

# **COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EMPRESA PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE LA REGIÓN CENTRO-SUR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**Gloria R. Trovato – Luis Pacheco**  
**Facultad de Ciencias Económicas - UNCPBA**  
**Campus Universitario - Paraje Arroyo Seco - Tandil - 7000 - Buenos Aires - Argentina**  
[trovato@econ.unicen.edu.ar](mailto:trovato@econ.unicen.edu.ar) - [lapacheco@infovia.com.ar](mailto:lapacheco@infovia.com.ar)

Punto del temario en que se encuadra: Dirección Estratégica, Gestión de la Calidad y la excelencia.

Currículum de los autores:

**Gloria R. Trovato:** Master en Administración de Negocios y Licenciada en Administración de Empresas; Miembro del Consejo Interno del Centros de Estudios en Administración y Economía - CEAE- de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires; Directora de la Línea de Investigación “Gestión de la Calidad como instrumento de innovación y tecnología” perteneciente al CEAE; Miembro del Consejo Asesor de la Secretaría de Ciencia, Arte y Tecnología de la UNCPBA; Coordinadora de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la FCE; Miembro de la Comisión Directiva de la Escuela de Perfeccionamiento en Investigación Operativa – EPIO; docente de la carrera de grado Licenciatura en Administración y del Master en Administración de Negocios de la FCE de la UNCPBA; Consultora en el área de productividad, Sistemas de Gestión de Calidad y Ambiental en PyMES; Auditor de SGC y SGA.

**Luis Pacheco:** Ingeniero Químico; Colaborador en la Línea de Investigación “Gestión de la Calidad como instrumento de innovación y tecnología” perteneciente al CEAE; especialista en Calidad; Control de Calidad; Operaciones, Logística y Producción; Auditor de SGC y SGA.

## **Abstract**

Un Sistema de Gestión de la Calidad -SGC- es hoy día, un elemento clave en el desenvolvimiento y desempeño de la empresas tanto medianas como pequeñas, para alcanzar mayor eficacia y eficiencia en la fabricación de productos y/o en la prestación de servicios.

El ser humano forma parte de los factores productivos utilizados en las empresas, y el objetivo fundamental debiera ser que se integre a la cultura de la empresa, y se apropie de los conocimientos, habilidades y valores que le permitan interactuar en ella y en la sociedad. Para cumplir con este objetivo, es necesario la construcción de nuevos espacios particulares y de una nueva dimensión del rol de Director/Gerente empresarial.

Basados en el Enfoque de Procesos, y la Satisfacción al Cliente según la Norma ISO 9001:2000 y centrando el análisis en la importancia que posee el compromiso asumido por la Dirección de las empresas en la tarea de implementación de un SGC, se presentan los resultados obtenidos en tres empresas manufactureras: dos de la ciudad de Tandil, y una de la ciudad de Olavarria, que si bien no pertenecen al sector petrolero, dispararán reflexiones para las empresas del mismo.

## **Palabras claves**

Sistema de Gestión de Calidad – Empresas – Compromiso de la Dirección

# **COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EMPRESA PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE LA REGIÓN CENTRO-SUR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**Gloria R. Trovato – Luis Pacheco**

**Facultad de Ciencias Económicas - UNCPBA**

**Campus Universitario - Paraje Arroyo Seco - Tandil - 7000 - Buenos Aires - Argentina**

**[trovato@econ.unicen.edu.ar](mailto:trovato@econ.unicen.edu.ar) - [lapacheco@infovia.com.ar](mailto:lapacheco@infovia.com.ar)**

## **Introducción.**

Como expresáramos en el año 2004 en oportunidad de analizar la importancia y rol de los indicadores en un Sistema de Gestión de la Calidad, las empresas se ven obligadas a atender cuestiones relacionadas con la Calidad<sup>1</sup> de sus productos o servicios. Para ello es preciso identificar no solo las características intrínsecas al producto/servicio, sino aquellas que hacen a la calidad de los procesos involucrados, y más aún, a las dimensiones de calidad utilizadas para medir la percepción y actitudes de los clientes, respecto a la calidad” (TROVATO, PACHECO, 2004). Es decir que necesitan ser gestionadas con enfoque a procesos, partiendo de las necesidades y expectativas de los clientes. Sin embargo, pareciera que con solo contar con indicadores para el seguimiento y medición del desempeño de las características de calidad o del sistema que las soporta, bastaría para ser rentable, eficientes, y eficaces.

