

MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN EL LIDERAZGO COMO VALOR INSTRUMENTAL APLICADO EN EMPRESAS DE PROYECTOS

Diana de la Nuez Hernández y Glicería Gómez Ceballos

Resumen

Un estudio del proceso de gestión de la calidad en empresas de proyectos pinareñas arrojó que el enfoque de gestión aplicado en estas no contribuye a la adopción de la calidad como valor cultural, lo cual afecta los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión empresarial. Para hallarle solución a este problema se planteó como hipótesis: Si se diseña un modelo de gestión de la calidad, con un enfoque axiológico, para estas empresas, que tenga en cuenta la interdependencia e integración de los procesos de la gestión empresarial y privilegie un concepto de liderazgo centrado en el personal y la satisfacción del cliente, condicionado por la acción de todos los directivos con respecto al fomento de la calidad como valor cultural, será posible elevar la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial. Se define como objetivo general: Diseñar un modelo de gestión de la calidad para empresas de proyectos que se base en el liderazgo como valor instrumental y contribuya a adoptar la calidad como valor cultural de la organización. Se logró estructurar, mediante aproximaciones, un modelo que parte del liderazgo como valor instrumental y al influir sobre el personal a través de la gestión de los procesos y el enfoque al cliente contribuye a que la calidad se adopte como valor de la cultura empresarial.

Palabras claves: Gestión de la calidad, Liderazgo, valores organizacionales, servicios

Introducción

Las transformaciones que se llevan a cabo en la economía cubana favorecen y exigen, al mismo tiempo, la preocupación por la Calidad en las empresas de servicios. De esta manera la calidad es un factor que les impone la sociedad, lo exige el mercado, lo demanda el cliente y de ella depende en gran medida, el éxito y crecimiento de toda entidad.

Diana de la Nuez Hernández es Doctora en Ciencias y Profesora Titular de la Universidad de Pinar del Río. E-mail: diana@eco.upr.edu.cu

Glicería Gómez Ceballos es Doctora en Ciencias y Profesora Titular de la Universidad de Pinar del Río. E-mail: gliceria@eco.upr.edu.cu

La actividad de proyectos, diseños y otros servicios técnicos en Cuba la realizan decenas de entidades de diversos ministerios que conforman el *Frente de Proyectos*, que, al igual que el resto de las empresas cubanas, están inmersas en un gran esfuerzo para mejorar sustancialmente los resultados a través de la modificación de comportamientos y capacidades en el marco del proceso de Perfeccionamiento Empresarial (PE), que traza como objetivo central: incrementar al máximo su eficiencia y competitividad sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y

la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

Desde una perspectiva tradicional, se ha propuesto la división de la empresa en subsistemas funcionales: Producción, Finanzas, Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo, Personal, etc. (Menguzzato, A. 1991); esto lleva a suponer que tales subsistemas equivalen, de facto, a funciones y constituyen unidades con una cierta personalidad propia y una relativa independencia, aunque están en continua interacción.

En esta tarea de interconexión juega un papel decisivo la calidad, al extenderse como un valor a compartir en todos los subsistemas funcionales de la organización, es decir, se trata de mejorar el funcionamiento de todo el sistema general de gestión a través, precisamente, de la gestión de la calidad.

A pesar de que se han logrado avances en el proceso de integración de la calidad a la gestión empresarial, predomina el enfoque técnico hacia ésta y se soslaya su papel como función de dirección, lo cual influye en que no forme parte aún de los valores de todos los miembros de la organización y no se conciben productos y servicios en correspondencia con los niveles de satisfacción esperados.

Tampoco se aprecia la conducción de este proceso por los directivos de manera que se estimule el aprendizaje en éstos que los transforme en líderes capaces de gestionar el cambio que supone incorporar la calidad como valor cultural de la organización.

En el camino hacia la obtención de resultados en la gestión de la calidad han jugado un importante papel las normas de la serie ISO 9000, las cuales están redactadas en términos de los objetivos del sistema de gestión de calidad (SGC) que se va a definir, pero no establecen, de manera general, la forma en que se deben alcanzar

estos objetivos, sino se deja esa opción a la dirección.

El contenido del presente trabajo se basa en los principales resultados obtenidos en un estudio que abarcó tres empresas del Frente de Proyectos ubicadas en la provincia de Pinar del Río, que en el año 2001 se encontraban ante el imperativo de diseñar e implementar sus respectivos SGC.

