaba que *“no entender los problemas del desarrollo organizativo puede llevar a que la estructura quede congelada y resulte inapropiada frente a las oportunidades y amenazas del medio”*.

Dicho autor nos muestra las diferentes etapas en el crecimiento de las organizaciones y las crisis que deben superar a efectos de lograr su madurez. De no superarlas, entonces tendrán problemas por la no asignación de responsabilidades, centralización de las decisiones, desmotivación de los gerentes, manejo de operaciones sin coordinación de los planes, recursos y tecnología, comunicación deficiente entre las áreas centrales y la línea.

Van Hoof y Gómez (2015) exponen la problemática de las pymes en América Latina, dicen que son un sector tradicionalmente atrasado y no valorado, con una dependencia generalizada del estado para su continuidad. Pero, al mismo tiempo, consideran a este sector como el motor del desarrollo económico y social, tomando en cuenta las aspiraciones y energía que poseen los niveles medios de las zonas urbanas, con mayor acceso a la educación y a la tecnología a través de las redes sociales. Además, los autores entienden que surgen empresarios más conscientes de la globalización de los mercados y de los problemas sociales y ambientales existentes en la región.

Al mismo tiempo, Van Hoof y Gómez (2015) destacan la heterogeneidad de las pymes, diferenciándolas en función del acceso a los mercados, tecnología y capital humano, y

también en lo que respecta a los vínculos con otras empresas. Estos aspectos impactan en la productividad, capacidad para exportar y posibilidades de crecimiento.<sup>1</sup>

Los autores agregan:

*“Es así que las aspiraciones, buenas intenciones y energía no bastan para convertir a las pymes en motor del desarrollo, el papel que hoy tienen en países industrializados y bien podrían desempeñar en América Latina. Potenciarlas requiere que aborden estrategias y prácticas de gestión.”* Van Hoof y Gómez (2015: 21)

En el párrafo anterior se resalta uno de los problemas más frecuentes en las pymes, la resistencia a desarrollarse y madurar. Resistencia sustentada en diversos factores, desde el desconocimiento de las herramientas básicas a aplicar, hasta la conveniencia por alguna razón a no cambiar. Los autores abordan las características a adquirir por las pymes que deseen el cambio, lo que ellos denominan “pyme de avanzada”.

*La pyme de avanzada es la que vislumbra el futuro del mercado para su producto o servicio, precisa su estrategia y se enfoca en ella; apunta a la especialización y las economías de escala; examina su producto y los procesos que emplea, en busca de innovaciones que la acerquen a la sostenibilidad; se dedica a alinear las diferentes áreas de gestión hasta el crecimiento del negocio; utiliza a cabalidad las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, tanto en el manejo del negocio como en su relación con clientes y consumidores; ... reconoce que el equipo humano al servicio de la empresa es su activo más valioso y se ocupa de motivarlo, capacitarlo y ampliar sus destrezas; percibe y se adapta a los cambios que ocurren en el estilo de vida de los consumidores y supera su horizonte; y se inserta en cadenas de valor que cubran el espectro de producción al que pertenece y apunta su visión a mercados de exportación”* Van Hoof y Gómez (2015: 21)

La importancia de las pymes en el desarrollo económico y social es uno de los factores que impulsa este trabajo compartiendo con Van Hoof y Gómez (2015) que las nuevas oportunidades abiertas para las pymes se complementan con los cambios en las economías emergentes. De esta manera, los patrones culturales de la población influyen en las demandas de productos y servicios y van cambiando a partir de la apertura de los mercados y las

---

<sup>1</sup>Van Hoof y Gómez (2015), haciendo referencia a lo expresado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2019: 17)

fronteras, así como los tratados de libre comercio entre países. De esta manera, las empresas dispondrán de un mercado más grande para ofrecer sus productos. Pero, estas posibilidades las podrán aprovechar aquellas pymes que se atrevan a innovar.

Los autores agregan que, a pesar de las oportunidades que presenta el avance tecnológico, no es fácil convertir a las pequeñas y medianas empresas en pymes de avanzada. Las causas tienen que ver con las limitaciones en el marco institucional en el que se desenvuelven, la tradición rentista y la desigualdad social. Estos factores pueden relacionarse con la pérdida de calidad de la educación pública, la falta de preparación de los recursos humanos y su impacto en la productividad.

El contexto externo presenta amenazas para las pymes, pero también oportunidades para quienes se adaptan a las exigencias del comercio internacional apoyados en la gestión y la calidad de sus productos y servicios orientados por estrategias de sostenibilidad.

### ***La problemática en números***

Según datos publicados por Destino Negocio en un artículo cuya autora es Luciana Paulise (2018), en los países en desarrollo entre un 50 y un 75% de las pymes dejan de existir durante los primeros tres años siendo la causa principal la falta de rentabilidad en el negocio.

En un estudio publicado por el Ministerio de Trabajo de la Nación sobre el panorama de las empresas argentinas, Belacín y Arnoletto (2019) presentan la realidad del ciclo de vida de las empresas en nuestro país, con datos similares a los de Luciana Paulise (2018). Los autores señalan que el 82% supera el año de vida, el 49% cumple 4 años y sólo el 34% alcanza los 7 años. Además, agregan que, en comparación a otros países, las empresas en la Argentina tienen menor probabilidad de sobrevivir en todas las etapas posteriores al primer año de vida.

Los datos expresados en relación al ciclo de vida de las empresas en la Argentina están asociados a diversos factores, donde los referidos a la situación económica, financiera y social del país tiene especial atención. Habitualmente nos preguntamos cuál es la diferencia entre las empresas que logran sobrevivir y las que no, ya que tanto unas como otras se desenvuelven y operan en el mismo contexto.



Los autores citados agregan que el crecimiento de las empresas depende de varios factores, algunos de ellos son de índole externa como el clima de negocios, el acceso al financiamiento, las fricciones en el mercado laboral, las barreras a la competencia y el comercio y las instituciones; pero hay otros que son de índole interna, como la capacidad de operar en forma efectiva y eficiente capacitando y desarrollado a su personal.

Son esas diferencias las que le dan fundamento a esta investigación, las que hacen que ese porcentaje minoritario de empresas sean sostenibles en el tiempo y continúen produciendo o prestando sus servicios a la comunidad.

Belacín y Arnoletto (2019) destacan el impacto que tienen las pymes en la creación y destrucción de empleo cada año. Mientras que las empresas grandes concentran un tercio del empleo, gran parte de nuevos empleos son creados gracias a las nuevas empresas.

*“Las pymes más jóvenes crean desproporcionadamente más empleo, aunque un grupo de las que cierran los primeros años de vida lo destruye significativamente. Por otro lado, las pymes más maduras son más frecuentemente destructoras de empleo. Por su parte, las más grandes presentan tasas de creación y destrucción más equilibradas.”* Belacín y Arnoletto (2019: 7)

En el estudio realizado indica que en 2017 hubo 609.000 empresas empleadoras que acumularon 6,4 millones de empleos formales. Del total de puestos de trabajo, las pymes concentran el 77% y las empresas grandes, el 23% restante. El impacto de las pymes en la generación de empleo en el país es uno de los motivos para focalizar nuestra investigación en el desarrollo de las pymes para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Si bien el problema descrito podría extenderse a todas las pymes de nuestro país, en este trabajo nos centraremos en el análisis de aquellas que poseen una trayectoria en el mercado de más de diez años, con un gran crecimiento en ventas y facturación, que en la mayoría de los casos se encuentran iniciando la sucesión hacia la segunda generación de propietarios o accionistas y, además, que ya tienen algún tipo de certificación de normas o modelos de gestión de la calidad implementado.

### **1.3. Preguntas**

El problema planteado se transforma en la razón de ser de esta investigación, generando las preguntas que abajo se mencionan.

La pregunta central del trabajo es la siguiente:

¿Es posible lograr el desarrollo organizacional utilizando modelos de gestión basados en la calidad?

Además, formulo las siguientes preguntas específicas que con su respuesta colaborarán a responder la pregunta principal:

¿Qué percepción tiene el empresario sobre el desarrollo organizacional?

¿Cuáles serían los obstáculos y elementos facilitadores para el desarrollo en base al modelo de calidad?

¿Qué aspectos de la gestión de la calidad impactarán en mayor medida en el desarrollo organizacional?

¿Cuáles son los criterios posibles para evaluar el desarrollo organizacional?

¿Qué resultados obtienen las empresas que poseen modelos basados en la gestión de la calidad?

#### **1.4. Objetivos**

##### ***General***

Demostrar que la utilización del modelo de gestión de la calidad es un instrumento válido para facilitar el desarrollo organizacional en las pequeñas y medianas empresas.

##### ***Específicos***

- Relevantar la importancia del desarrollo organizacional para los empresarios.
- Detectar los obstáculos existentes, así como también los elementos facilitadores, para el desarrollo organizacional.
- Establecer los aspectos de la gestión de la calidad que impactan en el desarrollo organizacional.
- Definir los criterios a través de los cuales se evaluará el concepto de desarrollo, estableciendo los parámetros para su medición.
- Comprobar el efecto de la aplicación del modelo de calidad según los parámetros de medición.

## 1.5. Hipótesis

Las hipótesis planteadas para el presente trabajo son las siguientes:

- La mayoría de los empresarios no consideran en su gestión el desarrollo organizacional.
- Los modelos de gestión de la calidad impactan positivamente en el desarrollo organizacional de una empresa.
- La gestión de calidad proporciona indicadores para evaluar el desarrollo organizacional.

## 1.6. Alineamiento de problema, objetivos e hipótesis

En el siguiente cuadro se establece una relación entre el problema planteado para esta investigación, las preguntas disparadoras, los objetivos buscados y las hipótesis correspondientes.

**Cuadro 1: Alineamiento de problema, objetivos e hipótesis**

PROBLEMA	PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS
<b>Las empresas pymes habitualmente crecen, pero no necesariamente se desarrollan.</b>	¿Es posible lograr el desarrollo organizacional utilizando modelos de gestión basados en la calidad?	<b>General:</b> Demostrar que la utilización del modelo de gestión de la calidad es un instrumento válido para facilitar el desarrollo organizacional en las pequeñas y medianas empresas.	
	¿Qué percepción tiene el empresario sobre el desarrollo organizacional?	Relevar la importancia del desarrollo organizacional para los empresarios.	La mayoría de los empresarios no consideran en su gestión las dimensiones del desarrollo organizacional.
	¿Cuáles serían los obstáculos y elementos facilitadores para el desarrollo en base al modelo de calidad?	Detectar los obstáculos existentes, así como también los elementos facilitadores, para el desarrollo organizacional.	Los modelos de gestión de la calidad impactan positivamente en el desarrollo organizacional de una empresa.
	¿Qué aspectos de la gestión de la calidad impactarán en mayor medida en el desarrollo organizacional?	Establecer los aspectos de la gestión de la calidad que impactan en el desarrollo organizacional.	
	¿Cuáles son los criterios posibles para evaluar el desarrollo organizacional?	Definir los criterios a través de los cuales se evaluará el concepto de desarrollo, estableciendo los parámetros para su medición.	La gestión de calidad proporciona indicadores para evaluar el desarrollo organizacional.
	¿Qué resultados obtienen las empresas que poseen modelos basados en la gestión de la calidad?	Comprobar el efecto de la aplicación del modelo de calidad según los parámetros de medición.	

Fuente: elaboración propia.

## 1.7. Estructura y esquema de trabajo

Esta tesis está compuesta por los siguientes capítulos:

- *Capítulo 1 - Fundamentos y abordaje de la investigación.* Establece la problemática, las preguntas que surgen de dicha problemática, así como también los objetivos a lograr y las hipótesis que dan inicio a la investigación.
- *Capítulo 2 – Marco teórico.* En este capítulo se presentan los conceptos de desarrollo organizacional, su evolución histórica, como también la búsqueda de un concepto teórico que fundamente nuestro trabajo. También se plantea el concepto de cambio y de calidad y, finalmente, se plantea un esquema de medición del desempeño del desarrollo organizacional.
- *Capítulo 3 – Metodología y técnica de recolección de datos.* En este título se expresan los aspectos técnicos relacionados con la metodología de investigación y se describen los instrumentos utilizados en el relevamiento de campo.
- *Capítulo 4 – Presentación y análisis de los resultados.* Este capítulo organiza y analiza la información obtenida en los relevamientos efectuados y se efectúan los comentarios salientes que surgen como consecuencia del análisis de esos datos.
- *Capítulo 5 - Conclusiones y propuestas.* En el último capítulo se concreta el cierre de la investigación; demuestra si a partir de la información obtenida se cumplen los objetivos y las hipótesis que se propuso indagar. También se proponen posibles líneas de investigación futura.

Con la estructura expuesta, el trabajo pretende cumplir con los objetivos de la investigación para abordar apropiadamente un tema que habitualmente no se le da la trascendencia que requiere desde gestión de las empresas Pymes, como lo es el desarrollo organizacional. A través de esta investigación se pretende mostrar los beneficios de la gestión de la calidad en el desarrollo de las empresas pequeñas y mediana, así como brindar una herramienta que les permita implementar y medir dicho desarrollo.

## **Capítulo 2. MARCO TEORICO**

En este capítulo se realiza una reseña de los conceptos e ideas existentes en parte del campo teórico según la bibliografía sobre los temas centrales de la investigación. Tiene como objetivo brindar un marco teórico a los conceptos serán tratados a lo largo de la tesis, ya sea en la formulación de la encuesta, en el análisis de los resultados, y también en la elaboración de las propuestas. De esta manera se intenta presentar diversos conceptos de desarrollo organizacional, su evolución histórica, como también la búsqueda de un concepto unificador que nos permita avanzar con nuestro trabajo. Asimismo, el concepto de cambio es importante por tratarse justamente el desarrollo de un proceso de cambio.

El otro aspecto central de esta investigación tiene que ver con el concepto de calidad, ya que forma parte de la problemática a investigar. Junto con la calidad están asociados otros conceptos como los de innovación, cultura organizacional, comunicación y gestión de procesos, que están relacionados con el desarrollo organizacional. Por último, y en función de los resultados que pretendemos obtener, se considera importante contar con un esquema de medición del desarrollo organizacional, que servirá de sustento a la encuesta que guiará el trabajo de campo.

### **2.1. Introducción**

Un caso clásico en la enseñanza relacionado con el diseño de estructuras es el de la “Sra. Raku”, propuesto por Henry Mintzberg (1994) en su libro *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Allí leemos como la Sra. Raku, finalmente una exitosa empresaria, fue creciendo y desarrollándose junto a su empresa de fabricación de cerámicas a partir del crecimiento de las ventas y la producción. La Sra. Raku inició su proyecto siendo un simple emprendimiento personal y a medida que las ventas crecían se iba viendo en la obligación de ampliar el plantel de colaboradores; esto la obligó también a ir desarrollando su estructura y procesos de trabajo, pasando por los diferentes tipos de estructuras con sus respectivas características y factores condicionantes (también llamados factores situacionales).

Este es el caso de numerosos empresarios que tienen un origen similar al de Raku pero no necesariamente con el mismo éxito, al menos desde el punto de vista del desarrollo empresarial.

Al relevar la extensa y variada bibliografía relacionada con los temas que nos ocupan, encontramos diversos enfoques que enriquecen el análisis sobre los temas de desarrollo organizacional y también sobre la gestión de la calidad.

Así es como encontramos diversos autores, como también publicaciones en Internet de instituciones especializadas, que plantean un enfoque del desarrollo organizacional (de ahora en más DO) centrado en las áreas de las personas o recursos humanos.

## **2.2. Desarrollo organizacional**

### **Perspectiva de la Administración**

Desde la perspectiva de la Administración recurrimos a uno de los autores más reconocidos y respetados como lo es Peter Drucker (2003) que aporta las primeras ideas para este trabajo. Drucker plantea que el crecimiento, así se refiere al hablar del desarrollo organizacional, no es un proceso automático a través del cual por el solo hecho de crecer se consigue el éxito. Pone como requisito que la empresa tenga los productos o servicios que el mercado necesita en un determinado momento. Pero lo más clarificador a efectos de la búsqueda conceptual es lo que afirma en el siguiente párrafo:

*“El crecimiento de un organismo social como es la empresa implica tanta tensión y esfuerzo como el crecimiento en un organismo biológico. Es una forma de discontinuidad. En determinada etapa una empresa debe cambiar. Y en esa etapa generalmente se manifiesta la crisis de identidad a la que aluden los psicólogos modernos cuando analizan la transición de la adolescencia a la edad adulta.” (Drucker, 2003: 865)*

Se expone en el párrafo anterior una idea central en Peter Drucker en toda su obra relacionada con la condición excluyente de la satisfacción del cliente por parte de la empresa a través de los productos y servicios que produzca. Esta idea decimos que es central porque pone de manifiesto que el crecimiento/desarrollo no se puede evaluar solo desde el punto de vista económico o financiero, está claro que va de la mano de la aprobación por parte del cliente de los beneficios recibidos por parte de la empresa.

En la cita textual del libro ya obtenemos elementos para ir conformando una de las definiciones de desarrollo organizacional. Efectivamente, podemos concluir en que se trata de un cambio o discontinuidad en un determinado momento, tal como ocurre con las personas, fundamentalmente en cuanto a la identidad. Esto puede implicar cambios en la

cultura, hábitos, costumbres, procesos, métodos de trabajo y hasta en los productos o servicios ofrecidos.

### **Perspectiva de los expertos**

Cuando recurrimos a la bibliografía escrita por expertos en temas de DO, en general nos encontramos con conceptos similares en cuanto a la mención de la cultura organizacional, comportamiento y otros aspectos relacionados con las actitudes de las personas.

El autor Guizar Montúfar (1998) refleja en su libro conceptos del DO de varios autores, quienes plantean conceptos similares. De esta manera, Hakkis expresa que el crecimiento en la empresa será posible cuando mejoren las relaciones interpersonales. Bennis dice que la estrategia para el cambio tiene que ver con los cambios en las creencias, actitudes valores y estructuras de la organización. En cambio, el caso de Richard Beckhard expresa un concepto más integrador del DO, diciendo que es un esfuerzo que abarca a toda la organización, el cual se inicia en la dirección con el objetivo de aumentar la eficiencia y la salud de la misma. Pero este enfoque en apariencia más integrador, no lo es tal cuando leemos la segunda parte de su definición, al expresar que todo esto será posible interviniendo en los procesos organizacionales por medio de los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

En la búsqueda de los aspectos a considerar en el desarrollo organizacional que se pueden considerar de mayor impacto en el crecimiento de las empresas, continuamos con Guizar Montúfar (1998), quien expresa los fundamentos por los cuales una organización debe apoyarse en el DO. Dichos fundamentos tienen que ver con la ayuda y colaboración a los directivos y staff a realizar más eficazmente sus actividades, a la mejora de las relaciones interpersonales, a trabajar más eficazmente en el diagnóstico de problemas complejos y a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios.

Si bien en los puntos anteriores se refuerza la idea de las relaciones interpersonales, el autor avanza en aspectos de mejorar el resultado de las actividades, como un intento de ampliar la idea del DO.

### **2.3. Evolución histórica del concepto**

En el análisis del concepto de Desarrollo Organizacional es importante y resulta de utilidad conocer cuál fue su evolución histórica, para entender cómo se fue desarrollando dicho concepto y también creciendo en cuanto a conocimiento. Para ello recurrimos a Audirac

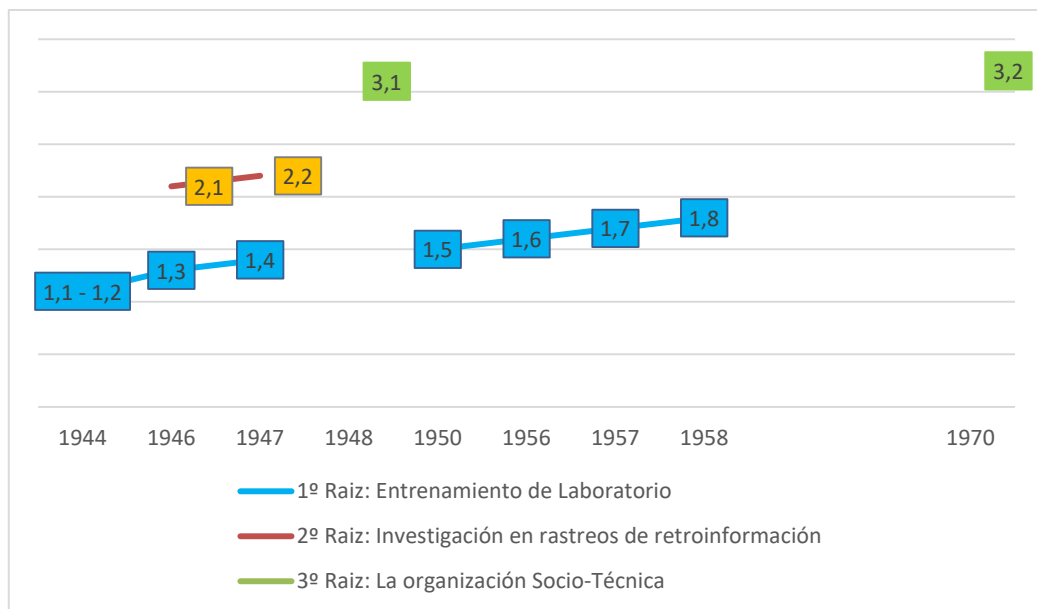
Camarena et al (1994) quien nos muestra en su libro las etapas e ideas que se han ido presentando a través de los años.

De esta manera el autor clasifica las etapas de la siguiente manera:

- 1º Raíz: Entrenamiento de Laboratorio
- 2º Raíz: Investigación en rastreos de retroinformación
- 3º Raíz: La organización Socio-Técnica

En el siguiente gráfico podemos observar los momentos en el tiempo en el que tuvieron lugar cada una de las Raíces, así como también las acciones que se fueron desarrollando en cada oportunidad.

**Gráfico 1: Evolución histórica del DO**



Fuente: Audirac Camarena (et al.) (1994)

Los datos reflejados en el gráfico nos indican la referencia a la acción ocurrida en esos años, que nos sirven para identificarlas en las tablas de abajo. Allí también se realiza una apertura de cada una de las acciones con los detalles de las mismas.



**Cuadro 2: Evolución histórica del DO**

<b>1º RAIZ - ENTRENAMIENTO DE LABORATORIO</b>			
<b>NACE</b>		<b>FUNCIONAMIENTO</b>	<b>REPRESENTANTE</b>
Instituto Tecnológico de Massachusetts		Entrenamiento en relaciones humanas vía laboratorio de experimentación.	Kurt Lewin
<b>AÑO</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>ACCION</b>	<b>RESULTADOS</b>
1.1 - 1944	K. Lewin R. Likert D. Mc Gregor	Funda el Centro de Investigación para Dinámica de Grupos en el IMT.	Experimentan en condiciones más favorables, fenómenos grupales de la interacción humana en diversos aspectos
1.2 - 1944	R. Bradford L. Lippitt	Programa de inducción al personal para cambios interdependientes en el Hospital Freedman de Washington D.C	Entrenamientos de tres niveles de múltiple entrada. Cimenta los programas de intervención típicos del futuro D.O
1.3 - 1946	K. Lewin K. Benne L. Bradford R. Likert	Establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación para la Dinámica de grupos en el State Teacher's College de New Britain, Conn.	Permitieron hacer análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales que luego dieron origen a los entrenamientos en dinámica grupal.
1.4 - 1947	K. Lewin K. Benne L. Bradford R. Lippitt	Fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL) en Bethel, Maine.	Permitieron el desarrollo grupal y entrenamiento de Grupos T.
1.5 - 1950	K. Benne L. Bradford R. Lippitt	Distinguen dos tipos de grupos: el grupo A, de aprendizaje de destrezas cognoscitivas, y el T, de aprendizaje vivencial.  Hacen el estudio de análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje.	Ambos grupos son necesarios en el entrenamiento de dinámicas de grupos. El A provee material de análisis y el B los fundamentos teóricos para dichos análisis. Transmiten los grupos de entrenamiento a los sitios de trabajo real de los participantes. Se empiezan a aplicar todo el año los programas de NTL y la metodología de los grupos T se empiezan a aplicar en la industria y los negocios.
1.6 - 1956	R. Blake H. Shepard J. Mouton	Utilizan el término Desarrollo Organizacional en un artículo de su autoría.	Empieza a tener un significado preciso las iniciales DO, identificando una metodología para el cambio organizacional planeado, de tipo educativo aplicado principalmente a grupos industriales.
1.7 - 1957	D. Mc Gregor J.P. Jones B. Mason H. Shepard	Fundan el grupo DO para la Unión Cardibe.  Diseñan trabajos para el departamento de Relaciones con Empleados para la Esso Stándar Oil.	Se integra en una empresa de producción un grupo ad hoc interno para desarrollar actividades de DO para su propio beneficio.
1.8 - 1958	P. Buchanan  M. Horwitz R. Blake J. Mouton	Dirige el Interview Survey and Diagnosis. Dirigen un Laboratorio Instrumentado, un Desarrollo de equipo y un Proceso de consultoría y resolución de conflicto intergrupar en la planta de Bayway de la Stanford Oil.	En la planta Bayonne de la Standard Oil.

<b>2º RAIZ – INVESTIGACION EN RASTREOS DE RETROINFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>NACE</b>		<b>FUNCIONAMIENTO</b>	<b>REPRESENTANTE</b>
Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, EUA		En estudios de investigación a través de rastreos de información-retroinformación aplicados a fenómenos micro y macro-organizacionales, tales como el clima organizacional, la comunicación, las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, etc.	Rensis Likert
<b>AÑO</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>ACCION</b>	<b>RESULTADOS</b>
2.1 - 1946	R. Likert	Funda el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, EUA.	Se desarrolla la metodología de los rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos de la organización, clima organizacional, etc.
2.2 - 1947	M. Radke L. Festiger R. Lippitt D. Mc Gregor F.Jr. Cartwright Deutschmann	Se unen al Michigan´sSurveyResearch Center del Instituto para la Investigación social de la Universidad de Michigan.	Fundado el año anterior por Rensis Likert.

<b>3º RAIZ – LA ORGANIZACIÓN SOCIO-TECNICA</b>			
<b>NACE</b>		<b>FUNCIONAMIENTO</b>	<b>REPRESENTANTE</b>
Instituto de las Relaciones Humanas de Tavistock, Lóndres, Inglaterra.		La organización se ve como un sistema técnico para conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente involucrada en un proyecto o trabajo, logrando establecer grupos autónomos de trabajo.	Rensis Likert
<b>AÑO</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>ACCION</b>	<b>RESULTADOS</b>
3.1 - 1948	Instituto de las Relaciones Humanas de Tavistock, Lóndres, Inglaterra	Lanza el proyecto Tavistock en la Compañía Glacier Metal, naciendo así el concepto de sistema social técnico abierto.	Se concluye en que no sólo se deben considerar las dimensiones humanas de trabajo, sino también las dimensiones técnicas. Se deben tratar y ver la interacción e interrelación de unas con otras.
3.2 - 1950	Compañías Saab-Volvo (Suecia); Galnes de la General Foods Topeka, Kansas, EUA	Ponen en acción sistemas socio-técnicos en sus plantas.	

Fuente: Audirac Camarena et al (1994: 11)

#### **2.4. Búsqueda de un concepto unificador**

En la búsqueda de un concepto de Desarrollo Organizacional que unifique los diversos enfoques planteados podemos recurrir a Audirac Camarena (1994), quien expone de una manera amplia el significado del DO:

*“El DO es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.”* (Audirac Camarena et al, 1994: 17)

La definición propuesta por el autor se la puede considerar de las más completas si analizamos los componentes de la misma:

- *Es una estrategia educativa:* en primer lugar, habla de estrategia, lo que implica que es un tema de responsabilidad de la dirección y que debe ser parte de un plan. Además, la considera de tipo educativa, proponiendo que el DO se implemente atendiendo la concientización e integración de las personas, facilitando su inclusión al proyecto de desarrollo como parte fundamental del mismo.
- *Para lograr un cambio planeado:* los cambios en las organizaciones deben ser planeados para asegurar el éxito del mismo. La norma ISO 9001 en su versión 2015 requiere que todo cambio que afecte a la gestión de la organización sea planificado. El DO implica cambios en todos los aspectos de la gestión, lo que deben ser considerados dentro de una metodología que asegure el cumplimiento de etapas y controles.
- *Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas:* las personas en una organización son las que definen el éxito de cualquier cambio que se quiera realizar. De aquí la importancia en que el DO preste especial consideración por las cuestiones relacionadas con las personas que interactúan con la organización. Desde ya que se incluyen a los directivos, profesionales, técnicos, administrativos, operarios y otros integrantes, pero también entran dentro de esta consideración los accionistas, proveedores y otras partes interesadas.
- *Se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización:* al considerar estos aspectos convierte a esta definición en la más completa dentro de las que fueran reseñadas. Incorpora a los conceptos del párrafo anterior los relacionados con el funcionamiento mismo de una organización, partiendo desde el planeamiento, siguiendo por el diseño de su estructura y procesos y considerando las diversas técnicas para el logro de una gestión más eficiente.

De la misma manera en que se planteó oportunamente la discusión sobre si la Administración puede clasificarse como una ciencia, una tecnología o un arte, con diversas opiniones y con un cierto consenso con la opinión de Bunge de que se trata de una metodología científica, se plantea esta discusión también para el desarrollo organizacional.

De la lectura de la bibliografía no pareciera que exista un consenso como sí lo hay sobre la Administración, por lo que Audirac Camarena et al (1994) expone la clasificación en la que la ubican los estudios de acuerdo al comportamiento que han tenido en diversas situaciones:

- *Filosofía*: se lo entiende al DO como una filosofía en función de predicar una forma de vida en la cual se deben hacer las cosas, de acuerdo a la forma de ser y actuar, y con lo que se dice y hace.
- *Arte*: se la considera un arte por cuanto tiende a perfeccionar la organización, compatibilizando necesidades de la empresa y los individuos.
- *Enfoque de administración*: se visualiza al DO como una forma de manejar y optimizar los recursos de la organización con un estilo renovador.
- *Tecnología*: se ve al DO como una nueva tecnología que aporta un conjunto de instrumentos y técnicas para cambios planeados, debiendo atenderse especialmente los aspectos psicosociales de comportamiento.

A los efectos de la presente investigación los cuatro aspectos deben ser considerados. De todas maneras, será el Enfoque de administración y la Tecnología a los que les dedicaremos mayor espacio en la investigación por cuanto son los que más se relacionan con la temática elegida y la herramienta de evaluación. Asimismo, la cuestión del comportamiento de las personas, como se plantea en el aspecto Tecnológico, será considerado por ser éste trascendental para el logro de los objetivos de cualquier proceso de cambio organizacional.

## **2.5. Desarrollo organizacional y cambio**

En la bibliografía que expone sobre DO encontramos que la mayoría de los autores lo asocian al concepto de Cambio. Pero a diferencia de ellos Gary McLean (2006) se muestra contrario a esa idea. Este autor expresa que hay veces en que las organizaciones deben enfrentar cambios dramáticos, donde el DO no tiene lugar. Podemos entender esta posición en el sentido que, ante la necesidad de efectuar cambios en la empresa por motivos de pérdida de mercado, cambios tecnológicos, es decir cualquier situación que lleve a la organización a implementar una reingeniería<sup>2</sup>, es difícil pensar en ese momento en el desarrollo de las personas, procesos y la misma empresa.

Ahora bien, cuando la situación no es la planteada más arriba, el DO genera un proceso de cambio, por lo que el resto de los autores también está en lo cierto en este sentido.

---

<sup>2</sup>Reingeniería: “Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado – y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan – para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.” (Manganelli y Klein, 1995: 8)

En la búsqueda de conocimientos que ayuden a introducirnos en la realidad del cambio en las organizaciones, nos encontramos con autores como Shaffer y Thomson (2004) quienes sostienen que muchas empresas enfocan sus procesos de cambio en una cantidad de actividades que no le ofrecen resultados concretos y útiles, especialmente resultados relacionados con la rentabilidad y baja de costos de manera conveniente para la empresa.

Los autores agregan que hay programas de cambio que están enfocados a las actividades y otros que se enfocan en los resultados. Shaffer y Thomson (2004) están a favor de estos últimos programas, ya que son los que a una empresa le pueden generar resultados positivos en lo que respecta a los índices económicos-financieros, comerciales y operativos, los cuales serán reconocidos especialmente por los accionistas y clientes.

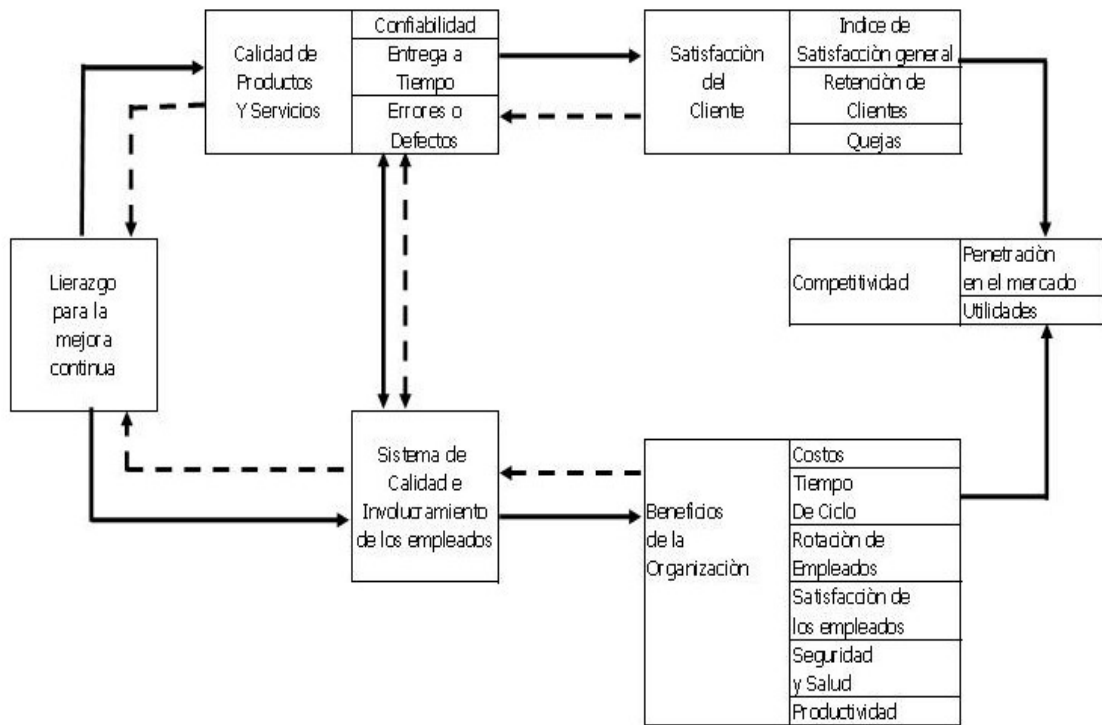
Hasta aquí se comparte el análisis de estos autores, pero al fundamentar dicho análisis agregan una serie de programas que los relacionan con el enfoque a las actividades y no a los resultados. Dentro de esos programas mencionan la calidad total o mejora continua, agregando que los mismos *“suelen proponer una filosofía o estilo empresarial, basados, por ejemplo, en la colaboración interdepartamental, en la concesión de autonomía a los directivos medios o en la participación de los empleados.”* Shaffer y Thomson (2004: 237). Fundamentan su posición en que existe una suposición errónea en pensar que, si se llevan a cabo una cantidad suficiente de actividades de mejora concretas, esto llevará inevitablemente a resultados reales que mostrarán mejoras con relación a la situación anterior.

En líneas generales los principales autores en materia de calidad y mejora continua, a quienes también llamamos “maestros de la calidad” como son Edward Deming y Joseph Juran, siempre expresaron en todas sus obras que no hay calidad si no existe una mayor rentabilidad para las empresas, ya que no tienen sentido los esfuerzos que se realicen en los programas de calidad total, mejora continua o como se los quiera denominar, si no se logra uno de los objetivos principales de la empresa. Pero para no referenciar solo a dichos autores, por demás conocidos, se ubican otros como Evans y Lindsay (2000), quienes hablan de la calidad y resultados en los negocios.

Para ello exponen un gráfico que resulta por demás demostrativo de sus pensamientos en cuanto a la relación necesaria entre la calidad y los resultados concretos a los que hacían mención Shaffer y Thomson (2004), afirmando que *“las empresas que invierten en esfuerzos*

de administración de la calidad experimentan una reutilización extraordinaria y mejora en su desempeño”. Evans y Lindsay (2000: 18).