Sumado a lo anterior, pero sin entrar a desarrollar y analizar los requerimientos de la Norma ISO 9001:2000 tomada como referencia, cabe además destacar la importancia que posee la Responsabilidad de la Dirección, en cualquier tipo de organización que apunte a Gestionar Calidad. En este aspecto, el punto 5.1. de la Norma mencionada, refiere al "Compromiso de la Dirección" en cuanto al desarrollo e implementación del SGC y con la mejora continua de su eficacia, y de la evidencia a proporcionar sobre ese compromiso:

- "a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) estableciendo la política de calidad,
- c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) asegurando la disponibilidad de recursos." (IRAM-ISO, 2000)

Por su parte agrega en el punto 5.2 Enfoque al Cliente, que "la alta Dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente".(IRAM-ISO, 2000)

También como mencionáramos en trabajos anteriores, "a través de las acciones impartidas desde los integrantes de la línea de investigación sobre “Gestión de la Calidad como instrumento de Innovación y Tecnología” del Centro de Estudios en Administración y Economía de la FCE-UNCPBA, se busca contribuir a la mejora del desempeño de organizaciones productivas y/o de servicio, privadas o públicas de la región centro-sur de la Provincia de Buenos Aires, mediante la prestación de asesoramiento y asistencia técnica en tecnologías de gestión de la calidad

---

<sup>1</sup> Según la definición empleada por Montgomery (1996), la calidad es el “grado hasta el cual los productos satisfacen las necesidades de la gente que los usa”.

organizacional, aportando a las fases académica y educativa, el conocimiento empírico y la conceptualización resultante de dichas prácticas" (TROVATO, 2006).

En esta oportunidad se presenta un análisis comparativo del rol y compromiso asumido por las direcciones de una empresa de microfusión, y una constructora de matrices y herramientas para la industria de fundición, ambas de la ciudad de Tandil, y de una fábrica de aberturas de aluminio con sede en la ciudad de Olavarria - y los resultados obtenidos, con el objetivo de que las evidencias descriptas, generen reflexiones en empresas del sector petrolero, y sirvan de disparadoras de cambios de actitudes y comportamientos dentro de la Dirección de las mismas

### **Dirección y Liderazgo: de la mano y desde los inicios**

Los tres establecimientos manufactureros objeto de análisis, poseen la figura de Director y si bien en dos de los casos, este rol se acompaña formalmente por otro dos directores, recae la responsabilidad de la toma de decisiones en el que ejerce la Presidencia del Directorio.

Cuando en un SGC se habla de alta Dirección, y del compromiso que debe asumir y evidenciar, inevitablemente se equipara al rol de un líder, una persona que sea capaz de guiar al resto de la personas que integran la organización, hacia la consecución de objetivos concretos, medibles y que persigan la mejora continua. En este sentido, tomamos la conceptualización realizada por Maria Teresa Lepeley de Liderazgo para la Calidad como "la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio" (LEPELEY, 2003), aún cuando esta autora pertenece al área de educación y no a la estrictamente empresarial.