Al profundizar en el análisis del proceso de gestión de la calidad en estas empresas se identificó como problema el siguiente: El enfoque de gestión de la calidad que se aplica en las empresas de proyectos de Pinar del Río no contribuye a la adopción de esta como valor cultural, lo cual afectaba los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión empresarial.

De acuerdo con el resultado esperado para contribuir a la solución del problema formulado, se definió como objetivo general:

Diseñar un modelo de gestión de la calidad para empresas de proyectos que se base en el liderazgo como valor instrumental y contribuya a la adopción de la calidad como valor cultural de la organización y al mejoramiento de los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión empresarial.

Para formular y solucionar los principales problemas identificados durante la investigación se utilizaron métodos científicos que incluyen el análisis-síntesis al analizar los factores que influyen en los resultados de la gestión y extraer las regularidades que permiten diseñar un modelo con un grado determinado de generalización.

Se particularizó en el enfoque en sistema con el objetivo de descomponer, analizar e integrar, el proceso de gestión de la calidad en un sistema coherente, el análisis documental en función de determinar las experiencias nacionales e internacionales que fundamentan la propuesta.

Se empleó el método sistémico-estructural al establecer las interrelaciones y las interdependencias entre la organización y su entorno (enfoque estratégico), la triangulación (como método de análisis cualitativo) lo que permitió analizar y rediseñar los nexos valorativos en el enfoque de clientes que sirve de base a la propuesta del modelo y el procedimiento. El método experimental fue utilizado en la verificación de los supuestos establecidos entre hipótesis-diagnóstico, hipótesis-diseño del modelo–validación práctica en tres empresas de proyectos de Pinar del Río.

En relación con las técnicas utilizadas, se emplearon encuestas, entrevistas y análisis grupal en la obtención de información y como software estadístico se utilizó el SPSS en el procesamiento de los datos.

La gestión de la calidad y el liderazgo en la administración de empresas de servicios

El concepto de la calidad ha evolucionado a lo largo de los años con la ampliación de los objetivos y la variación de su orientación. El matiz común y fundamental de las definiciones que se encuentran en la bibliografía consultada resalta la necesidad de ajustarse a las especificaciones del cliente; ello permite plantear que la calidad no depende sólo de la realidad (especificaciones), sino de las percepciones, expectativas o deseos del receptor del servicio.

En sentido general la calidad puede ser definida como *“la medida en que la organización se prepara constantemente para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de sus clientes en función de la mejora continua”*.²

² Definición asumida por una de las autoras en su tesis como opción al grado de Dr. En Ciencias económicas.

Al analizar las características de los servicios y el carácter multidimensional de la evaluación de la calidad en este sector, se puede afirmar que los servicios son, preferentemente, acontecimientos sociales, por ello resulta importante disponer de ciertas técnicas y conocimientos específicos para la gestión de los mismos.

De ahí que una empresa de servicios, no sólo ha de ponerse en contacto con los usuarios e interactuar socialmente con ellos, sino que necesita también “gestionarlos” como parte de su personal de operaciones. Definir la calidad del servicio es un fenómeno complejo, multidimensional, en el que es posible distinguir diversidad de atributos cuya importancia no es objetiva, sino subjetiva, pues depende de las percepciones de quien recibe el servicio.

Al considerar que las empresas no sólo enfrentan el hecho de la calidad final de los productos y la satisfacción de los clientes, sino también problemas de comercialización, ventas, producción, gestión de recursos humanos, informática, planeación, control, financieros, etc., se concluye que es necesario adoptar un enfoque con mayor nivel de integración en la gestión de la calidad, que transforme este proceso en un verdadero soporte para mantener, por ejemplo, la certificación global del sistema, ésta es una de las ideas centrales que se fundamentan en la presente investigación.

Las autoras convienen en afirmar que una definición del término “gestión de la calidad” debe comprender las cuatro funciones básicas de todo proceso de dirección: la planificación, la organización, la implementación y el control.

Entre los modelos más representativos de la última etapa³ de la evolución de las actividades relativas a la calidad, en los

³ Etapa de Gestión estratégica de la calidad según la mayoría de los autores en la bibliografía consultada.

que se proponen diferentes factores que se consideran determinantes de la calidad del servicio y que es necesario controlar y conducir para que esta sea óptima se encuentran:

- El Modelo de Gummesson y Grönroos.
- El Modelo Conceptual de la Calidad del Servicio o “SERVQUAL” (por sus siglas en inglés)
- El Modelo EFQM de excelencia (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial o European Foundation for Quality Model - EFQM- por sus siglas en inglés).