**Gráfico 2: El modelo de administración de la Calidad total de la GAO**



Fuente: Evans y Lindsay (2000: 19)

El gráfico anterior es el resultado de un estudio realizado por la General Accounting Office (GAO) del gobierno de Estados Unidos, el cual incluyó a veinte empresas que obtuvieron las marcas más altas en el Premio a la Calidad de ese país denominado Baldrige, de 1988 y 1989. El resultado del estudio mostró que en casi todos los casos estas empresas habían conseguido mejores relaciones con sus empleados, productividad más elevada, mayor satisfacción de los clientes, penetración en el mercado y una mejor rentabilidad. En el gráfico las flechas dentro de los recuadros reflejan la dirección esperada de los indicadores de rendimiento.

En el mismo sentido del estudio de la GAO y con casos de empresas de la Argentina, a través de la participación como evaluador del Premio Nacional a la Calidad de nuestro país pude apreciar a través de datos e informes suministrados por las empresas evaluadas, los mismos resultados obtenidos en Estados Unidos. Salvando por supuesto las distancias y el contexto, las empresas de la Argentina han mostrado un rendimiento superior al de las empresas de la

competencia en el sector en que actúan. Las evaluaciones en las que me tocó participar son de los años 1995 a 1999, en empresas del rubro automotriz, plástico y comunicaciones.

Otros autores han abordado también la relación entre la calidad y los resultados lo que nos permite observar visiones diferentes a las de Shaffer y Thomson (2004). En este caso, Gilli y Tartabini (2013: 64), afirman que *“el mejoramiento de la calidad o mejora continua procura una elevación constante de las especificaciones mediante la fijación de estándares más altos, no sólo para el ámbito de producción sino para todas las áreas de la empresa”*. Luego agregan que para la calidad total la satisfacción del cliente resulta del conjunto de actividades de la empresa, asociando el concepto de calidad al de la excelencia empresarial.

## **2.6. Calidad**

### ***Definición de calidad***

Los conceptos de Calidad se han ido actualizando a lo largo de los años, manteniendo siempre el espíritu inicial que los primeros autores le han querido dar. Los conceptos que nos legaron los maestros de la calidad Deming y Juran entienden a la Calidad como el *“nivel de satisfacción del cliente”* (Juran y Gryna, 1996: 3), así como también expresan que la calidad tiene que ver con el establecimiento de una cultura, *“una nueva filosofía mediante el aprendizaje de responsabilidades por parte de la gerencia y su accionar en pos de un cambio”* (Deming W.E, 1989: 19).

Ya en esta última definición observamos la incidencia de la cultura, el aprendizaje, las responsabilidades de la gerencia (o dirección) y el cambio en el concepto de calidad. En cuanto a Juran y Gryna (1996) amplían el concepto definiendo lo que entienden como cliente, cuando dicen que éste es aquel a quien un producto o proceso impacta. De aquí surge la apertura a los conceptos de clientes externos que incluyen al usuario final y algunas de lo que hoy denominamos partes interesadas, y de clientes internos refiriéndose a los otros sectores de la misma organización. También los autores hacen referencia al concepto de producto, definiéndolo como la salida de un proceso. Por último, haciendo referencia al concepto de satisfacción del cliente, lo circunscriben a la consideración de dos componentes: características del producto y falta de deficiencias.

En función de los objetivos propuestos para esta investigación interesan los aspectos de la calidad que inciden en el desarrollo organizacional, por lo que nos remitiremos a conceptos más modernos de la calidad.

La norma ISO 9000 ha actualizado la definición de calidad de la siguiente manera:

*“Una organización orientada a la calidad promueve una cultura, que da como resultados comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes” (ISO 9000, 2015: 2).*

Observamos en esta nueva definición el planteo de la necesidad de promover comportamientos, actitudes y actividades para poder cumplimentar los requisitos de los clientes y de las partes interesadas. El concepto de calidad está totalmente asociado a la gestión de las organizaciones, pudiendo afirmar que también lo está con el desarrollo que las mismas vayan produciendo. Las organizaciones y especialmente las empresas, no tienen como único fin el de lucro; para poder llegar a cumplir ese objetivo, antes sus clientes deberán estar conformes con los productos o servicios recibidos, y para ello será primordial generar la cultura de la calidad de la que hablamos más arriba.

### ***Administración estratégica de la calidad***

En el párrafo anterior se expresa que la calidad está totalmente asociada a la gestión de las organizaciones, por lo que es importante que podamos avanzar en este sentido a efectos de ir entendiendo la manera en que esto pueda ser posible. Para ello nos introduciremos en el concepto de administración estratégica de la calidad, a efectos de mostrar la relación justamente entre el planeamiento de una organización y la gestión de la calidad.

Recurriremos a Juran y Gryna (1996: 115) quienes afirman que *“la administración estratégica de la calidad (AEC) es el proceso de establecer metas de calidad a largo plazo y definir el enfoque para cumplir esas metas. La alta administración desarrolla, implanta y dirige la AEC.”*. Para los autores los siguientes son los elementos de un plan estratégico:

- Definición de la misión de la organización
- Análisis de las oportunidades y retos
- Análisis de las fuerzas y debilidades
- Identificación y evaluación de estrategias alternativas



- Selección de una estrategia
- Desarrollo de metas
- Preparación de planes detallados a corto plazo
- Traducción de los planes a presupuestos
- Supervisión del desempeño

Si recurriéramos a cualquier autor que haya escrito sobre planeamiento o estrategia nos encontraremos con la mención de los mismos elementos o similares a los propuestos por Juran y Gryna como administración estratégica de la calidad. Podríamos adelantar una conclusión a través de la idea que implementar calidad no es otra cosa que administrar correctamente una organización. De esta manera los autores destacan que, si bien los enfoques específicos de la administración estratégica de la calidad aún se encontraban en desarrollo al momento de escribir el libro, ya se podían destacar algunos elementos básicos, como ser:

- Enfoque sobre las necesidades del cliente.
- Liderazgo de la alta administración para desarrollar las metas y estrategias de calidad.
- Interpretación de las estrategias como planes anuales de negocios.
- Implantación de acciones por los departamentos correspondientes en lugar de depender del departamento de calidad.

A través de estos elementos visualizamos la relación entre la calidad y la administración de la organización, determinando un vínculo entre las necesidades del cliente, el liderazgo de la dirección, los planes de negocios y lo que denominamos enfoque a procesos estableciendo responsabilidades en cada uno de los sectores y con una visión común.

Evans y Lindsay mantuvieron los elementos mencionados por Juran y Gryna (1996), ya que, si bien los mismos se encontraban en desarrollo según los autores, con el paso del tiempo se fueron afirmando y adquiriendo cada vez más fuerza. Evans y Lindsay (2000: 115) expresan que *“para que la calidad tenga éxito en una organización debe convertirse en parte de las actividades cotidianas de todo el personal”*. Este concepto incluye desde los miembros de la dirección hasta los trabajadores de primera línea. Agregan además que:

*“Un sistema de calidad total debe construirse sobre sólidas prácticas administrativas que se centren en el cliente, que sirvan de guía para todos los empleados, que incorpore la calidad en la planeación estratégica del negocio, que involucre y motive a todos, que*

*integre la calidad en todos los productos y procesos, que dé información útil para mantener el rendimiento y la mejora continua y que conduzca a una ventaja competitiva sostenible”.* (Evans y Lindsay, 2000: 115)

Llevar adelante estas tareas requiere, según estos autores, de una organización con una estructura sólida y procedimientos efectivos de implementación. Es muy elocuente la importancia que le dan a la necesidad de contar con una administración, con todo lo que ello significa y venimos mencionando, donde la calidad encuentre un ámbito propicio para desarrollarse.

Pero también es importante, no solo la opinión expresada por los autores citados, sino también el punto de vista o percepción sobre la calidad de los mismos actores, aquellos que se encargan de implementarla. Por eso la definición de calidad que citan Evans y Lindsay como proveniente de presidentes y directores ejecutivos de empresas estadounidenses, rectores de los departamentos de negocios e ingeniería de grandes universidades y reconocidos asesores.

*“La calidad total (TQ) es un sistema de administración enfocado a las personas, que se dirige a un continuo aumento de la satisfacción del cliente, a un costo real siempre menor. La calidad total es un procedimiento de todo el sistema (no de un área o programa por separado) y forma parte integral de una estrategia de alto nivel; funciona horizontalmente a través de funciones y departamentos, involucrando a todos los empleados de arriba abajo, y se extiende hacia atrás y adelante para incluir las cadenas de proveedores y clientela. La calidad total hace hincapié en el aprendizaje y en la adaptación al cambio continuo como clave del éxito organizacional”.*

*Los cimientos de la calidad total son filosóficos; el método es científico. La calidad total incluye sistemas, métodos y herramientas. Los sistemas permiten el cambio; la filosofía se conserva igual. La calidad total está anclada sobre valores que resaltan la dignidad del individuo y la fuerza de una acción comunitaria.”* (Evans y Lindsay, 2000.:118).

### ***Sistema de gestión de la Calidad***

Para hacer posible la administración estratégica de la calidad necesitaremos, como vimos, de una implementación efectiva en la que participe la totalidad de las personas que integran la organización. Por ello entonces será importante contar con un sistema de gestión de la

calidad que nos permita disponer de la metodología necesaria para cumplir con los pasos requeridos para ello.

En el modelo de calidad propuesto por la familia de normas ISO 9000, la implementación de la administración estratégica de la calidad está sustentada en lo que denomina sistema de gestión de la calidad. Este sistema se integra de otros elementos que los iremos mencionando, en principio a través del siguiente gráfico que nos permite visualizar la relación entre cada uno de ellos:

**Gráfico 3: Conformación del Sistema de Gestión de la Calidad**



Fuente: Elaboración propia, con información de la Norma ISO 9000 (2015)

A efectos de entender los conceptos expresado en el gráfico anterior, recurrimos a las definiciones provenientes de la norma ISO 9000 (2015) y del modelo de la FPNC (2020)

- *Control de la Calidad*: es la parte de la gestión de la calidad enfocada a la satisfacción de los requisitos de la calidad. Aquí donde se centra el control estadístico de los procesos, a través de la toma de muestras de los productos como así también la inspección en la prestación de los servicios, de manera de constatar el cumplimiento de las especificaciones técnicas y/o requisitos de otra índole.
- *Aseguramiento de la calidad*: es la parte de la gestión de la calidad enfocada a proporcionar confianza en que se cumplen los requisitos de la calidad. Aquí se pone énfasis en el proceso de trabajo, de manera que sea un proceso seguro, confiable, con una minimización o eliminación de desvíos lo que genera productos y servicios que cumplan con las especificaciones y requisitos.

- *Gestión de la calidad*: es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Además de los conceptos de la norma ISO 9000 (2000), hacemos referencia a lo expresado por el modelo de la FPNC (2020) donde expresa que la calidad es algo que se prevé y se diseña; la organización llevar adelante actividades de índole sistemático que permiten mejorar continuamente la calidad de sus procesos, productos y servicios. Al mismo tiempo, analiza los componentes clave de los procesos, para lo cual se incluye la investigación y desarrollo, el diseño, la producción y la evaluación del producto o servicio que resulte de ello. A esta definición y conceptos dicho modelo lo denomina gestión de la calidad.

- *Política de la Calidad*: son las intenciones y dirección global de una organización relativas a la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- *Sistema de Gestión de la Calidad*: sistema para establecer la política y los objetivos para el logro de estos, con el fin de dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. De esta manera podemos observar que el sistema de gestión de la calidad incluye a todos los componentes anteriores, que será necesario disponerlos para que dicho sistema tenga el éxito esperado.

### ***Modelos basados en la Gestión de la calidad***

Al considerar los modelos de gestión vigentes basados en la calidad nos encontramos con diversas normas internacionales que establecen requisitos para una gestión de este tipo, así como también con modelos de excelencia que se convierten en premios nacionales otorgados por países. De esta manera podemos mencionar la familia de normas internacionales ISO<sup>3</sup>9000, que incluye la ISO 9001 e ISO 9004. Veamos en forma sintética los antecedentes de estas normas:

*Año 1979*: se forma en ISO el Comité Técnico 176, comenzando a trabajar en normas para el aseguramiento de sistemas de calidad.

*Año 1986*: el TC 176 publica las normas ISO 8402. Esta norma surgió como un complemento de la serie de normas ISO 9000, con el objetivo de disponer de un espacio donde se definan los términos relacionados con la calidad.

---

<sup>3</sup>ISO: International Organization for Standardization. ISO es una organización internacional no gubernamental independiente con una membresía de 164 organismos nacionales de normalización. (ISO, sitio web)

*Año 1987:* ISO lanza la primera versión de las normas ISO 9000, produciéndose una rápida difusión a nivel mundial.

*Año 1994:* se produce la primera revisión de las normas, generándose cambios menores.

*Año 2000:* se publica la segunda revisión de las normas, en esta oportunidad produciéndose cambios relevantes. Uno de los cambios más importantes fue la eliminación del requisito de disponer de procedimientos y registros obligatorios para todos los procesos de trabajo alcanzados en la certificación, dejándose solo como obligatorios los correspondientes a la gestión de la calidad. Además, se actualizaron las normas con un lenguaje adaptable a cualquier tipo de organización.

*Año 2008:* se produce la tercera revisión, también con cambios menores.

*Año 2015:* se produce la cuarta revisión en la cual se establecen modificaciones relevantes, incorporando los requisitos referidos al análisis de contexto con la identificación de los riesgos y oportunidades del negocio, se elimina la obligatoriedad de disponer de procedimientos y registros documentados, lo que queda a criterio de la organización según la complejidad de sus tareas. Se pone énfasis en contar con evidencias de las actividades realizadas.

Además de los modelos de sistemas de gestión de la calidad de la ISO, en nuestro país existe también el modelo del Premio Nacional a la Calidad, instaurado por la Ley del Poder Ejecutivo Nacional en el año 1992. Este modelo desde su origen se dividió en organizaciones públicas y privadas, aunque en esencia fueran similares en cuanto a los requisitos de la calidad. Dentro del modelo para organizaciones privadas se contemplaban también las empresas pequeñas y medianas que desearan presentarse a competir por el premio. Ese modelo se adaptaba según el tamaño y tipo de empresa. Con el paso de los años el modelo para empresas fue evolucionando hasta llegar a disponer de más de un modelo, uno para grandes empresas y otro para pequeñas y medianas (pymes). Este último es citado en este trabajo como FPNC (2020).

Para el análisis del presente trabajo tomaremos como fuente secundaria de información las normas ISO 9000, por ser este grupo de normas las aplicadas en la gran mayoría de los casos por las pymes.

## ***Principios de la gestión de la calidad***

Si bien Edward Deming (1989) nos ha dejado a través de su bibliografía los 14 principios de la calidad y mejora continua, los mismos han sido reflejados en diversos trabajos posteriores por innumerables autores. Puesto que el centro de esta investigación se centrará sobre el estándar de calidad propuesto por la norma ISO 9001 (2015), considero oportuno apoyarnos en los conceptos vertidos en esa norma se reflejan los términos y definiciones que luego serán el sustento de los requisitos dispuestos en la norma anteriormente mencionada y que forma parte de su misma familia.

Al mismo tiempo considero a estos principios como una base para fundamentar los aspectos del desarrollo organizacional del que nos ocupa en este trabajo. Al plantear un desarrollo en una gestión basada en la calidad no podemos menos que hacernos de un conjunto de principios que deberán guiarnos en el camino, que nos permitan retomarlo cuando transitemos por algún desvío y asegurar el logro del objetivo final.

En el siguiente cuadro podremos ver los principios propuestos por la norma ISO 9000 (2015), junto con el análisis de los beneficios y las acciones a implementar para el logro de los mismos, de acuerdo a lo expresado por esta norma:

**Cuadro 3: Principios de la Calidad, beneficios y acciones**

<b>PRINCIPIO</b>	<b>DECLARACION</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>ACCIONES</b>
<b>1.Enfoque al cliente</b>	Comprender necesidades actuales y futuras. Satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar el valor para el cliente, su satisfacción y fidelización.</li><li>• Mejora en la generación de negocios y reputación.</li><li>• Incremento de ganancias, cuotas de mercado y bases de clientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocer a clientes directos e indirectos, sus necesidades y expectativas.</li><li>• Relacionar objetivos con las necesidades de los clientes.</li><li>• Planificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y dar soporte a los productos y servicios.</li><li>• Medir la satisfacción del cliente.</li><li>• Gestionar las relaciones con el cliente.</li></ul>
<b>2.Liderazgo</b>	Establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Crear y mantener un ambiente interno donde el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento de la eficacia y eficiencia.</li><li>• Mejora en la coordinación de procesos y en la comunicación entre niveles y funciones.</li><li>• Desarrollo y mejora de la organización y sus personas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicar la misión, visión, objetivos, estrategia y procesos.</li><li>• Crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y modelos éticos. Establecer una cultura de confianza e integridad.</li><li>• Fomentar un compromiso con la calidad.</li><li>• Proporcionar recursos, formación y autoridad.</li><li>• Reconocer la contribución de las personas.</li></ul>

PRINCIPIO	DECLARACION	BENEFICIOS	ACCIONES
<b>3. Compromiso de las personas</b>	Las personas competentes y comprometidas son esenciales para generar y proporcionar valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en la comprensión de los objetivos.</li> <li>• Aumento de la participación en actividades de mejora, desarrollo y creatividad.</li> <li>• Aumento de la satisfacción, confianza y colaboración.</li> <li>• Aumento de la atención de valores compartidos y cultura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir la importancia de la contribución individual.</li> <li>• Promover la colaboración, el diálogo abierto y el compartir conocimientos y experiencia.</li> <li>• Empoderar a las personas.</li> <li>• Reconocer y agradecer la contribución.</li> <li>• Posibilitar la autoevaluación del desempeño.</li> <li>• Evaluar la satisfacción de las personas.</li> </ul>
<b>4. Enfoque a procesos</b>	Se entiende que se alcanzan mejores resultados cuando las actividades se realizan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrar los esfuerzos en los procesos clave.</li> <li>• Resultados coherentes y previsibles mediante procesos alineados.</li> <li>• Optimización del desempeño por la gestión eficaz del proceso, uso eficiente de recursos y reducción de barreras interdisciplinarias.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los objetivos del sistema y procesos.</li> <li>• Determinar autoridad y responsabilidades del proceso.</li> <li>• Entender las capacidades y restricciones de la organización.</li> <li>• Determinar las interdependencias del proceso.</li> <li>• Gestionar los procesos y sus interrelaciones para lograr los objetivos de la calidad.</li> <li>• Asegurarse que la información necesaria esté disponible.</li> <li>• Gestionar los riesgos que afecten las salidas.</li> </ul>
<b>5. Mejora</b>	Es esencial para mantener los niveles de desempeño, reaccione a los cambios internos y externos y cree nuevas oportunidades de negocios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora del desempeño del proceso, capacidades de la organización y satisfacción del cliente.</li> <li>• Mejora de la investigación de la causa raíz.</li> <li>• Mayor capacidad de anticipación a riesgos y oportunidades.</li> <li>• Mejor uso del aprendizaje y la innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer objetivos de mejoras en todos los niveles.</li> <li>• Educar y formar para el uso de herramientas para lograr objetivos de mejora.</li> <li>• Desarrollar procesos de mejora en toda la organización.</li> </ul>
<b>6. Toma de decisiones basadas en evidencia</b>	Las decisiones basadas en el análisis y evaluación de datos tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de los procesos de toma de decisiones, de la evaluación de desempeño del proceso, la capacidad de lograr objetivos, eficacia y eficiencia operativas.</li> <li>• Mayor capacidad para cuestionar decisiones y eficacia en las decisiones previas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar, medir y hacer seguimiento de indicadores clave.</li> <li>• Poner los datos a disposición de las personas pertinentes.</li> <li>• Disponer de datos e información precisos, fiables y seguros, analizándolos con métodos adecuados.</li> <li>• Disponer de personas competentes para analizar y evaluar datos.</li> <li>• Tomar decisiones y acciones basadas en evidencias.</li> </ul>

PRINCIPIO	DECLARACION	BENEFICIOS	ACCIONES
<b>7.Gestión de las relaciones</b>	Las partes interesadas influyen en el desempeño de la empresa. El éxito es posible cuando se efectúa una óptima gestión de las relaciones con las partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el desempeño de la organización y partes interesadas según oportunidades y restricciones.</li> <li>• Entendimiento común de objetivos y valores.</li> <li>• Mayor capacidad para crear valor para las partes interesadas.</li> <li>• Cadena de suministro bien gestionada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las partes interesadas., estableciendo las relaciones a gestionar.</li> <li>• Establecer relaciones que equilibren las ganancias con las consideraciones a largo plazo.</li> <li>• Reunir y compartir información, experiencia y recursos.</li> <li>• Medir y proporcionar retroalimentación.</li> <li>• Establecer actividades de desarrollo y mejora.</li> <li>• Reconocer logros de proveedores y socios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con información de la Norma ISO 9000 (2015: 3)

### ***Obstáculos en la búsqueda de la calidad y el desarrollo organizacional***

Uno de los objetivos planteados en este trabajo tiene que ver con identificar los obstáculos que existen en una empresa para llevar adelante programas de calidad, pero también para enfocarse en su desarrollo. Si bien durante la investigación pueden surgir otros obstáculos, encontramos en la bibliografía una enumeración de algunos de ellos. Por este motivo recurrimos nuevamente a Deming (1989), quien ha identificado los obstáculos que pueden existir para la implementación de una gestión basada en la calidad.

El primero de los obstáculos identificados es la “búsqueda de resultados inmediatos”. Justamente los procesos de cambio, y de eso hablamos cuando se habla de modificar una cultura, necesitan de un plazo mayor para que ese cambio vaya siendo comprendido por las personas que integran la empresa.

Otro obstáculo tiene que ver con la “suposición de que la automatización y nueva maquinaria transformará la industria”. Solemos ver a empresarios que realizan una gran inversión en nueva tecnología, la cual luego no se refleja en mayores beneficios para la empresa. Cuando se analizan las causas de estos resultados se percibe la falta de otros aspectos que no han sido tenidos en cuenta y que deben acompañar la incorporación de nueva tecnología. Por ejemplo: el análisis y desarrollo de los procesos que le darán vida en definitiva a la nueva tecnología.

También existe un obstáculo al pensar que “nuestros problemas son diferentes”. Como dice Deming (1989), los problemas específicos seguramente son diferentes, pero los principios y



herramientas utilizados para solucionarlos son comunes y tienen que ver con las reglas del arte; podemos agregar que son reglas del arte de la administración.

En las empresas también suele existir una “enseñanza deficiente de los métodos estadísticos en la industria”. Este concepto lo podemos ampliar de manera de una mejor comprensión. Efectivamente, de lo que se habla es de la poca utilidad dada a los indicadores, metas, su seguimiento y análisis, de manera de disponer de información sobre los resultados de las actividades desarrolladas en la empresa. Podemos decir que es un obstáculo muy importante la ausencia de información confiable para la toma de decisiones. Esto lleva a los directivos a apoyarse fuertemente en la intuición, dejando de lado el razonamiento necesario para la minimización de los riesgos.

La creencia de que “nuestros problemas residen completamente en la mano de obra”, nos lleva a pensar que los únicos perfectos en la empresa serían los directivos. Este obstáculo es un claro, valga la redundancia, obstáculo para el desarrollo; el creer que los problemas solo están en el núcleo operativo es negar cualquier otro tipo de causa posible.

Por último, mencionamos el obstáculo de la arrogancia, cuando se expresa que “cualquier persona que trate de ayudarnos debe saberlo todo sobre nuestro negocio”. Como menciona Deming (1989), los conocimientos pueden venir desde cualquier disciplina, siendo muy difícil que una persona competente que conoce muy bien su trabajo sepa cómo mejorarlo.

Puede observarse la integración entre el problema en cuestión, las preguntas, objetivos, hipótesis y marco teórico, en el Cuadro 1. Alineamiento de problema, objetivos e hipótesis.

## **2.7. Innovación**

En este punto nos ocuparemos de la innovación y su relación con los principios de la calidad como una forma de potenciar el desarrollo en las organizaciones. Para ello se analiza el concepto de innovación en la bibliografía.

### ***Empresario innovador***

Para hablar de innovación es necesario hacer referencia a un autor clásico de consulta en la carrera de administración, Peter Drucker; en este caso se trata de “La innovación y el empresariado innovador” editado por primera vez en 1986, pero como ocurre con la mayoría

de los libros de Drucker, estos no pierden vigencia con el paso de los años. En una segunda edición del libro, el autor reflexiona acerca de la práctica de la innovación:

*“La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se la presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse. Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas, y deben conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa.”* (Drucker, 1987: 33)

La fecha en la que Drucker escribió este libro no es una cuestión menor ya que la norma ISO 9001 recién incorporó el concepto de innovación en su versión del año 2015. Lo mismo ocurrió con el modelo del Premio Nacional a la Calidad que si bien incluyó la innovación en el origen del premio en 1992, recién en esta década le dio mayor difusión otorgando paralelamente al premio nacional, otro referido a la innovación.

De la definición de Drucker surgen algunos conceptos que podemos considerar centrales para el tema de esta investigación:

- *La innovación como herramienta específica para los empresarios innovadores:* tal vez en el momento en el que Drucker escribió el libro ser un empresario innovador no era muy común. Pero la inserción en el mundo de los productos innovadores fabricados por Japón, convierten a la innovación en un factor central a la hora de lograr una mayor competitividad.
- *Es el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente:* para el autor la palabra oportunidad es mucho más frecuente que la palabra crisis, aunque a veces ésta sea la causa de la aparición de una oportunidad. Encuentra en la innovación un medio para la implementación de algo distinto o superior a lo que ya se conoce, y esto en definitiva plantea no solo un negocio diferente sino también una organización diferente.
- *Es una disciplina que puede aprenderse y practicarse:* a través de esta afirmación se puede interpretar que la innovación no es necesariamente algo intuitivo, lo que estaría más cerca de la creatividad, sino de un nuevo conocimiento para lo que será necesaria la tarea de planificación y puesta en marcha. Esto se realiza a través de la innovación, para lo cual se requieren metodologías específicas según lo que se pretenda innovar.

- *Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas:* aquí se destaca mucho más el enfoque racional de la innovación, para lo cual se necesita no solo planificar sino previamente analizar sus riesgos y oportunidades, todo ello como elementos necesarios para el logro del éxito.

Drucker (1987) asocia el concepto de empresario innovador al de “*entrepreneur*”, nombre que le dio el francés J.B. Say a la persona o grupo que inicia una pequeña empresa y que, a su vez, hace el cambio de recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de productividad alta y de rendimiento mayor. Este último concepto nos agrega un elemento importante a lo que entendemos como innovación, ya que al aplicarla posibilita a la empresa tener mayores beneficios en varios aspectos, comenzando por el económico y la creación de valor para con los clientes.

El autor afirma también que el empresario innovador requiere manejar de otra manera lo existente. Exige disponer de una gerencia que posea objetivos, que esté organizada y le permita una sistematicidad en sus operaciones. También enfrenta otro tipo de desafíos y problemas, así como tomar decisiones específicas relacionadas con el rol que ejerce y sus obligaciones. Como conclusión observamos que la aplicación de la innovación exige método en su implementación para tener mayor posibilidad de éxito.

### ***Estrategia de innovación y las personas***

En la conclusión del punto anterior percibimos que el empresario innovador necesitará contar con una empresa que esté en la misma línea de sus objetivos y estrategias, especialmente si dicha estrategia está sustentada en la innovación. Evans y Lindsay (2000) expresan que en la estrategia de innovación una empresa podría incluir estrategias de reducción de costos y de mejora de la calidad, esta última directamente relacionada con la innovación. Con relación a la estrategia de innovación agregan que esta se adecúa a un entorno inestable, impredecible y turbulento, poniendo el foco en la creatividad y flexibilidad.

Esta estrategia deberá contar además con empleados que se sientan cómodos ante la ambigüedad y la incertidumbre, tener una diversidad de habilidades, estar preparados para asumir riesgos y aceptar los cambios. Las definiciones de los autores si bien nos ponen en aviso en cuanto al perfil de colaboradores que deberá contar una empresa que propicie la

innovación, al mismo tiempo nos alertan sobre las limitaciones de esa empresa en el caso que las personas que la integran no dispongan de estas características.

### ***Definición de innovación***

A los efectos de encontrar una definición que nos permita concretar lo que entendemos por innovación, recurrimos en primer término al modelo del Premio Nacional a la Calidad para Pymes FPNC (2020), donde se expresa que las empresas comprometidas con la excelencia favorecen la creación de un ambiente favorable para la creatividad y la innovación. Brinda la posibilidad que la innovación sea propia o adquirida, abarcando *“todas las disciplinas empresarias incluyendo la introducción de nuevos enfoques de negocio, productos y servicios más competitivos y novedosos, mejoras significativas en la tecnología, en los procesos internos y, en los sistemas de comercialización y de relaciones con los clientes, que dan lugar a cambios radicales y disruptivos.”* (FPNC, 2020: 6)

También recurrimos a la norma ISO 9000 (2015: 21) en búsqueda de una definición, nos aporta expresamente lo que entiende por innovación. Al definirla dice que es un *“objeto nuevo o cambiado que crea o redistribuye valor. Las actividades que resultan en innovación generalmente se gestionan. La innovación es generalmente significativa en su efecto.”*

Al mismo tiempo entiende por objeto *“la entidad, ítem o cualquier cosa que puede percibirse o concebirse”* ISO 9000 (2015: 19). Ejemplo de objeto sería un producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso. Agrega que los objetos pueden ser materiales, no materiales o imaginarios. Ejemplo de este último sería el estado futuro de una organización.

La norma ISO 9001 (2015), expresa dentro de los requisitos para implementar un sistema de gestión de la calidad, que la organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar la acción necesaria para cumplir con los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción. Estas podrían referirse a:

- mejoras en los productos y servicios;
- corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
- mejorar el desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Como ejemplos de mejora incluye la corrección, acción correctiva, mejora continua, cambio abrupto, reorganización y, también, la innovación. Es decir que la innovación al introducir

un nuevo producto o cambiar uno existente puede crear valor para la organización y para el cliente.

## **2.8. Cultura organizacional**

El concepto de cultura organizacional permanece latente por sobre todos los temas que se abordan en este marco teórico. El desarrollo organizacional tiene como uno de sus pilares a la cultura organizacional. Pero bien, ¿de qué tipo de cultura organizacional estamos hablando?, ¿la cultura organizacional puede ser negativa para la organización?, ¿o siempre tiene un enfoque positivo?

Por este motivo creo importante avanzar sobre el concepto de cultura organizacional a través del aporte de la bibliografía. Para este fin cito a Hellriegel y Slocum (2004: 378) quienes definen a la cultura organizacional como *“un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo”*.

Al analizar la definición de estos autores rescato algunos conceptos que considero importantes con vistas a la presente investigación. Por un lado, hablan de “un patrón complejo”, esta idea de por sí puede darnos la sensación de algo cambiante, que merece un análisis y una planificación para su abordaje, es decir que incluirá aspectos relacionados con las personas, sus principios y actitudes.

Otro concepto central es el de la disposición de ideas, valores, actitudes y conductas, que según los autores deben ser “compartidas” por quienes integran la organización. Para ello se deben generar las metodologías, técnicas y herramientas que les permitan a las personas compartir sus ideas y formas de trabajar. Esto no surge de la nada o por el solo hecho de crear una empresa, es algo que debe trabajarse desde lo profesional con métodos y conocimientos específicos.

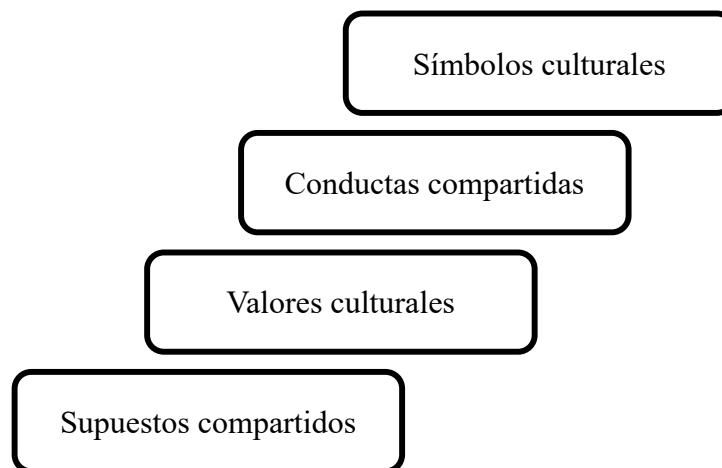
Por último, el concepto de “evolución con el paso del tiempo”. Aquí es donde se puede percibir la relación más directa entre el desarrollo organizacional y la cultura organizacional. La evolución de esta última, al decir de los autores, es lo que inevitablemente se asocia al desarrollo de la organización, ya que el cambio y la adaptación permanente de la cultura a las nuevas necesidades y realidades deberán estar acompañados de una evolución en las ideas y en las herramientas para su implementación.

Para Hellriegel y Slocum (2004) la cultura organizacional incluye varios aspectos que en su conjunto conforman la misma:

- Formas rutinarias de comunicarse,
- Normas que comparten individuos y equipos de la organización,
- Los valores dominantes de la organización,
- La filosofía que guía las políticas y toma de decisiones,
- Las reglas del juego para llevarse bien o los aspectos que debe aprender el nuevo empleado para ser aceptado,
- El sentimiento o clima transmitido en la organización por la manera de interactuar con clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Esto nos lleva a considerar los niveles de cultura organizacional que se irán presentando en las organizaciones, lo que podemos ver en el siguiente gráfico:

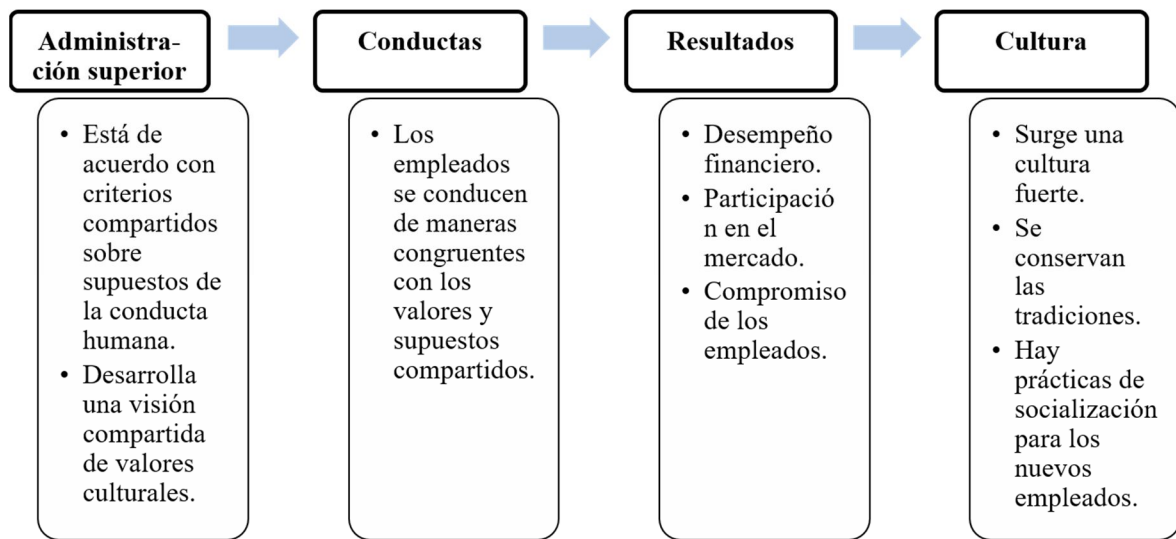
**Gráfico 4: Niveles de cultura organizacional**



Fuente: Hellriegel y Slocum (2004: 379)

Al mismo tiempo también resulta sustancial para nuestra investigación confirmar algunas ideas que habitualmente mencionamos a través de la implementación de técnicas de administración en las empresas. Así, decimos que la cultura de las organizaciones está dada desde la dirección, ya que son sus integrantes los que establecen las características de dicha cultura. En este sentido los autores nos confirman esta idea a través del siguiente gráfico:

**Gráfico 5: Cómo surgen las culturas**



Fuente: Hellriegel y Slocum (2004: 381)

El surgimiento de la cultura se percibe claramente en el gráfico anterior a partir de lo que los autores denominan Administración Superior, lo que para nuestra investigación es la Dirección. Aquí es dónde la pregunta del inicio de este punto tiene sentido, ¿de qué tipo de cultura estamos hablando? No es necesario realizar una investigación para evidenciar que no siempre las culturas organizacionales van de la mano de los conceptos de calidad, responsabilidad social, sustentabilidad y otros términos que hacen a los valores deseables para cualquier organización. Por eso resulta sustancial relevar también la opinión de los directivos a través de las entrevistas y así poder comparar entre lo deseable y la realidad.