Y teniendo en cuenta a las "personas" es que la satisfacción de necesidades y expectativas se complejiza. Bajo este enfoque, el rol del Director se convierte en el de un líder comprometido, en aquél que no solo debe tener claridad de objetivos, visión y capacidad para identificar los procesos claves de la organización, sino también la convicción y entendimiento de que un SGC implica preparar un sistema para la mejora continua. Es decir, pensar en estándares, formular y comunicar expectativas, considerar el trabajo como un proceso, lograr la participación de todos los involucrados, medir resultados, reconocer éxitos, evaluar situaciones, analizar causas, estudiar los resultados a fin de estandarizar mejoras y planear nuevas, entre otras acciones a desarrollar.

Pero este liderazgo funciona siempre y cuando el clima laboral sea favorable para el desarrollo de las personas, porque serán ellas las que consigan aumentar la "productividad" de la organización. El Director/Líder comprometido concentra la atención en el bienestar de las personas, genera confianza entre la gente y hacia él, posee visión a largo plazo y perspectiva global. Transforma la empresa a través de la búsqueda de soluciones, de la promoción de ideas creativas, de la estimulación de la sana competencia. Tiene la capacidad de delegar niveles de responsabilidades y fuerte poder de decisión. Aprende de los que lo rodean, adopta lo mejor, y sobre todo "educa, enseña, entrena" permanentemente.

En la organización moderna, es sabido que se adopta una estructura matricial plana, que se ajusta a las necesidades de la nueva organización donde la productividad depende del conocimiento, de las comunicaciones efectivas, de la rapidez y flexibilidad en tomar decisiones y resolver problemas. En este aspecto, el líder es el que no solo dirige, sino que sin dejar de ser el responsable directo, colabora con las acciones llevadas a cabo por las personas que interactúan en la empresa y con la empresa. Ejerce el poder legítimo, inherente a las personas y sus cualidades, nacido de la confianza que sienten las personas por un líder que los inspira, los motiva, los impulsa y comprende sus necesidades.

Podría decirse que la gestión de la calidad, comienza en el liderazgo de la Dirección e incluye el compromiso y la responsabilidad de cada persona que interviene en un proceso clave del sistema, para satisfacer las necesidades y expectativas de todos y cada uno de los clientes. Pero en la realidad, no siempre es así...

### **Empresa dedicada a la microfusión**

La empresa de microfusión, comenzó la relación con nuestro equipo de implementación de Sistemas de Gestión de Calidad - SGC- en el año 1998, a partir de un programa provincial sobre desarrollo empresarial.

En ese primer momento, la decisión de implementar un SGC, no fue estratégica sino como parte de los beneficios que aportaría el mencionado programa. Los directores de la empresa – un Director Presidente y dos Directores Socios- no se involucraron demasiado en la implementación, y los esfuerzos realizados por los técnicos responsables de la calidad de los productos que se fabricaban, no alcanzaron para motivar y sensibilizar a los Directores, acerca de la importancia de “gestionar calidad”.

Luego de un año de trabajo, y contando con más de dos tercios de los requisitos normativos cumplidos que para entonces delineaba la Norma ISO 9002 del 94, la implementación se fue diluyendo entre las cuestiones que aquejaban el día a día de la empresa.

Los Directores no tomaron nunca el rol de líderes de este proceso, y esa situación fue percibida por los operarios y técnicos, socabando la motivación, y sembrando dudas acerca de los beneficios que aportaban los cambios y esfuerzos realizados.

Es así como sin que nadie tomara una decisión al respecto, el SGC quedó al margen de las actividades de la empresa, a la espera de una mejor ocasión para desempeñarse como tal.

A fines del año 2001, la demanda producida a la empresa, por uno de sus principales clientes, en la cual se enfatizaba la necesidad de contar con un SGC certificado, para seguir atendiendo ese mercado, despertó nuevamente la esperanza entre los operarios y técnicos de retomar el camino hacia la gestión de la calidad. Los Directores retomaron nuestros servicios pero ahora el objetivo principal era contar con un Sistema de Gestión de la Calidad, que avalara de alguna forma, el desempeño de la empresa ante sus clientes.

