

Calidad directiva y su influencia en la productividad. Experiencias de la Empresa de Cemento “Mártires de Artemisa”

Management quality and its influence on productivity. Experiences of the Cement Company “Mártires de Artemisa”

Darían Samá Muñoz¹, Katileidy Benítez Pérez²

¹ Universidad Agraria de La Habana, Cuba

² Empresa de Cemento “Mártires de Artemisa. Artemisa, Cuba

Datos de los autores

¹Ingeniero Industrial. Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. (UNAH). sama@unah.edu.cu

² Ingeniera Industrial. Especialista en la Empresa de cemento “Mártires de Artemisa. Artemisa. mkatybp2112@gmail.com.

RESUMEN

Introducción: En la actualidad es necesario contar con directivos inspiradores y transformadores que respondan a los nuevos escenarios, por lo que se hace imprescindible el desarrollo de un sistema de dirección que contribuya a resultados superiores. El presente artículo constituye el resultado preliminar de una investigación realizada en la Empresa de cemento “Mártires de Artemisa”.

Objetivo: establecer los elementos de la calidad directiva que inciden en la productividad de la Empresa de cemento “Mártires de Artemisa”.

Métodos: Se realizó un diagnóstico de la Empresa en el periodo de enero de 2017 a marzo 2018. Se diseñó un modelo de regresión lineal múltiple, donde se tuvo en cuenta como variable independiente a la productividad y como variables dependientes: las habilidades directivas; formación y capacitación; valores y normas; mano de obra; materiales y suministros; máquinas y herramientas. Se aplicó el método de expertos. Se determinó la matriz de relaciones y el diagrama causa efecto.

Resultados: Los factores que componen el subsistema de dirección mantienen una relación fuerte con la productividad de la Empresa. Se concluye que el nivel de calidad directiva de la Empresa es medio.

Conclusiones: La dirección de la empresa puede mejorar la productividad con la aplicación de cambios en el subsistema de dirección (sinergia, comunicación, formación - capacitación, motivación, innovación-creatividad, solución de conflicto, toma de decisiones compromiso, visión estratégica, gestión de recursos, gestión del tiempo, apoyo mutuo, relaciones

interpersonales), en el cual se centran las relaciones más fuertes como resultado de este estudio.

PALABRAS CLAVE: directivo; calidad directiva; dimensiones; productividad.

ABSTRACT

Introduction: At present it is necessary to have inspiring and transformative managers who respond to the new scenarios, so it is essential to develop a management system that contributes to superior results, this article is the preliminary result of a research conducted in the cement company “Mártires de Artemisa”.

Objective: to establish the elements of managerial quality that affect the productivity of the cement company “Mártires de Artemisa”.

Methods: A diagnosis of the company was made in the period from March 2017 to April 2018. A multiple linear regression model was designed, which took into account as an independent variable to productivity and as dependent variables: managerial skills; training and training; values and standards; labor; materials and supplies; machines and tools. The expert method was applied. The relationship matrix was determined and the cause-effect diagram.

Results: The factors that make up the management subsystem maintain a strong relationship with the Company's productivity. It is concluded that the level of managerial quality of the Company is medium.

Conclusions: The management of the company can improve productivity with the application of changes in the management subsystem (synergy, communication, training - training, motivation, innovation-creativity, conflict resolution, decision making commitment, strategic vision, management of resources, time management, mutual support, interpersonal relationships), on which the strongest relationships are focused as a result of this study.

KEY WORDS: manager; directive quality; dimensions; productivity.

RECIBIDO: 25/01/2019

APROBADO: 20/05/2019

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado y competitivo, como en el que se vive en la actualidad, es fundamental que los directivos estén a tono con los cambios que surgen, con el firme propósito de implementar las mejoras en la organización y generar ventaja competitiva frente a las demás organizaciones, para lo cual el equipo directivo debe afianzar su capacidad y dedicación, con la finalidad de lograrlas (Cruz, 2015).

La calidad directiva es un elemento importante para lograr una organización competitiva, término que se convierte en el factor más relevante en la toma de decisiones, tanto a nivel empresarial como macroeconómico. (Peñalver, A. 2012; Vilallonga & Fernández, 2017)

Arias (2013) plantea que la calidad directiva es el liderazgo entrenado para dirigir de forma efectiva los recursos disponibles para satisfacer los requisitos, necesidades y expectativas de los individuos, los grupos y la sociedad.

