

## **Análisis correlacional de un modelo de cultura de calidad PyME**

*Jorge Horacio González Ortiz<sup>1</sup>*

*David Gómez Sánchez\**

*Ramón Gerardo Recio Reyes\*\**

### **Resumen**

Esta investigación está basada en el modelo de las diez dimensiones de la cultura de calidad y pretende establecer la correlación que existe entre las dimensiones que integran la cultura de calidad en las pymes de la ciudad de Rioverde, S.L.P. con el propósito de sugerir cursos de acción para desarrollar la cultura de la empresa. El estudio se hizo en base a un cuestionario que se aplicó a 444 empleados de 59 pymes de 3 sectores productivos. Los resultados muestran que existe una correlación positiva y significativa entre las 10 dimensiones de la cultura de calidad. Son cinco los casos de coeficiente de correlación mayores a 0.5 que nos indican cierto grado de dependencia entre esas dimensiones. Cuatro de estas relaciones están vinculadas con la dimensión 1: la responsabilidad y compromiso de la gerencia, confiriendo a esta dimensión una importancia estratégica en el desarrollo de la cultura empresarial.

**Palabras Clave:** Cultura de Calidad, PyME, liderazgo.

### **Abstract**

This research is based on the model of the ten dimensions of quality culture and aims to establish the correlation that exists between the dimensions that integrate the quality culture in the SMEs of Rioverde, S.L.P. With the purpose of suggesting courses of action to develop the organizational culture. The study was based on a questionnaire that was applied to 444 employees of 59 SME companies from the three productive sectors. The results show that there is a positive and significant correlation between the 10 dimensions of the quality culture. There are five cases of correlation coefficient greater than 0.5 that indicate a certain degree of dependence between these dimensions. Four of these relationships are linked to the dimension 1: the management responsibility and commitment, which gives this dimension a strategic importance in the development of company culture.

**Keywords:** Quality Culture, SME, leadership.

---

<sup>1</sup> \*\*Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí

## **Introducción**

Hoy en día las pymes compiten con las capacidades de sus recursos productivos, es decir, un personal competente y motivado que logra resultados más allá de los objetivos establecidos, que innova, mejorando los métodos y la calidad del servicio.

Debemos ser conscientes que el mejoramiento de la competitividad es una estrategia de alta prioridad a la que debemos sumarnos todos, ya que de manera ineludible de ella dependerá nuestra calidad de vida y la que vamos a heredar a las futuras generaciones (Díaz, 2004).

La falta de competitividad de México; está reportada en el World Economic Forum (WEF, 2016); dónde México ocupa el lugar 52 en competitividad global y cuenta con un mercado interno que por su tamaño ocupa el lugar 11 entre 138 países. El origen de esta deficiente situación en competitividad está en parte, en la baja productividad de las pymes.

El mundo está experimentando cambios radicales que han traído nuevos retos a las empresas y es común encontrarse con empresarios que no perciben la presencia de estos cambios. Las fuerzas que influyen en las estrategias de los negocios, hoy en día se manifiestan como; clientes cada vez más informados que piden mayores niveles de calidad en productos y servicios, cambios más frecuentes en la tecnología, cambio de una economía de capital (materias primas), a una de conocimiento intelectual, la necesidad de atraer y retener a los mejores empleados, entre otras. Resulta una práctica frecuente el tratar de ignorar las nuevas realidades o menospreciarlas, sin embargo la estrategia del escepticismo o incluso la resistencia son estrategias equivocadas. (The Economist Intelligent Unit, 1997).

Se han realizado diversos estudios científicos sobre el tema de la calidad que prueban que es una estrategia gerencial que ha demostrado su eficacia en la mejora de la productividad en cualquier tipo de empresa, en todas partes del mundo (Dean y Bowen, 1994; Sirota et al., 1994; Benson, 1992; Frehr, 1997).