En general, estos modelos muestran elementos coincidentes que pueden resumirse de la forma siguiente: sus principales aportaciones son conceptuales y empíricas en materia de calidad del servicio, hacen alusión al concepto de “calidad percibida” y tienden a ser aproximaciones conceptuales a los determinantes de la calidad tal como la percibe el cliente. En ellos se intenta proponer instrumentos para medir las expectativas y percepciones sobre la calidad del servicio y se pone de manifiesto, el reconocimiento común acerca de la existencia de dos dimensiones fundamentales en el proceso de prestación del servicio: la técnica y la funcional. Se concibe la necesidad de tener en cuenta y comprender el impacto de las distintas funciones de la empresa (fuentes generadoras de la calidad) sobre la calidad, al tiempo que se reconoce que es necesario prestar atención no sólo a la adecuada prestación del servicio, sino a los aspectos de la imagen de la organización.

Otros modelos propuestos en el contexto cubano centran su atención tanto en empresas del sector industrial como en el de servicios y resaltan la importancia del liderazgo como factor fundamental para alcanzar resultados de alto impacto, pero lo analizan, en opinión de las autoras, como un principio de gestión de la calidad entre otros, tal y como lo establecen las normas ISO 9000 y no como *valor instrumental* en

este proceso, lo cual deviene en herramienta para conseguir insertar la calidad como valor en la cultura organizacional.

El liderazgo como valor ético-instrumental y la calidad como valor final

El sentido del uso del término <valor> al que se adhieren las autoras está relacionado con el valor como “elección estratégica de un determinado principio o conducta para conseguir los fines” (Dolan, S, 1997)

El análisis de la bibliografía consultada permite distinguir dos tipos de valores: finales (objetivos existenciales) e instrumentales (medios operativos para alcanzar los valores finales). Los valores ético-instrumentales pueden considerarse como medios adecuados para conseguir las finalidades.

Al definir la **calidad** como **valor de la cultura organizacional**, las autoras sostienen que puede entenderse como aquella finalidad a alcanzar, traducida en una convicción apreciable en todos los miembros de la organización mediante comportamientos consecuentes con la orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.

Por otra parte, el **liderazgo** como **valor ético-instrumental** en la gestión de la calidad se identifica con el desarrollo de habilidades personales, tales como: el poder de estructurar una visión y compartirla con el resto de la organización, capacidad para entrenar seguidores y habilidad de negociación, que se convierten en habilidad para establecer la comunicación y el empuje necesario para promover los cambios dentro de la organización basado en la incorporación de unos y la modificación de otros valores.

La comunicación eficaz, la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades, pueden considerarse vías para involucrar al personal en un proyecto de mejora de la calidad. Al analizar el lugar de la motivación en la gestión de la calidad se alega que el líder contribuye a ésta en la medida en que es capaz de entrenar y ofrecer motivos a los trabajadores, coherentes con sus necesidades; al mismo tiempo, es necesario que penalice las actitudes que atentan contra la calidad del servicio; de esta manera se puede ir fomentando el valor calidad en toda la organización.

En general, los estudios realizados en relación con el desarrollo y evolución del proceso de gestión de la calidad propuesto demuestran que existe coincidencia en la reflexión de varios autores al afirmar que el liderazgo constituye un factor fundamental en la gestión de la calidad y la búsqueda de competitividad es un imperativo en el vínculo liderazgo-calidad en los marcos de cada país; en la práctica se han aplicado diversos modelos que pretenden materializar esta relación, pero aún no aseguran el resultado esperado y aunque se reconoce que es imprescindible desarrollar una cultura cuando se emprende un proyecto de mejora de la calidad, no existe una formulación teórica acabada con relación a la interpretación del enfoque axiológico a una realidad y aplicada a los procesos que en una empresa de proyectos se desarrollan, ni una propuesta concreta de cómo llevar esto a la práctica.

Diagnóstico de las empresas seleccionadas para el estudio

Las empresas objeto de estudio presentan particularidades que se tienen en cuenta para caracterizar el proceso de gestión de la calidad en ellas e identificar sus principales limitaciones con respecto a la dimensión axiológica necesaria en el

cambio cultural que supone la implantación de un SGC.

Los principales rasgos comunes presentes en las empresas de proyectos se pueden resumir en:

- El resultado de sus procesos es un producto con alto componente de servicios.
- El proceso de realización del servicio se desarrolla de manera similar.
- Su principal fuerza laboral generalmente es muy calificada y con un alto grado de independencia y creatividad.
- La estructura organizacional por lo general presenta un aspecto funcional.
- El uso de las tecnologías de la información y la comunicación juega un importante papel en la realización del servicio.