Varios de los factores que afectan a la productividad son imputables a la dirección, ya que las decisiones organizacionales importantes nunca han estado en manos de los trabajadores. Es más, el desempeño no es algo que dependa exclusivamente del trabajador, sino que es consecuencia de una estructura directiva capaz de dirigir sus motivaciones y el trabajo.

Castellot (2014) plantea que la productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, administrados por las personas, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia.

Un buen directivo es aquel que dirige correctamente a los empleados, propicia que liberen su talento para ponerlo en función de los objetivos de la empresa, Garantiza una buena comunicación, motiva a los trabajadores y recompensa al equipo, es ser flexible, organizado y saber adaptarse a los cambios, demostrando que no se puede concebir una empresa líder sin un cuadro directivo de calidad (Vilallonga & Fernández, 2017).

La calidad directiva de una empresa es un factor importante para lograr que la empresa sea competitiva y excelente (Ballesta, 2015). Por lo que se debe medirse, diagnosticar e impulsar su crecimiento. La calidad directiva de una empresa tiene un gran impacto en la productividad.

El presente artículo tiene como objetivo: establecer los elementos de la calidad directiva que inciden en la productividad en la Empresa de cemento “Mártires de Artemisa”.

MÉTODOS

Para el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta la siguiente metodología:

- Análisis documental de la información disponible correspondiente al periodo: de enero 2017 a marzo 2018,
- Participaron en el estudio todos los miembros del consejo de dirección (9)
- Fueron seleccionados 58 trabajadores, lo cual representó el 35% del total de trabajadores. Para la selección de esta muestra se aplicó un muestreo no probabilístico intencional. (Hernández, Fernández y Batista, 2010).
- Se aplicaron encuestas y entrevistas individuales.
- Se asume el modelo propuesto por (Velázquez, Y.; Núñez, M. & Rodríguez, C., (2010), en el cual agrupa a los factores que inciden en la productividad en externos: gobierno y entorno y e interno: Subsistema Cultura, Subsistema Dirección y Subsistema Operaciones, con sus respectivos factores (trabajo en equipo, comunicación, formación y capacitación, motivación, innovación y creatividad, solución de conflicto y toma de decisiones, valores, norma, mano de obra, materiales y suministro, maquinarias y herramientas).
- Se aplicó el método de expertos para evaluar las variables en estudio a partir de los factores que afectan la productividad según Velásquez y Rodríguez (2014).
- Se tuvo en cuenta el siguiente modelo de regresión lineal múltiple:

$$P=\beta_0+\beta_1 M+\beta_2 IC+\beta_3 SC+\beta_4 FC+\beta_5 TE+\beta_6 C+\beta_7 V+\beta_8 N+\beta_9 MO+\beta_{10} MS+\beta_{11} MH$$

Siendo:

- Productividad (P): Variable cuantitativa correspondiente al nivel de productividad mensual en el periodo de tiempo analizado.
- Habilidades directivas (HD): Variable cuantitativa correspondiente a la suma total de las calificaciones otorgadas en el análisis de las variables (Motivación (M); Innovación y creatividad (IC), Solución de conflictos y Toma de decisiones (SC); Trabajo en equipo (TE), y Comunicación (C)) con el objetivo de agruparlas en una sola variable siguiendo el criterio de inventario de habilidades directivas propuesto por Wetten y Cameron (2011) y así cumplir uno de los supuestos referente al modelo de regresión lineal.
- Formación y capacitación (FC): Variable cuantitativa correspondiente al número de acciones de capacitación dirigidas a los directivos de la empresa en los 15 meses asumidos como muestra.

- Valores (V) y Normas (N): Variables cualitativas que corresponden a la valoración lógica que el grupo de expertos atribuye al criterio de si la empresa trabaja en función de valores y normas durante los 15 meses asumidos como muestra.
- Mano de obra (MO): Variable cuantitativa correspondiente al número promedio de trabajadores de los 15 meses asumidos como muestra.
- Materiales y suministros (MS): Variable cuantitativa correspondiente a los miles de pesos destinados en la empresa para los materiales y suministro, en los 15 meses asumidos como muestra.
- Máquinas y herramientas (MH): Variable cuantitativa correspondiente al porciento de disponibilidad de las máquinas y herramientas durante los 15 meses.
- Se utilizó el sistema estadístico Minitab, 2017 para el procesamiento de la información.