Contando con la experiencia descripta, se realizaron reuniones con los Directores y personal técnico, con el fin de transmitir la importancia que la decisión de recomenzar a transitar el camino de la calidad, implicaba para la Dirección, el nivel medio, los operarios e incluso para los proveedores de la empresa. En este punto, la decisión debería ser de tipo estratégico, con pleno conocimiento de sus posibles beneficios y efectos.

En poco tiempo se armó un plan de acción y se comenzaron a desarrollar talleres de capacitación para los operarios que fueron involucrándose lentamente en el tema.

Complementariamente se realizaron encuestas a los principales clientes, con el fin de detectar necesidades y expectativas en función a la labor que debiera cumplir la empresa.

El resultado de las encuestas proporcionó información relevante para definir los planes de acción a seguir durante la implementación del SGC.

El ambiente laboral era el adecuado. Existía predisposición de parte de operarios y supervisores, para realizar cambios que mejoraran sus actividades cotidianas. El entusiasmo del grupo y la

confianza generada a través de los talleres, alimentaban favorablemente las acciones llevadas a cabo.

Todo hacía pensar, que la empresa contaría en un futuro cercano, con un SGC implementado y funcionando eficazmente.

A través de equipos de trabajo formados generalmente por un director, un supervisor de planta, técnicos y operarios, y uno de los miembros del equipo de implementación, se fueron analizando problemas puntuales y generando planes concretos para su elevación a la Dirección, con el fin de que se tomaran decisiones que culminaran en la implementación de dichos planes y en la evaluación de los resultados de las propuestas efectuadas para continuar con el proceso de mejora continua.

Durante todo este proceso de análisis, capacitación e implementación el Director Presidente mostraba sumo interés en lo que se estaba gestando en el interior de la empresa y compartía algunas de las actividades con un grado aceptable de involucramiento personal. Los otros dos directores, apoyaban las acciones y se involucraban siempre que específicamente se les hiciera notar la necesidad de su participación, y la importancia de sus roles como líderes de los cambios que se producían.

De todas formas, no existía doble mensaje desde la Dirección, ni dudas por parte de los involucrados en cuanto a la finalidad última del programa que se estaba desarrollando. Los beneficios que en tan poco tiempo se estaban logrando, eran reconocidos y aportaban elementos para seguir en el camino de la gestión de la calidad.

El liderazgo de calidad estaba en manos del equipo implementador, y la percepción por parte de los operarios del "poder de decisión final", si bien pertenecía a los Directores, se había instalado en sus mentes, también como parte de las responsabilidades del equipo implementador.

El compromiso de los Directores se percibía a medias; se apoyaban acciones y se dejaba "hacer" pero en mano de los implementadores. El liderazgo no se alcanzaba como era necesario; se acompañaba el proceso pero no se lo guiaba; se mantenían informados pero poco involucrados.

En algunos momentos claves, la débil percepción positiva luchaba contra la motivación interna e individual. Pero la Gestión de la Calidad quedó incorporada en la mayoría de los operarios y agentes de la empresa, convencidos de la importancia y beneficios de implementar un SGC, aunque con restringido poder de decisión.

Luego de dos años de arduo trabajo, reuniones, análisis, cambios, inversiones, la empresa obtiene la certificación de su SGC por medio del IRAM.

### **Empresa constructora de matrices y herramientas para fundición**

Similar situación a la empresa descripta anteriormente, se vivió en una empresa dedicada a la construcción de matrices y herramientas para la industria de fundición. En 1998/99 comienza a recibir los primeros "conocimientos" acerca de la gestión de la calidad vía el programa provincial de desarrollo empresarial. Como resultado de la "curiosidad", la "oportunidad" brindada, y el efecto del proceso de sensibilización a través de charlas de difusión del programa, esta empresa se suma al desafío de implementar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

El equipo implementador realizó los talleres de capacitación a Directivos y empleados, con gran aceptación en cuanto a los conceptos y definiciones recibidas, pero con menos grado de convencimiento en cuanto a las actividades que debían desarrollarse en el futuro cercano. Los tres

Directores, participaban parcialmente y turnándose, de las charlas y reuniones generando en los empleados, una percepción de desinterés por el programa. Estaba planteado un objetivo “claro” que no contaría con un liderazgo firme por parte de los supuestamente más interesados en el tema.