En cuanto a lo que los autores denominan las conductas de los empleados que, a los efectos de su permanencia dentro de la organización, se conducirán de acuerdo a los valores de la “Administración Superior”, por lo que se podría seguir conservando una cultura contraria a los valores deseables. Ahora bien, cuando una organización se conduce con este tipo de cultura, la lógica nos llevaría a pensar que los resultados mencionados por el autor deberían ser negativos para los objetivos de la organización. Pero no es posible afirmar que esto es necesariamente así para el conjunto de las empresas de nuestro país, ya que existen numerosos casos de empresas con una cultura contraria a los valores deseables y que obtienen resultados positivos.

La cultura que finalmente se establezca y se mantenga se sustentará en tradiciones y prácticas de socialización transmitidos por la “administración superior”.

### ***Cambio de cultura***

Hellriegel y Slocum (2004) efectúan un análisis de los métodos a seguir para el mantenimiento de una cultura organizacional en el tiempo. Pero en verdad más que el mantenimiento en el tiempo, lo cual es importante para la vida de la organización, a los efectos de esta investigación es de interés profundizar en lo que los autores denominan cambio de cultura, ya que esto es lo que se intenta profundizar en el relevamiento de las empresas.

Para los autores los mismos métodos básicos utilizados para mantener la cultura se pueden emplear para modificarla. A pesar de las dificultades que presenta un cambio de cultura esto es posible, para lo cual se requiere:

- Comprender la cultura anterior,
- Brindar apoyo a empleados y equipos con ideas,
- Encontrar la subcultura más eficaz de la organización y utilizarla como ejemplo para aprender,
- No atacar en forma frontal la cultura, sino ayudar a las personas a ser más eficaces,
- Considerar la visión de una cultura nueva como un principio para el cambio,
- Reconocer que un cambio cultural exige entre cinco y diez años,
- Vivir la cultura nueva, las acciones dicen más que palabras.

Los conceptos aportados por los autores sirven como sustento para el desarrollo de los objetivos y las hipótesis planteados. Implementar calidad en las organizaciones no es otra cosa que, como lo afirma Deming (1989), adoptar una nueva filosofía en las empresas con la participación de todos sus integrantes.

### ***Cultura organizacional basada en la calidad***

Partiendo del párrafo anterior en el que se menciona lo que para Deming (1989) es la calidad: la adopción de una nueva filosofía o de una nueva cultura. Para el autor, considerado junto con Joseph Juran como los “maestros de la calidad”, la gestión basada en la calidad es mucho más que una técnica o el control estadístico de los procesos, es una manera de vivir y compartir llevada al trabajo diario. Los resultados son consecuencia de un proceso, y no una casualidad; y ese proceso está sujeto a una planificación determinada, con objetivos y estrategias adecuados para el momento y necesidad de cada organización.



La gestión basada en la calidad expresada por los principales autores, tiene que ver con valores donde las personas tienen un sitio prioritario en la gestión, es decir donde los trabajadores o personal de las organizaciones, los clientes, los proveedores y las demás partes interesadas en general, son su razón de ser. También se buscan resultados, y si se trata que una empresa que sea exitosa en lo económico y financiero, ya que sin estos resultados peligra la sostenibilidad en el tiempo. Pero esos resultados serán, como se expresa más arriba, la consecuencia de la planificación (misión, visión, objetivos y estrategias), organización (procesos, registros), dirección (competencias del personal, capacitación, desarrollo) y control (seguimiento de resultados, detección de desvíos y acciones correctivas).

Con anterioridad en ocasión de abordar la definición de calidad, se mencionó la norma ISO 9000 (2015). La norma expresa claramente lo que se entiende como una cultura organizacional basada en la calidad; aquella que se origina en comportamientos y actitudes por parte de las personas que integran la organización, así como también actividades y procesos que proporcionen valor a través del cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y las demás partes interesadas.

Otra parte de la norma expresa que *“entre las acciones que se le solicita a la alta dirección está la de establecer una cultura de la confianza y la integridad”* (ISO 9000, 2015: 5).

Por lo expuesto y a los efectos del presente trabajo tomaremos estos conceptos de cultura organizacional, ya que serán centrales en el análisis de los resultados de la encuesta y de los antecedentes relevados.

## **2.9. Comunicación**

Al referirnos a la cultura organizacional necesariamente estamos también introduciendo la temática relacionada con la comunicación, ya que es a través de esta que la cultura se va transmitiendo a las personas que integran la organización, así como también a sus partes interesadas<sup>4</sup>.

El objetivo de referenciar la comunicación en este marco teórico no es recurrir a definiciones ya conocidas, sino enfocar en aquellos conceptos que agreguen conocimiento y claridad a la investigación. Pero de todas maneras no podemos dejar de mencionar que para que haya una

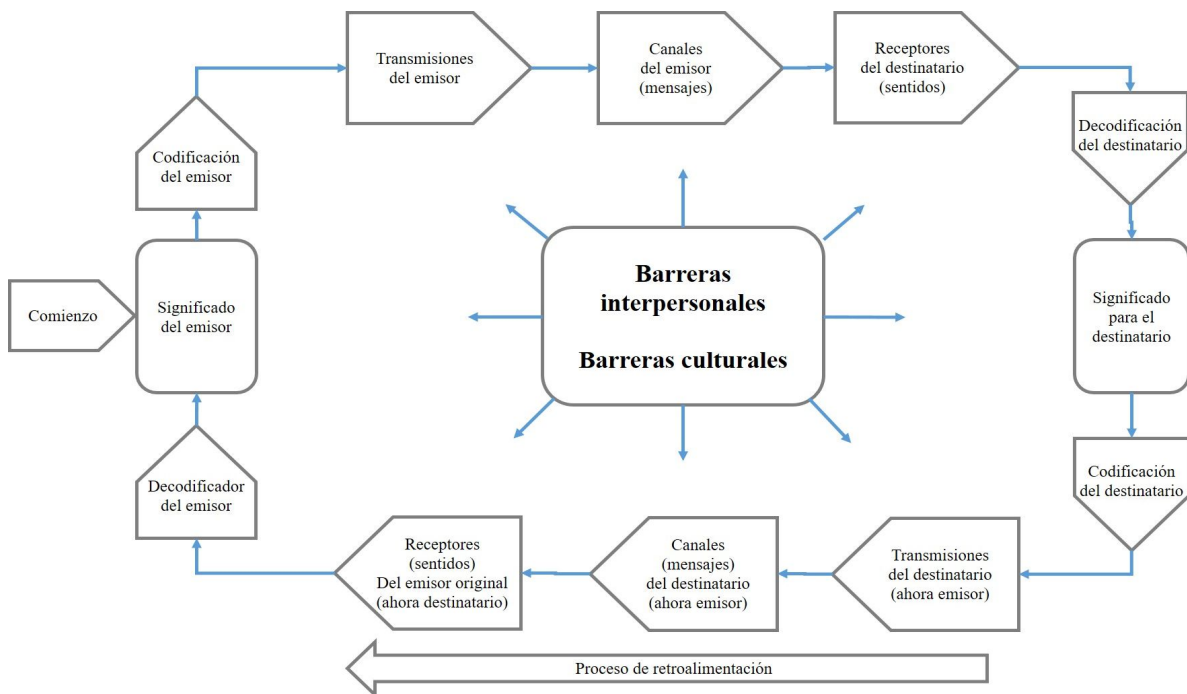
---

<sup>4</sup>Partes interesadas: el concepto se extiende más allá del enfoque del cliente. Son aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen. (ISO 9000, 2015: 2)

comunicación interpersonal correcta y efectiva, como afirman Hellriegel y Slocum (2004: 290), “los pensamientos, hechos, creencias, actitudes o sentimientos que el emisor intenta transmitir tienen que ser los mismos que el destinatario comprende e interpreta”.

Este concepto nos expresa de una manera muy simple las bases para cualquier forma de trabajo en equipo y el logro de consensos dentro de las organizaciones. En el siguiente gráfico podemos apreciar un esquema clásico donde se muestra la relación entre el emisor de un mensaje y el receptor del mismo, con el detalle de los canales de transmisión y las correspondientes codificaciones y decodificaciones de uno y otro respectivamente.

**Gráfico 6: Elementos de la comunicación interpersonal**



Fuente: Hellriegel y Slocum (2004: 291)

Pero más allá de los conceptos clásicos y ya conocidos sobre el tema, el gráfico anterior nos permite visualizar la importancia que los autores les otorgan a las barreras que ellos denominan interpersonales y culturales. Estas estarán condicionando permanentemente todo intercambio entre emisor y receptor, las cuales se multiplicarán en la medida que sean varios los emisores y los receptores. Esta cuestión es central en la formación de una cultura organizacional, aunque la misma se irá esparciendo a lo largo de la organización a través de la misma alta dirección. El problema lo encontraremos cuando se intente cambiar esa cultura organizacional que ya se encuentra insertada en los integrantes de la organización, es allí donde las barreras o los obstáculos tendrán mayor influencia al sentirse con la fortaleza

necesaria para hacer frente a una nueva cultura, apoyada especialmente por aquellos que no desean el cambio, ya sea porque desconocen los beneficios del mismo o, en cambio, por defender intereses particulares en lugar de intereses comunes a toda la organización.

## **2.10. Gestión de procesos**

La gestión de procesos es uno de los temas centrales en el presente trabajo y tal vez hasta condicionante para el logro del desarrollo organizacional. La gestión de procesos se implementa en la medida que la cultura organizacional permita llevar adelante la actividad de la organización con una visión sistémica, es decir: con una visión global, en lugar de una visión analítica donde cada parte es considerada de manera independiente del resto.

Para precisar el concepto de gestión de procesos que resulta importante para el desarrollo organizacional, es oportuno contar con el aporte de Hammer (2015) quien, formando parte de un grupo de autores en la conformación del Manual sobre Gestión de Procesos de Negocio, escribió en uno de sus capítulos la respuesta a la pregunta ¿qué es la gestión de procesos empresariales?

En primer término, Hammer hace mención a los antecedentes de la gestión de procesos, al referenciar a Shewhart (1956) y Deming (1953) como los que trazaron las primeras ideas sobre control estadísticos de los procesos, base de los conceptos modernos de la calidad. Específicamente estos trabajos buscaban reducir la variabilidad en los resultados de las tareas midiendo cuidadosamente los resultados y utilizando técnicas estadísticas, para lo cual debía identificarse y aislarse la causa raíz de los problemas de rendimiento.

### ***Principios de la gestión de procesos***

Pero Hammer (2015) plantea en su capítulo que mucho más importante que el control de los límites superior e inferior en el control estadístico, o el foco en las herramientas de la calidad, son los conceptos principales de los trabajos de Shewhart y Deming los que se deben considerar, es decir:

- *“El núcleo principal de las operaciones tienen una importancia crítica y merecen una seria atención y gerenciamiento;*
- *el uso de métricas de rendimiento determinará si el trabajo ha tenido un rendimiento satisfactorio o no;*

- *el foco en los datos duros nos dará una opinión para aislar la causa de las dificultades en el rendimiento;*
- *el concepto de culpar al proceso no a las personas, esa eficiencia de rendimiento está arraigados en problemas objetivos que pueden ser identificados y tratados;*
- *y la noción de un sinfín de mejoras, el conjunto de resolución de problemas simplemente compra a una organización un boleto para resolver el próximo round.”*  
(Hammer, 2015: 3)

De los conceptos de Shewhart y Deming podemos afirmar que surgen los lineamientos principales de lo que hoy denominamos gestión de procesos. En primer lugar, haciendo referencia al núcleo principal de las operaciones, o lo que se suele llamar procesos centrales del negocio. Allí es donde fundamentalmente se pone el foco de las mejoras, demostrándose que son esos procesos los que producen el 80% de los resultados de la empresa, o al menos tienen relación directa con esos resultados. El mismo autor Hammer junto a Champy (1994) afirman al hablar de la reingeniería de procesos de negocios que si se quiere producir un cambio efectivo éste deberá iniciarse en dichos procesos. Uno de los requisitos de un sistema de gestión de la calidad tiene que ver con la identificación de los procesos de la organización, para luego determinar la asignación de tareas y responsabilidades. Pero el diseño empieza por los procesos para luego ir a las tareas específicas que se desarrollan en cada uno de ellos.

Otro de los conceptos centrales tiene que ver con el uso de métricas o indicadores para determinar el cumplimiento o no de los objetivos. Es muy común ver en las empresas que existen percepciones equivocadas sobre la realidad, como creer que el trabajo se desarrolla de manera efectiva y eficiente o que los clientes están satisfechos con los productos o servicios brindados, siendo dichas percepciones absolutamente subjetivas y materia opinable al basarse en creencias de los individuos.

Podemos utilizar como ejemplo la percepción de rentabilidad de la empresa basada en el simple hecho de que se incrementa la facturación y el flujo monetario, cuando en verdad existen también otros factores que la determinan de manera objetiva. De esta manera podemos ver que no solamente existen fallas en la percepción de los resultados sino también en otros datos en materia económica y financiera al no disponer de métricas que le permitan al empresario conocer e interpretar correctamente la situación de su empresa. El no disponer de indicadores fiables en materia económico-financieros simplemente hace que el empresario transite a oscuras a través de un mercado cada vez más competitivo.

Otro de los principios tiene que ver con enfocarse en los datos duros. Como afirman los autores esto tiene que ver con datos que surgen de la misma operación, no son inventados sino reales, objetivos. A partir de esos datos duros podemos decir que nace la metodología propia de mejora continua, con el análisis del problema y la posterior identificación de la causa raíz. Para que la gestión de los procesos sea transparente, segura, eficaz y eficiente, debe sustentarse en datos que brinden información fidedigna para la toma de decisiones y también para el control de dichos procesos.

El principio refiere que ante la existencia de fallas se debe culpar al proceso y no a las personas, y es esencial ya que la primera reacción muchas veces lleva a culpar de los problemas a las personas, sin identificar la causa de esos problemas. El resultado de esta reacción es que finalmente se termina culpando a uno o más de los colaboradores, pero en definitiva se termina sin solucionar el problema.

Hammer (2015) plantea como una limitación, la de entender el proceso como una secuencia de actividades laborales. La organización podría identificar cientos de procesos y detectar fallas en cada uno de ellos individualmente, lo cual dificultaría el entender a la organización como un todo. El autor hace referencia al libro que escribió once años antes junto con Champy sobre reingeniería. Comenta que uno de los conceptos que marcan a esta metodología es el de atravesar el trabajo de extremo a extremo, es decir de todo el proceso, con el fin de brindar valor al cliente. El foco no estará puesto, en definitiva, en una tarea menor sino en la visión del proceso en su conjunto. Por supuesto que luego habrá que poner el foco también en la tarea, pero como parte de la visión hacia el cliente de manera de analizarla en función de si es importante esa tarea para su satisfacción. El proceso de extremo a extremo significa centrarse en las operaciones de la organización de mayor impacto que tienen un mayor impacto en el tiempo.

Continuando con estos conceptos que nos permiten no solo definir y entender las características de la gestión de procesos, sino también seguir aportando fundamentos a su impacto en el desarrollo organizacional, el autor intenta ejemplificar lo dicho anteriormente. Por eso es que expresa que en particular los conceptos anteriores fueron beneficiosos cuando se trata con procesos que atraviesan los límites funcionales, atacando los males de la fragmentación; pone como ejemplo los retrasos, los gastos generales que no agregan valor, errores, y complejidad que resulta cuando el trabajo trasciende a organizaciones diferentes que tienen prioridades diferentes, información de diferentes fuentes y diferentes métricas. El

autor plantea una crítica a los fundadores de la escuela de la calidad, diciendo que estos no le daban mucha importancia a la forma en que las tareas constitutivas se entrelazan en un todo en el diseño de procesos, lo cual fundamentaba en que ellos suponían que el diseño de los procesos era sólido, y que las dificultades de rendimiento resultaron de defectos en la ejecución, pero no del mismo proceso.

### ***Elementos de la gestión de procesos***

Otros autores que formaron parte del Manual sobre Gestión de Procesos de Negocio, al igual que Hammer (2015), fueron Rosemann y von Brocke (2015), quienes plantearon los que para ellos son los seis elementos principales en la gestión de procesos de negocios. Dichos elementos son: alineamiento estratégico, gobernanza<sup>5</sup>, métodos, información tecnológica, personas y cultura.

Como observamos en los elementos principales que los autores describen, la gestión de procesos deberá estar basada en el planeamiento que la organización realice donde establezca sus objetivos y estrategias, es decir que esos procesos deberán colaborar para la consecución de esos objetivos, coincidiendo con Gilli et al (2007) cuyos conceptos introduciremos más abajo. La gobernanza tiene que ver con el ejercicio del liderazgo por parte de la alta dirección, con la capacidad necesaria para transmitir los lineamientos de la estrategia a seguir y las políticas que sustentarán dicha estrategia. Los métodos serán necesarios para establecer las etapas a cumplir en los procesos y las tareas que lo componen. En cuanto a las tecnologías de la información, estas serán las herramientas necesarias para implementar dichas tareas, y a su vez un elemento importante en la búsqueda de la eficiencia y el resguardo de la información. Las personas y la cultura van de la mano, están absolutamente relacionadas. La cultura deberá considerar a las personas como parte fundamental para que la estrategia tenga éxito y para que los procesos se desarrollen de la manera adecuada.

---

<sup>5</sup>Gobernanza: arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía. Acción y efecto de gobernar y gobernarse.

Gobernar: mandar con autoridad. Guiar y dirigir. Componer, arreglar. (Diccionario de la Real Academia Española)

## ***Requisitos para el diseño de procesos***

Si bien cuando nos referimos a los procesos en general se pone el foco en lo que los autores consideran el núcleo o procesos centrales del negocio, existen otros procesos dentro de una organización que tienen que ver con lo que denominamos sistemas o procesos administrativos. A los efectos de estudio de la gestión de procesos podemos tomar conceptos que surgen de la bibliografía sobre sistemas administrativos que son de utilidad y agregan claridad sobre el tema.

De esta manera Gilli et al (2007) al referirse a los requisitos del diseño de los sistemas administrativos, expresan que deben posibilitar con las funciones básicas para el cumplimiento de los objetivos de la organización y brindar información para la toma de decisiones y el control, cumplimentando una serie de requisitos referidos a la efectividad, eficiencia, calidad, creación de valor y transparencia.

Los requisitos arriba mencionados vienen a complementar el análisis realizado por Hammer (2015) y Rosemann y von Brocke (2015). Podemos decir que el cumplimiento de estos requerimientos hace al éxito de cada uno de los procesos y finalmente a la gestión de una empresa. Analizaremos cada requisito relacionándolo con los conceptos anteriores sobre gestión de procesos:

*Efectividad y eficiencia:* ambos conceptos se relacionan, si bien es mucha y variada la bibliografía que avanza detalladamente sobre los mismos, simplemente diremos que a través de la efectividad se intenta que el proceso cumpla con los objetivos que fueron planteados, mientras con la eficiencia se pretende que además de cumplir con los objetivos deberá hacerlo optimizando los recursos necesarios, buscando la mejor combinación costo-beneficio.

*Calidad:* este concepto lo hemos definido con anterioridad, el cual establece básicamente que todo lo que se realice durante el proceso debe tener una visión hacia el cliente. Pero al hablar de cliente no solamente hablamos del cliente externo, es decir el beneficiario final de los productos o servicios que brinda la organización, sino también de los clientes internos. Estos últimos son los integrantes de la organización,

aquellos a quienes se los deberá satisfacer para que luego se pueda satisfacer a los clientes externos.

*Creación de valor:* todo lo que se ejecute y desarrolle dentro del proceso debe generar valor.

Un trabajo bien hecho la primera vez, un proceso en el que se eliminen o minimicen las fallas y deshechos, así como también la atención de los reclamos de los clientes tendiendo a su disminución. Eso es un proceso que crea valor.

*Transparencia:* se incluye en el análisis de los sistemas administrativos una cuestión cada vez más habitual en nuestras organizaciones, como lo es la transparencia de las operaciones. Los hechos de corrupción ocurridos a lo largo del mundo y también en nuestro país han ido generando cada vez la necesidad de brindar mayor seguridad a las operaciones a través del acceso a la información. Gilli et al (2007: 187) indican que “*la formalización de pautas de comportamiento puede servir de guía para los empleados y aclarar la posición de la empresa frente a determinadas cuestiones*”, integrando los valores a los procedimientos.

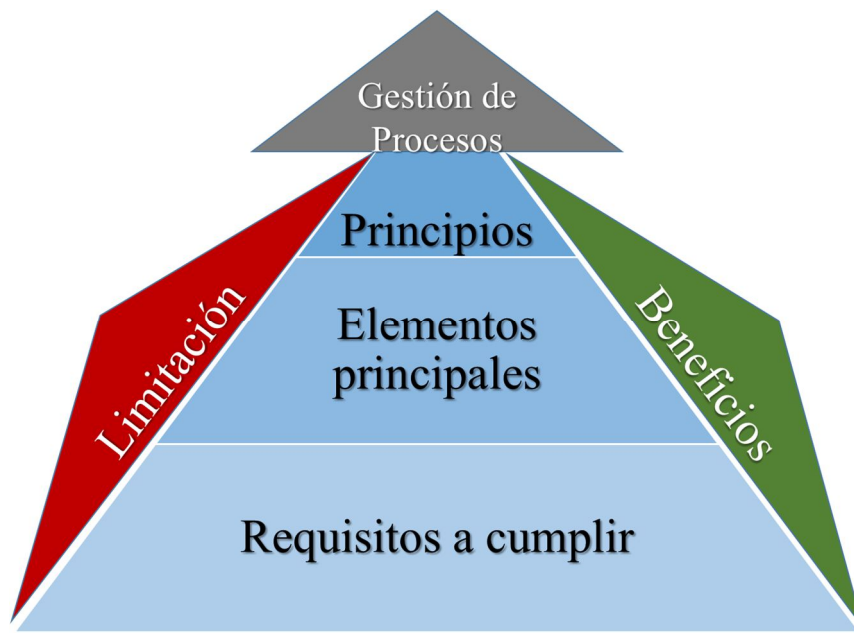
### ***Visión estratégica de la gestión de procesos***

De esta manera nos referimos al aporte realizado desde una visión estratégica que debe orientar la gestión de procesos. Esto es posible partiendo de la definición de los principios surgidos de los trabajos de los primeros autores que abordaron temas relacionados con los procesos, pasando luego por los elementos componentes de una gestión de procesos y, finalizando con los requisitos necesarios para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados. Con todos estos factores establecemos una visión estratégica, ya que parte de la de los objetivos y los cursos de acción para orientar los procesos en el nivel operativo, concretados en procedimientos e instrucciones de trabajo.

En los siguientes gráficos podemos observar esta visión estratégica que resume lo descripto con anterioridad, con sus limitantes y también con los beneficios que surgen de esta gestión. En el primero de los gráficos observamos un esquema general y en el siguiente la misma visión, pero con los detalles de cada factor.

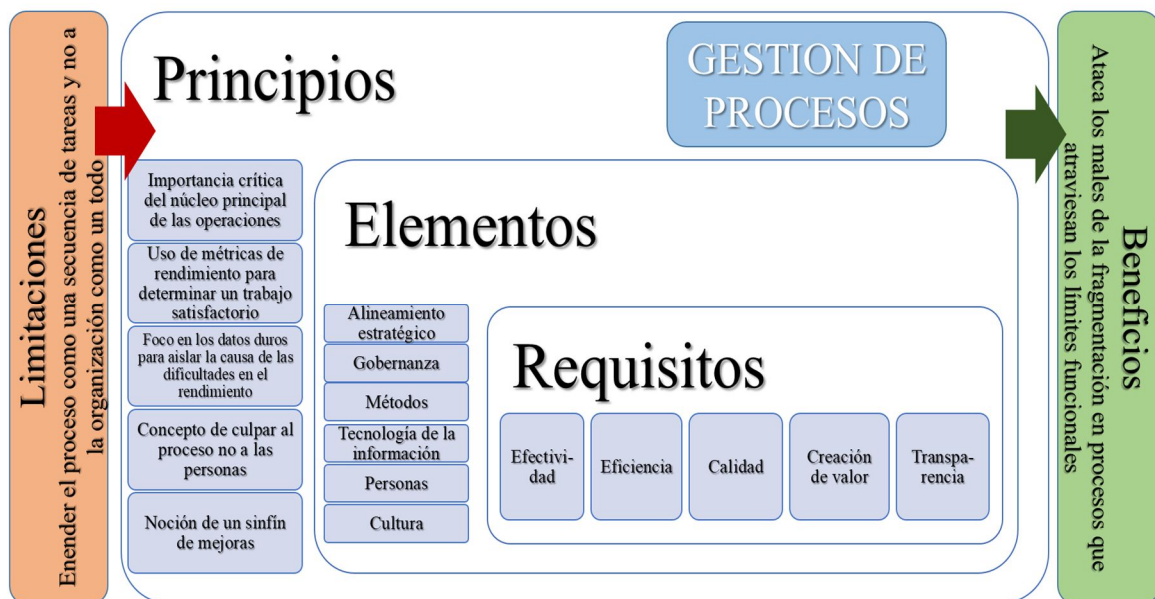


**Gráfico 7: Visión estratégica de la gestión de procesos**



Fuente: elaboración propia, basada en Hammer (2015), Rosemann y vonBrocke (2015) y Gilli et al (2007)

**Gráfico 8: Visión estratégica de la gestión de procesos detallada**



Fuente: elaboración propia, basada en Hammer (2015), Rosemann y vonBrocke (2015) y Gilli et al (2007)

## 2.11. Medición del desarrollo organizacional

En la necesidad de establecer indicadores que permitan medir el desarrollo organizacional, se encuentran autores que han tratado el tema a partir del concepto de cambio con una visión

propia de la administración, para llegar a una propuesta específica para la medición. Veamos dos posiciones alternativas que enfocan el problema desde la perspectiva del proceso de cambio.

El desarrollo organizacional está asociado al concepto de Cambio, por lo que, al momento de establecer estándares para la medición del desarrollo organizacional, recurrimos a Gómez H. (2018), quien propone una metodología para la evaluación de los cambios en las organizaciones. El autor expresa que las actividades de gestión del cambio deben de ser medidas a través de indicadores de proceso y de resultado, siendo los indicadores de proceso aquellos que miden la ejecución de ciertas actividades clave del proceso sujeto a cambio. El autor menciona como de indicadores de medición los siguientes ejemplos:

- Porcentaje de asistencia y participación en sesiones de avance, juntas directivas, eventos de apertura y cierre, etc.
- Porcentaje de cumplimiento de compromisos acordados solicitados en sesiones de avance y juntas directivas (solicitados vs. proporcionados).

En cuanto a indicadores específicos para la medición del desarrollo organizacional, recurrimos a Audirac Camarena *et al* (1994), quien propone cuatro formas de monitorear los procesos que se implementan:

- *Problemas diferentes*: si bien la cantidad de problemas que tiene la organización no varía por iniciar un proceso de desarrollo organizacional, sí se manifiesta un cambio en la visión de la naturaleza de los problemas a enfrentar.
- *Los meta elementos*: los miembros de la organización comienzan a expresar su frustración por la falta de avance en el esfuerzo de cambio, lo cual, paradójicamente, resulta positivo porque demuestra que están motivados para el cambio.
- *Problemas a la orden del día*: los problemas, intereses y avances relativos al esfuerzo de cambio pasan a ser parte del orden del día, ya sea en reuniones o en las juntas de la dirección; esto representa un avance positivo.
- *Control del esfuerzo*: aparecen los actos frecuentes para apreciar el progreso, evaluar la dirección, celebrar éxitos y agradecer a las personas por su colaboración en el esfuerzo de cambio.

Audirac Camarena et al (1994) expresan que los objetivos del DO, si bien pueden ser amplios, deben enfocarse en cuestiones básicas que pueden ser referidas a los procesos, según se resume en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4: Objetivos del DO**

OBJETIVO	PROPOSITO
Obtener o generar la información objetiva necesaria	Conocer la realidad organizacional y asegurar la retroinformación a los participantes del sistema cliente
Crear un clima de receptividad	Reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas
Diagnosticar problemas y soluciones insatisfactorias	Confrontarlos y cambiarlos
Establecer un clima de confianza	Que no exista manipulación entre los subsistemas del cliente
Desarrollo de las potencialidades de los individuos	Que las áreas técnica, administrativa e interpersonal se fortifiquen
Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos	Que exista sinergia de esfuerzos y trabajo en equipo
Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional)	Liberar la energía bloqueada en individuos y grupos o que ha sido referida en los puntos de contacto e intervención entre ellos
Compatibilizar armonizando e integrando las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la misma	Que exista una meta común
Estimular la necesidad de establecer metas, objetivos y fines	Orientar la programación de actividades y evaluación de los desempeños de los sectores, grupos e individuos
Despertar la conciencia de establecer metas, objetivos y fines	Que exista un buen comportamiento de los hombres en las organizaciones
Buscar normas informales	Que caractericen la cultura específica de la organización
Examinar el cuándo, cómo, dónde y cuánto de los valores y concepciones	Observar cómo influyen sobre los objetos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos
Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos del mundo externo	Adaptabilidad en el funcionamiento de la organización
Asociar la autoridad legal y el status funcional a las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal	Que exista un orden en el proceso

Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos	Lograr la unión de objetivos
Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos	Que exista una cultura y que haya trascendencia
Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles	Una mejor información y soluciones para las estrategias
Estimular las emociones y sentimientos de las personas	Proporcionar datos válidos sobre la realidad organizacional. Por si se reprimen, disfrazan, niegan o rechazan constituirían factores negativos para la salud organizacional.

Fuente: Audirac Camarena et al (1994: 19)

## 2.12. A modo de síntesis

Como lo expresáramos en la apertura de este capítulo, hemos realizado una reseña de los conceptos e ideas relacionados con los temas centrales de esta investigación, a efectos de brindar un marco teórico que sirva de sustento al trabajo de campo.

Por una parte, se estableció un marco con los dos grandes temas de la investigación, desarrollo organizacional y calidad, presentando definiciones y aspectos que los caracterizan. Así, al hablar de desarrollo organizacional, además de buscar una definición integradora de los diversos autores que exponen sobre el tema, presentamos su evolución histórica y, hacia el final, una propuesta para posibilitar su medición. Esto último es lo que fundamenta la conformación de las variables e indicadores que sustentan la investigación.

Partimos de una definición integradora de desarrollo organizacional que tomamos de Audirac Camarena et al. (1994), donde se muestra a este como una estrategia educativa que posibilita el cambio, que debe planificarse y, además, centrarse en valores, actitudes, relaciones y clima organizacional; pero, además esto debe enfocarse a las personas, metas, estructura y técnicas.

El otro tema central tiene que ver con el concepto de calidad. Si bien es numerosa la bibliografía existente al respecto, como también repetitiva, se intentó tomar los conceptos centrales sobre calidad explorando además bibliografía más actual, así como también definiciones actualizadas aportadas por las últimas versiones de los modelos ISO 9001 (2015) y del Premio Nacional a la Calidad. Desde las definiciones tradicionales de Juran y Gryna (1996) y Deming (1989), hasta autores como Evans y Lindsay (2000), nos aportan los

elementos necesarios para fundamentar los resultados del trabajo de campo que se analizarán más adelante.

Acompañando los temas centrales de la investigación, se desarrollaron otros conceptos que hacen a la conformación de dichos temas y que posibilitan su implementación. De esta manera se abordaron los conceptos de:

- *Cambio*: se plantea este concepto como consecuencia directa del desarrollo organizacional, así como también en la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Dicho cambio se asocia a la necesidad de resultados concretos, relacionados básicamente con la rentabilidad de la empresa, además de resultados previos de los diferentes procesos.
- *Innovación*: luego de abordar las definiciones de diversos autores se presentan las correspondientes al Premio Nacional a la Calidad y la norma ISO 9001 (2015), donde se plantea a la innovación como necesaria en todas las disciplinas empresarias, con nuevos enfoques de negocio, mejoras en la tecnología y procesos internos, así como en la relación con los clientes, creando valor y siendo la innovación significativa en su efecto.
- *Cultura organizacional*: al exponerse este concepto se plantea la disyuntiva al tipo de cultura que prevalece en la empresa, ya que no siempre es la que se corresponde con una cultura basada en los valores de la calidad. En un principio partimos de la definición de Hellriegel y Slocum (2004), quien aporta los elementos básicos de una cultura organizacional, es decir un conjunto de creencias, expectativas, valores, actitudes y conductas compartidas, la cual evoluciona con el tiempo. También estos mismos autores exponen los métodos a seguir para un cambio en la cultura.
- *Comunicación*: se muestran en el marco teórico los elementos básicos de una comunicación, centrales para posibilitar la transmisión de una cultura organizacional, así como también un proceso de desarrollo organizacional y la implementación de programas de calidad.
- *Gestión de procesos*: esta gestión basada en una visión hacia los procesos se la considera importante para el desarrollo organizacional, así como lo es también para una gestión basada en la calidad, partiendo de una visión sistémica de todas las actividades y procesos desarrollados en la empresa. Luego del análisis del aporte de varios autores, se concluye en dos gráficos que presentan una visión estratégica de la gestión de procesos, confeccionada en base a las definiciones de Hammer (2015), Rosemann y vonBrocke (2015) y Gilli et al (2007).

### **Capítulo 3. METODOLOGIA Y TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS**

En este tercer capítulo se describen los distintos elementos que caracterizan la metodología que se aplica en el trabajo de campo. Es decir que se especifican: el tipo de investigación, el carácter del trabajo y del diseño de la investigación, también se define la unidad de análisis, las variables e indicadores, así como las técnicas de recolección de datos utilizadas.

#### **3.1. Definición de la metodología**

El desarrollo del marco teórico en el capítulo anterior nos permite encuadrar adecuadamente el problema de investigación y determinar cuál es el recurso que nos permitirá realizar el instrumento para el trabajo de campo y el análisis de los resultados que nos permita solucionar el problema planteado en la investigación.

El método es un modo de hacer, un procedimiento regular y ordenado a seguir por el investigador. Ruth Sautu et al (2005: 55) nos precisan:

*“La metodología es una rama de la lógica que se aplica, los principios de razonamiento a la investigación científica y filosófica... La metodología discute los fundamentos epistemológicos de conocimiento; el papel de los valores; la idea de causalidad; el papel de la teoría y su vinculación con lo empírico; la definición y validez o aceptabilidad del recorte de la realidad; el uso y el papel que juegan la deducción e inducción; cuestiones de verificación y falsación y los contenidos y alcances de la explicación e interpretación.”*

#### **3.2. Tipo de estudio**

Tomando como referencia a las metodólogas Fassio et al (2015) y Ruth Sautu et al (2005) podemos especificar que el presente trabajo se trata de:

- Una investigación empírica que, a partir de datos recolectados en las empresas pyme relevadas, efectúa un diagnóstico y comprueba las proposiciones iniciales.
- Un trabajo explicativo ya que pretende describir una situación problemática mediante la identificación de las principales variables que se definen más abajo.
- Un diseño transversal (la situación al momento del relevamiento) y de carácter no experimental.
- La obtención de datos será cuali-cuantitativo.

### 3.3. Unidades de análisis

Considerando a la unidad de análisis como el sujeto acerca del cual se pretende investigar, consideramos que los aspectos a estudiar están centrados en las empresas pequeñas y medianas (pymes), cuyas características quedaron expuestas al presentar la problemática.