RESULTADOS

El estudio de la literatura a nuestra disposición, permitió fundamentar la selección de las dimensiones y variables que se incluyen en este estudio para medir la calidad directiva en la empresa, así como tener en cuenta los instrumentos desarrollados por otros autores.

Cada una de las dimensiones se evaluó en función de una valoración independiente, que los participantes otorgaron a los elementos asociados a la calidad directiva. Estas dimensiones fueron identificadas mediante el análisis bibliográfico de obras como las de Meyer y Allen (1997); Cardona y García (2009); Merlano (2011); Arias (2013) y Villalonga y Fernández (2017). Elementos asociados a la calidad directiva se muestran en la tabla 2.

Tabla 2: Dimensiones para evaluar la calidad en una empresa

Dimensiones	Indicadores (Elementos asociados a la calidad directiva)	Técnicas y herramientas
Competencia directiva	Visión estratégica, Orientación al cliente, Gestión de recursos y de conflictos, Negociación, Comunicación, Delegación, Coaching, Motivación, Proactividad, Gestión personal, Mejora personal y Autogobierno	Evaluación 360 (Encuesta)
Compromiso con la organización	Compromiso afectivo, Compromiso normativo y Compromiso continuo	Cuestionario Meyer y Allen (1997)
Sinergia	Visión compartida, Confianza mutua, Comunicación fluida, Reuniones efectivas, Planificación, Reglas y normas claras, Coordinación de tareas, Apoyo mutuo y Capacidad de aprendizaje	Encuesta (González, 2018)

Percepción de los trabajadores	Resultados, Comunicación, Gestión de conflictos, Toma de decisiones, Capacidad de aprendizaje, Motivación y Gestión personal	Cuestionario Arias (2018)
---------------------------------------	--	---------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Se valoró la relación de estas variables mediante dos técnicas: una a partir de los resultados del Modelo de regresión lineal múltiple, con un análisis multifactorial de la productividad de la empresa y la otra vía a través de una matriz de relaciones. Ambas vías llegan a la misma conclusión: establecer el nivel de relación de una variable frente a otra,

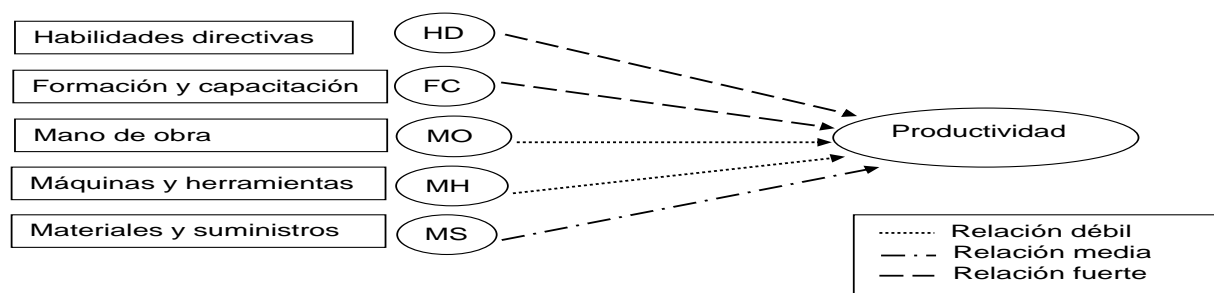
Los resultados del análisis de regresión se muestran en la tabla 1.

Tabla No 1: Modelo de regresión lineal múltiple para análisis de multifactorial de la productividad en la Empresa de cemento “Mártires de Artemisa”

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B	
	B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	2049,013	605,574		3,384	,008	679,109	3418,917
FormCap	211,606	36,333	,330	5,824	,000	129,416	293,796
ManOb	-12,119	2,047	-,167	-5,921	,000	-16,749	-7,489
MatSum	,006	,001	,210	4,416	,002	,003	,010
MaqHerr	8,605	2,514	,115	3,423	,008	2,919	14,291
HabDir	12,418	1,776	,308	6,992	,000	8,400	16,436

Fuente: Elaboración propia

Para establecer la correlación se sigue el criterio de Ávila (2015).