Poco se pudo avanzar ante este clima de “para qué” y “qué ganaremos?”, preguntas que se oían reiteradamente durante los talleres. Bajo este panorama, durante 10 meses se trabajó en cuestiones de definición de objetivos, planes de acciones, estructura de documentación mínima, necesidades de inversiones, entre otras.

La ausencia de la figura de Lider de la Calidad, una vez más hacía tambalear la débil estructura de trabajo. Sin el ejemplo, impulso y dedicación por parte de los Directores, se hacía insostenible la motivación de los operarios. La decisión fue unánime: “tal vez más adelante retomamos el tema. Hoy no es lo prioritario”<sup>2</sup>.

Por motivos puramente comerciales, en el año 2002 se produce la necesidad de implementar un SGC. Clientes de la industria automotriz, presionan con prescindir de la empresa como proveedor, de no contar en el plazo de dos años, con un SGC que certifique y avale la gestión de calidad de la empresa.

Si bien no fue la mejor de las formas para retomar la implementación del SGC, la necesidad estaba instalada dentro de la Dirección, y la estrategia de hacer oídos sordos a tal solicitud por parte de los clientes, no era una alternativa recomendada.

Es así como se llega a un acuerdo entre el equipo implementador y el Director Presidente, en el cual “él” debía liderar los cambios para que no existiera un nuevo fracaso. El equipo implementador apoyaría y asesoraría, guiaría a los empleados, serviría de facilitador de acciones, impartiría capacitaciones, pero la presencia del Director debería ser constante, participando en las charlas, tomando decisiones en plazos razonables, poniendo recursos a disposición del SGC. En otras palabras, el Compromiso del Director se planteó como factor determinante para trabajar en la empresa.

Como resultado del trabajo conjunto entre Director, operarios y equipo implementador, en el año 2004, la empresa obtiene la certificación de su SGC por el IRAM.

### **Fábrica de aberturas de aluminio estándares y a medida**

Según el perfil que se describió en la primer parte del presente trabajo, el Director de la Fábrica de aberturas de aluminio, cuenta con todas sus características. Podría decirse que es un ejemplo de Lider de Calidad, y del denominado Lider Comprometido.

Desde que el Director toma conocimiento de las Normas ISO Serie 9000 - en ese entonces la versión 1994 era la vigente-, comienza a investigar sobre el tema, a buscar organizaciones que le sirvan como referentes, a interiorizarse de los pro y contras de la implementación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad - SAC.

Tomando conocimiento del programa provincial de desarrollo empresarial, se contacta con nuestro equipo y decide en el año 1999, comenzar la implementación de un SAC bajo las Normas ISO 9002 del 94.

A través de talleres y reuniones de discusión y análisis de cuestiones internas al establecimiento, implementó un SAC, y logró la certificación del mismo en el año 2000.

---

<sup>2</sup> Parafraseado resumido de la reunión en la cual se definía el futuro del trabajo que se estaba realizando.

Este gran paso colocó a la empresa en un lugar privilegiado; la mirada del mercado de fabricación de aberturas, se volvió hacia ella: fue la primera fábrica de aberturas en obtener la certificación de su SAC en Argentina. A partir de ello, el Director no ha dejado de impulsar mejoras dentro de los procesos que conforman la empresa, hecho que retroalimentaba cada vez más, la iniciativa y motivación tanto de él mismo como de los empleados y operarios que trabajan a su par.

Los años pasaron y la empresa, migró su SAC al SGC según la versión de la Norma ISO 9001:2000 y recertificó en el año 2004, dando testimonio del compromiso asumido en sus comienzos, y de la firme convicción de que un SGC, les facilita y mejora el desempeño de la organización en general.