Existen además investigaciones específicas que tratan el problema de la cultura de calidad y de la administración hacia la calidad en los contextos regionales de México (Pérez, 2003; Carlos; 2006; González, 2009). En ellos reportan diagnósticos y planes de acción para desarrollar la cultura de calidad con el fin de implementar eficientemente la administración de la calidad como estrategia de gestión para el mejoramiento de las pequeñas empresas. De estos estudios se derivó un modelo de cultura de calidad para pymes que en este documento vamos a utilizar.

## **Justificación**

Los empresarios de la región se encuentran preocupados y desorientados frente al entorno tan dinámico en que están operando sus negocios. Sin duda que son varias las propuestas para mejorar la productividad de la pequeña empresa, como la capacitación de los empresarios, la investigación desde lo local y el desarrollo tecnológico, otra propuesta es tratar de favorecer la inclusión de la calidad en las MIPYMES.

Para implementar la administración de la calidad se considera necesario actuar en primera instancia sobre la cultura organizacional de la empresa para alinear los principios de la empresa con los valores que la teoría de la calidad requiere y lograr un efecto duradero.

En estudios anteriores publicados en la revista investigación y ciencia (2010), de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, se reporta un instrumento para medir cultura de calidad, un modelo de diez dimensiones, de uso específico para pymes. A través de este instrumento se realizan diagnósticos del nivel de cultura de calidad de las pymes con lo cual podríamos establecer niveles de presencia de cada una de las diez dimensiones en la empresa.

Sin embargo nos hacemos una pregunta, que es la que da origen a la presente investigación ¿Existe interrelación o dependencia entre algunas de las diez dimensiones, de manera que las acciones de mejoramiento se deban centrar en esas dimensiones que muestren mayor correlación?

## **Propósito**

A través de un análisis de correlaciones entre las diez dimensiones que integran la cultura de calidad de una pyme, se intenta encontrar las principales dependencias para determinar los mejores cursos de acción para el desarrollo de la cultura.

## **Objetivos generales**

Establecer el nivel de cultura de calidad de las pymes en la ciudad de Rioverde, S.L.P. y realizar un análisis de correlación entre sus dimensiones con el propósito de mejorar su desarrollo.

## **Planteamiento de hipótesis**

### **Hipótesis 1:**

Ho: Existe correlación fuerte y significativa entre las diez dimensiones que integran la calidad en las pymes de Rioverde, S.L.P.

## **Marco de referencia**

## **Marco Teórico**

“Una organización no tiene una cultura, es una cultura” Karl citado por Krieger (2005). Toda cultura está integrada por un conjunto de valores, creencias y formas de hacer las cosas (Cantú, 2011), la cultura de calidad también tiene sus valores y formas de trabajo dentro de la organización, concurrentes con la filosofía de la calidad (Gallear y Ghobadian, 2004). En la medida en que una organización tenga dentro de su cultura integrados esos valores y formas de trabajo de la calidad, la organización tendrá o no cultura de calidad.

La cultura de calidad ha sido definida por dos investigadores ingleses de la siguiente manera: “Es la forma de hacer las cosas dentro de una organización la cual es conducida por los empleados; la solución de los problemas; orientada a los clientes, abierta y libre de temor y donde además, las prácticas de negocio de la organización se basan en; buscar la mejora continua, la delegación de la toma de decisión, el retiro de barreras funcionales, la remoción de fuentes del error, el trabajo en equipo y la toma de decisión basada en hechos “ (Gallear y Ghobadian, 2004) es lo que se llama cultura de calidad en las organizaciones y su presencia garantiza la generación de un cambio duradero.

Otro estudio (González, 2009) nos brindó el instrumento de 47 reactivos para detectar el nivel de cultura de las pequeñas organizaciones de los contextos regionales y propone que el concepto de cultura de calidad está integrado por las siguientes diez dimensiones: Responsabilidad y compromiso de la gerencia Responsabilidad y compromiso del empleado, Confianza en el empleado, Confianza en la empresa, Satisfacción del empleado, Comunicación efectiva, Planeación y organización del trabajo, Visión clara y congruente, Trabajo en Equipo, Mejoramiento del Servicio.