Los factores que componen el subsistema dirección mantienen una relación fuerte con la productividad en esta Empresa. Este resultado corrobora los elementos de que la calidad directiva influyen en la productividad.

Como resultado de este análisis se obtuvo el rango de valores para calificar el nivel de calidad directiva, lo cual se refleja en la tabla 2:

Tabla 2: Pango de valores para calificar el nivel de calidad directiva

Puntuación	Nivel de calidad directiva
400 – 321	Excelente
320 – 241	Alto
240 – 161	Medio
160 – 81	Atención
80 – 0	Deficiente

Fuente: Elaboración propia

Al aplicar cada uno de los instrumentos a las dimensiones en estudio se obtuvo para el nivel de competencia directiva un valor de 44,77, para el nivel de compromiso con la organización: 49,39, para el nivel de sinergia del equipo directivo: 45,88 y para el nivel de percepción de los trabajadores: 39,18.

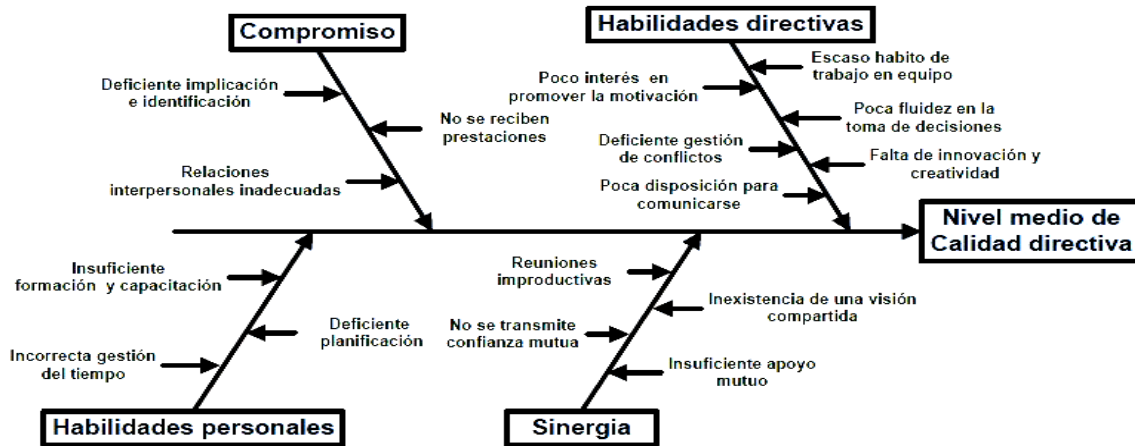
$$\sum \text{Dimensiones} = 44,77 + 49,32 + 45,88 + 39,18$$

$$\sum \text{Dimensiones} = 179,15$$

Al comparar la suma de los valores de las dimensiones en estudio con los valores de la tabla 2, se concluye que el nivel de calidad directiva de la Empresa es medio.

Las principales deficiencias identificadas se muestran a continuación en el diagrama causa-efecto:

Figura 1: Diagrama causa-efecto para la calidad directiva en la empresa objeto de estudio



Fuente: Elaboración propia

Para esta empresa, las variables habilidades directivas (motivación, innovación y creatividad, toma de decisiones y gestión de conflictos, trabajo en equipo y comunicación) y formación - capacitación, poseen una relación fuerte con la productividad y determinaron el nivel medio de calidad directiva de la empresa. También, se valoraron otros elementos dentro del diagnóstico de la calidad directiva de la empresa que influyen en la productividad.

Se elaboró un diagrama matricial, en el cual se analizó la relación entre los elementos asociados a la calidad directiva según los resultados del análisis multifactorial y se excluyen los que ya han sido identificados como elementos influyentes.

La tabla 3 muestra el resultado de la matriz de relaciones que se obtuvo a partir de una tormenta de ideas con el grupo de expertos.