Complementariamente al reconocimiento adquirido, se abrieron nuevas oportunidades comerciales. He aquí que sucesivas decisiones llevaron al Director a incursionar en nuevos mercados y modalidades de fabricación.

El Director en su rol de líder comprometido, o líder de la calidad, con poder legítimo reconocido desde la confianza de sus empleados y operarios, logra desarrollar un SGC que involucra a todos los actores de la empresa, e incluso de sus proveedores, y clientes.

Los resultados del SGC se muestran, se comparten. Las no conformidades se analizan, se estudian en conjunto con los afectados o los involucrados. Los éxitos se aprecian a través de la calidad y performance de los productos, los catálogos, los equipos incorporados, las capacitaciones y entrenamientos dirigido a su operarios, y en publicaciones y/o notas de programas televisivos.

La empresa sigue su camino de éxito, a pesar de las dificultades económicas que le afectaron mientras estaba en la etapa de implementación de su SGC, a pesar de las políticas del gobierno, y a pesar de alguno que otro agente que haya querido quedar al margen del SGC. El clima laboral se mantiene favorable a los cambios y receptivo de las nuevas ideas.

La razón es simple desde lo descriptivo, pero muy compleja desde la acción: el director contagió su entusiasmo, insitó la participación, celebró los involucramientos, motivó a todas las personas que forman parte del día a día de la empresa, en diferentes formas. Respeta y hace respetar al SGC; toma decisiones en función del desempeño de la empresa; y lo más importante es que no dejó de ser Director, enseñando y aprendiendo junto a los colaboradores, armó la estructura necesaria para que hoy el SGC, se tome como base para todas las acciones que desarrolla la empresa.

### **Comparación entre las características presentadas en cada caso analizado**

A manera de síntesis y para enfatizar aún más la importancia que posee la Dirección en la implementación de SGC, se presenta a continuación una tabla comparativa de las características que debieran estar presentes, **Tabla 1**.

Tabla 1: Características de una implementación de SGC

| Características                                                  | Empresa de microfusión                                                                                                                                                                                                            | Constructora de matrices y herramientas para fundición                                                                           | Fábrica de aberturas de aluminio estándares y a medida                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Focalización en las personas</b>                              | Encuestas a clientes para conocer las expectativas y la percepción de la calidad de los productos y servicios ofrecidos.<br>Reuniones y talleres de trabajo en equipo con operarios, para conocer problemas operativos puntuales. | Trabajo con operarios, y responsables de distintas áreas, guiados por miembro del equipo implementador.                          | Pilar del accionar de la implementación.                                                                                                                           |
| <b>Base en la confianza inspirada por el líder de la calidad</b> | No existió la figura de Líder de la Calidad, por parte de los Directores. Se acompañan las acciones recomendadas por equipo implementador.                                                                                        | La figura de Líder de la Calidad fue “impuesta” como condición, y se logra cierto grado de involucramiento y compromiso directo. | El Director representó en todo momento la figura de Líder de la Calidad.                                                                                           |
| <b>Visión a largo plazo</b>                                      | A la espera de resultados en el corto plazo, como necesidad puntual.                                                                                                                                                              | A la espera de resultados en el corto plazo, como necesidad puntual.                                                             | Clara conciencia del tiempo y plazo necesario para concretar los objetivos.                                                                                        |
| <b>Perspectiva Global</b>                                        | Perspectiva enfocada a la necesidad imperante, pero con definición concreta del alcance del SGC.                                                                                                                                  | Dificultad en definir el alcance del SGC.                                                                                        | Apunta al involucramiento de toda la organización.                                                                                                                 |
| <b>Promoción de nuevas ideas</b>                                 | En principio se trabaja a partir de las ideas generadas por los grupos formados.                                                                                                                                                  | Se escuchan y analizan pero no se decide su tratamiento.                                                                         | En forma continua se busca desarrollar nuevos productos y servicios, aumentar la productividad de planta, y agilizar la administración interna.                    |
| <b>Desafío del <i>statu quo</i></b>                              | Se experimentan cambios importantes dentro de las áreas a las que pertenecen los operarios más involucrados                                                                                                                       | En la realidad, se defiende el sistema imperante, mostrando cierta adhesión al cambio.                                           | Alto nivel de propensión al cambio, desafiando constantemente lo permanente.                                                                                       |
| <b>Estimulación de la innovación</b>                             | Preferentemente en área productiva.                                                                                                                                                                                               | En mayor grado a nivel analítico.                                                                                                | Representa la savia de la organización.                                                                                                                            |
| <b>Valoración de la competencia / comparación</b>                | Se analizan y comparan distintas áreas de trabajo.                                                                                                                                                                                | Se trata de no estimular la competencia entre las áreas para no quebrantar el ambiente laboral.                                  | Naturalmente se producen comparaciones entre áreas, y se aprovecha lo que hace una mejor a otra, para lograr la mejora continua.                                   |
| <b>Programas que estimulan participación</b>                     | Se apoya la participación sin oponerse a ella, pero no a través de la estimulación.                                                                                                                                               | No se realizan acciones para estimular la participación. Se dejó que cada operario actuase por sí.                               | Los programas y proyectos que se presentan internamente están basados en la visión del Director y se participa con algunos operarios y con el grupo implementador. |
| <b>Delegación de poder en toma de decisiones</b>                 | No se trata el tema, concentrándose la decisión en el Director Presidente, a pesar de contar con dos directores más.                                                                                                              | El poder de decisión se retiene celosamente en el Director Presidente.                                                           | Las decisiones se comparten y en determinados niveles, se delega el poder de tomarlas bajo responsabilidad del área respectiva.                                    |