El proceso de evolución que ha experimentado la calidad en las empresas seleccionadas para el estudio no difiere mucho de la experimentada en otros sectores de la economía.

El diagnóstico realizado para conocer la situación actual (finales del 2003) en relación con el problema planteado incluyó un cuestionario autodiagnóstico, mediante el cual es posible obtener la valoración acerca de la percepción de directivos y trabajadores respecto a su desempeño en las áreas (Criterios) de Liderazgo, Planificación y estrategia, Gestión de Personal, la Gestión de los recursos, Gestión de los procesos y el impacto que se percibe en la satisfacción del personal, del cliente, de la sociedad y en los resultados de la organización en general, con lo que se persigue ampliar el análisis de las **variables** seleccionadas para el estudio: **Liderazgo, Personal y Cliente**.

Para llevar a cabo el diagnóstico se sigue una metodología que constó de las siguientes etapas:

1. Determinación de las necesidades de información.
2. Definición de los objetivos y alcance del diagnóstico.
3. Definición de las fuentes de información.
4. Diseño de formatos para la captación de información.
5. Diseño de la muestra.
6. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.
7. Presentación del informe.

El diseño de formatos para la captación de la información incluyó además la realización de una entrevista al personal de las direcciones técnicas y una encuesta a clientes actuales según metodología propuesta⁴.

En atención a los resultados del diagnóstico se puede concluir que a finales del año 2003 en las empresas de proyectos de Pinar del Río la calidad no se ha adoptado como valor de la cultura organizacional, en tanto que esto se manifiesta en el nivel de calidad de servicio percibido por los clientes; ello se debe a que el liderazgo no se ha constituido como valor ético-instrumental, es decir, como modo preferente de comportamiento en sus principales directivos y medio para favorecer la motivación del personal por el logro de la calidad.

Predomina, asimismo, un enfoque funcional en la gestión que incide en la inadecuada administración de los recursos y la falta de integración entre las unidades estructurales; todo esto repercute desfavorablemente sobre la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial en sentido general.

Modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos.

⁴ Consultar en el informe de la tesis en opción al grado de Dr. en Ciencias de De la Nuez, Diana (2005).

En la práctica usual se le llama modelo a una representación esquemática de un fenómeno o de una realidad dada, pero ello, a juicio de las autoras, impide realizar un análisis comparativo para determinar cuándo, cómo, bajo qué principios y bajo qué regularidades, es efectiva su aplicación, de manera tal que se puedan contrastar tres momentos fundamentales: diseño, implementación y evaluación. En tal sentido, las autoras se adhieren a la definición atribuible a Gómez (2003), cuando alega que por modelo cabe entender... "una representación abstracta de un fenómeno o de una realidad dada, integrada por los elementos siguientes: premisas, objetivo, principios, proceso, procedimiento y retroalimentación."

A continuación se detallan las definiciones de estos elementos:

Premisas: Condiciones de aplicación, puntos de partida, restricciones para el diseño del modelo, que determinan la eficacia del modelo.

Objetivo: Resultado específico que se pretende lograr bajo tales premisas y que puede coincidir o no con el objetivo del trabajo de investigación en general.

Principios: Reglas de funcionamiento que se deben observar en su aplicación.

Proceso: Fases o etapas en las que se desarrolla el fenómeno investigado.

Procedimiento: Sucesión de tareas que se llevarán a cabo para aplicar el modelo.

Retroalimentación: Evaluación del cumplimiento de las tareas en cada etapa y de su eficacia.

El propósito esencial de las aportaciones metodológicas es que sean utilizadas como un instrumento de valoración y apoyo a las decisiones en materia de gestión de la calidad.

El modelo que se ha diseñado cuya concepción básica se representa en la Figura 1, permite a la organización llevar a cabo la función de calidad con carácter estratégico y se basa en el liderazgo como valor instrumental, que al conjugar la participación del personal y el enfoque al cliente, desarrolla el despliegue de esta función en la empresa mediante la gestión

de los procesos de manera más eficaz y eficiente, al tiempo que posibilita aprovechar valores individuales presentes e incorporar otros, lo que facilita la implementación de los requisitos exigidos por las NC- ISO 9001:2008, así como por los lineamientos del proceso de perfeccionamiento empresarial.