A continuación se presenta la definición operacional de las diez dimensiones:

### **1. Responsabilidad y compromiso de la gerencia.**

El directivo es el primero que pone la muestra de trabajo y disfruta al hacer sus actividades, enfrenta directamente las cosas que afectan al negocio, sin evadir los problemas y sin dejar de tomar en cuenta el cuidado del medio ambiente en sus operaciones, lo cual genera la confianza del empleado, que lo considera una persona responsable. En caso de que el empleado se llegue a equivocar al tomar una decisión dentro del trabajo, el jefe lo apoya, respalda y la empresa también lo apoya cuando tiene problemas familiares. El directivo de la empresa habla a los trabajadores sobre la

calidad en el producto y en el servicio y realmente los apoya para poder mejorar la calidad en la empresa.

2. Responsabilidad y compromiso del empleado.

Los trabajadores de la empresa tratan con respeto a los clientes y estos se van contentos con lo recibido y piensan en regresar. Al empleado realmente le gusta lo que hace dentro de la empresa y está orgulloso de ello, conoce bien las actividades que debe realizar diariamente en el trabajo y conoce también las obligaciones de los compañeros de equipo para así cumplirlas todos juntos.

3. Confianza en el empleado.

La empresa confía en el empleado y le brinda entrenamiento sobre cómo hacer mejor su trabajo, le permite tomar decisiones dentro de su puesto y permite a los proveedores ofrecer al empleado información sobre sus productos. Se forman equipos para resolver los problemas del trabajo de manera que en sus manos está la operación de la empresa. La empresa procura ayudar a mejorar las condiciones de vida de la comunidad y eso le llena de orgullo.

4. Confianza en la empresa.

El empleado tiene confianza para reportar los errores, las fallas y los problemas en el trabajo, de manera que siempre se detectan estos, a tal grado que recomendaría a su familia a adquirir servicios en este negocio porque sabe que son servicios de calidad. Nunca se le exige más de lo que recibe a cambio, le cumplen, la empresa es muy decente y si fuera permitido, recomendaría para trabajar en esta empresa a alguien de su familia, sin duda, porque vale la pena.

5. Satisfacción en el empleo.

El empleado siente gusto por ir al trabajo y satisfacción con lo que hace, pues gracias a que tiene todos los elementos, puede realizar un buen trabajo o sea cumplir con la calidad de su producto. Se siente contento y una vez que cumple con los compromisos y obligaciones de su puesto, ofrece un poco más.

6. Comunicación efectiva.

Al trabajador se le pide opinión para mejorar aspectos relacionados con su trabajo y se toman en cuenta sus ideas de mejoramiento. Sus compañeros respetan sus opiniones y tiene el apoyo de ellos para cumplir con el trabajo.

7. Planeación y organización.

El empleado tiene todo el material necesario para realizar su trabajo con calidad y todo está organizado, las instalaciones de la empresa las mantienen limpias y ordenadas. La empresa renueva los productos o el servicio que ofrece a sus clientes para evitar reclamos y devoluciones.

8. Visión clara y congruente.

La empresa es como un barco seguro, que sabe su resistencia y conoce su destino. Se ven cambios continuamente dentro de la empresa para mejorar el producto y el servicio para poder así seguir creciendo. El trabajo que desempeña el empleado, es evaluado siempre por alguien en la empresa para evitar desviaciones de los objetivos trazados.

9. Trabajo en equipo.

Existe una buena comunicación entre todo el personal de la empresa y el empleado toma en cuenta las sugerencias que le hacen los compañeros de trabajo para lograr el objetivo del grupo.

10. Mejoramiento continuo del servicio.

El empleado siempre toma en cuenta las sugerencias que le hacen los clientes para mejorar el servicio, además recibe clases por parte de personal especializado y ajeno a la empresa, para mejorar su persona o su trabajo. Las actividades que desempeña en el trabajo son planeadas con anticipación.