A efectos de definir las condiciones para que una empresa pueda denominarse pyme, recurrimos a una fuente oficial, la clasificación brindada en la Resolución 103-E/2017 - Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Producción, 30/03/2017, la cual considera Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a aquellas cuyas ventas totales anuales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en el siguiente cuadro:

**Cuadro 5: Clasificación de las empresas**

Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario	
\$ 4.700.000	\$ 3.500.000	\$ 12.500.000	\$ 10.500.000	\$ 3.000.000	Micro
\$ 30.000.000	\$ 21.000.000	\$ 75.000.000	\$ 64.000.000	\$ 19.000.000	Pequeña
\$ 240.000.000	\$ 175.000.000	\$ 630.000.000	\$ 520.000.000	\$ 145.000.000	Mediana Tramo 1
\$ 360.000.000	\$ 250.000.000	\$ 900.000.000	\$ 760.000.000	\$ 230.000.000	Mediana Tramo 2

Fuente: Resolución 103-E/2017 - Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Producción, 30/03/2017

De esta clasificación se considerarán los rubros de Servicios e Industria, de los cuales forman parte las empresas que formarán parte de la investigación. Al mismo tiempo, no se considerarán las empresas que se encuentren en la clasificación de Micro, enfocándose este trabajo a las pequeñas y medianas, de tramos 1 y 2.

Debido a que los valores expresados corresponden a marzo de 2017, los mismos no contemplan los aumentos posibles derivados de la inflación existente. Por este motivo se considerarán las ventas totales anuales de las empresas a la fecha de la publicación de la mencionada Resolución.

### 3.4. Variables - Indicadores

Precisada la unidad de análisis en el cuadro siguiente podemos observar las principales dimensiones de análisis y las variables e indicadores a considerar para el relevamiento de información.

**Cuadro 6: Relación entre unidades de análisis, variables e indicadores**

Unidad de Análisis: PYMES			
VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	CATEGORIA
Estado actual de la empresa	Antigüedad de certificación	Cantidad de años de certificación	1. E/ 1 y 3 2. E/ 4 y 6 3. Más de 6
	Tamaño	Cantidad de personal	1. H/ 50 2. E/ 51 y 200 3. Más de 200
	Facturación	Nivel de facturación	1. H/ \$ 5,000,000 2. E/ \$ 5 M. y \$ 10 M. 3. Más de \$ 10 M. M = Millones
	Rentabilidad	Nivel de rentabilidad	1. H/ 10 % 2. E/ 11 y 30 % 3. Más de 30%

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	CATEGORIA
Visión estratégica del DO	Problemas diferentes	Nivel de percepción de cambio de la naturaleza de los problemas que tratan los mandos medios	1. Percepción alta 2. Percepción media 3. Percepción baja
	Avance de los cambios	Nivel de frustración por la falta de avance en el proceso de cambio	1. Frustración alta 2. Frustración media 3. Frustración baja
	Problemas en la orden del día	Incremento del porcentaje de tiempo utilizado en las reuniones para analizar problemas.	1. E/ 0 y 10 % 2. E/ 20 y 50 % 3. Más de 60%
	Reconocimiento del esfuerzo	Existencia de actos y reconocimientos por el esfuerzo realizado.	1. No existen 2. Existen esporádicamente 3. Existen frecuentemente

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	CATEGORIA
Implementación del DO	Generación de información objetiva	Existencia de objetivos e indicadores y su seguimiento	1. No existe 2. Existen objetivos pero no se miden 3. Existen objetivos, se miden y se analizan desvíos
	Clima de receptividad y solución de problemas	Existencia de ámbitos para el diagnóstico y solución de problemas	1. No existen 2. Existen en ocasiones y solo para solucionar el problema circunstancial. 3. Existen en ocasiones y se analiza la causa y proponen soluciones. 4. Existen frecuentemente y se analiza la causa y proponen soluciones.
	Desarrollo de la estructura	Nivel de incremento de la profesionalización y especialización de la estructura administrativa y técnica, a partir de la certificación.	1. E/ 0 y 10 % 2. E/ 20 y 50 % 3. Más de 60%



Desarrollo de las potencialidades de las personas	Existencia de oportunidades para el desarrollo de las personas de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existen</li> <li>2. Existen esporádicamente</li> <li>3. Existen frecuentemente</li> </ol>
Trabajo en equipo	Nivel de incremento del trabajo interdisciplinario (entre sectores) desde la certificación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. E/ 0 y 10 %</li> <li>2. E/ 20 y 50 %</li> <li>3. Más de 60%</li> </ol>
Capacidad de Innovación	Existencia de actividades que posibiliten la creatividad y/o innovación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existen</li> <li>2. Existen esporádicamente</li> <li>3. Existen frecuentemente</li> </ol>
Compatibilidad de objetivos	Existencia de una meta o política en común	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe, pero no se pone en práctica</li> <li>2. Existe y solo se pone en práctica para hacer negocios</li> <li>3. Existe y se pone en práctica en los negocios y en la gestión de la empresa</li> </ol>
Cultura organizacional	Existencia de hábitos y costumbres relacionadas con la cultura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los hábitos y costumbres de las personas no son acordes con la cultura organizacional existente.</li> <li>2. Los hábitos y costumbres de las personas son acordes solo en algunas ocasiones.</li> <li>3. Los hábitos y costumbres de las personas son acordes a la cultura organizacional.</li> </ol>
Análisis del contexto de la empresa	Existencia del análisis de las oportunidades y riesgos del contexto interno y externo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe un análisis de las oportunidades y riesgos.</li> <li>2. Existe un análisis, pero solo a título formal para cumplir un requisito</li> <li>3. Existe un análisis y se actualiza con la participación activa de la Dirección.</li> </ol>
Gestión de procesos	Existencia de una organización de las metodologías de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existen metodologías establecidas</li> <li>2. Existen metodologías organizadas solo para los procesos productivos/operativos</li> <li>3. Existen metodologías organizadas para la mayoría de los procesos</li> </ol>
Comunicación interna	Existencia de comunicación fluida y útil entre sectores y personas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe comunicación</li> <li>2. La comunicación es solo en ocasiones</li> <li>3. Existen medios formales e informales para la comunicación</li> </ol>
Motivación de las personas	Nivel de atención de las necesidades y expectativas de las personas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de sus necesidades y expectativas</li> <li>2. Conocimiento de las necesidades y expectativas, pero sin acciones posteriores</li> <li>3. Conocimiento de las necesidades y expectativas con acciones enfocadas a la atención de las mismas</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

### 3.5. Población

Para la determinación de la población se consideraron a las pymes y empresas grandes nacionales que se hayan iniciado como pequeñas empresas, que, además, estén certificadas en una norma de gestión de la calidad través del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires.

La elección del IRAM como organismo certificador de referencia se fundamenta en que se trata de la única institución nacional que cumple esta función (los demás organismos son de origen extranjero) y, además, se trata del representante de la Argentina en la *International Organization for Standardization* (ISO), organización encargada de la emisión de las normas que llevan su nombre.

Según información suministrada por el IRAM, al mes de septiembre de 2018 son 1700 las organizaciones que obtuvieron con este organismo una certificación ISO 9001. De este total se estiman en alrededor de 1.100 los certificados otorgados a empresas. Debido a la ausencia de datos en dicho organismo sobre la cantidad de pymes y empresas grandes certificadas, se recurre a datos oficiales de la Secretaría de la Transformación Productiva, dependiente del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, del año 2017, sobre registros administrativos de SIPA y AFIP.

De la información suministrada surgen los datos reflejados en el cuadro siguiente, los cuales nos permitirán ir elaborando la información necesaria para la conformación de la población objeto de la investigación:

**Cuadro 7: Cantidad de empresas empleadoras en Argentina**

EMPRESAS EMPLEADORAS		
609.000		
EMPRESAS GRANDES	PYMES	
1.218	607.782	
	PYMES SOCIEDADES Y AUTONOMOS	MONOTRIBUTISTAS
	520.000	90.000
	AUTONOMOS	SOCIEDADES
	420.985	99.015

Fuente: elaboración propia, basado en información de la Secretaría de la Transformación Productiva sobre registros administrativos de SIPA y AFIP, año 2017.

En el cuadro anterior podemos observar a través de la zona resaltada en gris, el camino seguido a partir de la cantidad de empresas empleadoras de trabajadores, hasta llegar a la cantidad de pymes que se encuadran dentro de un marco societario. En primer lugar, tomamos las empresas empleadoras de personal debido a que el campo a investigar está compuesto por este tipo de organizaciones. En segundo lugar, nos enfocamos solo en las

empresas enmarcadas como sociedades por ser esta otra de las características de las que conforman la población objeto de estudio.

En el siguiente cuadro reunimos los datos obtenidos de la Secretaría de la Transformación Productiva con los del IRAM, a efectos de obtener el dato específico de la población a considerar.

**Cuadro 8: Población objeto de estudio**

<b>PYMES SOCIDADES + EMPRESAS GRANDES</b>	<b>% PYMES SOCIEDADES</b>	<b>IRAM - TOTAL CERTIFICADOS EN CALIDAD</b>	<b>IRAM – PYMES SOCIDADES + EMPRESAS GRANDES</b>	<b>PYMES SOCIEDADES - POBLACION</b>
100.233	98,78%	1.700	1.100	1.087

Fuente: elaboración propia, basado en información de la Secretaría de la Transformación Productiva sobre registros administrativos de SIPA y AFIP, y del IRAM. Año 2017-2018.

Así, partimos de la sumatoria de la cantidad de pymes sociedades y las empresas grandes, a efectos de determinar el porcentaje de las primeras sobre el total. Con este porcentaje obtenemos la cantidad de pymes sociedades en el número total de empresas certificadas por IRAM, arribando de esta manera a la composición de empresas que conforman la población objeto de esta investigación.

De la cantidad de pymes certificadas por IRAM, el mayor porcentaje se concentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires, siendo un porcentaje menor las pymes certificadas en otras provincias. Por este motivo no se realizará un desglose de estas empresas.

### **3.6. Muestra**

La muestra estará conformada por pymes de los sectores industriales y de servicios, sin efectuar diferenciación alguna entre ambos tipos. La misma consideración se tendrá con relación al sector industrial o tipo de servicio al que pertenece cada una de ellas. Esta decisión se fundamenta en que, según lo expuesto por los diversos autores sobre la problemática, en especial lo relacionado con el desarrollo organizacional y la calidad, se encuentran similitudes sin diferenciar su tipo de actividad. Al mismo tiempo, los modelos de gestión de la calidad que se tomarán en cuenta en esta investigación tampoco hacen diferencia alguna en cuanto a empresas manufactureras o de servicios, así como tampoco en cuanto a su actividad específica.

Se tomará una muestra no probabilística, ya que no es posible generalizar al universo completo de la población los criterios que surjan de la investigación. Dentro de este tipo lo aconsejable es seguir una muestra intencional, ya que reunimos unidades de análisis que reúnen las características específicas que definen el alcance. El criterio a seguir para la selección de la muestra intencional tiene que ver con el conocimiento previo que se disponga con el entrevistado, de manera de lograr un mayor nivel de apertura y autenticidad en las respuestas.

La muestra a considerar para esta investigación se compone de 35 empresas, que se encuentran dentro de la población definida en el punto anterior.

El acceso a las pymes que conformarán la muestra se facilitará por tratarse de empresas con las cuales he tenido algún tipo de relación profesional o académica, ya sea brindando asesoramiento o capacitaciones. En otros casos el acceso se dará por medio de colegas o amigos, quienes posibilitarán el contacto con los directivos de las empresas.

### **3.7. Técnicas de Recolección de Datos**

Para el trabajo de campo se han utilizado distintos instrumentos de recolección de datos en fuentes primarias y secundarias, según se describen a continuación:

- Encuestas cerradas a empresarios o gerentes de las empresas, respaldadas a través de un cuestionario con preguntas relacionadas con las variables y dimensiones identificadas oportunamente. El modelo de encuesta se puede visualizar en el Anexo 1.
- Informes de auditorías internas a cargo de auditores con la formación específica como auditores internos y/o líderes de sistemas de gestión de la calidad, basados en la norma ISO 9001. Los auditores internos pueden ser parte de la plantilla de la empresa o contratados en forma externa.
- Informes de auditorías externas a cargo auditores líderes que actúan en representación del organismo que otorga la certificación en la norma ISO 9001. De los informes de auditoría surgen conclusiones denominadas “hallazgos”, los cuales se clasifican en fortalezas, oportunidades de mejora, observaciones y no conformidades <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Clasificación de hallazgos de auditoría según IRAM: a) fortalezas: situaciones y atributos del sistema de gestión destacables por su buen funcionamiento y su valor con respecto al desempeño general del sistema, b) oportunidades de mejora: aspectos del sistema de gestión implementado que el auditor considera oportuno mejorar, c) observaciones: no conformidad menor: Desvío puntual o parcial en el cumplimiento de requisitos

- Documentos existentes en la empresa relacionados con el sistema de gestión de la calidad, como ser: planes de gestión, análisis de contexto o revisiones por la dirección. Estos documentos forman parte de la estructura documental que toda empresa debe confeccionar y mantener dentro de un sistema de gestión de la calidad. Si bien estos sistemas han disminuido considerablemente la obligatoriedad de disponer de numerosos procedimientos y registros que al inicio eran obligatorios, a partir de las continuas revisiones de la norma ISO 9001 se mantiene la obligatoriedad de mantener registros que evidencien la realización de las actividades y desarrollo de los procesos en la empresa.

La verificación de los documentos de los sistemas de gestión de la calidad implementados complementa la primera de las herramientas referida a las entrevistas a los miembros de las empresas, con el objetivo de evitar una de las limitaciones de la investigación si se hubiera basado solamente en dicha herramienta. En ese caso la investigación solo hubiera estado sustentada en datos provenientes de las entrevistas, se podría provocar que los resultados estuvieran contaminados por la llamada varianza del método común.

Los autores Cernas Ortiz et al (2017) definen la varianza del método común referenciando a Mc Gonagle (2017) y Simmering et al (2015), donde expresan que se trata de la variación sistemática entre dos o más variables que resulta del método utilizado para recolectar los datos. Cernas Ortiz et al (2017) agregan que la varianza del método común causada por uno o más sesgos altera las respuestas a las preguntas que se incluyen en un cuestionario. Por este motivo es que los autores proponen atender esta situación a través de diversas maneras para minimizar dicha varianza.

---

normativos, d) no conformidades: no conformidad mayor: Incumplimiento sistemático respecto de requisitos normativos o incumplimientos puntuales relevantes para el sistema de gestión auditado.

## **Capítulo 4. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

De acuerdo a la metodología de trabajo señalada en puntos anteriores y a las herramientas utilizadas para su implementación, en el presente capítulo se presentan los detalles de los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas a los responsables de las empresas, así como también del relevamiento realizado a los informes de auditorías internas y/o externas elaborados por auditores internos y externos de sistemas de gestión de la calidad en dichas empresas, además de otros documentos pertenecientes al sistema de gestión implementado.

### **4.1. Exposición de hallazgos**

Las entrevistas se realizaron mediante un cuestionario que permitió obtener la información de manera homogénea con todos los entrevistados. El cuestionario fue realizado en entrevistas personales con los miembros de la Dirección y los responsables de Calidad y, en otros casos, fue enviada por correo electrónico previa comunicación con el entrevistado para aclarar el objetivo y alcance, así como los detalles para completarla.

Además de la información relevada a través de las entrevistas, para complementarlas se obtuvieron evidencias de documentos de los sistemas de gestión implementados en las empresas. A tal fin se consideraron los informes de auditorías internas y externas sobre la gestión de la calidad y además planes de gestión y objetivos, matrices de análisis de contexto, de riesgos y oportunidades, planes de capacitación, informes de revisión por la dirección, actas de reuniones.

Tanto a la información obtenida en las entrevistas como las evidencias surgidas de los diversos documentos son tratados con la correspondiente confidencialidad por lo que constituyen material de trabajo de la investigación, pero no se identifica a las empresas en la presentación de los resultados.

Los hallazgos surgidos de las entrevistas, auditorías y observación de la documentación del sistema de gestión de la calidad, se expondrán a continuación clasificando dichos hallazgos en función de los distintos ítems considerados a efectos de medir el desarrollo organizacional en las empresas; estos ítems tienen que ver con las variables y dimensiones propuestas en este trabajo, las cuales tienen asociados indicadores específicos.

Además de los hallazgos surgidos de las entrevistas se expondrán a partir del punto 4.3 los resultados de las evidencias halladas en los documentos de los sistemas de gestión de la calidad de las empresas.

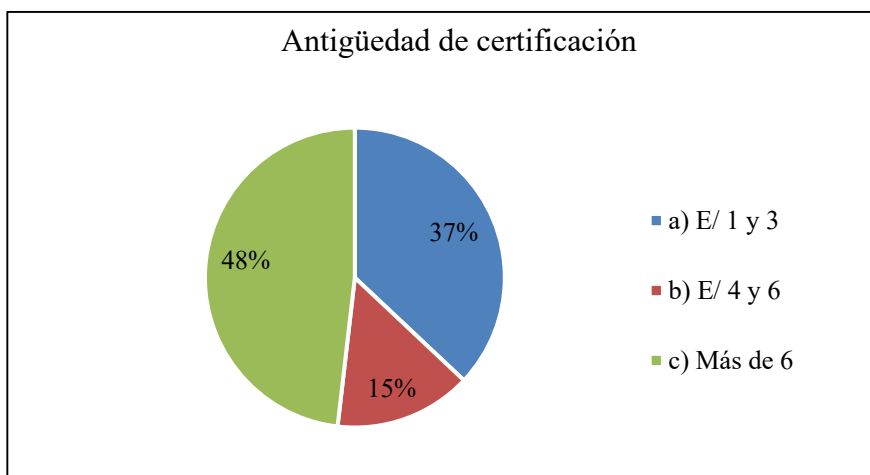
#### 4.2. Situación actual de la empresa

La presente variable tiene el objetivo de relevar información de base de la empresa, podríamos llamarla “datos duros”, que nos permiten conocer cuestiones objetivas del estado actual. De esta manera se relevó información relativa a:

- Antigüedad de certificación
- Tamaño
- Facturación
- Rentabilidad
- Objetivo de la certificación

##### *Antigüedad de certificación*

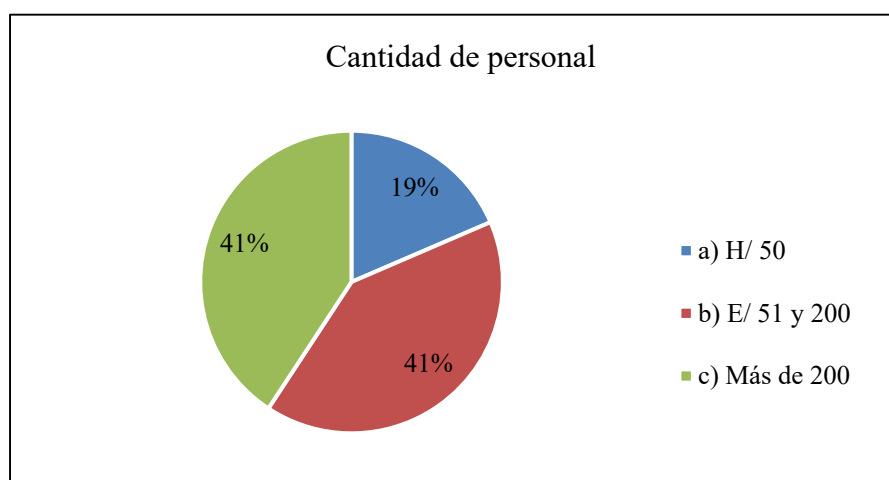
*Indicador:* Cantidad de años de certificación



Entre las empresas relevadas se visualiza que el 13% tiene entre 1 y 3 años de certificada en la norma ISO 9001, el 15% entre 4 y 6 años y el 48% más de 6 años. Un porcentaje grande de las empresas posee un camino recorrido con dicha certificación; esto es favorable a efectos de los resultados buscados en función que podemos sacar conclusiones en base a un trayecto donde se deberían obtener conclusiones válidas para esta investigación.

## Tamaño

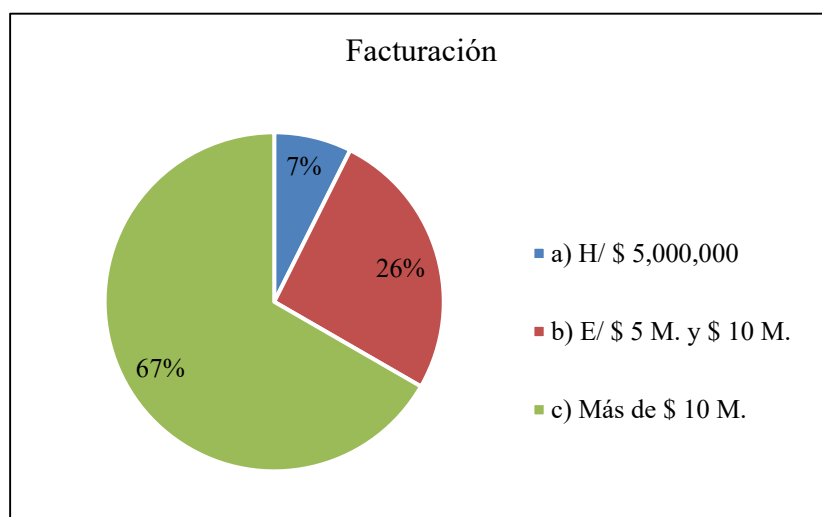
Indicador: Cantidad de personal



El 15% son empresas de hasta 50 personas, el 42% posee entre 51 y 200, mientras que el 41% son empresas de más de 200 personas. Es importante destacar que en el último grupo se relevaron empresas de más de 1.000 personas, las cuales al iniciar el proceso de certificación en calidad solo tenían menos del 20% de la plantilla de persona actual.

## Facturación

Indicador: Nivel de facturación (M = Millones)



Los valores considerados son de 2017, los cuales están sujetos a las alteraciones de la realidad inflacionaria del país, así como también de las variables socio-económicas del mercado de cada empresa.



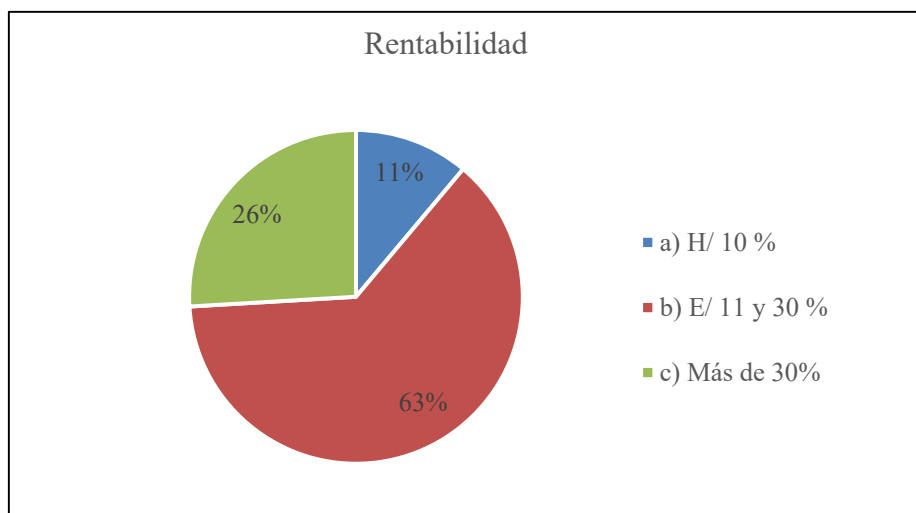
El 7% se tratan de empresas con una facturación menor a \$ 5 M., el 27% factura entre \$ 5 M. y \$ 10 M, mientras el 67% de las empresas relevadas posee una facturación mayor a los \$ 10 M.

Al igual que en el punto anterior las empresas tenían menor cantidad de personal al iniciar el proceso de certificación, lo mismo ocurre con la facturación. Efectivamente, al comienzo los niveles de facturación eran muchos menores a los actuales. Uno de los motivos tiene que ver con que un gran número de estas empresas tienen como clientes a organismos públicos, los cuales desde hace unos años solicitan a sus proveedores / prestadores de servicios que dispongan de al menos la certificación en gestión de la calidad, Norma ISO 9001. El haber certificado les permitió a estas empresas ir logrando la adjudicación de licitaciones públicas al cumplir con el requisito.

En la actualidad un gran porcentaje de las empresas del sector en el que se exige la certificación ya la poseen; esto significa que se ha transformado en una necesidad de mínima para participar y competir en el mercado.

### ***Rentabilidad***

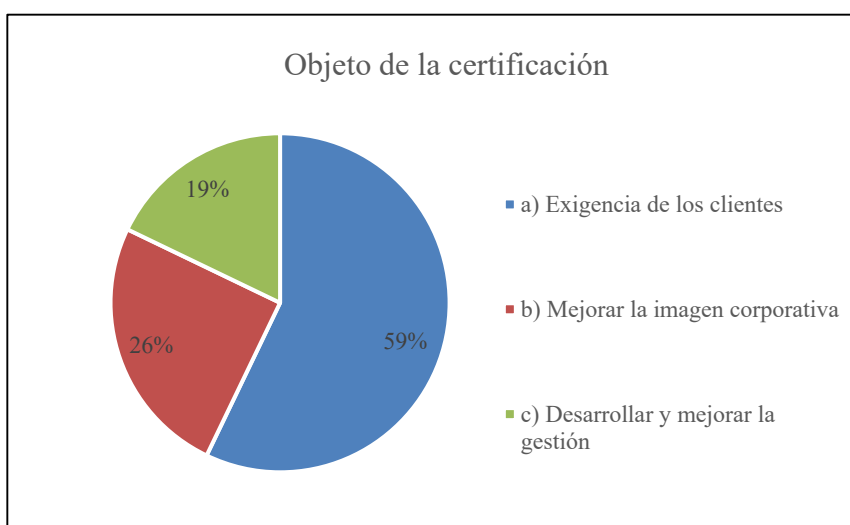
*Indicador:* Nivel de rentabilidad



El 11% de las empresas tiene una rentabilidad de hasta un 10%, mientras que el 63% se encuentra en el rango de rentabilidad de entre el 11% y 30%, y el 26% tiene un 30% o más.

## ***Objetivo de la certificación***

*Indicador:* Motivo que llevó a certificar la empresa



Este indicador tiene que ver con el estado actual de la empresa en cuanto a los datos de base necesarios para interpretar el resto de indicadores. Si consideramos el espíritu de una norma de gestión de la calidad seguramente nos llevaría a pensar que la motivación principal para implementarla en una empresa debería tener que ver con la búsqueda de mejoras internas de procesos y productos, mayor satisfacción del cliente, sustentabilidad de la empresa en el tiempo.

Esto es lo normal en otros países especialmente Japón, donde de alguna manera estos objetivos son perseguidos por sus directivos como si fuera parte de su “razón de ser” como país. En cambio, y lamentablemente, no podemos afirmar esto en otros países y en especial en la Argentina. Por este motivo es que se incluyó esta pregunta en el cuestionario, de manera de determinar la real motivación que las llevó a lograr la certificación en calidad.

De esta manera se obtuvo que el 59% de las empresas certificaron por exigencia de sus clientes, el 26% para mejorar su imagen corporativa y el 19% como una herramienta para desarrollar y mejorar su gestión.

En el caso de las certificaciones por exigencias de sus clientes esto se da en todos los casos por requisitos incluidos dentro de los pliegos de contratación, ya sean organismos públicos o privados. Dentro de las jurisdicciones contempladas en el alcance de este trabajo (Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires) los organismos públicos pertenecientes a los gobiernos respectivos, exigen en la mayoría de sus contrataciones que

las empresas proveedoras dispongan al menos de la certificación en la norma ISO 9001 y, en muchos casos, también exigen además otras certificaciones como ser en las normas ISO 14001 (Gestión Ambiental), ISO 45001 (Seguridad y Salud en el Trabajo), ISO 50001 (Gestión Energética), ISO 39001 (Gestión de la Seguridad Vial), así como también normas relativas a la seguridad informática, seguridad alimentaria, responsabilidad social o programas de integridad.

Estas exigencias también las imponen organismos nacionales para los sitios donde desarrollan sus actividades, siendo parte de las empresas estudiadas proveedoras en las entidades que se encuentran en el alcance de la investigación.

### **4.3. La visión estratégica del desarrollo organizacional**

A través de esta variable ingresamos en los aspectos específicos de medición del desarrollo organizacional, es decir en los aspectos estratégicos de la dirección de las empresas.

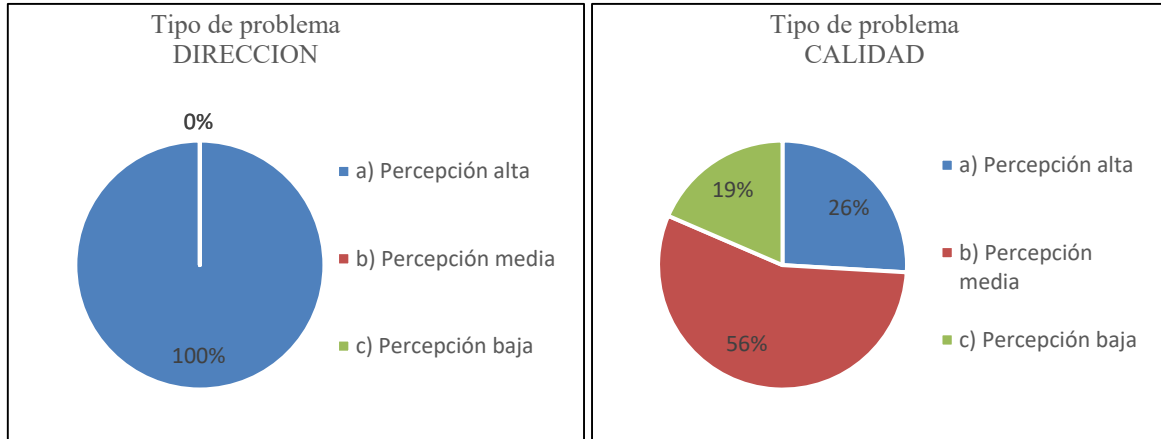
A partir de las siguientes variables analizadas incorporaremos por un lado los resultados de las respuestas brindadas por los responsables de las áreas de Gestión de la Calidad y, por el otro, las de los miembros de la Dirección o dueños de las empresas, de aquellas donde fue posible entrevistarlos.

Se relevó información relativa a:

- Problemas diferentes
- Avance de los cambios
- Problemas en la orden del día
- Reconocimiento del esfuerzo

## ***Problemas diferentes***

*Indicador:* Percepción de cambio en la naturaleza de los problemas que tratan los mandos medios



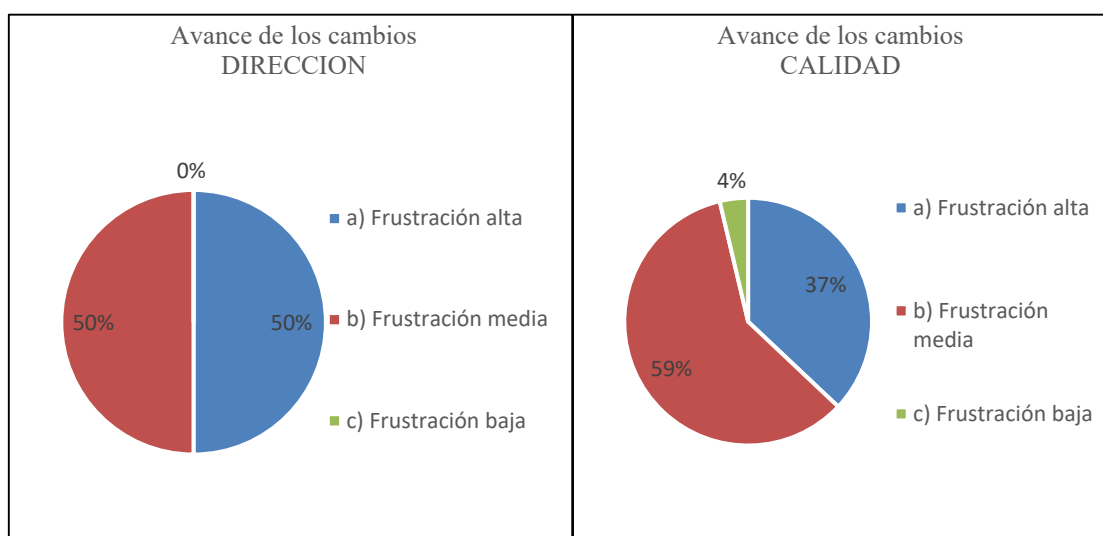
La pregunta concreta que se realizó fue la siguiente: “¿C cambió el tipo de problemas que tratan los mandos medios?”. Las diferencias entre las respuestas de la Dirección y los responsables de Calidad son notorias, mientras que la Dirección tiene una percepción Alta de cambio en el 100% de los casos, los responsables de Calidad creen que solo hay una percepción Alta del 26%, mientras que hay un 56% de percepción Media y un 19% de percepción Baja.

### *Informes de auditoría y otros documentos*

Del análisis de los informes de auditoría realizadas a las empresas, surge que en líneas generales los mandos medios aún continúan analizando cuestiones de carácter operativo y en menor medida temas relacionados con la conformación de planes y programas, característica esencial en la toma de decisiones del nivel administrativo o táctico de una organización. Esto se ve reflejado en la cantidad de hallazgos surgidos en las auditorías con relación a las deficiencias en los planes, programas y problemas operativos que se relacionan básicamente con la falta de control. Como consecuencia los resultados de las auditorías relevadas coinciden con los datos surgidos de la entrevista a los responsables de Calidad.

## *Avance de los cambios*

*Indicador:* Nivel de frustración por la falta de avance en el proceso de cambio

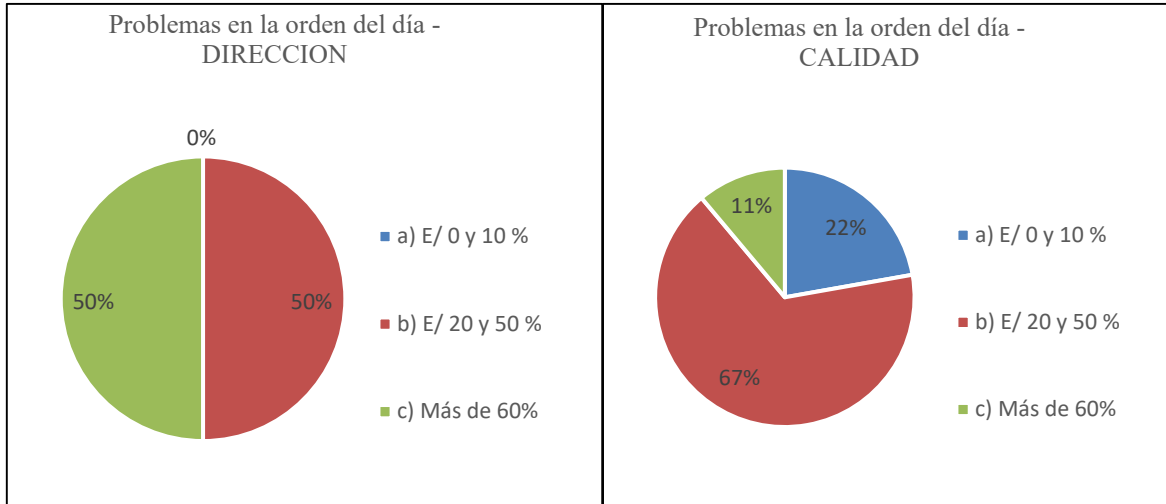


El nivel de desarrollo organizacional de la empresa puede verse reflejado en este indicador ya que, cuanto mayor sea la frustración por la falta de avance en el proceso de cambio por parte de los integrantes de la empresa, mayor será el nivel de madurez en el desarrollo. Las respuestas de la Dirección y los responsables de Calidad son similares, mientras que la Dirección considera que la Alta y Media frustración se dan en condiciones iguales, los responsables de Calidad agregan además un 4% de Baja frustración, siendo más alta para ellos la frustración Media.

Se compararon estos resultados mediante el análisis de los informes de auditoría, así como también planes de implementación de diversos proyectos de cambio (tecnológico, normativos, infraestructura, procesos). Los resultados obtenidos indican que, en determinados casos, los proyectos fueron implementados con éxito en el tiempo previsto y en otros fueron sufriendo retrasos. Se detectó que en ningún caso el nivel de frustración fue bajo, y fue similar al medio y alto de las entrevistas. Esto último se da en las empresas con mayor compromiso por parte de la Dirección para con el sistema de gestión de la calidad.

### ***Problemas en la orden del día***

*Indicador:* Incremento del porcentaje de tiempo utilizado en las reuniones para analizar problemas.