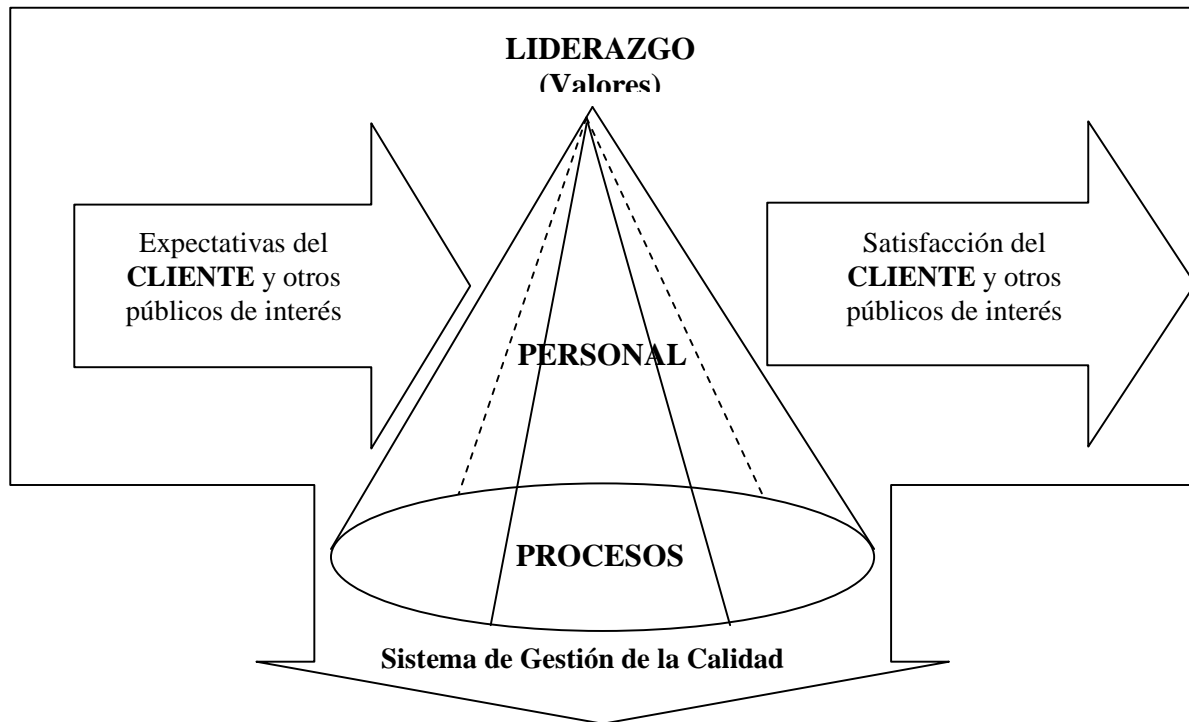


Fig. 1- Concepción básica del modelo propuesto. Fuente: De la Nuez, Diana. Tesis en opción al grado de Dr. en Ciencias Económicas, Pinar del Río, 2005.

Premisas que deben tenerse en cuenta

1. Compromiso formal y real de la alta dirección de involucrarse personalmente en la gestión de la calidad.
2. Evidencias de despliegue de la Dirección Estratégica.
3. Considerar la calidad como una función general de la dirección en toda la organización.
4. Conocimiento actualizado del contenido de las normas ISO 9000 del 2000.
5. La asignación de los recursos necesarios para la aplicación del modelo.

6. Aplicable preferentemente en empresas de proyectos o del sector de los servicios.

Objetivo del modelo

Contribuir al desarrollo de la gestión integral de la calidad sobre la base de la consolidación del liderazgo como valor instrumental que permita adoptar la calidad como valor de la cultura organizacional y a elevar los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión empresarial.

Principios en los que se basa el modelo

1. **Proactividad:** analizar el entorno para adaptarse o anticiparse a él y las condiciones internas de la organización para identificar capacidades distintivas.
2. **Mejora continua:** mejorar los resultados obtenidos al basarse en el ciclo de Shewart (al cual se hizo referencia en el epígrafe 2.1.1 del capítulo 2).
3. **Aprendizaje:** desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes, que modifiquen el comportamiento de las personas y de la organización.
4. **Polivalencia:** aumentar las potencialidades de las personas en las decisiones para mejorar su desempeño y el de la organización.
5. **Creatividad:** formar un ambiente que propicie el desarrollo de la creación y la innovación.
6. **Flexibilidad:** lograr su implementación según el estadio en que se encuentre la organización con respecto a la GC.