Se espera que la cultura de calidad de una empresa certificada, sea una cultura fuerte y dominante de la empresa, con valores, hábitos, conocimiento, prácticas y herramientas de trabajo propias de la Administración de la Calidad. Así entonces la variable de nuestro estudio; cultura de calidad es multifactorial, es un vector integrado por diez dimensiones y la cultura de calidad está representada gráficamente, precisamente por el perfil o contorno que estas 10 dimensiones despliegan en un diagrama de red.

“El cambio de paradigma que necesitan las empresas para enfrentar los retos actuales se fundamenta, de acuerdo con reconocidos autores del área administrativa, en la incorporación del enfoque de calidad total a la planeación, control y mejoramiento de la operación del negocio” (Cantú, 2011, p 62). La puesta en marcha de los conceptos de calidad total requiere de la existencia de un ambiente cultural propicio para tener éxito. Muchos informes declaran a la cultura de la calidad como el ingrediente principal en un programa exitoso de administración hacia la calidad total (Saraph y Sebastian, 1993).

La calidad aparece como la alternativa estratégica con que cuentan las organizaciones, para afrontar los retos que imponen las nuevas realidades. Los modelos de calidad implementados como marcan

los cánones, si bien, no nos aseguran el éxito en el desempeño general de las organizaciones, no tenerla pone en riesgo la permanencia de las mismas (Corbett, Luca y Pan, 2005). La calidad ha comprobado su efectividad, aun y cuando, el número de casos de fracaso en su implementación nos advierte que debemos actuar con cautela. Como ya fue mencionado, los problemas en la implementación de la calidad se han debido en parte a no haber advertido con anticipación la importancia de la cultura de empleados y empleadores, ya que se debe construir un ambiente cultural propicio para tener éxito.

¿Qué es lo que consigue la calidad? Probablemente uno de sus más importantes resultados sea eliminar los desperdicios en todas las áreas y niveles de la organización, y así los costos serán menores, se alcanza mayor uniformidad del producto, ventas sustancialmente mayores e incremento del empleo, lo que E. Deming (1989) denominó el círculo virtuoso o reacción en cadena. Y con ello, como G. Ruíz (2004) lo describe, se podría iniciar la trilogía de la competitividad; incremento de la productividad, incremento de la inversión e incremento del empleo. Por estas razones la calidad se está convirtiendo en una tendencia básica en las organizaciones hoy en día. Esto explica la atención prestada a la administración hacia la calidad en otras esferas; por parte del comercio, de la industria, por los políticos y los académicos.

### **Contexto**

El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Rioverde, municipio del Estado de San Luis Potosí, un municipio representativo de los 2,456 municipios que integran nuestro país. Rioverde está localizado al Este de la capital del estado, a una distancia por carretera de 130 kilómetros. Es la principal ciudad de la Región Media del estado, cuenta con un total de 91,924 habitantes, de acuerdo a los resultados definitivos que presenta el Censo de Población y Vivienda del 2010. La principal actividad de la población económicamente activa es en el sector terciario del comercio, los servicios y el turismo (48.8%), el siguiente sector es el secundario de la industria, la minería, la construcción (19.02%) y la actividad agropecuaria (27.8%) (INEGI, 2011). Aproximadamente 3500 mipymes integran el sector productivo de esta ciudad. Su proximidad a un nutrido número de comunidades y municipios, hacen de Rioverde un centro de consumo importante de servicios médicos, servicios educativos y comercio. Existen 360 escuelas de educación básica y media superior y 4 dependencias de educación superior. Se encuentra conurbado con el municipio de Cd. Fernández y la comunidad de El Refugio, integrando una zona metropolitana de interés con aproximadamente 60 mil habitantes en la zona. Se encuentra a 100 km de la carretera México – Piedras Negras (Carretera 57) considerada la columna vertebral de la red vial en México, constituye esto un aspecto estratégico de su desarrollo. Y por otro lado, sus grandes debilidades son: la

migración de sus habitantes de las comunidades rurales, su clima caluroso y la poca presencia de industria de la manufactura en la región.