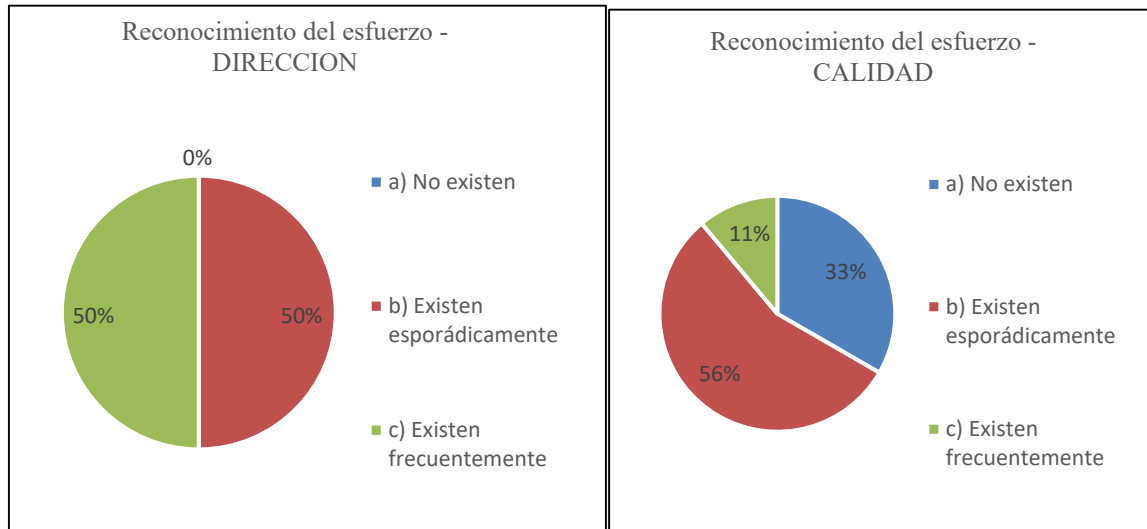
La pregunta concreta que se realizó fue la siguiente: ¿Qué porcentaje del tiempo se utiliza para analizar problemas y cómo eliminarlos?”. Esta dimensión entiende que se verifica un mayor desarrollo, entre otros aspectos, a medida que se incrementa la discusión sobre los problemas en las reuniones buscando soluciones a los mismos. La Dirección tiene una percepción en porcentaje de 50% entre un incremento del 20% al 50% y otro porcentaje igual de un incremento de 60% o más. En cambio, el 67% de los responsables de Calidad creen que se incrementó la discusión entre un 20% y el 50%, mientras que el 11% eligieron la opción de más de un 60% y el 22% cree que solo se incrementó en hasta el 10%.

#### *Informes de auditoría y otros documentos*

Se incluyeron en los análisis informes de auditoría, así como también actas o minutas de reunión cuyo objetivo sea el análisis de los problemas, sus causas y búsqueda de soluciones. De las auditorías surgen hallazgos que reflejan la falta de análisis de los problemas y sus causas, algo que se detecta incluso en empresas con varios años de obtenida la primera certificación ISO 9001. Se verifica que en un 20% de las empresas estudiadas se realizan reuniones específicas para el análisis de los problemas y sus causas.

## ***Reconocimiento del esfuerzo***

*Indicador:* Existencia de actos y reconocimientos por el esfuerzo realizado.



Esta dimensión entiende que se verifica un mayor desarrollo cuando existe un reconocimiento desde la Dirección y también desde los mandos medios al resto de las personas, por los esfuerzos y obtención de resultados en diversos proyectos, por agradecimientos de clientes o cumplimiento de metas. En el caso de la Dirección se entiende que los reconocimientos no existen o existen esporádicamente, en un 50% en cada opción. Por el lado de los responsables de Calidad, eligen en un porcentaje del 33% la opción de que no existen y en un 56% que existen esporádicamente, en el 11% de las respuestas creen que existen frecuentemente.

### *Informes de auditoría y otros documentos*

Se compara la información de las entrevistas con el análisis de informes de auditoría y de otros elementos que demuestren acciones de reconocimiento por parte de la empresa. A través de las auditorías se verifica que a partir de la inclusión en la norma ISO 9001 versión 2015 que exige identificar los requerimientos de las partes interesadas y efectuar un seguimiento y revisión de los mismos, las empresas incorporaron acciones que no realizaban hasta el momento. De esta manera en un porcentaje del 20% realizan encuestas de clima interno con su personal, así como agradecimientos ante determinadas circunstancias que lo ameritaban. El porcentaje de empresas que no realiza ninguna acción al respecto es del 25%, mientras el resto lo hace esporádicamente, por ejemplo, luego de pasar satisfactoriamente una auditoría externa a cargo del organismo de certificación.

#### **4.4. La implementación del desarrollo organizacional**

Luego de analizados los aspectos estratégicos abordamos las cuestiones relacionadas con la implementación. Efectivamente, estudiamos aquellos aspectos que intentan demostrar el nivel de avance del desarrollo organizacional en la práctica, a través de la gestión de los procesos y actividades en las empresas relevadas.

Se mantiene la metodología del punto anterior, en cuanto a reflejar por un lado los resultados de las respuestas brindadas por los responsables de las áreas de Gestión de la Calidad y, por el otro, las de los miembros de la Dirección o dueños de las empresas, de aquellas donde fue posible entrevistarlos.

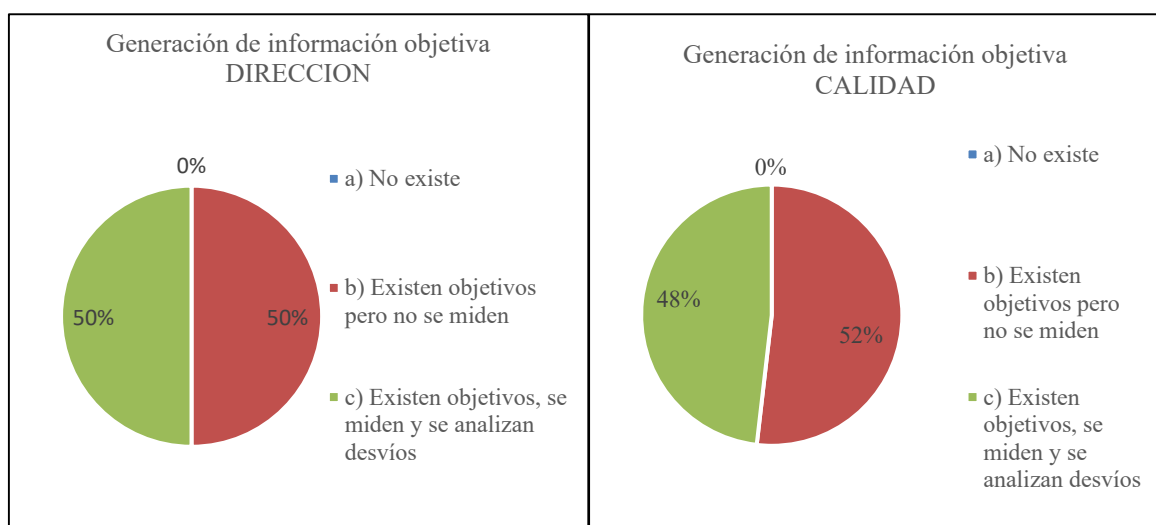
Se relevó información relativa a:

- Generación de información objetiva
- Clima de receptividad y solución de problemas
- Desarrollo de la estructura
- Desarrollo de las potencialidades de las personas
- Trabajo en equipo
- Capacidad de Innovación
- Compatibilidad de objetivos
- Cultura organizacional
- Análisis del contexto de la empresa
- Gestión de procesos
- Comunicación interna
- Motivación de las personas
- Posición frente a los competidores



## Generación de información objetiva

*Indicador:* Existencia de objetivos e indicadores y su seguimiento



La pregunta concreta que se realizó fue la siguiente: “¿Existen objetivos del negocio y sus diferentes actividades? ¿Les hacen un seguimiento y análisis?”. Como factor común a ambos perfiles de entrevistados vemos reflejado que en todos los casos creen que existen objetivos del negocio; la diferencia se encuentra en los porcentajes, mientras que en el caso de la Dirección se dividen en porcentajes iguales las opciones de “Existen objetivos, pero no se miden” y “Existen objetivos, se miden y se analizan desvíos, en el caso de los responsables de Calidad los porcentajes son de 52% y 48% respectivamente.

### *Informes de auditoría y otros documentos*

Para verificación de la presente dimensión se consideraron informes de auditoría, planes de gestión o definición de objetivos por proceso y registros de seguimiento de los objetivos por medio de indicadores de gestión. Al igual que lo resultados obtenidos a través de las entrevistas, todas las empresas al menos disponen de objetivos para cada uno de los procesos o actividades de la empresa, los cuales se encuentran formalizados a través de los documentos. Existen diferencias en cuanto a las entrevistas en función del análisis de los desvíos. Según los hallazgos detectados en las auditorías se verifica que, si bien existen objetivos e indicadores para su seguimiento, no necesariamente se analizan los desvíos producidos en tiempo y forma, además de hacerlo en forma sistemática, es decir tener una periodicidad para el análisis de las causas de los desvíos en forma conjunta con los sectores involucrados.

Se puede afirmar que el 100% de las empresas disponen de objetivos por proceso, indicadores y metas, así como también la correspondiente herramienta para su seguimiento y control (tablero). En todos los casos se efectúa un análisis anual al final del período, donde se detallan los cumplimientos y desvíos con relación a las metas propuestas, así como también las explicaciones en los casos de desvíos. Se verifica la existencia de dicha información en el documento denominado Revisión por la Dirección, existente en todas las empresas. Esta Revisión es aprobada por la dirección de cada una de ellas.

Continuando con las verificaciones de documentos encontramos que solo en el 20% de las empresas estudiadas se realizan reuniones para la revisión de los resultados de los objetivos en forma sistemática, o sea en reuniones planificadas donde el tema se encuentre en la agenda previa de las mismas.

Al analizar los informes de auditorías se detectan en el 80% de los casos estudiados observaciones y no conformidades relacionadas con la falta de sistematicidad para el análisis de los resultados provenientes de los tableros de comando o indicadores, donde se disponen de indicadores que tienen que ver con la totalidad de los procesos de cada empresa.

A continuación, podemos ver un Plan de Gestión con los correspondientes objetivos por procesos de una de las empresas relevadas.

**Cuadro 9: Plan de Gestión con objetivos**

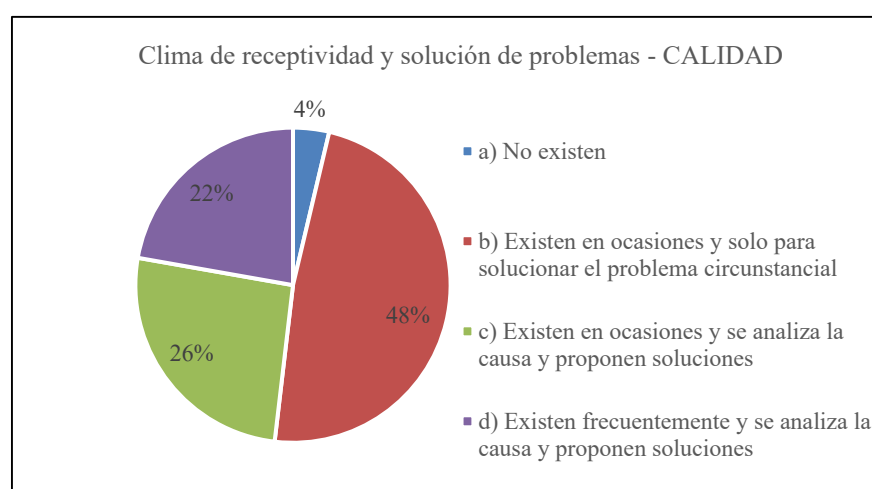
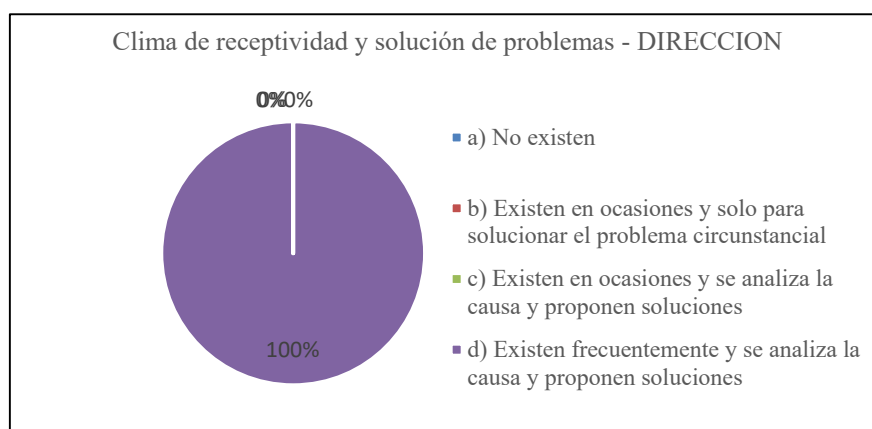
PROCESO	OBJETIVOS GENERALES	INDICADOR		META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
DIRECCIÓN	Mantener un nivel de rentabilidad del negocio, de manera que permita la sustentabilidad del mismo y satisfaciendo los requerimientos de las partes interesadas	Rentabilidad	1 - Gastos totales / Facturación neta *100	> o = 20	Mensual
		Rentabilidad cliente principal	1 - Gastos / Facturación neta Cl. principal *100	> o = 10	Mensual
		Costo de estructura	Gastos totales / Facturación neta	< o = 85	Mensual
GESTION DE VENTAS	Disminuir la Incidencia del cliente principal en la actividad de la empresa, aumentando las ventas del resto de los clientes	Incidencia Cliente principal - Ventas	Ventas Cliente principal / Ventas totales	< o = 52	Mensual
		Incidencia Cliente principal - Kilos	Kg. Vendidos Cl. Principal / Kg. Totales	< o = 80	Mensual
	Maximizar la facturación	Ventas en pesos	Facturación del mes / Prom. Sem. Anterior + Inflación	> o = 1	Mensual
	Maximizar los kg. Vendidos	Ventas en kg.	Kg. Vendidos en el mes / Kg. Prom. Ejercicio anterior	> o = 1	Mensual

PROCESO	OBJETIVOS GENERALES	INDICADOR		META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
GESTION DEL SGI	Lograr el mantenimiento de una cultura permanente y de autocontrol de los procesos	Cumplimiento de programas	Cantidad de AI realizadas / Total de AI programadas	> o = 0,8	S/Plan
		Mejora de procesos	Cantidad de AC implementadas eficazmente / Cantidad de AC	> o = 0,8	Semestral
PRODUCCION	Responder en tiempo y en forma los requerimientos de nuestros clientes.	Respuesta pedidos cliente principal	Kg. Entregados / Kg. Solicitados	1	Mensual
		Tiempo de entrega	Promedio de tiempo de trabajo	A definir	Mensual
	Minimizar la capacidad ociosa de la planta	Nivel de Actividad	Horas reales de producción / Horas totales disponibles*100	>o= 75	Mensual
	Disminuir el volumen de material desechado	Volumen de scrap	Kg material de scrap / Kg entregados *100	>o= 0,66	Mensual
	Optimizar el uso de la electricidad	Consumo de electricidad	Kg. Producidos / KW Consumidos *100	A definir	Bimestral
	Minimizar el uso del papel	Consumo de librería de producción	Gasto en cartuchos de impresión / Facturación neta * 100	<o= 0,17	Trimestral
RRHH	Disminuir el ausentismo del personal a niveles normales para la actividad.	Ausentismo	Cantidad días perdidos / Total días trabajados *100	< 2	Mensual
	Disminuir los costos operativos	Capacitación	Cantidad días de capacitación / Total días trabajados *100	> 0,02	Semestral
	Prevenir potenciales enfermedades en el personal	Prevención en salud	Cantidad de acciones de prevención / Cantidad de personal	>o= 0,5	Semestral
	Mejorar el desempeño del personal	Evaluación de desempeño	Puntaje promedio de evaluación de desempeño	> 60 %	Anual
COMPRAS	Abastecer a los sectores de la empresa de los materiales y servicios necesarios para su normal desenvolvimiento, priorizando la calidad y los costos de los mismos.	Eficacia de las Compras	Gasto en Compras / Ventas Totales * 100	E/ 0,36 y 0,44	Trimestral
SEGURIDAD E HIGIENE	Disminuir los costos por días de enfermedad y accidentes del personal a niveles iguales o menores a la media del mercado.	Incidencias	Cantidad de accidentes / Cantidad de personal	0	Mensual
		Horas de trabajo caídas	G1:Nº de horas caídas x 1000/horas trabajadas	0	Mensual
TODOS LOS PROCESOS	Mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.	Nivel de satisfacción del cliente	Evaluación ponderada	> o = 75%	Anual
	Atender los reclamos de los clientes y mejorar la calidad del servicio.	Reclamos	Nº de Reclamos / Cantidad de pedidos de los clientes	< 0,10	Trimestral

Fuente: Plan de Gestión de una de las empresas relevadas.

## ***Clima de receptividad y solución de problemas***

*Indicador:* Existencia de ámbitos para el diagnóstico y solución de problemas



La pregunta concreta que se realizó fue la siguiente: “Cuando aparecen problemas que ameriten un análisis con los involucrados, ¿se realizan reuniones para el diagnóstico y la solución?”. Esta dimensión se enfoca a medir en qué porcentaje las empresas efectúan un análisis de los problemas buscando una definición clara de los mismos, indagando sobre sus causas raíz y finalmente en base a las mismas plantear soluciones, con la participación de los actores involucrados. En este sentido la Dirección entiende en el 100% de los casos que esas reuniones “Existen frecuentemente y se analiza la causa y proponen soluciones”. A diferencia de dicha respuesta los responsables de Calidad creen en el 48% de los casos que las reuniones “Existen en ocasiones y solo para solucionar el problema circunstancial”, el 26% cree que “Existen en ocasiones y se analiza la causa y proponen soluciones”, el 22% que “Existen frecuentemente y se analiza la causa y proponen soluciones” y el 4% que “No existen”.

### *Informes de auditoría y otros documentos*

Además de la verificación de los informes de auditoría se observó la metodología llevada a cabo por las empresas ante la detección de un problema que amerite un análisis mayor de la situación. Estos problemas pueden surgir a partir de reclamos, quejas, no cumplimiento de metas, no conformidades detectadas en los controles de calidad o auditorías y cualquier otra situación que posibilite visualizar una situación que se deba corregir. Todas las empresas disponen de un registro para asentar el problema detectado, el análisis de causa, las acciones a seguir para su solución, el o los responsables, plazo de cumplimiento y la verificación de la eficacia de la acción implementada. Se puede comprobar que solo en el 15% de los casos las empresas realizan reuniones en forma frecuente para el análisis de la causa y soluciones. En el 20% no existen reuniones y en el 65% las reuniones existen para solucionar el problema circunstancial.

A continuación observamos un ejemplo de registro de acciones correctivas, con la identificación del tipo de hallazgo (oportunidad de mejora, observación o no conformidad), el origen del hallazgo (auditoría interna o externa, reclamo, revisión por la dirección, problemas en la operación u otro), el sector involucrado en el hallazgo, la descripción del mismo, el análisis de la o las causas del problema, la acción consensuada para solucionarlo, la fecha en la que se terminará de implementar las acciones acordadas, la o las fechas en las que se realiza un seguimiento de dichas acciones, el resultado de la verificación del cumplimiento de las acciones definidas, el resultado de la evaluación de la eficacia al implementar estas acciones, la fecha de cierre de la acción correctiva y, por último, la evidencia (documento u elemento fehaciente) a través del cual se compruebe la implementación de las acciones establecidas.

**Cuadro 10: Registro de Acciones Correctivas**

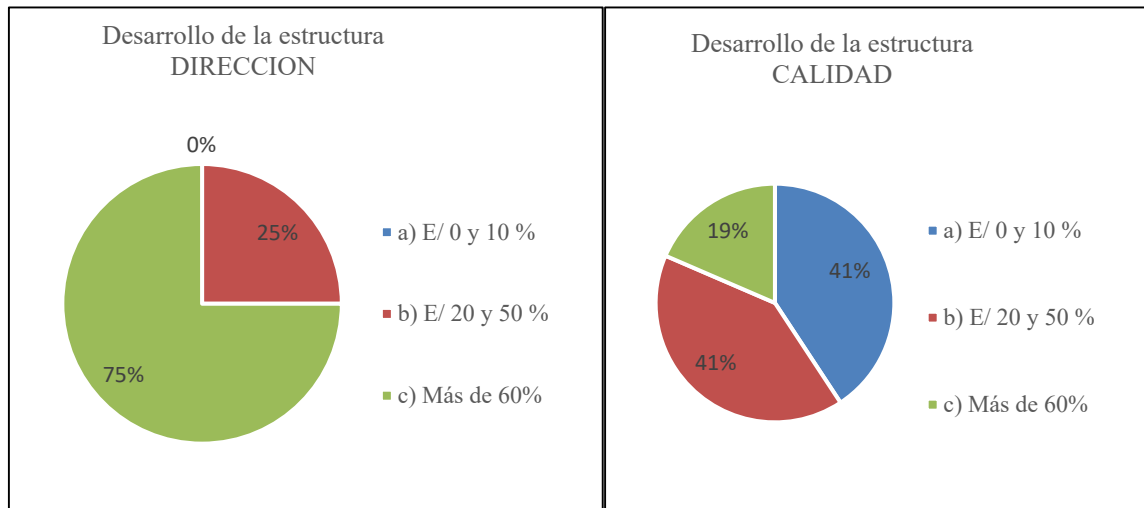
FECHA ALTA	TIPO HALLAZGO	ORIGEN	N°	SECTOR INVOLUCRADO	HALLAZGO	CAUSA
2016-08-02	OBS	Aud. Int.	1	Dirección	Seguimiento, medición, análisis y evaluación: si bien se cuenta con objetivos, una metodología para el seguimiento y medición (a través del Tablero de Indicadores), aún no se ha podido efectuar un análisis de los datos recolectados de manera sistemática y definitiva, que permita detectar desvíos de magnitud que ameriten las correspondientes acciones correctivas asociadas.	El sistema de gestión se encuentra aún en desarrollo. Se ha avanzado en un porcentaje muy alto en la implementación, pero aún restan las tareas de medición, análisis y evaluación.

ACCION A REALIZAR	FECHA IMPLEM.	SEGUIMIENTO	VERIFICACION CUMPLIMIENTO	EVALUACION DE LA EFICACIA	FECHA CIERRE	EVIDENCIA
Efectuar un análisis de los datos obtenidos de manera de detectar posibles desvíos y establecer las acciones correctivas correspondientes.	30/10/2016	30/10/2016 05/01/2017	Aún se están obteniendo los datos para su análisis Se pudo realizar un análisis a partir de la Revisión por la Dirección	Se entiende que la acción fue eficaz.	05/01/2017	Revisión por la Dirección 2016

Fuente: Registro de una de las empresas relevadas.

### ***Desarrollo de la estructura***

*Indicador:* Nivel de incremento de la profesionalización y especialización de la estructura administrativa y técnica, a partir de la certificación.



La pregunta concreta que se realizó fue la siguiente: “¿Se han incorporado profesionales o técnicos a la administración o la operación?”. Percibimos diferencias en cuanto a las respuestas de ambos perfiles encuestados. La Dirección entiende en el 75% de los casos que se ha desarrollado la estructura y el 25% que se ha desarrollado entre el 20% y 50%. Los responsables de Calidad optan por que el desarrollo de hasta un 10% y entre el 20% y 50% en el 41% en cada caso. Solo el 19% cree en un desarrollo de la estructura de más del 60%.

### *Informes de auditoría y otros documentos*

Del análisis complementario de informes de las auditorías internas realizadas, verificamos un dato que nos brinda elementos objetivos sobre este indicador. Tiene que ver con las personas y funciones que son entrevistadas al momento de las auditorías internas y externas,

fundamentalmente relacionadas con los procesos de la Dirección, Gestión de la Calidad, Compras y Recursos Humanos, ya que en las auditorías a los procesos productivos se entrevista al responsable operativo y a los trabajadores de nivel operativo.

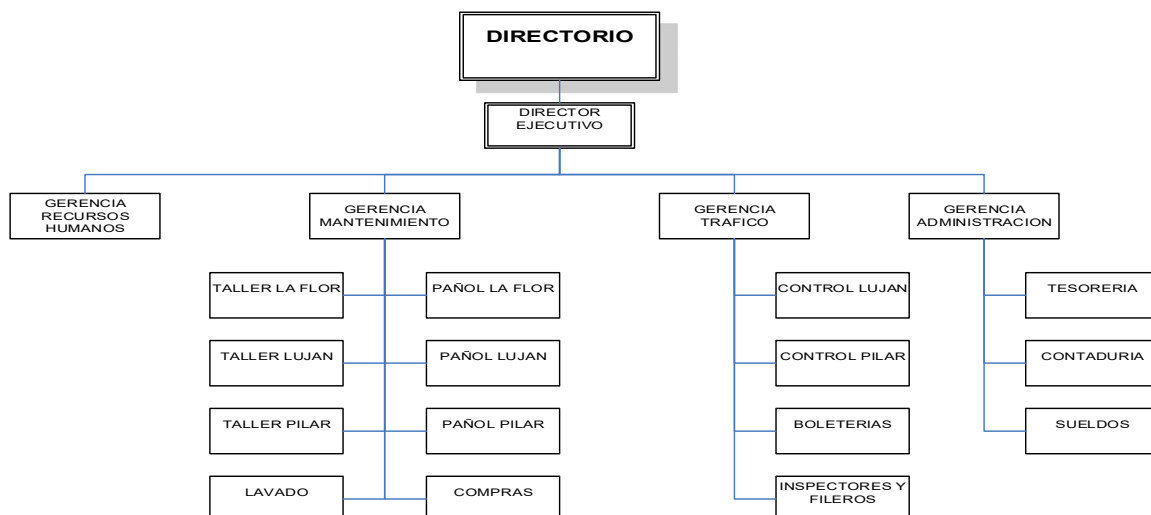
De esta manera verificamos que en el 75% de los casos han variado los entrevistados en los procesos no operativos, desde las primeras auditorías realizadas hasta las últimas verificadas. Si bien por el proceso de la Dirección responde siempre alguno de los miembros de la misma, esto ha ido variando desde el inicio donde solo respondía el presidente o propietario principal, pasando a responder las entrevistas algún miembro sucesorio, siendo familiar o no del anterior.

También se verifica esto en los procesos de Compras, Recursos Humanos y Gestión de la Calidad. Al inicio eran los mismos miembros de la Dirección o algún miembro de la línea media el que respondía en las entrevistas por todos los procesos. A medida que pasó el tiempo se verifica que los entrevistados pasaron a ser los responsables de cada uno de los procesos o áreas (donde fueron creadas para cada uno de estos temas). Esto refleja una ampliación de la estructura y fundamentalmente una profesionalización de la misma.

En el siguiente caso de una de las empresas relevadas se puede observar el desarrollo que se fue produciendo en la estructura de la empresa, siempre enfocados en brindar una mejor respuesta a las necesidades de los clientes, logrando una mayor optimización de las tareas y basados en los lineamientos de control interno y transparencia.

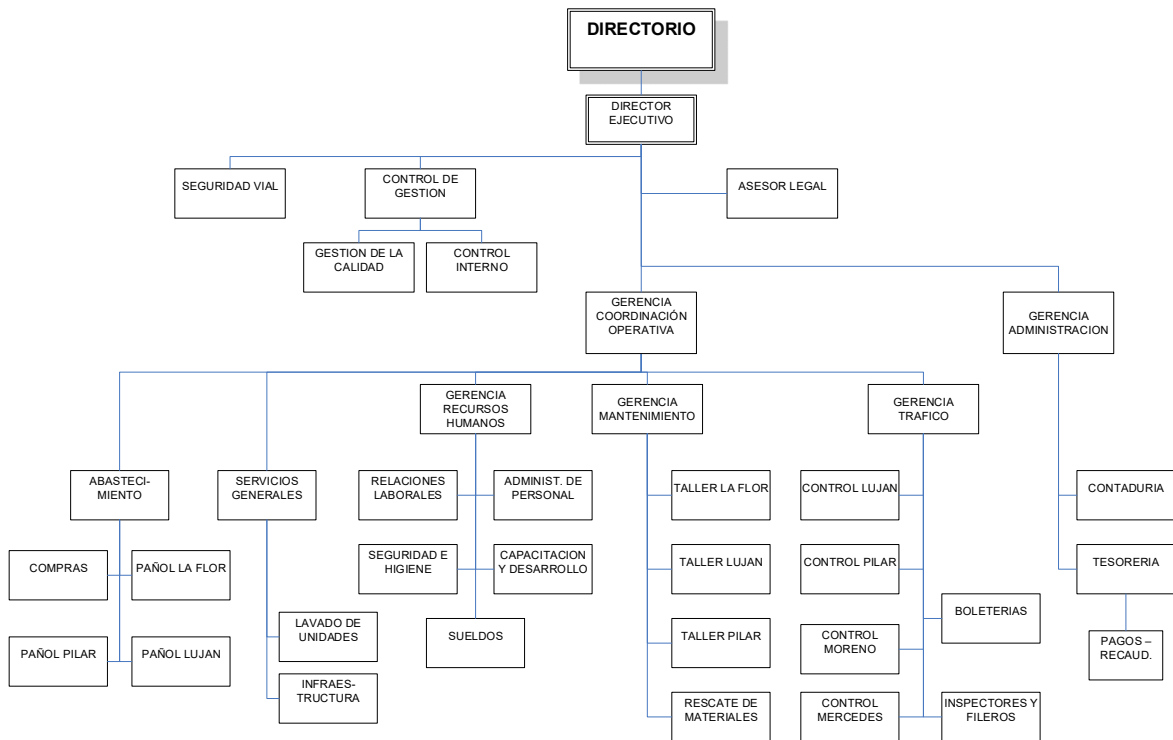
- Estructura antes de la certificación ISO 9001:

**Gráficos 9: Desarrollo de la estructura**



Al inicio del proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad, se visualiza una estructura con una dependencia importante de la cumbre estratégica, no existía la función de procesos o gestión de la calidad, así como tampoco se visualiza un desarrollo del área de Recursos Humanos. Al mismo tiempo, se perciben inconsistencias desde el punto de vista del control interno, al depender del área de Mantenimiento la función de Compras y la administración del stock de materiales y repuestos.

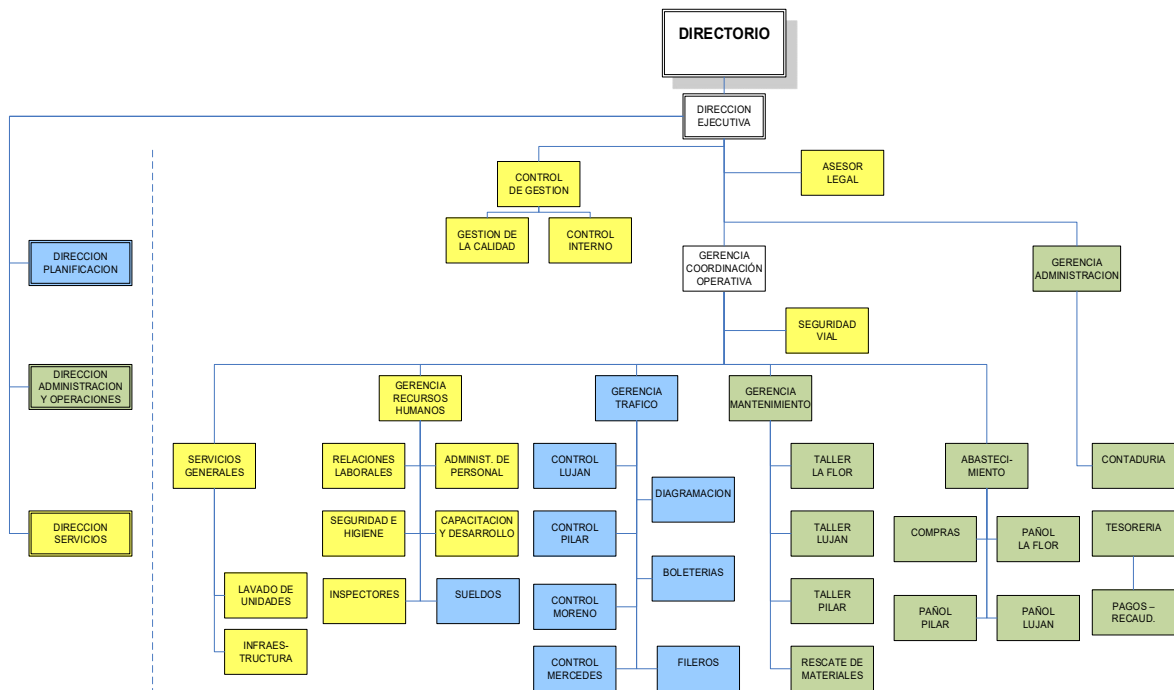
- Estructura rediseñada para la certificación ISO 9001:



A diferencia de la estructura anterior, en esta se visualiza un mayor desarrollo y especialización de las diferentes áreas. Se evidencia en la incorporación de áreas y funciones relativas al control de gestión, calidad y seguridad vial en lo que respecta a sectores de staff y encargados de la incorporación de estándares de procesos de trabajo. También se incorpora un Gerente de Coordinación Operativa, con el objetivo de absorber tareas y decisiones que habitualmente recaían en el Director Ejecutivo. Asimismo, se creó un área de Abastecimiento, responsable de las compras y los pañoles o almacenes de repuestos; se profesionalizó el área de Recursos Humanos, clasificándose sus tareas según el procedimiento específico del sector. En cuanto a Mantenimiento, se focalizó al sector exclusivamente en la disposición de los vehículos para la prestación del servicio. También se creó un área de Servicios Generales, dividiendo así las tareas de mantenimiento de los vehículos del mantenimiento de la infraestructura.



- Estructura rediseñada nuevamente a tres años de implementada la norma ISO 9001:

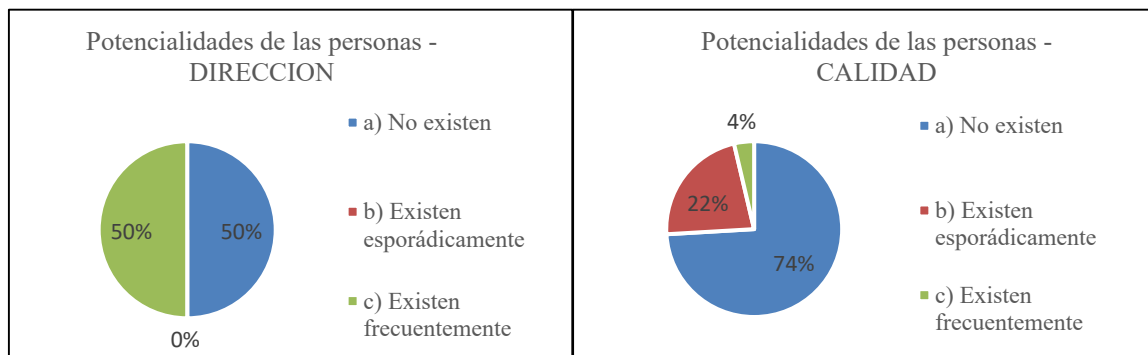


Fuente: Organigramas de una de las empresas relevadas.

Transcurrido un período de tres años desde la certificación de la norma de calidad, la empresa continuó con su desarrollo a partir de la necesidad de una mayor delegación de tareas y el crecimiento de la actividad, fundamentalmente debido a la mayor disponibilidad de vehículos en condiciones de prestar servicio, al disminuir la cantidad de vehículos con roturas o en reparación. Se crean tres direcciones, que pasarían a estar ocupadas por los tres miembros del Directorio, de manera de posibilitar un mayor control general sobre las áreas según su especialidad, además de la dependencia funcional ya existente de las mismas.

### Desarrollo de las potencialidades de las personas

*Indicador:* Existencia de oportunidades para el desarrollo de las personas de la empresa.



La pregunta concreta que se realizó fue la siguiente: “¿Existe capacitación, reconocimiento por el desempeño, plan de carrera, etc?”. En el caso de la Dirección se percibe la elección de las opciones de los límites, o sea que “No existen” oportunidades para el desarrollo de las personas y que “Existen frecuentemente”, en un 50% para cada alternativa. En cambio, para los responsables de Calidad la opción mayoritaria es la de “No existen” en un 74%, “Existen esporádicamente” en un 22% y “Existen frecuentemente” en el 4% de las respuestas.