Secuencia del proceso que sigue el modelo y procedimiento para su implementación

El modelo se basa en el desarrollo de un programa de cambio que toma como referencias el método de Lewin y el Modelo de Cumming y Worley de Investigación-Acción (Cantú, D. 1997), el cual comprende las siguientes etapas:

Etapas 1- Descongelación, Etapa 2- Movimiento y Etapa 3- Recongelación.

Elas se corresponden con las cuatro fases que comprende el modelo (Fig.2- Anexo 1): 1. Planificación estratégica de la Calidad. 2. Organización de la Calidad. 3. Implementación de la Calidad. 4. Control de la Calidad.

Procedimiento para la implementación del modelo

El procedimiento que sirve de base para la aplicación del modelo incluye los siguientes

pasos:

Paso 1. Identificación de procesos y creación del Grupo Gestor de la Calidad (GGC)

Objetivo: Establecer la convicción de que la gestión de la calidad debe ser liderada por la alta dirección y los responsables de cada proceso en particular y gestionada por todos de manera eficaz.

Integran el GGC: El Director de la empresa, director adjunto, los directores funcionales (Técnico, Contable Financiero, Recursos Humanos, etc.), el representante de la dirección para la calidad, que en algunos casos puede coincidir con el Director Técnico en funciones, y los responsables de los procesos por cada área que se han identificado previamente.

Paso 2. Establecimiento del compromiso estratégico

Objetivo: Determinar el compromiso de la organización con respecto a su orientación predominante hacia la planeación o hacia la dirección estratégica, respectivamente, pues en el análisis de los factores externos e internos que afectan la gestión de la calidad o la calidad del servicio se analizará si se tienen en cuenta variables psicosociopolíticas, si se plantean los cambios estructurales internos necesarios, si se hace énfasis en la implementación y control de la estrategia formulada, si la empresa adopta un enfoque global integrador de todos los aspectos o variables a considerar; elementos estos que apuntan hacia un enfoque de dirección estratégica, lo cual se define como una de las premisas para la aplicación del modelo propuesto.

Paso 3. Definición de la política y objetivos con respecto a la calidad

Objetivo: Definir la política de la empresa y los objetivos alineados con la filosofía adoptada para gestionar la calidad. En él participan: Grupo Gestor de la Calidad y consultor externo, si la empresa lo ha concebido.

mantiene esta condición. Ha aumentado considerablemente el número de pedidos y de manera general, sus indicadores económicos muestran una evolución favorable después de implantado el modelo

Empresa Nacional de Proyectos Agropecuarios (2003-2009)

Aumentó notablemente el grado de satisfacción de las necesidades del cliente externo, disminuye el número de quejas registradas hasta 0 y las fechas de entrega del servicio en el presente se cumplen al 96% en comparación con lo planificado. Hay una mayor vinculación de los trabajadores con el mejoramiento de la calidad al implantarse el sistema de sugerencias que comenzó a principios del 2002. Fue la primera empresa de su tipo en el país en obtener la certificación NC-ISO 9000:2001 en septiembre del 2003 y mantuvo la condición después de la auditoría de seguimiento.

Empresa de Proyectos de Ingeniería y Arquitectura No. 1⁵ (2000-2009)

Logra ser la primera en su grupo empresarial que alcanza la certificación ISO 9001:2000 en febrero del 2003 y tras las auditorías de seguimiento mantiene tal condición. Los resultados de las revisiones al SGC por parte de la dirección resaltan también la conformidad del mismo con los objetivos declarados en ellas. La aplicación del sistema de estimulación concebido por el modelo permitió aumentar la satisfacción del cliente interno con relativa efectividad y a finales del 2003 la propia encuesta aplicada durante el diagnóstico reflejaba esta vez una tendencia muy favorable al mejorarse aspectos como la satisfacción por el contenido de trabajo (85% vs. 75%), por participar en las decisiones (84% vs. 30%) y por realizar el trabajo con calidad

(79% vs. 25%), entre otros que fueron analizados.

Esta empresa, además, lograba obtener el Premio de Calidad que otorgó el Gobierno Provincial en su primera edición al cierre de agosto del 2005.

Las insuficiencias de la aplicación del modelo en este caso estuvieron concentradas en los constantes cambios del sistema de estimulación que afectaron la motivación sostenida del personal por los resultados de la gestión de la calidad y al hecho de que la estructura matricial concebida desde un inicio se convierte en funcional en la práctica e incide en la necesaria asunción del enfoque de procesos.