Existe el interés del gobierno municipal, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico en que la Universidad coadyuve al desarrollo del municipio a través de estudios estratégicos. Liderar una estrategia común y dar un impulso al desarrollo de su región a través del mejoramiento en la productividad de las pequeñas empresas.

### **Metodología**

El presente trabajo corresponde a un estudio exploratorio, una investigación no experimental, cuantitativa, transversal, inferencial. Las etapas de la investigación incluyeron: Revisión de artículos, tesis y libros sobre cultura de calidad y comportamiento organizacional. Establecer las teorías de referencia. Depuración de la base de datos. Análisis estadístico para obtención de resultados.

La unidad de análisis o unidad de muestreo es la colectividad bajo estudio y son las pequeñas empresas de la ciudad de Rioverde, S.L.P. de los tres sectores productivos.

La unidad de observación son los empleados de las pymes de la ciudad de Rioverde, S.L.P. y la composición de la muestra son directivos y empleados.

La muestra aleatoria del estudio se integró por 444 empleados y directivos de las pymes de Rioverde. Se consideró un nivel de confianza del 95% y un error muestral de 7% en el diseño del estudio.

La recolección de datos fue mediante visitas a los establecimientos a aplicar un cuestionario que consta 9 preguntas biográficas y de 45 preguntas sobre las prácticas de la calidad, la medida de nivel de cultura de calidad se estimó mediante las respuestas que el empleado eligió de una escala de Likert de 5 opciones.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS v 20. Una vez que se probó la bondad de ajuste o normalidad de los datos Kolmogorov – Smirnov (K-S), se realizó la prueba correlación de Pearson entre las diez dimensiones de la cultura de calidad.

### **Resultados**

La presentación de los resultados se divide en dos secciones; en la primera se exponen las estadísticas que describen la muestra en estudio y una segunda sección dónde se hace el análisis estadístico para la prueba de la hipótesis planteada en la investigación y se revelan hallazgos.

#### **Descripción de la muestra.**

En esta sección se describe la muestra tomada, a través de la tabla 1. Un total de 444 cuestionarios útiles se aplicaron en 59 empresas. Destaca la presencia del comercio y los servicios, la manufactura en cambio es el sector con menor presencia. Como se puede observar es considerable la participación de la mujer en el sector productivo. La edad promedio del grupo es de 30.44 años, sin embargo, la moda está en 23 años.

**Tabla 1 Estadísticos descriptivos de la muestra.**

Estadísticos descriptivos de la muestra de estudio						
Número de cuestionarios	444					
Muestra de pymes por sector	27	Comercio	24	Servicio	8	Manufac.
Muestra de pymes por tamaño	31	Micro	18	Pequeña	10	Mediana
Muestra por puesto	59	Directivo	385		Empleado	
Género de la muestra	209	Mujer	235		Hombre	
Cuestionarios por sector	244	Comercio	139	Servicio	61	Manufac.

Fuente: elaboración propia

A continuación en la tabla 2 se muestra el análisis estadístico que se hizo de los resultados de cada una de las diez dimensiones (factores) acomodados en una matriz ordenada. Dentro de ella podemos observar los promedios de las repuestas en una escala de 1 a 5 y sus desviaciones estándar. F1 corresponde a la primera dimensión, F2 a la segunda dimensión, etc.