Tabla 1: Características de una implementación de SGC – Continuación

| Características                                                | Empresa de microfusión                                                                                                                          | Constructora de matrices y herramientas para fundición                                                                                                                                                      | Fábrica de aberturas de aluminio estándares y a medida                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Acciones proactivas</b>                                     | Se experimentan algunas acciones proactivas.                                                                                                    | No se llevan a cabo acciones importantes, quedando la generalidad de las propuestas efectuadas, a nivel de descripción y análisis.                                                                          | Se tiende a que las acciones que se desarrollen en la empresa, sean de carácter proactiva, disminuyendo paulatinamente las acciones reactivas.                    |
| <b>Existencia de un sistema humano y dinámico</b>              | El personal de planta y el de oficinas, conforman el plantel de la empresa, pero no podría caracterizarse como un sistema humano.               | El dinamismo de algunos empleados no alcanza para formar un sistema humano y dejar de ser solo plantel de la empresa.                                                                                       | El SGC, conlleva implícito un sistema humano que mejora continuamente su accionar y se preocupa por hacerlo.                                                      |
| <b>Valoración del "hacer lo correcto"</b>                      | En determinadas ocasiones, se expresa gratificación hacia lo correcto, a más de controlarse algunas acciones a fin de no "hacer lo incorrecto". | El "hacer lo correcto" es preocupación de la mayoría de los operarios, a pesar que en ningún momento se expresa su valoración.                                                                              | En la búsqueda de la mejora continua y la erradicación de no conformidades del SGC, se valora el "hacer lo correcto" y se controla el "no hacer lo incorrecto".   |
| <b>Educación hacia y para los involucrados</b>                 | La capacitación estuvo a cargo del equipo implementador.                                                                                        | Se realizaron capacitaciones con el fin de introducir el tema "Gestión de Calidad", a cargo del equipo implementador, y para entrenamientos específicos, se contrató a profesionales externos a la empresa. | Además de capacitaciones y talleres para introducir el tema de "Gestión de la Calidad", el ejemplo del Director como Lider de la Calidad, enseña en el día a día. |
| <b>Ambiente laboral favorable a la introducción de cambios</b> | Ambiente sumamente favorable a incorporar mejoras en los sistemas productivos y administrativos en general.                                     | En todas las áreas, si bien se apoyaba el cambio, se dificultaba la concreción de los mismos.                                                                                                               | Se inicia a nivel Director y nivel medio y rápidamente se trasmite hacia las áreas productivas y comerciales.                                                     |