Conclusiones

1. El análisis de la bibliografía consultada pone de manifiesto que las principales tendencias del desarrollo de los modelos de gestión de la calidad en empresas de servicios en general se identifican con lo siguiente:

- La calidad ha evolucionado desde una óptica de administración en la que se hace énfasis en el control, hacia un enfoque más integral que abarca todos los aspectos de la gestión.
- El liderazgo como valor ético-instrumental centrado en el personal, los procesos y el cliente es clave para incorporar la calidad como valor final a la cultura organizacional y en este proceso el estilo de influencia más adecuado lo constituye el democrático con toma de decisiones participativa.

2. El diagnóstico realizado en las empresas seleccionadas revela el problema científico que aborda esta investigación en cuanto a que el enfoque de gestión de la calidad aplicado en las empresas de proyectos de Pinar del Río a finales del 2003, no contribuía a la adopción de esta como valor cultural y como una de las causas fundamentales la no constitución del liderazgo como valor ético-instrumental, lo

⁵ Devino Empresa de servicios de ingeniería y diseño recientemente.

cual afecta los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión empresarial.

3. El modelo de gestión de la calidad diseñado para empresas de proyectos, cuya base la constituye el liderazgo expresado como valor instrumental que influye sobre el personal para la adopción de la calidad como valor cultural, en el ámbito de la gestión empresarial, ha demostrado su aplicabilidad y viabilidad a través de los resultados obtenidos por estas empresas.

4. El procedimiento que sustenta la aplicación del modelo permite hacer coherente en la práctica el enfoque axiológico y los principios y requisitos establecidos en las Normas ISO 9000.

5. La validación del modelo propuesto demuestra su contribución a la elevación de los niveles de eficacia y eficiencia en las empresas seleccionadas, lo que se manifiesta en:

- El aumento del grado de satisfacción del cliente externo e interno.
- La obtención de la certificación del SGC según las NC-ISO: 9000.
- La adopción de la calidad como valor cultural y no como función especializada y el rol protagónico del liderazgo como valor instrumental hasta el nivel de los procesos para conseguir este propósito.
- La influencia del liderazgo en el cambio de comportamiento de sus seguidores para conseguir mayores niveles de satisfacción del cliente sobre la base de la gestión de los procesos.
- La evolución favorable de los indicadores económicos de las empresas.
- Disminución significativa de las no conformidades y de las reclamaciones.

Recomendaciones

1. Preservar la vinculación del modelo con las NC-ISO 9000 y el proceso de perfeccionamiento empresarial, pues todos estos sistemas persiguen un mismo objetivo y ello facilitaría la adopción de un enfoque integral de la gestión de la calidad al sentar las bases para la concepción de un sistema único de gestión de empresas de proyectos.
2. Generalizar la aplicación del modelo a otras empresas de proyectos del país y mantener el control de este proceso para su adaptación y perfeccionamiento.
3. Fortalecer el liderazgo como valor instrumental en la gestión de la calidad para consolidar la adopción de esta como valor de la cultura organizacional.
4. Continuar el perfeccionamiento del modelo propuesto con base en aspectos tales como el perfeccionamiento de la planificación estratégica, a fin de que abarque todos los niveles, la mejora de la medición de la eficacia de los procesos y la sistematización de la estimulación del personal.

Selección de la bibliografía básica utilizada

1. Albrecht, k. (1992) *La revolución del servicio*. Serie empresarial, Impreso por el Dpto. de BME, Capacitación INTUR, - La Habana, Cuba.
2. Bennis, W. Nanus B (1985) *Líderes, cuatro estrategias para un liderazgo eficaz*. Ed. Norma, Colombia.
3. Cantú, D.H. (1997) *Desarrollo de una cultura de calidad*. Ed. McGraw-Hill, México.
4. Crosby, Ph. (1996) *Los principios absolutos del liderazgo*. Ed. Prentice Hall Hispanoamérica.
5. Cuatrecasas, Luis. (2001) *Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación* Ed. Gestión 2000. España.
6. De Heredia, R. (1985) *Dirección Integrada de Proyecto –DIP- “Project Management”*. Segunda Edición. Ed. Alianza Editorial, Madrid, España.
7. Dolan, S., García S. (1997) *La Dirección por valores*. Ed. McGrawHill, España.
8. García Gómez Juan. (2003) *Gestão da qualidade: princípios y métodos*. Rev. Pesquisa & Desenvolvimento Engenharia de Produto No. 03, Brasil.
9. Gönroos, C. (1998) *Service quality: The Six Criteria of Good Service Quality*. En Review of Business. - no.3, St John's University Press, New York.
10. Juran, J. M. (1990) *Juran y el liderazgo para la calidad*, Ed. Díaz de Santos, España.
11. Menguzato, M. (1991) *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management*. Ed. Ariel.Barcelona, España.
12. ONN (NC)- ISO 9001 (2008) *Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos*. ISO 9001:2008 (Traducción certificada), IDT) La Habana, Cuba.
13. Rufino Rus, Jose Ignacio. (1995) *Gestión de la calidad en las empresas de servicios*. Ed. Caja San Juan, Sevilla Jerez, España.
14. Senlle, A. (1997) *Calidad y Liderazgo*. Ed. Gestión 2000, España.