Tabla 3: Matriz de relaciones entre las variables seleccionadas

VARIABLES	M	I	SC	TE	C	FC	MO	MS	MH
Vision Estrategica(VE)	■		■				■	■	■
Gestion de recursos (GR)						■			
Capacidad de aprendizajes (CA)									
Reglas y normas claras (RNC)			■						
Gestion del Tiempo (GT)			○						
Apoyo mutuo (AM)				■					
Planificacion (P)			■						
Reunion Efectiva (RE)			○						
Confianza Mutua (CM)			■	■					
Vision Compartida (VC)		■		■	■				
Relaciones Interpersonales (RI)				○					
Implicacion e Identificacion (II)		○				○			
Prestaciones (Pr)	○					○			

Leyenda: C: comunicación, innovación, TE: trabajo en equipo, M: motivación, SC: solución de conflictos, FC: Formación y capacitación, MO: mano de obra, MS: Materiales y suministros, MH: Maquinarias herramientas.

Relación media: ■ ; **Relación fuerte:** ○

Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN

Del modelo de regresión lineal múltiple se corrobora que los factores internos analizados en este trabajo explican el 99,60 % de la varianza de la productividad en la Empresa de cemento “Mártires de Artemisa”, y confirman lo planteado por Velásquez & Rodríguez (2014), Es necesario resaltar que las variables, valores y normas se encuentran implícitos en las conclusiones del modelo porque según los resultados de la encuesta, se mantienen constantes.

Se demostró que el subsistema de dirección influye en la productividad de la empresa, y representa el factor que más influye porque tanto la formación y capacitación de los directivos como las habilidades directivas (comunicación, innovación, trabajo en equipo, motivación, solución de conflictos y toma de decisiones;) son las variables que más explican la tendencia a la disminución de la productividad,

La variable que más influye en el comportamiento de la productividad de la empresa es la formación y capacitación (FC), le sigue la variable habilidades directivas. La variable: materiales y suministros (MS) no es el factor que está limitando la productividad en esta empresa.

También se identificaron elementos asociados a la calidad directiva que influye en la productividad y los factores que están asociados a ella. Estos elementos son:

Visión estratégica vs Motivación: relación **fuerte**, pues la Visión estratégica es la que engendra la motivación detrás de los esfuerzos de los empleados, no solo incluye objetivos económicos, sino también componentes de beneficio social y ambiental. Es increíble lo lejos que puedes llegar con un personal que se sienta comprometido con tu causa y la haga propia; cuando ellos sienten que trabajan por algo más que el factor económico, están motivados a dar su mejor esfuerzo y buscar, en cada paso del proceso de producción o etapa del servicio, la satisfacción del cliente.

Visión estratégica vs Solución de conflictos y Toma de decisiones: relación **fuerte** pues un profesional que haya desarrollado su Visión Estratégica es capaz de desarrollar una visión

global de las situaciones. Poseer Visión Estratégica implica impactos probables de las decisiones a medio y largo plazo de tiempo.

Gestión de recursos vs Mano de obra, Materiales y suministros y Máquinas y herramientas: relación **fuerte**, mediante la gestión de recursos la alta dirección asegura que los recursos esenciales tanto para la implementación de las estrategias como para el logro de los objetivos de la organización se identifiquen y se encuentren disponibles. Los recursos pueden ser personas, infraestructura, ambiente de trabajo, información, materiales, recursos naturales y financieros.

Capacidad de aprendizaje vs Formación y capacitación: relación **fuerte**, el aprendizaje es la agilidad, voluntad y capacidad de una persona para aprender de la experiencia y luego aplicar estas lecciones y conocimientos para tener éxito en las nuevas situaciones; así, la habilidad de aprendizaje es hoy un indicador vital para la formación y capacitación de directivos.

Reglas y normas claras vs Solución de conflictos y Toma de decisiones: relación **fuerte**, las reglas son guías que orientan las acciones de las personas, son lineamientos generales a observar para la toma de decisiones y son de gran ayuda para resolver problemas que se repiten una y otra vez dentro de la organización; apoyando la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje en la toma de decisiones.

Planificación vs Solución de conflictos y Toma de decisiones: relación **fuerte**, la planificación es un proceso mediante el cual las personas establecen una serie de pasos y parámetros a seguir antes del inicio de un proyecto, con el fin de tomar decisiones y obtener mejores resultados.

Apoyo mutuo vs Trabajo en equipo y Comunicación: relación **fuerte**, cuando una empresa logra que las personas comienzan a trabajar en conjunto, crear una identidad común, características esenciales para poseer un equipo sólido en la empresa identificado por la comunicación entre sus partícipes.