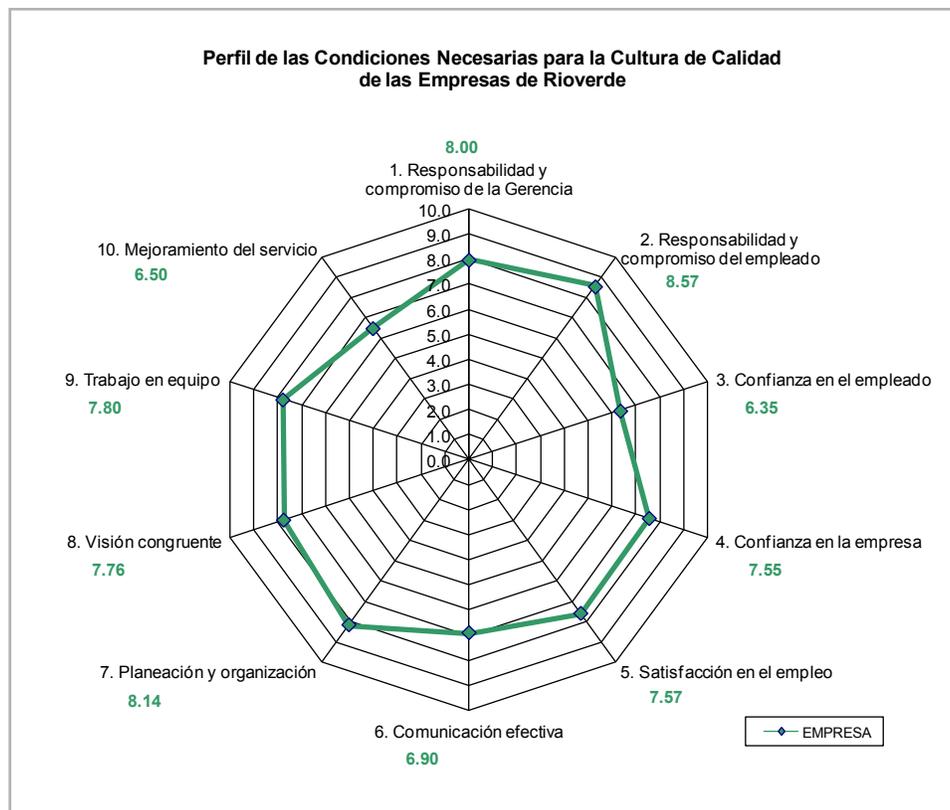
**Tabla 2 Dimensiones de la cultura de calidad, promedios generales.**

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS FACTORES				
Promedio de F1 4.225	Promedio de F2 4.448	Promedio de F3 3.586	Promedio de F4 4.042	Promedio de F5 4.084
Desvest de F1 0.608	Desvest de F2 0.463	Desvest de F3 0.761	Desvest de F4 0.701	Desvest de F5 0.599
Promedio de F6 3.806	Promedio de F7 4.290	Promedio de F8 4.123	Promedio de F9 4.150	Promedio de F10 3.624
Desvest de F6 0.661	Desvest de F7 0.633	Desvest de F8 0.694	Desvest de F9 0.718	Desvest de F10 0.775

Fuente: Propia

La figura 1 es un gráfico de red donde se muestra la evaluación que se hace del nivel percibido de las dimensiones de la cultura de calidad en las organizaciones productivas de la ciudad de Rioverde, S.L.P. En este gráfico la escala se reconvirtió proporcionalmente; de la escala original 1 a 5 a una escala de 0 a 10 sólo con la finalidad de tener una mejor lectura.

Los resultados del cuestionario se presentan en este diagrama de radar, en donde cada eje corresponde a una de las 10 dimensiones de la cultura de calidad. En esta figura 1 podremos conocer el nivel que guarda cada una de las dimensiones en las empresas estudiadas.



Fuente: Propia

**Figura 1 Perfil de las 59 empresas de la muestra**

Como se puede observar en el perfil, las diez dimensiones están presentes, hay cultura de calidad en las organizaciones pyme. La dimensión 3; confianza en el empleado (6.35) y la dimensión 10; mejoramiento en el servicio (6.50), así como la dimensión 6; comunicación efectiva son las dimensiones más débiles de la cultura.