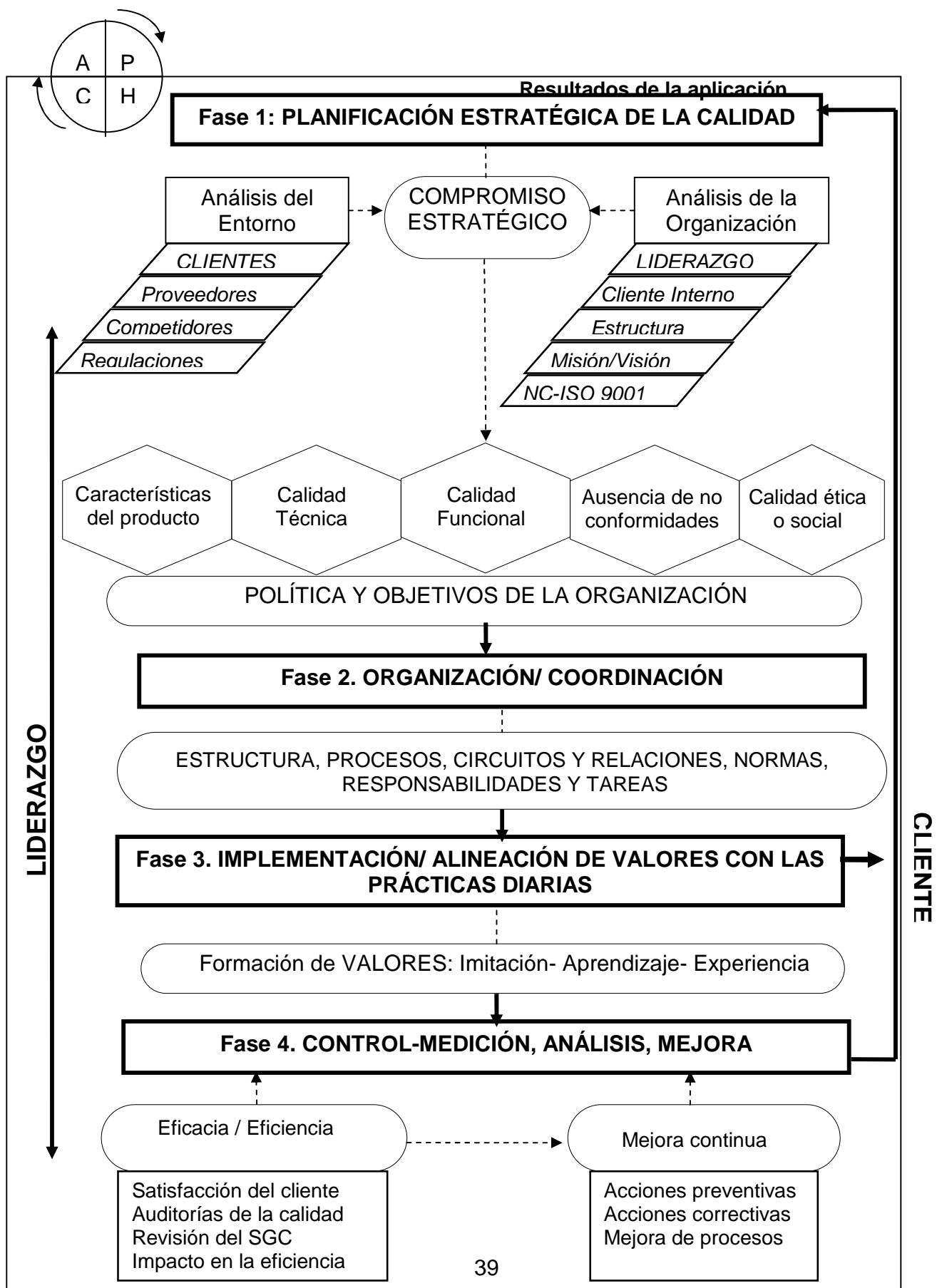


Fig. 2 Esquema del proceso que sustenta el modelo
Fuente: Elaboración propia.