Confianza mutua vs trabajo en equipo: relación **fuerte**, una de las cualidades que debe existir en un equipo de trabajo es poseer altos niveles de confianza mutua a lo largo de los distintos niveles de jerarquía, basado fundamentalmente en la voluntad de los directivos para aceptar ayuda, tanto dentro como fuera del grupo, con altos niveles de cooperación.

Confianza mutua vs Solución de conflictos y Toma de decisiones: relación **fuerte**, la confianza mutua se basa en la voluntad de los directivos de incluir nuevos miembros al equipo de trabajo basándose en la confianza, miembros que pueden ser partícipes en el proceso de toma de decisiones de forma consensuada y eficaz.

Visión compartida vs Innovación: relación **fuerte**, la visión compartida alienta a la innovación a pesar de los riesgos que esta implica, Cada integrante puede generar nuevas ideas, las cuales pueden generar innovadoras alternativas para hacer las cosas, lo cual solo es posible con una visión compartida.

Visión compartida vs Trabajo en equipo y Comunicación: relación **fuerte**, una vez que la visión esté claramente establecida, los esfuerzos deben ir orientados a involucrar a las personas que deben contribuir a su consecución, esto solo se puede lograr a través de la comunicación para buscar compromiso, reflejando la opinión de quienes deben compartirla.

CONCLUSIONES

- Se demostró el carácter multifactorial de la productividad en la Empresa en estudio y que el subsistema de dirección es el que más afecta la productividad.
- Se concluye que el nivel de calidad directiva de la Empresa es medio.
- La calidad directiva marca la diferencia entre las empresas de éxito en la actualidad. Y garantiza su funcionamiento, desarrollo, supervivencia y alcanzar indicadores con eficiencia y eficacia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, M. (2013) Repensar la dirección desde la calidad directiva. Ponencia presentada en el Evento Provincial GEAP 2013, Universidad de La Habana.
- _____ (2016) Impacto de la calidad directiva en el desempeño organizacional. Ponencia en el II Taller de calidad directiva. Universidad de La Habana.
- Ballesta, O. 2015. Calidad directiva y liderazgo para un nuevo orden empresarial. Disponible en línea: <https://getfireshot.com/pdf>[Consultado el 09/06/2018].
- Cardona, P. y García, P. (2009). *Como desarrollar las competencias de liderazgo*. España: EUNSA, IESE
- Castellot, R. 2014. Productividad y competitividad. La micro y pequeña empresa en México. Revista Horizontes de la Contaduría No.1: p.p. 48-61

- Cruz, L. 2015. El concepto de calidad en la función directiva. Universidad abierta para alumnos, República Dominicana. Disponible en línea en: <http://gestiópolis.com/el-concepto-de-calidad-en-la-función-directiva/> [Consultado el 09/06/2018].
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010. *Metodología de la investigación*. México: 5 Ed: Mc Graw. Hill/ Interamericana Editores.
- Merlano, S. (2011). Sinergia en el ambiente de trabajo. *Contribución a las ciencias sociales*, 3(16).
- Meyer, J., Allen, N. y Smith, C. (1997). Commitment to organizational and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. . *Revista de psicología Aplicada*, 2(6).
- Peñalver, A. 2012. Calidad directiva. Mucho más que saber dirigir. Disponible en línea en http://antoniopenalver.blogspot.com.ar/2012/09/calidad-directiva-mucho-saber-mas-que_30.html [Consultado el 23/05/2018].
- Velázquez, Y. y Rodríguez, C. (2014). Percepción de la gerencia sobre los factores que afectan la productividad en la PYME del sector metalúrgico y minero de Venezuela. *Interciencia*, 39 (10).
- Villalonga, M. y Fernández, J. (2017). Acreditación en calidad directiva. *TopTen Business Experts*, 14(75). Disponible en línea en <https://www.eexcellence.es>. [Consultado el 23/05/2018].
- Whetten, David A. y Cameron, Kim S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas, 8ª Edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011. ISBN: 978-607-32-0580. Disponible en línea en: <https://www.google.com/search?q=Wetten+y+Cameron+%282011%29&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:es-ES:official&client=firefox-a&channel=fflb>. [Consultado el 23/05/2018].