#### *Informes de auditoría y otros documentos*

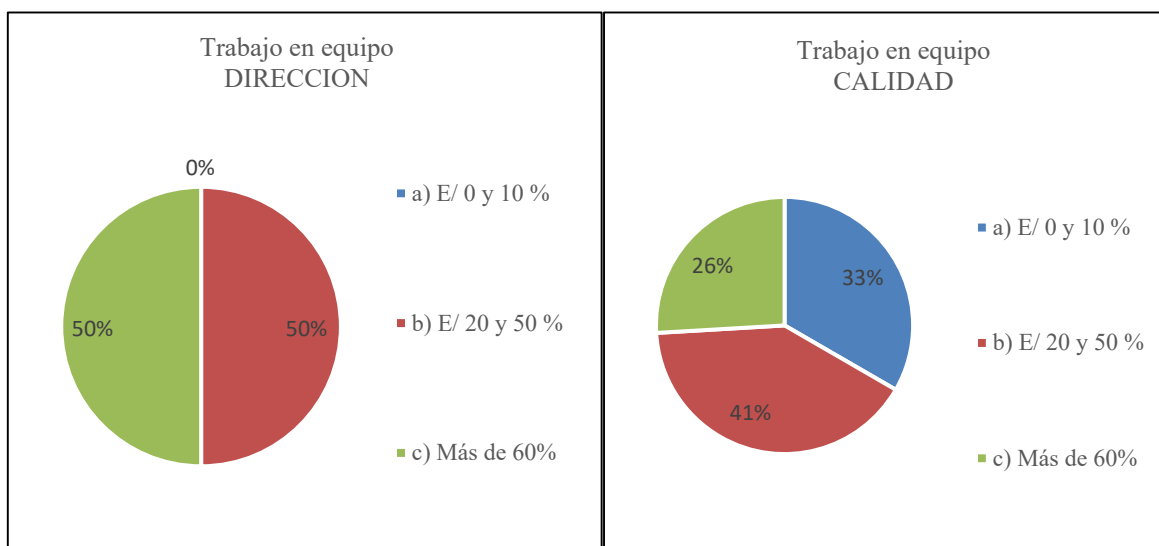
Para contrastar la información relevada, se analizaron los Planes de Capacitación y surge que solo en el 20% de los casos se programan capacitaciones destinadas al desarrollo de las personas en su puesto de trabajo, destinando tiempo del trabajador y recursos económicos para que sea posible. Esto puede variar en las áreas operativas, donde el porcentaje sube en función de la necesidad de capacitar a los operarios y supervisores en cuestiones directas con la producción o prestación del servicio.

En el 100% de los casos se dictan capacitaciones relacionadas con los riesgos en los puestos de trabajo (seguridad e higiene), ya que las mismas son obligatorias por la Ley de Riesgos del Trabajo N° 24.557 (1995).

Con relación a los informes de auditorías se puede agregar que en el 50% de las empresas estudiadas existen observaciones y no conformidades relacionadas con las deficiencias en los planes de capacitación, falta de los registros respectivos, la ausencia de un procedimiento efectivo para la detección de las necesidades de capacitación y la falta de seguimiento para determinar la eficacia de las capacitaciones. A través de la evaluación de la eficacia de las capacitaciones es posible determinar si las mismas resultaron útiles en función de los objetivos planteados para el puesto de trabajo.

## ***Trabajo en equipo***

*Indicador:* Nivel de incremento del trabajo interdisciplinario (entre sectores) desde la certificación.



La pregunta concreta que se realizó fue la siguiente: “¿Es frecuente el trabajo entre sectores o distintas disciplinas?”. Esta dimensión se enfoca a medir en qué porcentaje las empresas realizan trabajos en equipo, estando estos conformados por personas de diferentes sectores que forman parte de un mismo proceso. La Dirección entiende que el trabajo en equipos interdisciplinarios entre el 20 y 50% de las veces y en más del 60% de los casos se da en el 50% de las veces en cada una de las alternativas. Se verifica una diferencia importante con las respuestas de los responsables de Calidad, quienes creen que solo se da en más del 60% en el 26% de los casos, entre el 20 y 50% en el 41% de las respuestas y, finalmente, el 33% cree que solo se da entre el 0 y 10% de las veces.

### *Informes de auditoría y otros documentos*

Para verificar los resultados del presente indicador por medios documentales se analizaron minutas o actas de reunión, a través de las cuales se puede constatar de modo fehaciente el trabajo interdisciplinario. En este sentido se verifican reuniones de este tipo en el 25% de los casos, donde se constata que se efectúan reuniones entre distintos sectores, ya sea reuniones de comité de dirección (incluyendo gerentes), reuniones entre gerentes y entre estos y responsables de áreas, reuniones mensuales de revisión de indicadores o resultados, así como también reuniones con participación de trabajadores de nivel operativo para analizar problemas o desvíos puntuales en procesos de producción u operativos. Solo en el 4% de los

casos se verifican reuniones de grupos de mejora con el objetivo de implementar la metodología de mejora continua, donde se detectan los problemas, se analizan las causas y se proponen soluciones, con la participación de todas las funciones o puestos involucrados.

Dentro de estos últimos casos encontramos la conformación del Comité Operativo del Sistema de Gestión Integrado (SGI) en una de las empresas, la cual además de estar certificada en la norma ISO 9001, lo está en las normas ISO 14001 (Gestión ambiental) y OHSAS 18001 (Gestión de la seguridad y salud en el trabajo). A continuación, podemos observar la formalización de los objetivos y funciones del Comité que fueran comunicadas a sus integrantes:

### **Objetivo y Funciones del Comité Operativo del SGI**

El Comité Operativo del SGI es la referencia en los temas relacionados con el SGI para todos los sectores. Analiza la información asociada al grado de satisfacción de los clientes y propone todas las acciones necesarias para conseguir una optimización del funcionamiento de la empresa en cuanto a la mejora continua.

El Comité Operativo del SGI estará formado por:

- Administrador del SGI
- Consultor en SGI
- Responsables de Gestión Energética y Seguridad y Salud en el Trabajo
- Representantes de cada área de la empresa, sumando a un miembro suplente ante la ausencia del primero.

Las funciones y responsabilidades del Comité serán:

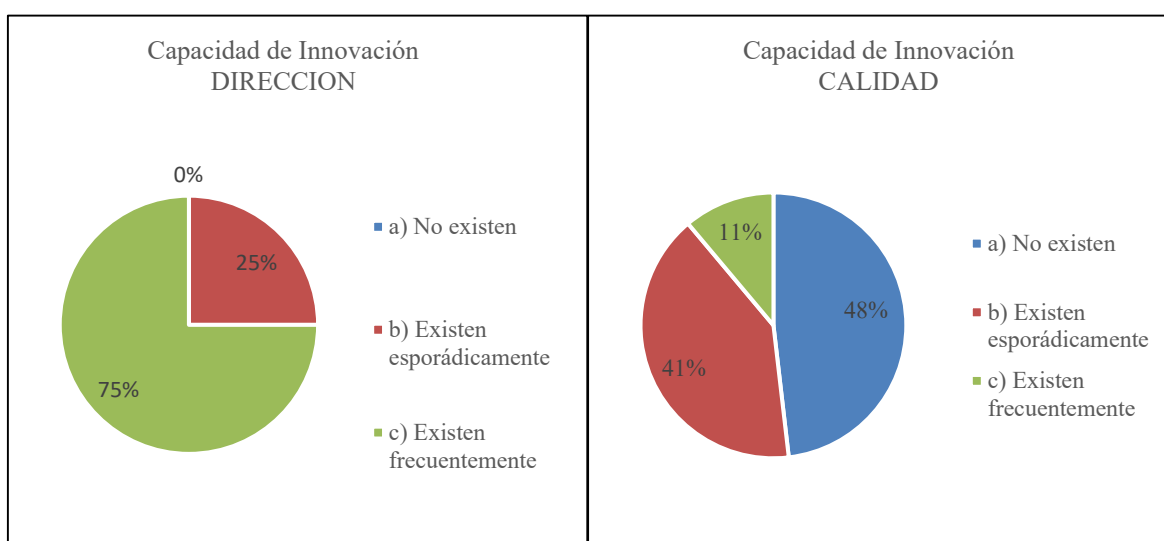
- Mejorar el conocimiento y la adecuación de la implantación del Sistema de Gestión Integrado.
- Retroalimentar a los responsables de los procesos y a la Dirección para la mejora y actualización de los servicios que presta la organización.
- Asumir determinadas responsabilidades que suelen ser asumidas solamente por el responsable del SGI y por la Dirección, para pasar a ser debatidas y asumidas por todos los miembros del Comité.
- Preparar los lineamientos básicos de la Revisión por la Dirección, planificar las acciones de mejora, los planes y objetivos y sugerencias.
- Velar por que se atienden, investigan y resuelven, oportunamente, reclamos y sugerencias.
- Realizar el seguimiento de los indicadores de gestión, definidos en el plan de gestión, analizando los desvíos detectados y proponiendo soluciones.
- Analizar las acciones correctivas definidas a efectos de determinar que sean apropiadas y oportunas según el objetivo.
- Analizar los resultados derivados de las encuestas y establecer acciones correctivas.

- Comunicar a la Dirección los resultados de los análisis realizados (indicadores, encuestas, reclamos, etc.).

En esta empresa se verificó la existencia de actas de reunión mensuales del Comité, donde se realiza un seguimiento a cada uno de los temas. Ante la detección de desvíos o problemas, fuera de la reunión mensual se verifica también la realización de reuniones entre el Administrador del SGI y los sectores involucrados en dichos problemas.

### **Capacidad de innovación**

*Indicador:* Existencia de actividades que posibiliten la creatividad y/o innovación.<sup>7</sup>



Al igual que el punto anterior, también encontramos en esta dimensión respuestas dispares entre la Dirección y los responsables de Calidad. La Dirección entiende en un 75% que existen frecuentemente actividades que posibilitan la creatividad e innovación, y solo en el 25% que existen esporádicamente. Los responsables de Calidad en cambio opinan que solo en el 11% existen frecuentemente, el 41% que existe esporádicamente y el 48% que directamente no existen estas actividades.

### *Informes de auditoría y otros documentos*

Al analizar evidencias sobre la existencia e implementación de acciones de innovación se detecta que se presentan los mismos porcentajes que surgen de la encuesta a los responsables

<sup>7</sup>Innovación: objeto nuevo o cambiado que crea o redistribuye valor. Las actividades que resultan en innovación generalmente se gestionan. La innovación es generalmente significativa en su efecto. (ISO 9000, 2015: 21)

de Calidad. Esto se puede verificar a través de las acciones que se implementaron efectivamente y en forma fehaciente, así como también en la lectura de las fortalezas identificadas en los informes de auditoría, donde se destacan especialmente aquellas situaciones que están por encima de lo correcto, coincidiendo con la definición de “innovación”. Las innovaciones detectadas tienen que ver con cambios realizados en los procesos de planeamiento, administrativos, recursos humanos y también operativos.

A continuación, podemos observar algunas de las Fortalezas detectadas en las auditorías externas a cargo del organismo certificador, en algunas de las empresas relevadas, donde se visualizan acciones de innovación en diferentes procesos:

### **Fortalezas detectadas en auditorías externas**

#### **Contexto de la organización - Planificación**

- Se destaca todo el proceso que nace en el análisis del contexto y finaliza en el Plan de Gestión que vincula claramente el contexto, el tratamiento de los riesgos y oportunidades, la Política y los objetivos de la calidad
- Se destaca el análisis de contexto y las políticas aplicadas por la organización para adaptarse a las necesidades del mercado

#### **Infraestructura**

Se considera una fortaleza de la organización todas las herramientas informáticas desarrolladas internamente tanto para CRM como para la documentación y seguimiento de las operaciones de búsqueda y selección.

#### **Competencia, formación y toma de conciencia**

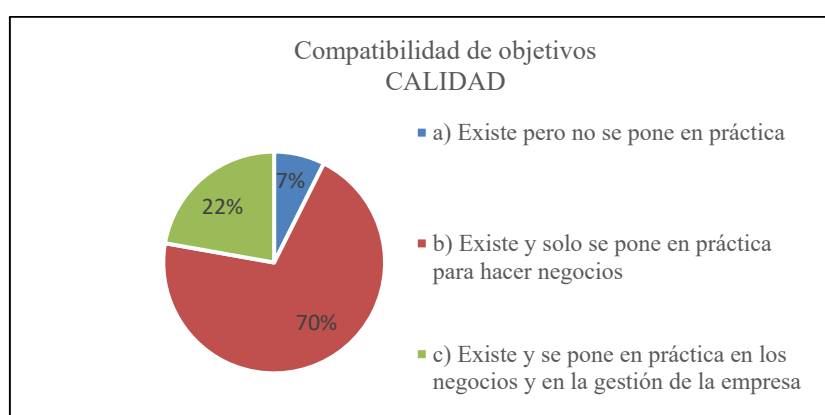
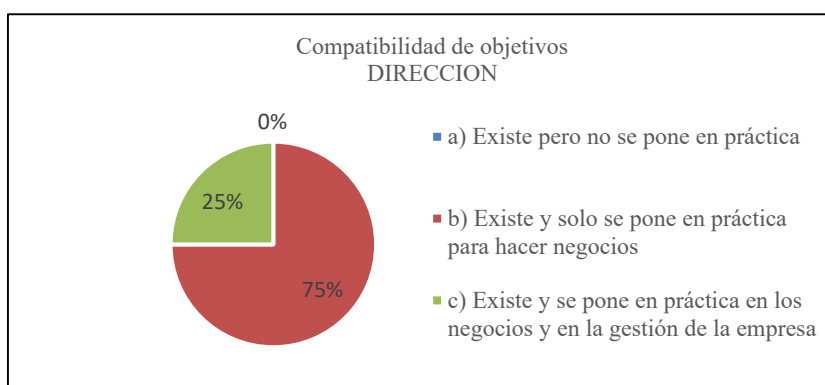
Se ha encontrado una fortaleza en la asociación que ha realizado la Organización con la Fundación Huésped de modo de canalizar con esa institución acciones de difusión y concientización en temas de salud.

#### **Infraestructura, Planificación y control operacional**

Se encuentra una fortaleza en la obra de readecuación del depósito central y del sistema de dosificación y control de pérdidas de líquidos de limpieza.

## Compatibilidad de objetivos

*Indicador:* Existencia de una meta o política en común.



La pregunta concreta que se realizó fue la siguiente: “Las políticas y objetivos de la empresa ¿son compartidos y puestos en práctica por todos sus integrantes?”. De acuerdo a los resultados de la Dirección el 25% cree que existe y se pone en práctica en los negocios y en la gestión de la empresa y el 75% que existe y solo se pone en práctica para hacer negocios. El 22% de los responsables de Calidad entiende que existe y se pone en práctica en los negocios y la gestión, el 70% que solo se implementa para hacer negocios y solo el 7% opina que existen objetivos, pero no se pone en práctica.

### *Informes de auditoría y otros documentos*

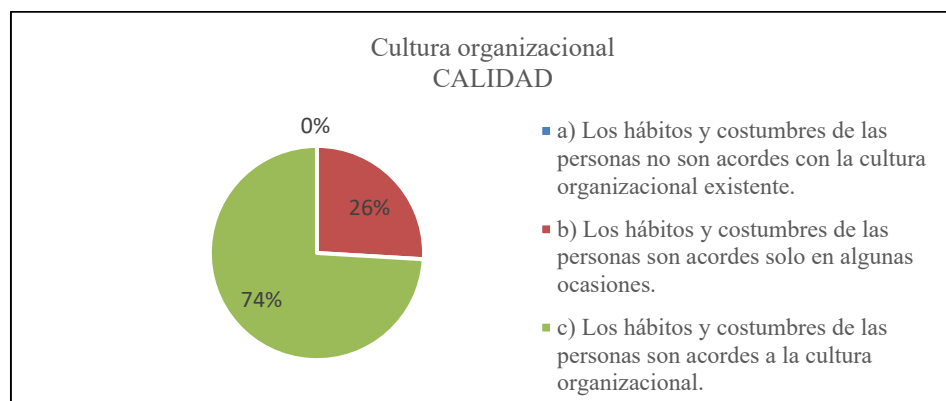
Se verifica que la totalidad de las empresas relevadas poseen sus Políticas de la Calidad y objetivos por proceso, información que se encuentra formalizada y documentada dentro de los sistemas de gestión de la calidad correspondientes. En la mayoría de los casos dicha Política se encuentra publicada en los respectivos sitios web, así como también en carteleras a la vista del personal.

De todas maneras, al verificar las auditorías internas y externas nos encontramos que en el 40% de los casos existen no conformidades u observaciones referidas al desconocimiento por parte del personal de la Política de la Calidad de su empresa. Al verificar el dictado de charlas relacionadas con el sistema de gestión de la calidad y la Política, nos encontramos con que se trata de personal que efectivamente recibió la capacitación correspondiente. Esta situación ha generado que se tome a dicha capacitación como no efectiva, por el resultado obtenido luego durante la auditoría. Al verificar las empresas en las que se presenta este desvío, nos encontramos que se tratan de aquellas donde la alta dirección no suele involucrarse en la concientización de su personal, dejando estas cuestiones solo en manos del sector de Calidad o de consultores externos.

Algo similar ocurre con la transmisión de objetivos, donde también se verifica a través de auditorías y actas de reunión el desconocimiento por parte de las líneas medias de los objetivos de sus propios procesos que existen en el tablero de indicadores correspondiente.

### ***Cultura organizacional***

*Indicador:* Existencia de hábitos y costumbres relacionadas con la cultura organizacional.





La pregunta concreta que se realizó fue la siguiente: “¿En general la forma de trabajo se ajusta a las costumbres de la empresa?”. Las respuestas de la Dirección y los responsables de Calidad son similares. Mientras que el 75% de los primeros opinan que los hábitos y costumbres de las personas son acordes a la cultura organizacional y para los segundos esto se da en el 74% de los casos. La opción que plantea que los hábitos y costumbres de las personas son acordes solo en algunas ocasiones, fue elegida por el 25% de la Dirección y el 24% de los responsables de Calidad.

Esta resultó ser una de las pocas dimensiones donde las respuestas de la Dirección coinciden con las de los responsables de Calidad. Al mismo tiempo a partir de las respuestas obtenidas surge una nueva pregunta: ¿cuándo hablamos de cultura organizacional, de qué tipo de cultura hablamos?, ¿se trata de una cultura basada en la calidad?, ¿o en cambio es una cultura organizacional totalmente contraria a los valores de la calidad?

Para dar respuesta también a estas preguntas recurrimos a la información existente en los documentos de la empresa, cuyas conclusiones se exponen a continuación.

#### *Informes de auditoría y otros documentos*

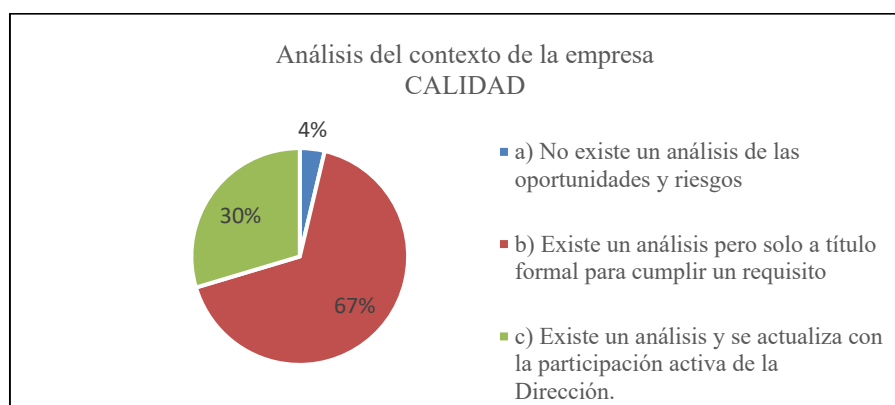
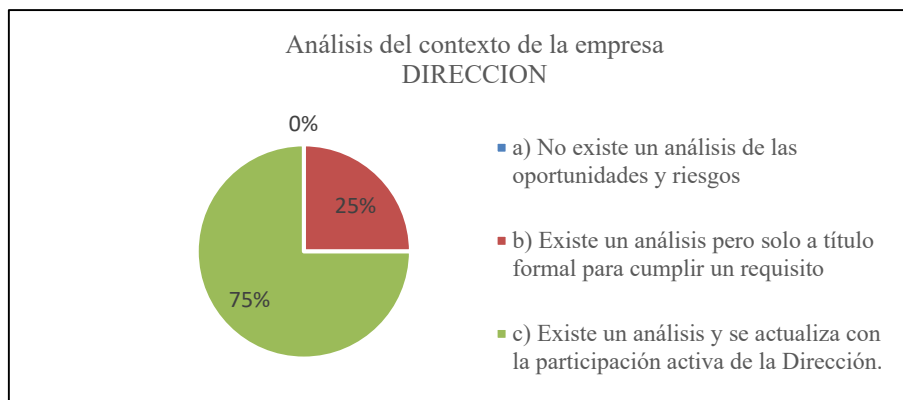
Para verificar los conceptos de cultura organizacional, en este caso basada en la calidad, verificamos el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 (2015) donde se hace referencia a aspectos de la cultura, en los cuales se detectan hallazgos en este caso observaciones y no conformidades. En el 60 % de los casos se encuentran desvíos de acuerdo al siguiente detalle:

- *Requisito Contexto de la organización.* Los hallazgos se refieren a:
  - Desconocimiento de las necesidades y expectativas de la totalidad de las partes interesadas.
- *Requisito Liderazgo.* Los hallazgos se refieren a:
  - Evaluación del éxito del negocio basado solo en términos económico-financieros, lo cual no asegura que sea información completa y fidedigna por no contrastarlo con los demás indicadores del sistema de gestión de la calidad.
  - No siempre se encuentran los recursos necesarios para llevar adelante las actividades de la empresa.

- Dirección de las personas con un enfoque hacia las tareas y la solución de los problemas inmediatos, no existiendo una concientización o integración de las personas por parte de la dirección hacia el sistema de gestión de la calidad.
- Ausencia de situaciones que se enfoquen a la mejora del sistema de gestión de la calidad.
- *Requisito Objetivos de la calidad.* Nos remitimos a los resultados de la dimensión anterior, Compatibilidad de objetivos, donde observamos los resultados del relevamiento realizado. Uno de los hallazgos encontrados se refiere a la falta de objetivos para todos los procesos o actividades de la empresa.
- *Requisito Acciones para abordar riesgos y oportunidades.* En este punto tomaremos los resultados de la siguiente dimensión, Análisis del contexto de la empresa.

### ***Análisis del contexto de la empresa<sup>8</sup>***

*Indicador:* Existencia del análisis de las oportunidades y riesgos del contexto interno y externo.



<sup>8</sup> Contexto de una organización: determina los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización. Considera factores internos (valores, cultura, conocimiento y desempeño de la organización) y externos (entornos legales, tecnológicos, de competitividad, de mercados, culturales, sociales y económicos). (ISO 9000, 2015: 2)

La pregunta concreta que se realizó fue la siguiente: “¿Se realiza regularmente un análisis de oportunidades y riesgos externos e internos?”. También en esta dimensión se reflejan diferencias en cuanto a las respuestas de ambos perfiles encuestados. La Dirección entiende en el 75% de los casos que existe un análisis y se actualiza con la participación activa de la Dirección y el 25% que existe un análisis, pero solo a título formal para cumplir un requisito. Los responsables de Calidad en el 30% optan por la primera opción anteriormente mencionada y el 64% por la segunda. En cambio, el 4% opta por que no existe un análisis de oportunidades y riesgos.

#### *Informes de auditoría y otros documentos*

En la presente dimensión considero importante marcar una diferencia entre distintos momentos, referidos a las versiones de la norma ISO 9001. Hasta la versión 2008 de la misma no se requería explícitamente como requisito la conformación de un análisis de contexto con la correspondiente identificación de los riesgos y oportunidades. Así, solo el 10 % de las empresas relevadas, que en ese momento se encontraban certificadas, realizaba un análisis de contexto y lo actualizaba con la participación activa de la dirección (opción c) de la encuesta).

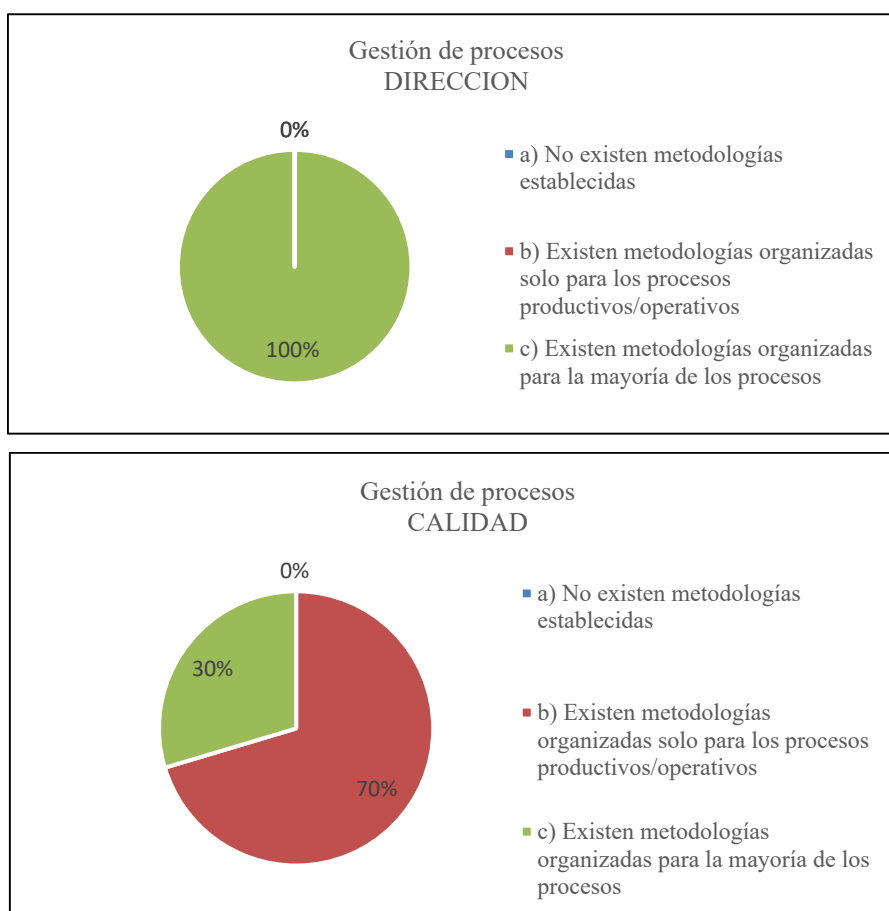
A partir de la versión 2015 de la norma se lo empieza a exigir como uno de los requisitos, incorporando el análisis estratégico como una parte sustancial de los sistemas de gestión de la calidad, que, si bien ya lo era en los modelos de excelencia como los premios nacionales a la calidad, hasta ese momento no era exigido en la norma ISO 9001.

De esta manera todas las empresas certificadas disponen de un análisis de contexto, pero con diferentes niveles de madurez. Estos niveles están representados por las opciones presentadas en la encuesta. De acuerdo a lo relevado en los informes de auditoría y otros documentos, el 75 % realizan un análisis de contexto a título formal para cumplir un requisito (opción b) y el 25 % efectúa un análisis de contexto y lo actualizaba con la participación activa de la dirección (opción c).

Lo expresado se refleja en hallazgos referidos a la no actualización del análisis en forma sistemática y periódica, no contemplar nuevos acontecimientos ocurridos de afectación a las empresas y la no realización de reuniones periódicas de análisis.

## Gestión de procesos

*Indicador:* Existencia de una organización de las metodologías de trabajo.



La pregunta concreta que se realizó fue la siguiente: “Las actividades de la empresa ¿se encuentran organizadas a través de metodologías de trabajo? ¿Si existen, las mismas se mejoran? ¿Están formalizadas?”. Esta dimensión refiere a la formalización de los procesos de las empresas, ya que si bien pueden existir metodologías las mismas no necesariamente se encuentran organizadas y documentadas. Por organizadas se entiende que dichas metodologías sean el resultado de un análisis previo en el que se consideren aspectos de efectividad, eficiencia, calidad, creación de valor y transparencia, de acuerdo a lo expuesto por Gilli et al (2007). El 100% de las respuestas de la Dirección optan por decir que existen metodologías organizadas para la mayoría de los procesos. En cuanto a los responsables de Calidad solo el 30% opta por esta alternativa y el 70% por la alternativa de que existen metodologías organizadas solo para los procesos productivos/operativos.

### *Informes de auditoría y otros documentos*

En el relevamiento efectuado a las empresas estudiadas se verifica la existencia de estructuras documentales o manuales donde se documenten las políticas, planes, programas, procedimientos, instructivos y registros donde se sustenten y evidencien las actividades de las empresas. Como resultado del relevamiento se evidencia que el 100 % de las empresas disponen de una estructura de documentos con información referida a:

- Política de la Calidad u otras (gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo, otras).
- Planes de Gestión con objetivos por procesos, indicadores, acciones y responsables.
- Análisis de contexto, con identificación de riesgos y oportunidades.
- Manual de Gestión de la Calidad o Manual Integrado (incluyendo otras normas certificadas).
- Planes de Capacitación y Auditorías Internas.
- Procedimientos de producción o de prestación de servicio, según corresponda.
- Procedimiento de Compra o Abastecimiento.
- Instructivos de trabajo, donde el proceso lo exige.
- Registros (formularios en papel, electrónicos o virtuales, planillas o listados).

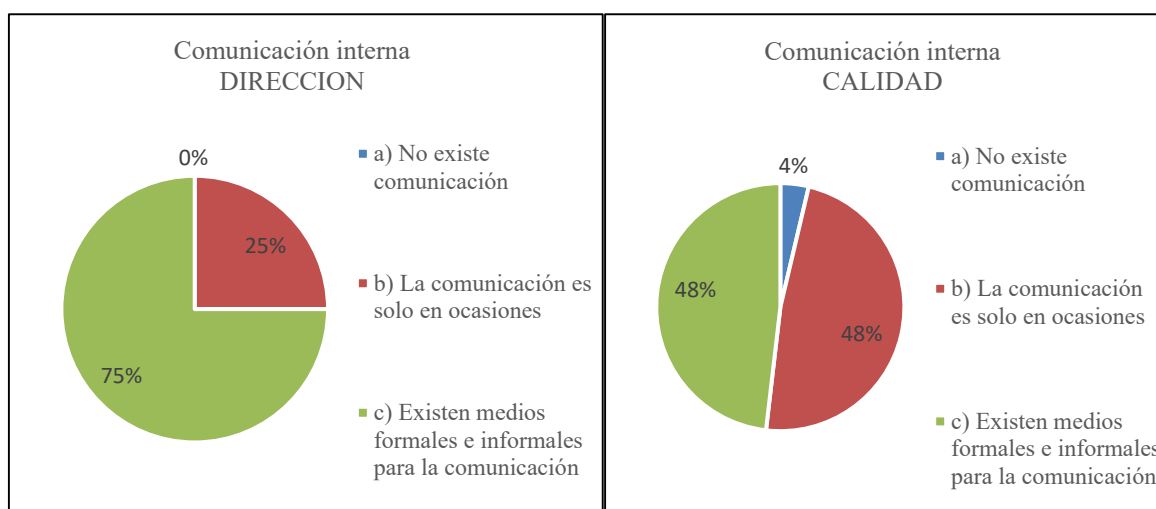
Como se percibe del listado anterior si bien se menciona la existencia de procedimientos, solo se refieren a los procesos operativos (producción o prestación del servicio) y al procedimiento administrativo de Compras o Abastecimiento. No se incluyen en el listado del 100 % de las empresas a otros procesos con sus respectivos procedimientos, como ser:

- Procedimientos administrativos de Cuentas a Pagar, Facturación y Cobranzas, Elaboración de Presupuestos, Fondo Fijo, Administración del Depósito u otros.
- Procedimientos comerciales de Gestión de Ventas, Atención al Cliente, Reclamos o Administración de Ventas.

Del relevamiento realizado surge que solo el 10 % de las empresas poseen todos sus procesos formalizados o documentados, incluyendo los administrativos y comerciales, y que el 50 % incluye los procedimientos comerciales.

## Comunicación interna

*Indicador:* Existencia de comunicación fluida y útil entre sectores y personas.



La pregunta concreta que se realizó fue la siguiente: “¿Cómo percibe la comunicación entre los sectores y entre las personas?”. Se aborda en esta dimensión una cuestión central en las empresas como lo es la interacción entre las personas. Con la encuesta se trata de obtener información en cuanto a la percepción que tienen los actores principales del sistema de gestión de la calidad sobre este tema. El 75% de la Dirección entiende que existen medios formales e informales para la comunicación, mientras que el 25% cree que la comunicación es solo en ocasiones. Con relación a los Responsables de Calidad el 52% opta por la primera opción mencionada anteriormente, el 48% por la segunda y el 4% eligen la alternativa que no existe comunicación.

### *Informes de auditoría y otros documentos*

Además de la percepción de la Dirección y los Responsables de Calidad sobre la comunicación entre sectores y las personas en las empresas, es importante disponer de otro tipo de verificaciones en este caso de terceros y en función de los requisitos de la norma ISO 9001. Para ello se observaron resultados de las auditorías, así como también la existencia de evidencias en documentos, reuniones de revisión de indicadores, grupos de mejora y también de planes de capacitación.

Si consideramos el requisito dispuesto por la norma ISO 9001, en los aspectos formales todas las empresas relevadas tienen definidas las acciones a seguir en cuanto a qué, cuándo, a quién y cómo comunicar, así como también quién comunica. En el siguiente cuadro, extraído del

Manual de Gestión de la Calidad de una de las empresas, se visualizan las comunicaciones más relevantes dentro del sistema de gestión de la calidad:

**Cuadro 11: Comunicaciones más relevantes dentro del SGC**

	<b>RESPONSABLE</b>	<b>COMUNICACION</b>	<b>PLAZO</b>	<b>DESTINATARIO/S</b>	<b>CANAL</b>
1	<b>Directorio</b>	Objetivos y metas	Comienzo de período o ante cambios	Responsables de área	Plan de Gestión
2	<b>Directorio</b>	Resultados Indicadores	Según cronograma de reuniones	Responsables de área	Reuniones con responsables
3	<b>Directorio – Gestión de la Calidad</b>	Concientización sobre el SGC – Política de la Calidad	Según plan de capacitación	Personal en general	Capacitación
4	<b>Gestión de la Calidad</b>	Resultados de Auditorías	A fin de cada auditoría	Consejo Directivo y Responsables	Informe de Auditoría
5	<b>Gestión de la Calidad</b>	Publicación de nuevos documentos o modificaciones	Según necesidad	Áreas involucradas	Correo electrónico
6	<b>Sectores</b>	Información según el procedimiento o instructivo de trabajo	Según lo indicado en el documento		
7	<b>Recursos Humanos</b>	Reglamento Interno - Información de concientización - Información legal	Según necesidad	Personal en general y en particular	Cartelera, Folletos, Mails u otras

Fuente: Manual de Gestión del SGC de empresa relevada.