6 Comunicación efectiva	Correlación	.503**	.469**	.490**	.426**	.352**	1	.461**	.382**	.463**	.406**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	444	444	444	444	444	444	444	444	444	444
7 Planeación y organización del trabajo	Correlación	.579**	.458**	.409**	.444**	.371**	.461**	1	.472**	.328**	.386**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	444	444	444	444	444	444	444	444	444	444
8 Visión compartida	Correlación	.587**	.444**	.446**	.385**	.321**	.382**	.472**	1	.236**	.482**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	444	444	444	444	444	444	444	444	444	444
9 Trabajo colaborativo	Correlación	.382**	.262**	.314**	.330**	.309**	.463**	.328**	.236**	1	.214**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	444	444	444	444	444	444	444	444	444	444
10 Mejoramiento continuo	Correlación	.395**	.488**	.667**	.238**	.319**	.406**	.386**	.482**	.214**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	444	444	444	444	444	444	444	444	444	444

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Podemos observar en la tabla 3 que las correlaciones son todas significativas y positivas, las de mayor valor, aquellas con valores superiores a 0.5 y en orden descendente son las siguientes: con un valor de 0.667 el mejoramiento continuo del servicio y la confianza del gerente en el empleado. Con un valor de 0.587 tenemos a una visión compartida congruente y la responsabilidad y compromiso de la gerencia. Con un valor de 0.585 tenemos a la confianza en el empleado y la responsabilidad y compromiso de la gerencia. Con un valor de 0.579 tenemos a la planeación y organización del trabajo y la responsabilidad y compromiso del gerente. Y finalmente con un valor de 0.503 tenemos a la comunicación efectiva y la responsabilidad y compromiso del gerente.

Son cinco casos de coeficiente de correlación mayores a 0.5 que nos indican cierto grado de dependencia entre esas dimensiones. Cuatro de estas relaciones están vinculadas con la dimensión

de la responsabilidad y compromiso de la gerencia, lo cual le confiere a esta dimensión una importancia estratégica.

## **Conclusiones**

¿Existe correlación fuerte y significativa entre las diez dimensiones que integran la calidad en las pymes de Rioverde, S.L.P.?

La evidencia empírica nos muestra (ver tabla 3) que las diez dimensiones tienen una correlación significativa pero sólo cinco tienen valores superiores a 0.5 lo que se debe considerar como cierta dependencia entre ellas.

La dimensión 10: El mejoramiento continuo del servicio y la dimensión 3: La confianza del gerente en el empleado.

Como podemos ver en la figura 1, la confianza del gerente en el empleado es la dimensión más débil de la cultura de la calidad, la que muestra el valor más bajo de 6.35. Y por otro lado podemos observar que es la dimensión que tiene mayor correlación con la variable del mejoramiento continuo en el servicio 0.667 (ver tabla 3). La satisfacción de los clientes es uno de los propósitos más importantes de la calidad y esta satisfacción está muy ligada con la percepción que tiene el cliente del servicio que recibe, así entonces se deduce que es importante iniciar acciones de mejoramiento para aumentar la confianza que tiene el directivo o propietario del negocio en sus empleados, lo cual podrá redundar en una mejora en el servicio a los clientes.

La dimensión 1: Responsabilidad y compromiso de la gerencia y la dimensión 8: Visión compartida y congruente.

El índice de correlación entre estas variables es 0.587 (ver tabla 3) se destaca entonces la importancia de la presencia y acción del líder, el dueño o directivo. El líder es quien tiene la visión de la empresa y quien la expresa con mayor claridad a sus seguidores. El enunciado de la visión por sí sólo, no mejora la cultura de la empresa, es importante que el líder haga partícipe de esta a los empleados y muestre acciones personales congruentes con esta visión.

La dimensión 1: Responsabilidad y compromiso de la gerencia y la dimensión 4: Confianza del empleado.