En cada característica analizada, se encuentra implícita la función que el Director debiera cumplir como Lider de la Calidad. Es destacable el rol que ha cumplido y sigue cumpliendo, el Director de la fábrica de aberturas de aluminio. Su constante búsqueda de mejoras en el área administrativa y productiva, conlleva a desafíos permanentes. El personal en general, está conciente de este proceder y dispuesto a recibir directivas que de un día a otro, les provoque nuevas formas de trabajar, nuevos materiales que utilizar, nuevos sistemas informáticos y/o herramientas que incorporar.

En las otras dos empresas descriptas, los cambios son más lentos, necesitan motivaciones extras y empuje por parte de técnicos y equipo implementador. Cada Director se esfuerza por ocupar el lugar que el SGC le otorga, y por convertirse en el Lider de Calidad, pero aún hoy existen acciones y comportamientos que dejan entrever residuos de dudas o aversión a ciertos riegos.

De todas formas, estas empresas lograron cada una por su lado y con distinto grado de compromiso por parte del/los Directores, implementar un SGC, mantenerlo, y mejorarlo continuamente.

Es evidente que el compromiso de la Dirección es el elemento clave en la implementación de un SGC, más aún si de medianas y pequeñas empresas se trata.

## Conclusiones

La posibilidad de alinear una organización bajo los parámetros de gestión propuestos por la Norma internacional IRAM-ISO 9001:2000 es considerada como una decisión estratégica. Mediante la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad no solo se obtienen beneficios en la administración, comercialización, producción, por nombrar áreas, sino que se logran conocer aspectos que no se conocían o no se tenían en cuenta durante el normal funcionamiento de la empresa en cuestión.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad implica coordinación y dedicación en el logro de objetivos propuestos, los cuales se podrán alcanzar atendiendo a las distintas oportunidades de desarrollo que se detecten a lo largo del proceso en que se está trabajando.

Los casos presentados no hacen más que ratificar que cualquier empresa puede implementar un SGC; solo hace falta ser conciente de que es un tema sumamente estratégico, y que necesita del compromiso de la Dirección a tal punto de llegar a convertirse en el Líder de la Calidad.

Análisis de nuevos casos, se llevan a cabo en nuestro ámbito académico y de investigación de la ciudad de Tandil y su zona de influencia, en las cuales se enfatiza el tema de las necesidades y expectativas de los "clientes". Se espera que en un futuro cercano, más empresas deseen incursionar en la implementación de un SGC, porque el mejor desempeño de organizaciones se traduce directamente en mejor nivel de competitividad, y este es uno de los objetivos que toda empresa posee en su respectiva planificación, hágalo o no explícito.

## Referencias

- Lepeley, Maria T., "Gestión y Calidad en Educación - Un modelo de evaluación", Ediciones McGraw Hill Interamericana, 2003, pág. 23.
- Norma IRAM-ISO 9001:2000, Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos, pág. 10.
- Trovato G., Nares E. y Gargiulo R., "Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en Establecimientos Educativos de la región centro-sur de la Provincia de Buenos Aires: Primeros pasos", XXXVIII SBPO, Goiania, Goias, Brasil, Septiembre de 2006.
- Trovato G., Pacheco L. "La importancia y rol de los indicadores en un Sistema de Gestión de la Calidad: aplicación de Cuadro de Mando Integral", trabajo presentado en el 2º Congreso Latinoamericano de Calidad en la Industria del Petróleo y del Gas, "Hacia la Excelencia", Bariloche, Marzo de 2004.