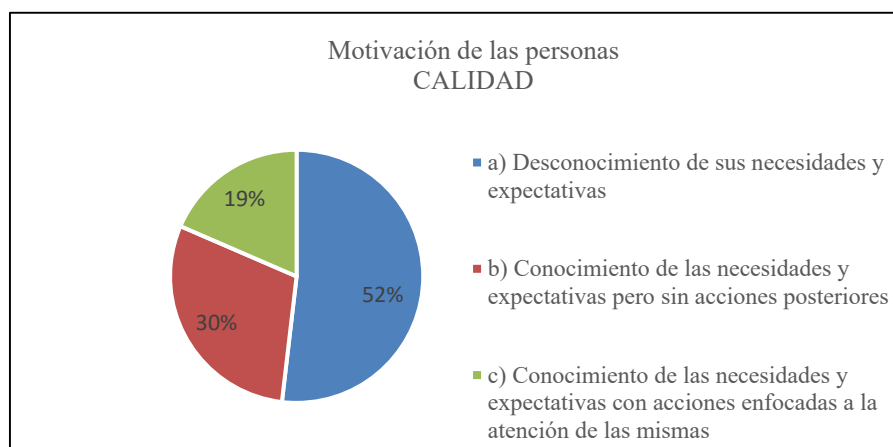
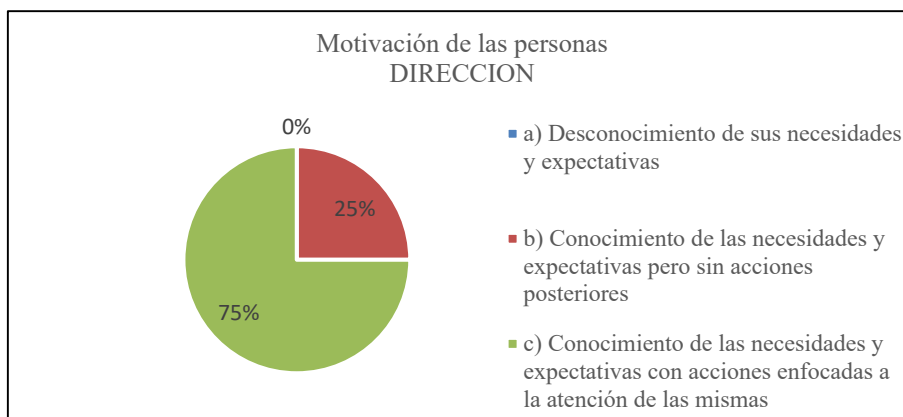
Como se menciona en el marco teórico, uno de los beneficios esperados por la implementación de esta norma es la mejora de la comunicación interna. En este sentido se encuentran evidencias a través de diversos mecanismos y documentos. Por medio de actas o minutas de reuniones, así como también de documentos relacionados con la mejora de procesos y la conformación de grupos de mejora, se evidencia que en el 60 % de las empresas la comunicación interna ha mejorado a partir de la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Es notoria la percepción fundamentalmente la metodología para la solución de problemas, donde al inicio se intentaban resolver por medios informales y nada racionales, priorizando la solución (ficticia) inmediata, por sobre el análisis de la causa raíz del problema. También primaba la búsqueda de “culpables” por sobre la visión global y con un enfoque de proceso.

Al analizar la dimensión de Generación de información objetiva, al inicio del punto 4.2 Visión estratégica del desarrollo organizacional, se mencionó que el porcentaje de empresas

donde se verifica que realizan reuniones periódicas para el seguimiento de los indicadores de gestión es del 20%. Este es uno de los momentos de comunicación más importantes dentro de las empresas, ya que es a partir de los resultados de dichos indicadores donde se detectan gran parte de los desvíos, para luego iniciar el camino de la mejora continua.

### ***Motivación de las personas***

*Indicador:* Nivel de atención de las necesidades y expectativas de las personas.



Las preguntas concretas que se realizaron fueron las siguientes: “¿Conoce las motivaciones de la gente? ¿Cree que la gente de la empresa está motivada? En el caso que no, ¿por qué?”. Nuevamente encontramos diferencias importantes entre los resultados de ambos perfiles. Podemos ver que la Dirección cree que conocen las necesidades y expectativas con acciones enfocadas a la atención de las mismas, mientras el 25% conoce las necesidades y expectativas, pero sin acciones posteriores. Los resultados de los Responsables de Calidad son en un 19% por la primera opción mencionada anteriormente, el 30% por la segunda y el 54% entiende que hay un desconocimiento de las necesidades y expectativas.



### *Informes de auditoría y otros documentos*

Al considerar el requisito dispuesto por la norma ISO 9001 en cuanto al conocimiento de las necesidades y expectativas de las personas, como una de las partes interesadas de la empresa, aquí también al igual que la dimensión anterior todas las empresas relevadas expresan conocerlas. A continuación, se expone una síntesis de la información obtenida a partir de la lectura de los Manuales de la Calidad:

Parte interesada: Personas que conforman la estructura estable de nuestra empresa, también llamados clientes internos; compuesta por el personal administrativo, profesionales y técnicos.

Requisito: trabajar en una empresa en la cual pueda desarrollar sus aptitudes, la cual satisfaga sus necesidades económicas y de realización personal. Se resume en continuidad laboral, remuneración adecuada y desarrollo profesional

Seguimiento y Revisión: se efectúa a través del contacto permanente con el personal, ya sea en reuniones de trabajo o charlas personales. Se los consulta sobre las condiciones de trabajo y se establecen mejoras.

Lo arriba expresado tiene que ver con el conocimiento de las necesidades y expectativas pero no necesariamente con la implementación de acciones enfocadas a su implementación. Al incorporar otros mecanismos en la verificación nos encontramos con que solo el 22 % de las empresas realizan acciones relacionadas con encuestas de clima interno o similar, que les permite obtener respuestas directas de las personas o personal de la empresa, con el compromiso de llevar adelante aquellos temas que están al alcance de la Dirección.

A los efectos de verificar la evolución de la satisfacción del personal a partir de la realización de encuestas de clima interno, luego de las cuales la Dirección de la empresa implementa las acciones para atender los aspectos débiles de los resultados, se expone a continuación una síntesis de los resultados de las encuestas realizadas en una de las empresas durante los tres primeros años de implementada. En este caso la Dirección fue implementando las acciones necesarias para atender aquellas oportunidades de mejora que fueron surgiendo y que se encontraban a su alcance para satisfacer los requerimientos de las personas.

**Cuadro 12: Resultados de encuestas de clima interno**

ENCUESTA AÑO 1		ENCUESTA AÑO 2		ENCUESTA AÑO 3		RESULTADO
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>		<b>DESARROLLO PERSONAL</b>		<b>DESARROLLO PERSONAL</b>		
Satisfecho	91,36%	Satisfecho	92,05%	Satisfecho	88,88%	Estable
Insatisfecho	8,64%	Insatisfecho	7,95%	Insatisfecho	9,40%	Estable
				N/A	1,71%	
<b>RELACIONES SOCIALES</b>		<b>RELACIONES SOCIALES</b>		<b>RELACIONES SOCIALES</b>		
Satisfecho	61,25%	Satisfecho	86,36%	Satisfecho	95,78%	Positivo
Indeciso	23,75%	Indeciso	11,36%	Indeciso		
Insatisfecho	15,02%	Insatisfecho	2,28%	Insatisfecho	4,23%	Positivo
<b>BENEFICIOS LABORALES</b>		<b>BENEFICIOS LABORALES</b>		<b>BENEFICIOS LABORALES</b>		
Satisfecho	68,91%	Satisfecho	75,95%	Satisfecho	81,25%	Positivo
Indeciso	20,27%	Indeciso	16,93%	Indeciso		
Insatisfecho	10,82%	Insatisfecho	7,12%	Insatisfecho	16,67%	Negativo
				N/A	2,08%	
<b>POLITICAS ADMINISTRATIVAS</b>		<b>POLITICAS ADMINISTRATIVAS</b>		<b>POLITICAS ADMINISTRATIVAS</b>		
Satisfecho	36,99%	Satisfecho	28,33%	Satisfecho	84,61%	Positivo
Indeciso	19,13%	Indeciso	38,20%	Indeciso		
Insatisfecho	43,88%	Insatisfecho	33,47%	Insatisfecho	7,69%	Positivo
				N/A	7,69%	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
Satisfecho	75,55%	Satisfecho	69,62%	Satisfecho	79,17%	Positivo
Indeciso	4,45%	Indeciso	7,59%	Indeciso		
Insatisfecho	20,00%	Insatisfecho	22,79%	Insatisfecho	20,83%	Estable

Fuente: elaboración propia, en base a los resultados de las encuestas de una de las empresas relevadas.

De los resultados expuestos en el cuadro anterior se percibe que en general los resultados luego de la tercera encuesta realizada, fueron positivos. En el contexto socio-económico de nuestro país, en el cual existe un malestar casi permanente de los trabajadores con relación al mercado laboral y en general con la mayoría de las empresas donde trabajan, podemos afirmar que los resultados expuestos demuestran una tendencia favorable en cuanto al clima interno de la empresa a partir de la preocupación de la Dirección por atender de manera más directa las necesidades y expectativas del personal.

La satisfacción en el lugar de trabajo por parte de los trabajadores de las empresas, podemos conocerla a través del resultado de la encuesta realizada de manera continua por parte de HST Consultora Técnica:

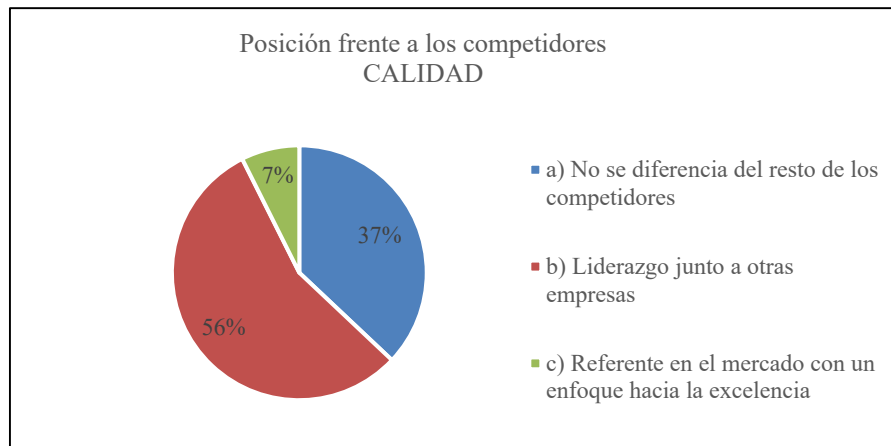
**Cuadro 13: Resultados de encuesta de satisfacción en el lugar de trabajo**

<b>SATISFACCION CON EL LUGAR DE TRABAJO</b>	
Satisfecho	30,00%
Insatisfecho	70,00%

Fuente: HST Consultora Técnica, material de trabajo. Último relevamiento 2019.

### ***Posición frente a los competidores***

Además de las preguntas y respuestas y reflejadas en los puntos anteriores, entendí que era importante a efectos de medir el resultado final de la gestión de estas empresas, conocer la posición que las mismas tienen frente al mercado con relación al lugar en las que se ubican con respecto a sus competidores. En definitiva, para que una empresa cumpla con el objetivo de rentabilidad necesariamente esto estará relacionado con su posición en el mercado.



En esta dimensión solamente consideramos los resultados de las entrevistas a los Responsables de Calidad, ya que se trata de una pregunta que no presenta más de una alternativa por empresa. De esta manera encontramos que el 56% de las empresas tiene una posición de liderazgo junto a otras empresas, el 37% no se diferencia del resto de los competidores y solo el 7% son referentes en el mercado con un enfoque hacia la excelencia.

## Capítulo 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

En este último capítulo se dará el cierre de la investigación a través de la contrastación de los objetivos e hipótesis que orientaron la tesis, expresados en el capítulo 1, con los resultados del trabajo de campo. Además, se formulan propuestas o sugerencias tanto para las mismas empresas que deseen avanzar en el desarrollo organizacional por medio de la gestión de la calidad, como también para futuras investigaciones. Considerando las condiciones y oportunidades de crecimiento y desarrollo con las que cuenta nuestro país, sumado a la capacidad de nuestros profesionales y potencial de mercado, es necesario profundizar en la mejora de la gestión de nuestras empresas con el fin de lograr una mayor competitividad.

### 5.1. Los empresarios y su consideración sobre el desarrollo organizacional

El objetivo general planteado para esta investigación es:

- *Demostrar que la utilización del modelo de gestión de la calidad es un instrumento válido para facilitar el desarrollo organizacional en las pequeñas y medianas empresas.*

Para alcanzar el objetivo general se establecieron cinco objetivos específicos que se utilizaron como guía en el desarrollo de la investigación.

- El primer objetivo es:

*Relevar la importancia del desarrollo organizacional para los empresarios.* Fue desarrollado a lo largo del capítulo 4, exponiendo los resultados de la encuesta a la Dirección de las empresas.

Al analizar los resultados del estado actual de la empresa en el punto 4.1, visualizamos dos de las dimensiones relevadas que nos permiten una primera conclusión sobre el presente objetivo. Así vemos que 63% de las empresas posee 4 o más años de certificada en la norma ISO 9001, con un gran porcentaje de ellas con más de 6 años. Esto podría reflejar el interés de los empresarios por el sostenimiento de los sistemas de gestión de la calidad implementados; pero al analizar el objetivo perseguido por estos para lograr la certificación, nos encontramos con que el 59% lo hicieron por exigencias de los clientes, específicamente respondiendo a requisitos de licitaciones de organismos públicos, objetivo que se mantuvo en las posteriores recertificaciones. Por ello, podríamos concluir en que solo en un porcentaje menor de casos el objetivo de la

certificación es lograr una mejora o desarrollo de sus empresas a través de la gestión de la calidad, encontrándonos con que la mayoría los mantiene por una necesidad comercial solamente.

Es destacable la notoria diferencia surgida entre las respuestas brindadas por los miembros de la dirección de las empresas relevadas y los responsables de la calidad, en varias de las dimensiones investigadas. Esto se visualiza en las dimensiones correspondientes al análisis de los problemas diferentes, reconocimiento del esfuerzo, clima de receptividad y solución de problemas, desarrollo de la estructura, desarrollo de las potencialidades de las personas, trabajo en equipo, análisis del contexto de la empresa, comunicación interna, motivación de las personas. A causa de estas diferencias, a los efectos de la elaboración de las conclusiones se consideran los datos provenientes de las opiniones de los responsables de la calidad, de manera de sustentar dichas conclusiones en opiniones que tengan cierta autonomía de la visión de los empresarios o dirección de las empresas, las cuales pueden tener ciertos sesgos que la alejen de la realidad.

Continuando con las conclusiones en relación al primer objetivo, se destaca el escaso interés en uno de los aspectos esenciales de una empresa que pretende su desarrollo organizacional, como lo es el reconocimiento del esfuerzo donde según opinión de los responsables de calidad solo existe frecuentemente en un 11% de los casos.

En cuanto a la generación de información objetiva, si bien surge de la encuesta que existen objetivos e indicadores para medir los procesos y actividades, al analizar los informes de auditorías se detecta que en el 80% de los casos estudiados existen observaciones y no conformidades relacionadas con la falta de sistematicidad para el análisis de los resultados provenientes de los tableros de comando o indicadores, especialmente por parte de la dirección.

También se percibe un escaso desarrollo de la estructura, entendida como la división y coordinación de las tareas, así como también las personas que la conforman, encontrándonos con que solo en el 19% de los casos la misma se desarrolló en más del 60%. En los demás casos relevados el nivel de desarrollo fue escaso.

Con relación al desarrollo de las potencialidades de las personas surge que la misma no existe en el 74% de los casos relevados, siendo que uno de los requisitos para el desarrollo organizacional es el desarrollo de sus propios integrantes.

También es destacable que en más del 70% de los casos las políticas y objetivos se ponen en práctica solo para hacer negocios, no trasladando las mismas a la gestión de la empresa.

Cuando se releva la dimensión referida a la cultura organizacional nos encontramos con que hay un porcentaje importante, el 74%, en el que los hábitos y costumbres de las personas son acordes a la cultura organizacional. Pero en el capítulo 4 nos preguntamos si esa cultura que resulta acorde a los hábitos y costumbres tiene que ver con una cultura basada en la calidad o todo lo contrario. De allí surgieron a través del relevamiento de la documentación del sistema de gestión, que en gran parte la cultura es contraria a los requisitos de una gestión basada en la calidad, ya sea porque hay un desconocimiento de las partes interesadas, una evaluación del negocio basada solo en términos económico-financieros o no se encuentran los recursos necesarios para una gestión segura y eficiente, entre otros puntos.

El análisis de contexto es uno de los procesos correspondientes a la dirección que podemos considerar básico para el desarrollo organizacional, a efectos de la determinación de un horizonte de planeamiento ya sea de corto, mediano o largo plazo. Concluimos con que en el 67% de los casos se realiza, pero solo a título formal para cumplir un requisito. Solo en el 30% de los casos dicho análisis de efectúa con la participación activa de la Dirección.

En cuanto a la motivación de las personas, en el 52% de los casos existe un desconocimiento de sus necesidades y expectativas y en el 30% se las conoce, pero no hay acciones posteriores. Esta dimensión está relacionada también con el desarrollo de las personas, así como también previene la alta rotación. Asimismo, solo el 22% de las empresas relevadas efectúa encuestas de clima interno o acciones similares.

Comprobación de la siguiente hipótesis:

- *La mayoría de los empresarios no consideran en su gestión las dimensiones del desarrollo organizacional.*

En base a lo expresado más arriba con relación al primer objetivo, se puede concluir que la mayoría de los empresarios no consideran en su gestión las dimensiones del desarrollo organizacional, dando por válida la hipótesis. Se observa que hay un interés genuino por el crecimiento en volumen de ventas y facturación, así como de la rentabilidad, pero no

llegan a percibir a la gestión de la calidad como una herramienta para conseguir no solo estos objetivos, sino fundamentalmente el desarrollo de sus empresas.

De todas maneras, y a pesar de no considerar importante el desarrollo organizacional y a la calidad como útil para sus negocios, en general logran los resultados económicos-financieros esperados por situaciones que hacen al contexto del país. Pero, al mismo tiempo, se pudo percibir que aquellas empresas que sí consideran los aspectos del desarrollo organizacional y la calidad, poseen características de mayor sostenibilidad en el tiempo, con menor nivel de conflicto en sus trabajadores, mejores niveles salariales, mayor eficiencia en sus procesos y, fundamentalmente, mejoras en la rentabilidad al disminuir los costos de ineficiencia o superfluos.

## 5.2. Impacto de la gestión de la calidad en el desarrollo organizacional

- El segundo objetivo es:

*Detectar los obstáculos existentes, así como también los elementos facilitadores, para el desarrollo organizacional.* Fue desarrollado a partir de la detección de los puntos débiles y fuertes que surgieron de las encuestas realizadas, así como también de la observación de la documentación relevada.

Se destacan los obstáculos y elementos facilitadores reflejados en el cuadro de más abajo, los cuales no necesariamente se presentan en la totalidad de los casos relevados, pero sí en la mayoría; se pretende reflejar los aspectos negativos y positivos surgidos del trabajo de campo que repercuten en el desarrollo organizacional. Los obstáculos y elementos facilitadores se identifican de acuerdo a las dimensiones analizadas en la encuesta, considerando que en algunas de dichas dimensiones se detectan para el mismo caso tanto los primeros como los segundos.

**Cuadro 14: Obstáculos y Elementos Facilitadores del Desarrollo Organizacional**

	OBSTACULO	DESCRIPCION
1	Tipos de problemas analizados (punto 4.2)	Los mandos medios aún continúan analizando cuestiones de carácter operativo y en menor medida temas relacionados con la conformación de planes y programas.
2	Problemas en la orden del día (pto. 4.2)	Escasos ámbitos para el análisis de los problemas y sus causas.

	OBSTACULO	DESCRIPCION
3	Reconocimiento del esfuerzo (pto. 4.2)	Bajo nivel de reconocimiento desde la Dirección y también desde los mandos medios al resto de las personas, por los esfuerzos y obtención de resultados en diversos proyectos, por agradecimientos de clientes o cumplimiento de metas.
4	Generación de información objetiva (pto. 4.3)	Falta de sistematicidad para el análisis de los resultados provenientes de los tableros de comando o indicadores, donde se disponen de indicadores relacionados con la totalidad de los procesos de cada empresa.
5	Clima de receptividad y solución de problemas (pto. 4.3)	En la gran mayoría de los casos se efectúan reuniones solo para solucionar el problema circunstancial, sin considerar el análisis de las causas de los problemas y las alternativas de solución.
6	Desarrollo de las potencialidades de las personas (pto. 4.3)	Escaso nivel de capacitación e inexistencia de políticas de reconocimiento por el desempeño y planes de carrera.
7	Capacidad de innovación (pto. 4.3)	Escaso nivel de actividades que posibiliten la creatividad y/o innovación.
8	Compatibilidad de objetivos (pto. 4.3)	Las políticas y objetivos de la empresa no son compartidos y puestos en práctica por todos sus integrantes, en un alto porcentaje.
9	Cultura organizacional (pto. 4.3)	Cultura organizacional contraria a los valores de la calidad.
10	Análisis del contexto de la empresa (pto. 4.3)	Falta de un análisis regular de las oportunidades y riesgos externos e internos, como parte de un proceso de planeamiento.
11	Comunicación interna (pto. 4.3)	La comunicación entre sectores suele darse solo en ocasiones.
12	Motivación de las personas (pto. 4.3)	Desconocimiento de las necesidades y expectativas de las personas que colaboran en la empresa.



	ELEMENTOS FACILITADORES	DESCRIPCION
1	Avance de los cambios (punto 4.2)	Frustración en las personas de la empresa por las demoras en los procesos de cambio, es decir por la no implementación de las mejoras dispuestas.
2	Generación de información objetiva (pto. 4.3)	La totalidad de las empresas disponen de objetivos por proceso, indicadores y metas, así como también la correspondiente herramienta para su seguimiento y control (tablero), realizándose un análisis anual al final del período.
3	Desarrollo de la estructura (pto. 4.3)	Incremento de la profesionalización y especialización de la estructura administrativa y técnica, a partir de la certificación.
4	Trabajo en equipo (pto. 4.3)	Incremento del trabajo interdisciplinario (entre sectores) desde la certificación.
5	Capacidad de innovación (pto. 4.3)	Evidencias de mejora en la gestión ante la implementación de actividades que posibilitan la creatividad y/o innovación.
6	Cultura organizacional (pto. 4.3)	Los hábitos y costumbres se relacionan con la cultura organizacional existente en la empresa.
7	Análisis del contexto de la empresa (pto. 4.3)	Existencia al menos en lo formal de una identificación de las oportunidades y riesgos externos e internos, como parte de un proceso de planeamiento.
8	Gestión de procesos (pto. 4.3)	Existen metodologías de trabajo en su mayoría formalizadas a través de procedimientos e instructivos.
9	Comunicación interna (pto. 4.3)	Existencia de mecanismos para facilitar la comunicación entre sectores, tanto formales como informales.
10	Motivación de las personas (pto. 4.3)	Existencia de herramientas para el conocimiento de las necesidades y expectativas de las personas que colaboran en la empresa.

Fuente: elaboración propia, en base a los resultados del trabajo de investigación.

La comprobación de la hipótesis correspondiente al segundo objetivo se realiza conjuntamente con el tercer objetivo, al finalizar el análisis de este último.

– El tercer objetivo es:

*Establecer los aspectos de la gestión de la calidad que impactan en el desarrollo organizacional.* Este objetivo fue desarrollado a partir de las fortalezas surgidas de las encuestas a la Dirección y Responsables de la Calidad, así como también en aquellos

aspectos verificados que nos permitieron visualizar la evolución de las empresas a partir de la implementación de sistemas de gestión de la calidad. Si bien todas las dimensiones verificadas a través de entrevistas o de la información documentada son relevantes para el desarrollo organizacional, los siguientes aspectos son los que se destacan sobre el resto.

**Cuadro 15: Aspectos de la Calidad que impactan en el Desarrollo Organizacional**

	ASPECTOS	DESCRIPCION
1	Crecimiento de la empresa	Se verifica en la dimensión Tamaño (punto 4.1), que la totalidad de las empresas relevadas han crecido a partir de la implementación y certificación de un sistema de gestión de la calidad, en el tamaño de su estructura y personas. El crecimiento de la estructura de la empresa en áreas, unidades, sectores y/o personas, es uno de los resultados generados a partir de una gestión basada en la calidad.
2	Resultados de facturación y rentabilidad	Se verifica en la dimensión Facturación (pto. 4.1), que al igual que con el tamaño, el nivel de facturación también creció luego de implementar y certificar un sistema de gestión de la calidad. También la facturación suele incrementarse como resultado de una gestión basada en la calidad.  En la dimensión Rentabilidad (pto. 4.1) se verifica que las empresas mantienen su nivel de rentabilidad esperada, a pesar de los cambios constantes en los mercados donde actúan. Disponen de las herramientas para monitorear los desvíos en los costos y para accionar en consecuencia.
3	Compromiso de las personas	Se verifica en la dimensión Problemas diferentes (pto. 4.2), un alto nivel de frustración en las personas por la falta de avance en el proceso de cambio. Esto demuestra la existencia de compromiso en las personas en la mejora continua.
4	Objetivos y seguimiento de resultados	Se verifica en la dimensión Generación de información objetiva (pto. 4.3), que la totalidad de las empresas disponen de objetivos por proceso, indicadores y metas, así como también la correspondiente herramienta para su seguimiento y control (tablero), realizándose un análisis anual al final del período.
5	Competencia, asignación de responsabilidades	Se verifica en la dimensión Desarrollo de la estructura (pto. 4.3), el incremento de la profesionalización y especialización de la estructura administrativa y técnica, a partir de la certificación.

	ASPECTOS	DESCRIPCION
6	Visión de proceso, trabajo en equipos interdisciplinarios	Se verifica en la dimensión Trabajo en equipo (pto. 4.3), un incremento del trabajo interdisciplinario (entre sectores) desde la certificación.
7	Mejora, innovación	Se verifica en la dimensión Capacidad de innovación (pto. 4.3), la existencia de evidencias de mejora en la gestión ante la implementación de actividades que posibilitan la creatividad y/o innovación.
8	Cultura organizacional	Se verifica en la dimensión Cultura organizacional (pto. 4.3), que los hábitos y costumbres se relacionan con la cultura organizacional existente en la empresa.
9	Análisis de contexto (riesgos y oportunidades)	Se verifica en la dimensión Análisis del contexto de la empresa (pto. 4.3), la existencia al menos en lo formal de una identificación de las oportunidades y riesgos externos e internos, como parte de un proceso de planeamiento.
10	Gestión por procesos, información documentada	Se verifica en la dimensión Gestión de procesos (pto. 4.3), que existen metodologías de trabajo en su mayoría formalizadas a través de procedimientos e instructivos.
11	Comunicación	Se verifica en la dimensión Comunicación interna (pto. 4.3), la existencia de mecanismos para facilitar la comunicación entre sectores, tanto formales como informales.
12	Partes interesadas, personas	Se verifica en la dimensión Motivación de las personas (pto. 4.3), la existencia de herramientas para el conocimiento de las necesidades y expectativas de las personas que colaboran en la empresa.

Fuente: elaboración propia, en base a los resultados del trabajo de investigación.

Comprobación de la siguiente hipótesis:

- *Los modelos de gestión de la calidad impactan positivamente en el desarrollo organizacional de una empresa.*

En base a lo expresado más arriba con relación al segundo y tercer objetivo, la conclusión es que el impacto de los modelos de gestión de la calidad en el desarrollo organizacional de una empresa es positivo, dando por válida la hipótesis. Del balance entre los obstáculos y los elementos facilitadores, así como también considerando los aspectos de la gestión de la calidad que impactan en el desarrollo organizacional, se

puede concluir que las empresas se han ido desarrollando y no solo creciendo. En el marco teórico se efectuó una distinción entre el simple crecimiento de la empresa y lo que entendemos como desarrollo organizacional, por lo que se puede verificar que los aspectos centrales que nos demuestran dicho desarrollo han dado resultados positivos, verificándose esto tanto en los resultados de las encuestas realizadas como a través de la documentación relevada.

### **5.3. Indicadores de la calidad para medir el desarrollo organizacional**

- El cuarto objetivo es:

*Definir los criterios a través de los cuales se evaluará el concepto de desarrollo, estableciendo los parámetros para su medición.* Se pudo desarrollar este objetivo a partir de la medición del desarrollo organizacional propuesto en el capítulo 2 Marco Teórico, así como también en el Cuadro 6: Relación entre unidades de análisis, variables e indicadores-, expuesto en el capítulo 3.

Luego del trabajo realizado y con la experiencia de la aplicación de los criterios de medición utilizados, concluimos en que tanto las variables, las dimensiones, indicadores y categorías definidas oportunamente para establecer los fundamentos en los cuales se iban a sustentar esta investigación, se han transformado en una herramienta a través de la cual se pueden definir los criterios y parámetros para evaluar el desarrollo organizacional.

Además de la definición de los criterios y parámetros se presenta una herramienta diseñada con el objetivo de medir el nivel de desarrollo organizacional de una empresa. Allí se podrán volcar los resultados obtenidos a partir de la encuesta desarrollada en la presente investigación. Esta herramienta consiste en la confección de un gráfico de tipo radial, donde se incluyen los criterios establecidos para cada uno de los aspectos a evaluar. Cada uno de los criterios se los califica en función de los parámetros entre 1 y 3, obteniéndose un gráfico radial donde se expone visualmente el estado de situación de la empresa frente al aspecto evaluado. Esta herramienta de evaluación puede ser utilizada también para realizar comparaciones entre empresas.

#### ***Aspectos, criterios y parámetros***

Los aspectos a evaluar y los criterios con sus correspondientes parámetros, son los siguientes:

*Estado actual de la empresa:*

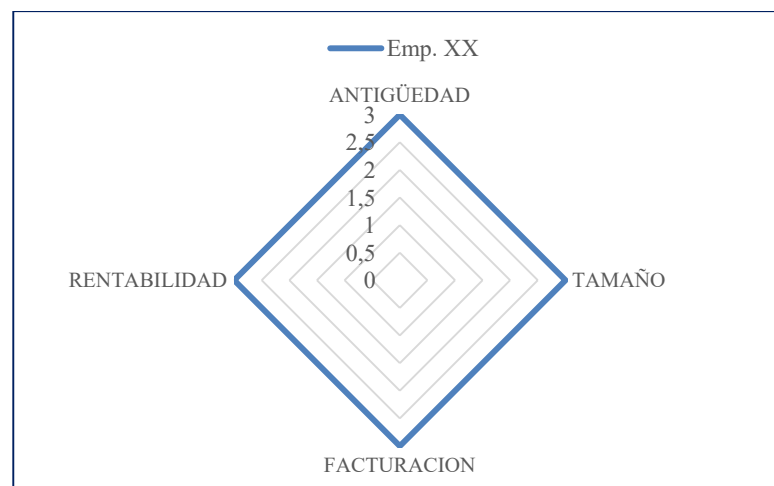
**Cuadro 16: Medición del DO – Estado actual de la empresa**

ASPECTO	CRITERIO		PARAMETRO
Estado actual de la empresa	Antigüedad de certificación	Cantidad de años de certificación	1. E/ 1 y 3 2. E/ 4 y 6 3. Más de 6
	Tamaño	Cantidad de personal	1. H/ 50 2. E/ 51 y 200 3. Más de 200
	Facturación	Nivel de facturación	1. H/ \$ XX 2. E/ \$ XX y \$ XX 3. Más de \$ XX (montos a definir según industria)
	Rentabilidad	Nivel de rentabilidad	1. H/ XX % 2. E/ XX y XX % 3. Más de XX % (porcentaje a definir según industria)

Fuente: elaboración propia, en base a las unidades de análisis, variables e indicadores utilizados en la investigación.

Para determinar el nivel de desarrollo organizacional de una empresa en lo concerniente al aspecto Estado actual de la empresa, consideramos el gráfico de más abajo que nos permitirá percibir su estado en función de los resultados obtenidos. Cada uno de los criterios será calificado con puntajes entre 1 y 3 según el parámetro elegido. En este aspecto la medición de cada criterio por separado no brinda mayor información en cuanto al nivel de desarrollo organizacional, pero cuando vemos la combinación de los cuatro criterios y analizamos los resultados en conjunto entonces sí se encontrarán las respuestas buscadas.

**Gráfico 10: Medición del DO – Estado actual de la empresa**



Fuente: elaboración propia.

Visión estratégica del desarrollo organizacional:

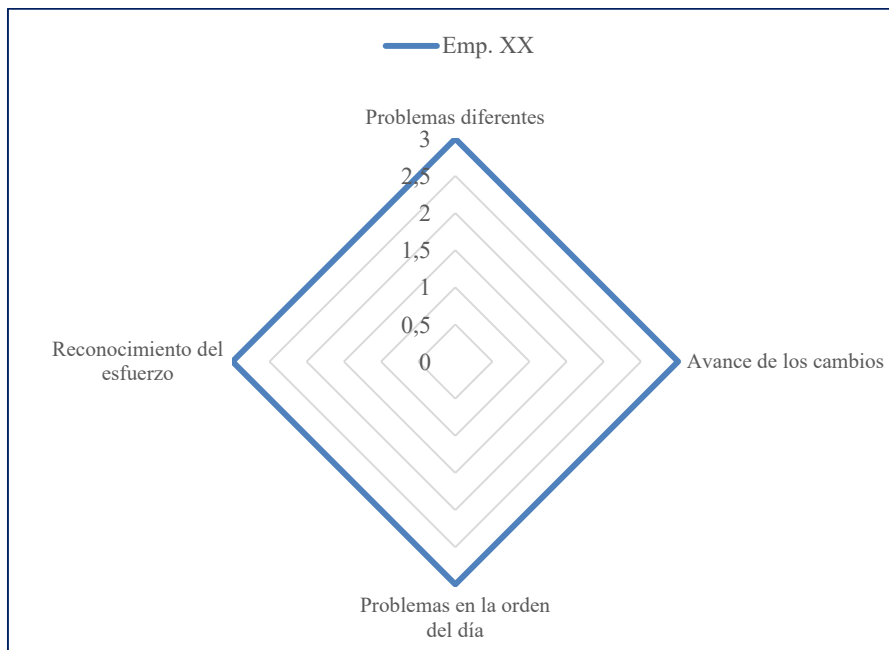
**Cuadro 17: Medición del DO – Visión estratégica del DO**

ASPECTO	CRITERIO		PARAMETRO
Visión estratégica del DO	Problemas diferentes	Nivel de percepción de cambio de la naturaleza de los problemas que tratan los mandos medios	1. Percepción baja 2. Percepción media 3. Percepción alta
	Avance de los cambios	Nivel de frustración por la falta de avance en el proceso de cambio	1. Frustración baja 2. Frustración media 3. Frustración alta
	Problemas en la orden del día	Incremento del porcentaje de tiempo utilizado en las reuniones para analizar problemas.	1. E/ 0 y 10 % 2. E/ 20 y 50 % 3. Más de 60%
	Reconocimiento del esfuerzo	Existencia de actos y reconocimientos por el esfuerzo realizado.	1. No existen 2. Existen esporádicamente 3. Existen frecuentemente

Fuente: elaboración propia, en base a las unidades de análisis, variables e indicadores utilizados en la investigación.

El nivel de desarrollo organizacional de una empresa en lo concerniente al aspecto Visión estratégica lo medimos a través del siguiente gráfico. En este caso el puntaje más alto o al que consideramos el parámetro que indica un mayor desarrollo organizacional, es la calificación de 3, siendo 1 la que indica un menor desarrollo.

**Gráfico 11: Medición del DO – Visión estratégica del DO**



Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 18: Medición del DO – Implementación del DO**

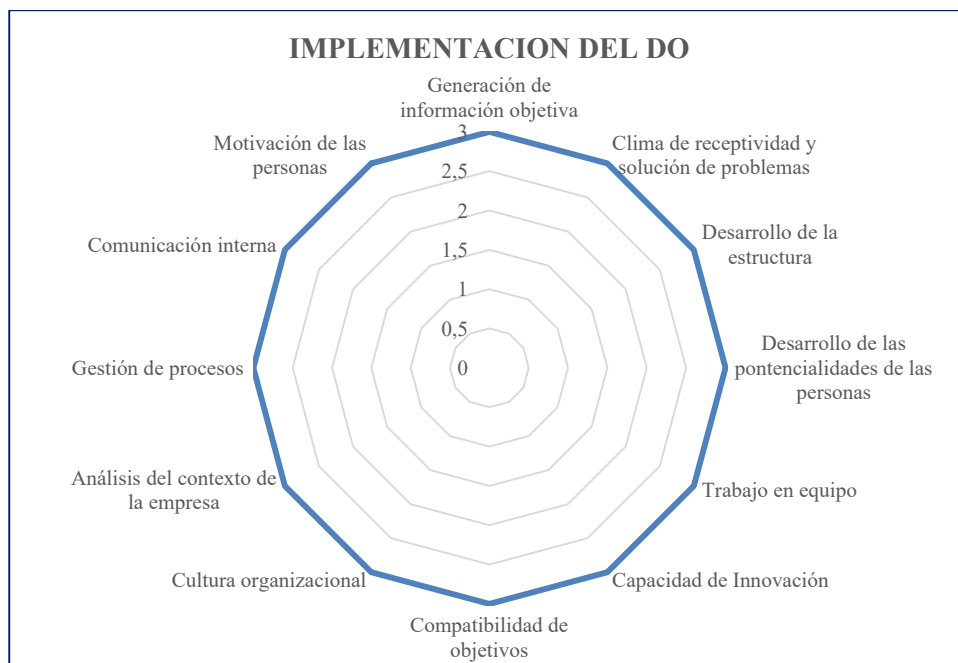
ASPECTO	CRITERIO		PARAMETRO
<b>Implementación del DO</b>	Generación de información objetiva	Existencia de objetivos e indicadores y su seguimiento	1. No existe 2. Existen objetivos, pero no se miden 3. Existen objetivos, se miden y se analizan desvíos
	Clima de receptividad y solución de problemas	Existencia de ámbitos para el diagnóstico y solución de problemas	1. No existen 2. Existen en ocasiones, solo para solucionar el problema circunstancial sin analizar la causa. 3. Existen frecuentemente y se analiza la causa y proponen soluciones.
	Desarrollo de la estructura	Nivel de incremento de la profesionalización y especialización de la estructura administrativa y técnica, a partir de la certificación.	1. E/ 0 y 10 % 2. E/ 20 y 50 % 3. Más de 60%
	Desarrollo de las potencialidades de las personas	Existencia de oportunidades para el desarrollo de las personas de la empresa	1. No existen 2. Existen esporádicamente 3. Existen frecuentemente
	Trabajo en equipo	Nivel de incremento del trabajo interdisciplinario (entre sectores) desde la certificación.	1. E/ 0 y 10 % 2. E/ 20 y 50 % 3. Más de 60%
	Capacidad de Innovación	Existencia de actividades que posibiliten la creatividad y/o innovación	1. No existen 2. Existen esporádicamente 3. Existen frecuentemente
	Compatibilidad de objetivos	Existencia de una meta o política en común	1. Existe, pero no se pone en práctica 2. Existe y solo se pone en práctica para hacer negocios 3. Existe y se pone en práctica en los negocios y en la gestión de la empresa
	Cultura organizacional	Existencia de hábitos y costumbres relacionadas con la cultura organizacional	1. Los hábitos y costumbres de las personas no son acordes con la cultura organizacional existente. 2. Los hábitos y costumbres de las personas son acordes solo en algunas ocasiones. 3. Los hábitos y costumbres de las personas son acordes a la cultura organizacional.
	Análisis del contexto de la empresa	Existencia del análisis de las oportunidades y riesgos del contexto interno y externo	1. No existe un análisis de las oportunidades y riesgos. 2. Existe un análisis, pero solo a título formal para cumplir un requisito 3. Existe un análisis y se actualiza con la participación activa de la Dirección.
	Gestión de procesos	Existencia de una organización de las metodologías de trabajo	1. No existen metodologías establecidas 2. Existen metodologías organizadas solo para los procesos productivos/operativos 3. Existen metodologías organizadas para la mayoría de los procesos

ASPECTO	CRITERIO		PARAMETRO
	Comunicación interna	Existencia de comunicación fluida y útil entre sectores y personas	1. No existe comunicación 2. La comunicación es solo en ocasiones 3. Existen medios formales e informales para la comunicación
	Motivación de las personas	Nivel de atención de las necesidades y expectativas de las personas	1. Desconocimiento de sus necesidades y expectativas 2. Conocimiento de las necesidades y expectativas, pero sin acciones posteriores 3. Conocimiento de las necesidades y expectativas con acciones enfocadas a la atención de las mismas

Fuente: elaboración propia, en base a las unidades de análisis, variables e indicadores utilizados en la investigación.

El aspecto Implementación del desarrollo organizacional lo medimos a través del siguiente gráfico. Al igual que el aspecto anterior, también consideramos como puntaje más alto o al que consideramos el parámetro que indica un mayor desarrollo organizacional, la calificación de 3.

**Gráfico 12: Medición del DO – Implementación del DO**



Fuente: elaboración propia.

– El quinto objetivo es:

*Comprobar el efecto de la aplicación del modelo de calidad según los parámetros de medición.* Fue desarrollado este objetivo durante todo el capítulo 4, a través del análisis realizado sobre cada uno de los parámetros de medición dispuestos y puestos en práctica. Además, a partir del diseño de la herramienta para la evaluación del desarrollo



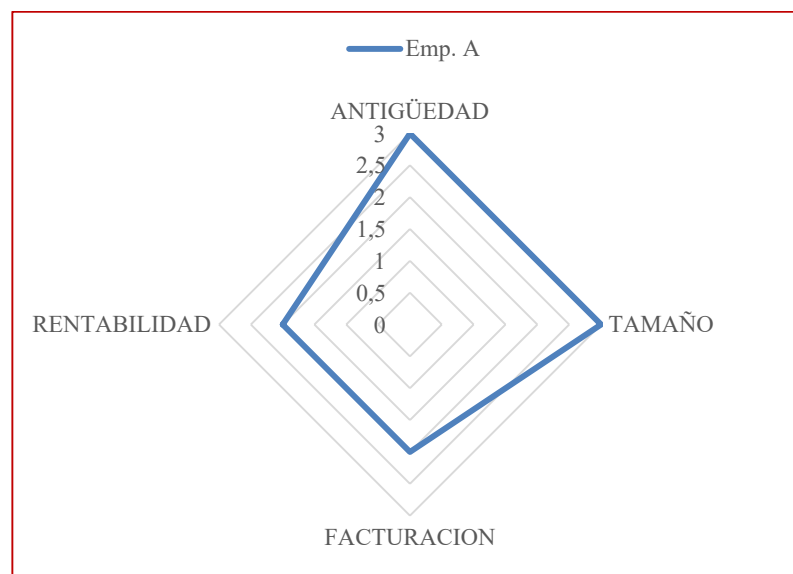
organizacional presentada en el punto anterior, se presenta una validación de dicha herramienta a efectos de comprobar el efecto de la aplicación del modelo de calidad según los parámetros definidos. Dicha validación se efectúa a través de los siguientes ejemplos.

### ***Ejemplos de evaluación del nivel de desarrollo organizacional***

Con el objetivo de validar la herramienta de evaluación del desarrollo organizacional aplicamos la misma a dos de las empresas relevadas en esta investigación. Dichas empresas pasarán a denominarse A y B. A los efectos de determinar su nivel de desarrollo organizacional utilizamos los resultados obtenidos en las entrevistas a los responsables del sistema de gestión de la calidad de dichas empresas.

#### Evaluación del desarrollo organizacional de la empresa A:

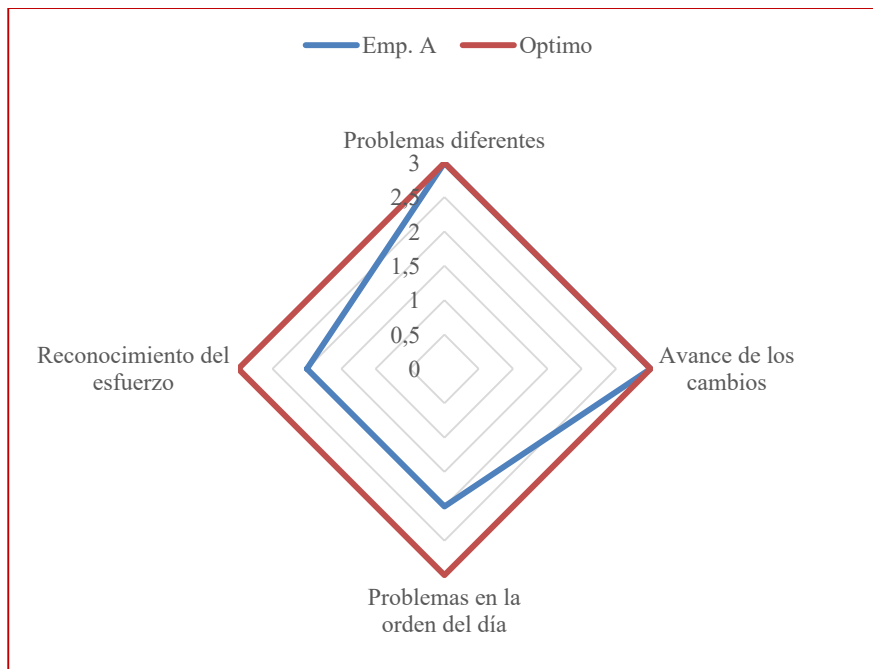
**Gráfico 13: Estado actual de la Empresa A**



Fuente: elaboración propia.

El estado actual de la empresa A nos muestra que se trata de una organización antigua, según los parámetros establecidos, de tamaño grande en cantidad de personas, con una facturación que no es de las mejores del mercado y con una rentabilidad intermedia.

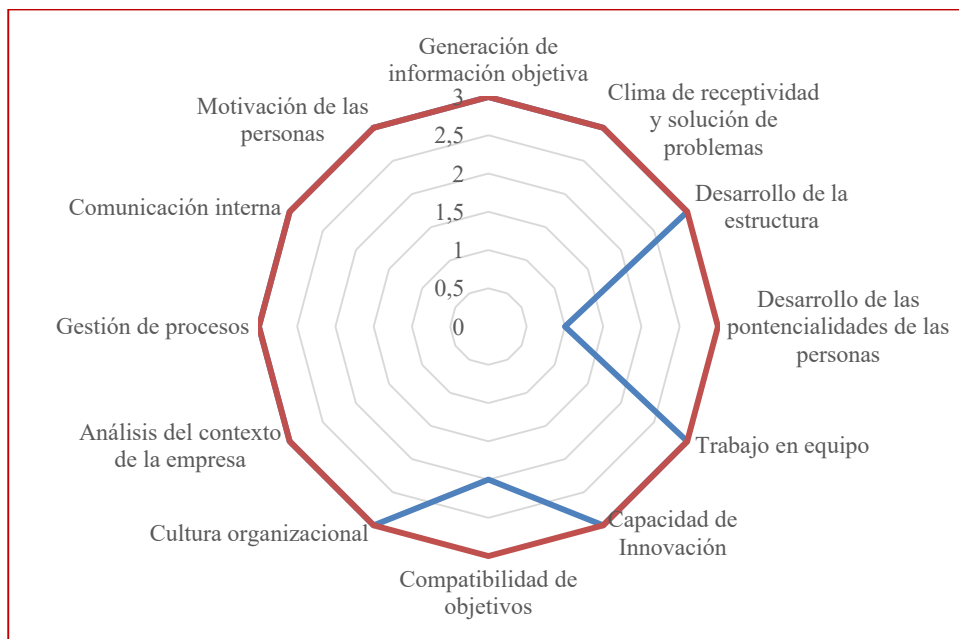
**Gráfico 14: Visión estratégica del DO - Empresa A**



Fuente: elaboración propia.

Con relación a la Visión estratégica del DO percibimos que solamente no logra el óptimo en lo relacionado al reconocimiento del esfuerzo y problemas en la orden del día. Sí lo logra en lo relacionado con los problemas diferentes y el avance de los cambios. Podemos decir que es un nivel de desarrollo aceptable desde lo estratégico y con una tendencia a continuar desarrollándose.

**Gráfico 15: Implementación del DO - Empresa A**

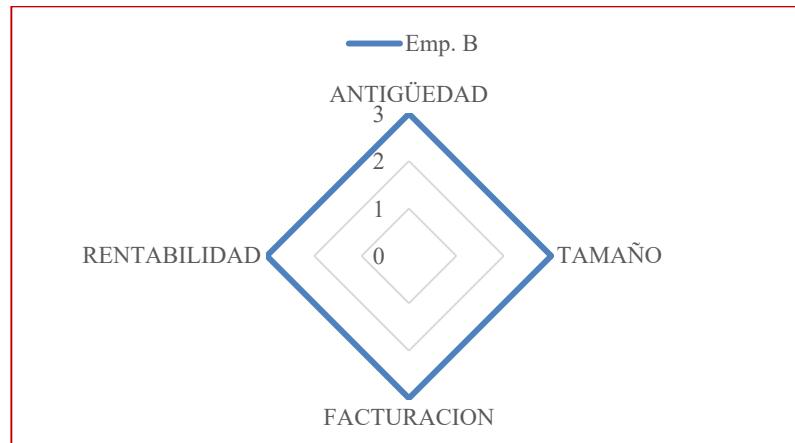


Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los aspectos de implementación del DO se visualiza que en la mayoría de los criterios logra el óptimo en cuanto a la calificación. Solo tiene menor calificación en lo concerniente a desarrollo de las potencialidades de las personas y compatibilidad de objetivos. El nivel de desarrollo organizacional en cuanto a lo implementado posee un nivel muy bueno.

Evaluación del desarrollo organizacional de la empresa B:

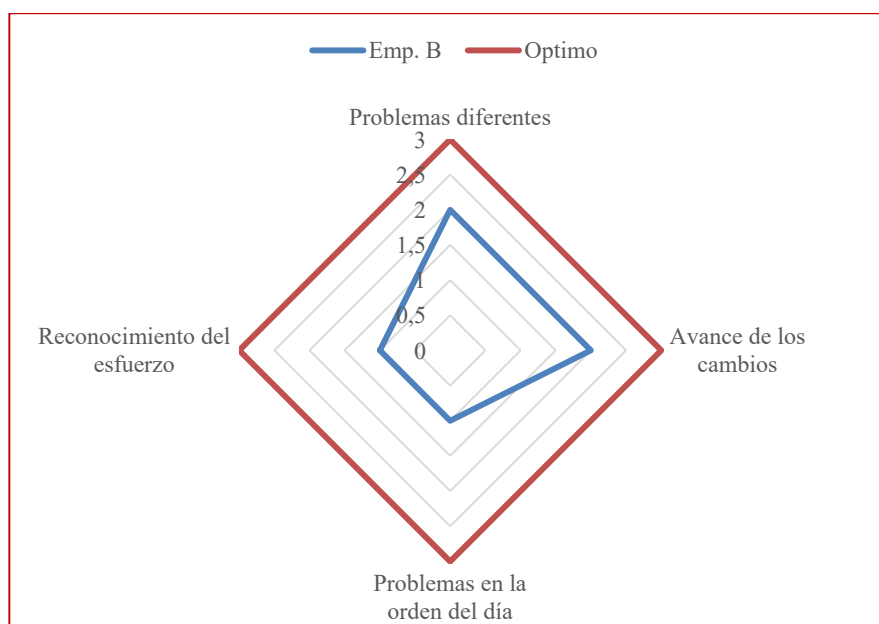
**Gráfico 16: Estado actual de la Empresa B**



Fuente: elaboración propia.

El estado actual de la empresa B nos muestra que se trata de una organización antigua, según los parámetros establecidos, de tamaño grande en cantidad de personas, con una facturación óptima, lo mismo que la rentabilidad.

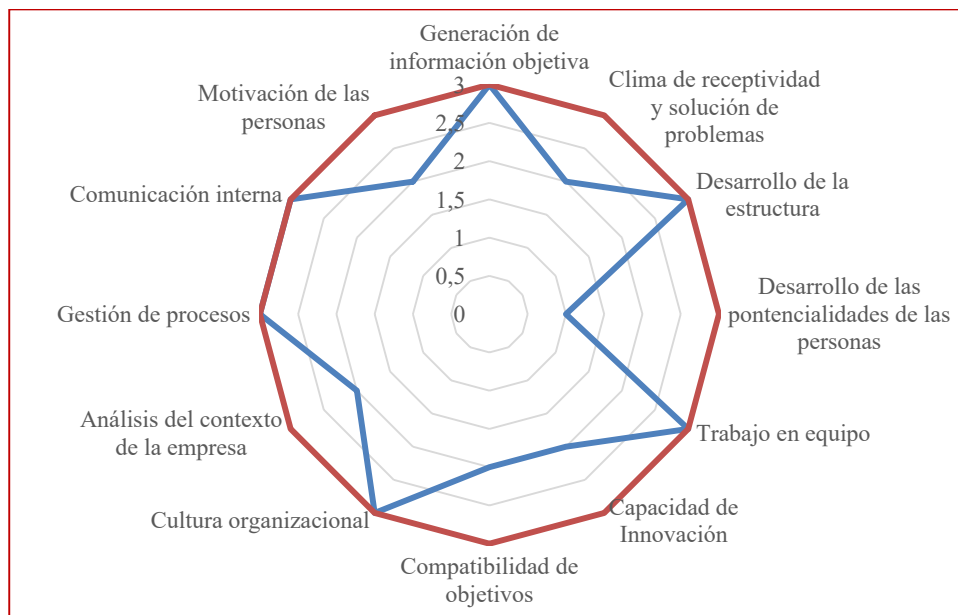
**Gráfico 17: Visión estratégica del DO - Empresa B**



Fuente: elaboración propia.

Al evaluar la Visión estratégica del DO percibimos que solamente no logra el óptimo en ninguno de los criterios. Se encuentra en una situación intermedia en cuanto a la calificación en lo concerniente a problemas diferentes y avance de los cambios, mientras que en el reconocimiento del esfuerzo y problemas en la orden del día su calificación es la más baja. En definitiva, la evaluación sobre la visión estratégica da un resultado negativo.

**Gráfico 18: Implementación del DO - Empresa B**



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los aspectos de implementación del DO solo en algunos de los criterios logra el óptimo, como ser en generación de información objetiva, desarrollo de la estructura, trabajo en equipo, cultura organizacional, gestión de procesos y comunicación interna. En el resto de los criterios obtiene una calificación intermedia o baja. Se percibe que, así como en la visión estratégica se encuentra en un nivel bajo, esto se ve reflejado luego en la implementación de un desarrollo organizacional que le permita a la empresa crecer contemplando los aspectos relacionados con la calidad.

Comprobación de la siguiente hipótesis:

- *La gestión de calidad proporciona indicadores para evaluar el desarrollo organizacional.*

En base a lo expresado más arriba con relación al cuarto y quinto objetivo, la conclusión es que a través de la gestión de la calidad obtenemos indicadores que nos permiten

evaluar el desarrollo organizacional, dando por válida la hipótesis. La definición de los aspectos, criterios e indicadores se dio en función de lo que la gestión basada en la calidad considera sus principios y valores, convirtiéndolos luego como requisitos de los modelos de la calidad. Como resultado de la investigación concluimos que existe una interrelación y también una interdependencia entre el desarrollo organizacional y la gestión de la calidad, siendo esta última el motor que aporta las piezas y la fuerza necesaria para que dicho desarrollo llegue finalmente a todas las personas y partes de la organización.

#### **5.4. Propuestas para mejorar el desarrollo organizacional de las pymes con el aporte de la calidad**

De acuerdo a los resultados del trabajo de investigación, así como también a las conclusiones obtenidas, se formulan aquí algunos aportes que les pueden ser de utilidad a los profesionales que deseen llevar adelante programas de desarrollo organizacional y, fundamentalmente, a los empresarios y directivos que finalmente quieran desarrollar sus empresas de manera sostenible en el tiempo, brindando al mismo tiempo resultados óptimos en cuanto a la rentabilidad.

##### ***Crecimiento de la empresa***

El crecimiento de la empresa en tamaño de su estructura y personas debería ser una consecuencia del aumento en la actividad de la misma. Pero al mismo tiempo, y por los resultados de este trabajo, dicho crecimiento debería ser acompañado con el desarrollo de toda la organización.

##### ***Facturación y rentabilidad***

Al enfoque hacia los negocios que habitualmente distingue a los empresarios a diferencia de otras personas o incluso miembros de la misma empresa, el cual los lleva a colocar su visión casi exclusivamente en el nivel de facturación y la rentabilidad, es importante que se le incorpore en forma paralela un enfoque hacia la gestión del resto de la empresa. Si bien en nuestro país existen casos donde los altos niveles de facturación y rentabilidad pueden lograrse solamente con una visión hacia los negocios, en general se necesita además de una visión sistémica de toda la empresa. La planificación, organización, dirección de las personas y el control, son funciones esenciales considerándolas de manera conjunta a la hora de llevar adelante una empresa.

### ***Compromiso de las personas***

Se necesita del involucramiento y compromiso de todas las personas de la empresa para que cualquier tipo de proyecto tenga el éxito buscado. El desarrollo organizacional no es la excepción, por lo que desde la alta dirección debe existir una política que facilite las acciones que haya que implementar, partiendo de su propio compromiso con una gestión basada en la calidad. Para solicitar a los integrantes de la empresa compromiso, ellos necesitan de ejemplos por parte de sus líderes.

### ***Objetivos por proceso y seguimiento de resultados***

La gestión de la calidad enfoca sus esfuerzos en los procesos de trabajo, en el aseguramiento de estos en búsqueda de confiabilidad. Pero además todos los procesos y actividades de la empresa están enfocados a cumplir con determinados objetivos, los cuales se trasladan a indicadores o parámetros con sus correspondientes metas de cumplimiento. La evaluación de los resultados surgidos a partir de las mediciones nos permitirá conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, y también detectar desvíos para un análisis de causas y propuestas de soluciones oportunas.

### ***Competencias y asignación de responsabilidades***

Una de las bases del desarrollo organizacional es la incorporación de personas en función de las competencias necesarias para cada puesto, según necesidad. A partir de esta especialización de tareas basadas en los conocimientos específicos para cada puesto se irán delegando tareas y autoridad para la toma de decisiones que habitualmente ejerce la dirección, hacia personas que pasarán a realizar esas tareas en su lugar, habiéndoles asignado las responsabilidades de cada función. La delegación de tareas y autoridad es uno de los requisitos del desarrollo de una empresa.

### ***Visión y gestión por procesos***

Esta visión, parte fundamental de la gestión basada en la calidad, es lo que permite que la empresa se desarrolle con una visión horizontal, es decir hacia los demás sectores de la empresa, y no solo vertical, o sea hacia dentro del sector. A partir de esta visión se conformarán los grupos de mejora con el objetivo de analizar los cambios en los procesos, con la participación de todos los integrantes de acuerdo a su conocimiento y participación.

## ***Mejora***

Las mejoras en las empresas no son un requisito solamente, podemos afirmar que son una necesidad, es lo que les permite tener continuidad y adaptarse a las nuevas realidades del contexto interno y externo. La mejora tiene sentido cuando es continua, siguiendo principios de la calidad, y también cuando tiene lugar la innovación. La mejora continua y la innovación son claves para posicionar a la empresa en un sitio desde el cual siempre será una referencia para sus clientes.

## ***Cultura organizacional***

A través de esta investigación hemos llegado a la conclusión que los hábitos y costumbres de las empresas se relacionan con su cultura organizacional. Pero también observamos que esa cultura puede estar basada en valores contrarios a la gestión basada en la calidad. Es un desafío que esa cultura esté basada en los principios de la calidad y también que sea compartida por todos los integrantes de la empresa.

## ***Análisis de contexto***

Una empresa debe disponer de un conocimiento de los riesgos y oportunidades que se presentan en el ambiente en el que le toca actuar, pero también conocer sus propias fortalezas y debilidades. Esa investigación y posterior análisis forma parte del planeamiento que toda organización debe realizar para plantear a partir de allí sus objetivos de negocios y estrategias.

## ***Comunicación***

Los mecanismos de comunicación formales e informales son parte sustancial del desarrollo organizacional. Si bien al inicio los que prevalecen son estos últimos, a medida que la empresa se desarrolla necesita de los mecanismos formales de comunicación. La fijación de políticas, la formalización de procedimientos y los intercambios de información comenzarán a transmitirse de manera fehaciente y no solamente por canales informales.

## ***Personas integrantes de la empresa***

A partir de esta investigación y los resultados obtenidos no se hace más que obtener nuevas evidencias de la necesidad de conocer las necesidades y expectativas de las personas que integran la empresa, en todos sus niveles. Las nuevas realidades que se presentan en el mercado laboral presentan cambios de magnitudes importantes con relación a las

generaciones anteriores. No es objeto de este trabajo analizar los cambios en el mercado laboral en función de las nuevas generaciones, pero sí podemos afirmar que los requisitos y expectativas de las personas en los ámbitos de trabajo tienen relación con la participación, compromiso e involucramiento que se necesitan en los sistemas de gestión de la calidad.

### **5.5. Líneas de investigación futuras**

La presente investigación se centró en empresas pequeñas y medianas ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires, a los efectos de limitar su alcance y obtener resultados en función de realidades similares que nos permitan obtener una conclusión válida. En función de dicho alcance es posible continuar con nuevas investigaciones, como ser:

- Ampliar el alcance a pymes de todo el país, investigación que se podría clasificar por provincia y/o por industria a la que pertenezcan.
- Realizar una investigación sobre el desarrollo organizacional basada en la gestión de la calidad en organismos públicos, relevando aquellos que ya hayan implementado y certificado un sistema de gestión de la calidad. De esta manera se podría observar los beneficios de la implementación de los modelos de calidad, así como también establecer una metodología de desarrollo dentro de la administración pública, la cual esté basada en elementos profesionales y racionales de gestión.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AUDIRAC CAMARENA, C.A (et al.) (1994). ABC del desarrollo organizacional. México. Editorial Trillas.
- BELACÍN, M. y ARNOLETTO, M. (2019). Panorama de las empresas en Argentina. Buenos Aires. Secretaría de la Transformación Productiva, Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.
- CERNAS ORTIZ, D.A., MERCADO SALGADO, P., CAZAREZ, F.L. (2017). La varianza del método común en la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. Universidad ICESI, Publicado por Elsevier España. S.L.U. Artículo Open Access bajo la licencia CC BY. Disponible en la web - Consulta: 08/05/2020. <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.
- DEMING, W.E (1989). Calidad, Productividad y Competitividad – La salida de la crisis. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- DRUCKER, P. (1987). La innovación y el empresariado innovador – La práctica y los principios. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
- DRUCKER, P. (2003). La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires. Editorial El Ateneo.
- EVANS, J. y LINDSAY, W. (2000). Administración y control de la calidad. México. International Thomson Editores.
- FASSIO, A. y PASCUAL, L. (2015). Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional. Buenos Aires. Editorial Universidad de Buenos Aires, EUDEBA.
- FPNC, Fundación Premio Nacional a la Calidad (2020). Modelo para una gestión de excelencia Pymes. República Argentina, sector privado. Buenos Aires. Fundación Premio Nacional a la Calidad.
- GILLI, J.J., (et al.) (2007). Diseño organizativo: estructura y procesos. Buenos Aires. Editorial Granica.
- GILLI, J.J. y TARTABINI, A. (2013). Organización y administración de empresas. Buenos Aires. Ediciones del CCC Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.

- GOMEZ, HORACIO. ¿Cómo medir la gestión del cambio en una empresa? México, Forbes. Disponible en la web - Consulta: 01/09/2018.  
<https://www.forbes.com.mx/brand-voice/como-medir-la-gestion-del-cambio-en-una-empresa/>.
- GUIZAR MONTUFAR, R. (1998). Desarrollo organizacional – Principios y aplicaciones. México. Editorial McGraw-Hill.
- HAMMER, M. (2015), ¿What is Business Process Management? En: vom Brocke J., Rosemann M. (eds).Handbookon Business Process Management 1. Springer, Berlín, Heidelberg. Disponible en la web – Consulta 16/05/2020.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-45100-3\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-45100-3_1)  
<https://www.springer.com/gp/book/9783642450990#otherversion=9783642451003>
- HAMMER, M. y CHAMPY, J (1994). Reingeniería. Bogotá. Editorial Norma.
- HELLRIEGEL, D. y SLOCUM J.W. Jr. (2004), Comportamiento organizacional. México. International Thomson Editores.
- ISO, sitio web. Disponible en la web – Consulta 16/05/2020.  
<https://www.iso.org/home.html>
- ISO 9000 (2015). Norma ISO 9000:2015 Fundamentos y Vocabulario – Traducción oficial IDT, Buenos Aires: IRAM, Referencia numérica: IRAM-ISO 9000:2015.
- ISO 9001 (2015). Norma ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos – Traducción oficial IDT, Buenos Aires: IRAM, Referencia numérica: IRAM-ISO 9001:2015.
- JURAN, J.M. y GRZYNA, F.M. (1996), Análisis y Planeación de la Calidad. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Ley 24.127 (1992) – Premio Nacional a la Calidad de la República Argentina.
- Ley 24.557 (1995) – Riesgos del Trabajo. Infoleg. Disponible en la web – Consulta 11/04/2020.  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/norma.htm>.
- Ley 27.401 (2017) - Responsabilidad Penal para Personas Jurídicas. Boletín Oficial, 1 de diciembre de 2017. República Argentina. Disponible en la web – Consulta 18/10/2019.  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/295000-299999/296846/norma.htm>

- MANGANELLI, R. y KLEIN, M. (1995). *Cómo hacer Reingeniería*. Bogotá. Editorial Norma.
- MC GONAGLE, A. (2017). Common method variance. En S. Rogelberg (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks: SAGE.
- MC LEAN G.N. (2006). *Organization Development*. San Francisco, California. Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- MINTZBERG, H (1994). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires. Editorial El Ateneo.
- PAULISE, LUCIANA (2018). 8 factores por los que fracasan el 90% de las Pyme. Sitio Destino Negocio. <https://destinonegocio.com/economia/8-factores-fracasan-90-pyme/>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2020). *Diccionario de la lengua española*. Madrid. Disponible en la web - Consultas: febrero a junio 2020. <https://dle.rae.es/>
- ROSEMANN, M. y VON BROCKE, J. (2015), The six core elements of business process management. En: vom Brocke J., Rosemann M. (eds) *Manual sobre gestión de procesos empresariales 1. Manuales internacionales sobre sistemas de información*. Springer, Berlín, Heidelberg. Disponible en la web – Consulta 16/05/2020.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-45100-3\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-45100-3_1)  
<https://www.springer.com/gp/book/9783642450990#otherversion=9783642451003>
- SAUTU, R; BONIOLO, P; DALLE, P.; ELBERT, R (2005). *La construcción del marco teórico en la investigación social*. En publicación: *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO, Colección Campus Virtual, Buenos Aires, Argentina. 192 p. ISBN: 987-1183-32-1. Disponible en la web – Consulta 30/09/2018.  
<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo/RSCapitulo1.pdf>
- SHAFFER, R. y THOMSON, H. (2004). *Harvard Business Review - Gestión del cambio – Los programas de cambio de éxito comienzan con resultados*. Buenos Aires. Editorial Deusto.
- SHEWHART, W. (1939). *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Washington. The Department of Agriculture Graduate School.

SIMMERING, M., FULLER, C., RICHARDSON, H., OCAL, Y. y ATINC, G. (2015).  
Marker variable choice, reporting, and interpretation in the detection of common  
method variance: A review and demonstration. *Organizational Research Methods*.  
Van HOOFF, B y GOMEZ, H. (2015), *Pyme de avanzada: motor del desarrollo en  
América Latina*. Bogotá. Universidad de los Andes, Colombia.  
Disponible en la web, biblioteca virtual Scribd – Consulta 04/07/2020.  
[https://es.scribd.com/read/436193040/Pyme-de-avanzada-motor-del-desarrollo-  
en-America-Latina](https://es.scribd.com/read/436193040/Pyme-de-avanzada-motor-del-desarrollo-en-America-Latina)

# ANEXO

## ANEXO 1 –Modelo de Encuesta

**ENCUESTA - Tesis de Doctorado - Lic. Tomás Chahin - 2019**

*Nombre y Apellido del*

*Encuestado:*

EMPRESA

*Cargo:*

VARIABLE	DIMENSION	PREGUNTAS	CATEGORIA		COMENTARIOS
<b>1. Estado actual de la empresa</b>	1.1 Antigüedad de certificación	¿Cuántos años hace que la empresa está certificada en ISO 9001?	a) E/ 1 y 3		
			b) E/ 4 y 6		
			c) Más de 6		
	1.2 Tamaño	Cantidad de personal	a) H/ 50		
			b) E/ 51 y 200		
			c) Más de 200		
	1.3 Facturación	Nivel de facturación anual (M = Millones)	a) H/ \$ 5,000,000		
			b) E/ \$ 5 M. y \$ 10 M.		
			c) Más de \$ 10 M.		
	1.4 Rentabilidad	Nivel de rentabilidad	a) H/ 10 %		
			b) E/ 11 y 30 %		
			c) Más de 30%		
	1.5 Objetivo de la certificación	Motivo que llevó a certificar la empresa	a) Exigencia de los clientes		
			b) Mejorar la imagen corporativa		
			c) Desarrollar y mejorar la gestión		
<b>2. Visión estratégica</b>	2.1 Problemas diferentes	¿Cambió el tipo de problemas que tratan los mandos medios luego de la certificación?	a) Percepción alta		
			b) Percepción media		
			c) Percepción baja		
	2.2 Avance de los cambios	Nivel de frustración de los mandos medios y personal por la falta de avance en los procesos de cambio propuestos.	a) Frustración alta		
			b) Frustración media		
			c) Frustración baja		
	2.3 Problemas en la orden del día	¿Qué porcentaje del tiempo se utiliza para analizar problemas y cómo eliminarlos?	a) E/ 0 y 10 %		
			b) E/ 20 y 50 %		
			c) Más de 60%		
	2.4 Reconocimiento del esfuerzo	Existencia de actos y reconocimientos por el esfuerzo realizado.	a) No existen		
			b) Existen esporádicamente		
			c) Existen frecuentemente		

<b>3. Implementación del DO</b>	3.1 Generación de información objetiva	¿Existen objetivos del negocio y sus diferentes actividades? ¿Les hacen un seguimiento y análisis?	a) No existe		
			b) Existen objetivos, pero no se miden		
			c) Existen objetivos, se miden y se analizan desvíos		
	3.2 Clima de receptividad y solución de problemas	Cuando aparecen problemas que ameriten un análisis con los involucrados, ¿se realizan reuniones para el diagnóstico y la solución?	a) No existen		
			b) Existen en ocasiones y solo para solucionar el problema circunstancial		
			c) Existen en ocasiones y se analiza la causa y proponen soluciones		
			d) Existen frecuentemente y se analiza la causa y proponen soluciones		
	3.3 Desarrollo de la estructura	¿Se han incorporado profesionales o técnicos a la administración o la operación, luego de la certificación?	a) E/ 0 y 10 %		
			b) E/ 20 y 50 %		
			c) Más de 60%		
	3.4 Desarrollo de las potencialidades de las personas	¿Existe capacitación, reconocimiento por el desempeño, plan de carrera, etc?	a) No existen		
			b) Existen esporádicamente		
			c) Existen frecuentemente		
	3.5 Trabajo en equipo	¿Es frecuente el trabajo entre sectores o distintas disciplinas?	a) E/ 0 y 10 %		
			b) E/ 20 y 50 %		
			c) Más de 60%		
	3.6 Capacidad de Innovación	Existencia de actividades que posibiliten la creatividad y/o innovación	a) No existen		
			b) Existen esporádicamente		
			c) Existen frecuentemente		
	3.7 Compatibilidad de objetivos	Las políticas y objetivos de la empresa ¿son compartidos y puestos en práctica por todos sus integrantes?	a) Existe, pero no se pone en práctica		
			b) Existe y solo se pone en práctica para hacer negocios		
			c) Existe y se pone en práctica en los negocios y en la gestión de la empresa		
	3.8 Cultura organizacional	¿En general la forma de trabajo se ajusta a las costumbres de la empresa?	a) Los hábitos y costumbres de las personas no son acordes con la cultura organizacional existente.		
			b) Los hábitos y costumbres de las personas son acordes solo en algunas ocasiones.		
c) Los hábitos y costumbres de las personas son acordes a la cultura organizacional.					

3.9 Análisis del contexto de la empresa	¿Se realiza regularmente un análisis de oportunidades y riesgos externos e internos?	a) No existe un análisis de las oportunidades y riesgos		
		b) Existe un análisis, pero solo a título formal para cumplir un requisito		
		c) Existe un análisis y se actualiza con la participación activa de la Dirección.		
3.10 Gestión de procesos	Las actividades de la empresa ¿se encuentran organizadas a través de metodologías de trabajo? ¿Si existen, las mismas se mejoran? ¿Están formalizadas?	a) No existen metodologías establecidas		
		b) Existen metodologías organizadas solo para los procesos productivos/operativos		
		c) Existen metodologías organizadas para la mayoría de los procesos		
3.11 Comunicación interna	¿Cómo percibe la comunicación entre los sectores y entre las personas?	a) No existe comunicación		
		b) La comunicación es solo en ocasiones		
		c) Existen medios formales e informales para la comunicación		
3.12 Motivación de las personas	¿Conoce las motivaciones de la gente? ¿Cree que la gente de la empresa está motivada? En el caso que no, ¿por qué?	a) Desconocimiento de sus necesidades y expectativas		
		b) Conocimiento de las necesidades y expectativas, pero sin acciones posteriores		
		c) Conocimiento de las necesidades y expectativas con acciones enfocadas a la atención de las mismas		