El índice de correlación entre estas variables es 0.585 (ver tabla 3) resulta muy lógico que un liderazgo fuerte inspire confianza en los empleados. Un empleado que cree en la empresa para la

cual trabaja mostrará mayor disposición y compromiso hacia el trabajo, lo que podría redundar en la productividad.

La dimensión 1: Responsabilidad y compromiso de la gerencia y la dimensión 7: Planeación y organización del trabajo.

El índice de correlación entre estas variables es 0.579 (ver tabla 3) se destaca nuevamente el compromiso del líder formal, el dueño o directivo. Es quien marca el camino y el ritmo de las actividades en la empresa. Es el que modela y construye la cultura de la organización. Se confirma que quien planea las actividades y organiza al personal en las pymes es el propietario y si se desea mejorar esa dimensión parece necesario el involucramiento del dueño.

La dimensión 1: Responsabilidad y compromiso de la gerencia y la dimensión 6: Comunicación efectiva.

El índice de correlación entre estas variables es 0.503 (ver tabla 3) una de las principales roles de un gerente o directivo es la comunicación dentro de la empresa. La comunicación es un constructor de cultura organizacional, las pequeñas empresas sustituyen la normatividad y el exceso de documentación con una comunicación efectiva y con una cultura organizacional fuerte. Nuevamente el líder se destaca como el pivote alrededor de quien se construye la empresa.

Es el directivo, el líder formal el elemento más importante en la construcción de una cultura de calidad en las pymes. La cultura de la organización es el principal activo de la empresa, su diseño y construcción es una prioridad para la gerencia. Debe ser el hombre y no la casualidad el artífice de esta creación. “De hecho existe la posibilidad de que la única cosa realmente importante que los líderes deben hacer, es crear y administrar la cultura” Schein (1996), citado por Pérez (2003)

## Referencias

- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. 4<sup>a</sup> Ed.. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Carlos, C. (2006). *La Administración de la Calidad en las Empresa Manufactureras Pequeñas: su Relación con el Desempeño de Negocios y los Subsectores Textil y del Vestido y Automotriz y de Autopartes*. Tesis Doctoral, no publicada, U.A.S.L.P. San Luis Potosí, México.
- Corbett, Ch., Luca, A., & Pan, J. (2005). Global perspectives on global standars. *ISO Management Systems*, Enero – Febrero 2005, 31 – 40.
- Dean, Jr. J. J. & Bowen. W D. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.

- Deming, W.E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos, S.A.
- Díaz, A. (2004). *¿Calidad?... sí se puede*. México, D.F. Ed. Panorama.
- Economist Intelligence Unit (The), (1997). *Vision 2010: Designing tomorrow's organization*. The Economist Intelligence Unit. New York, N.Y.
- Frehr, H. U. (1997). From ISO 9000 to total quality management, a rough road. *Human Systems Management*. 16(3), 185-193.
- Gallear, D., & Ghobadian, A. (2004). An empirical investigation of the channels that facilitate a total quality culture. *Total Quality Management*, 15(8), 1047 – 1067.
- Ghobadian, A., Gallear, D., Woo, H., & Liu, J. (1998). *Total Quality Management—Impact. Introduction and Integration Strategies*. London: CIMA Publishing.
- González, J. (2009). *Condiciones Necesarias para la Cultura de Calidad Existentes en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad de Rioverde S.L.P.* (Tesis Doctoral inédita), U.A.S.L.P. San Luis Potosí, México.
- INEGI (2011a). Censo de población y vivienda 2010. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. <http://www.inegi.org.mx/censo-población-vivienda-2010>
- Krieger, M. (2005). *Sociología de las Organizaciones (Desarrollo y Comportamiento Organizacional – Diagnóstico e Intervención)*, México, DF: Ed. Prentice Hall
- Pérez, O. (2003). *Cultura de Calidad: Diagnóstico y Perspectiva en las Organizaciones Zacatecanas*. (Tesis Doctoral), UJED. Durango, México.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional (13ª Ed.)*. Naucalpan, Edo. De México: Pearson Education.
- Ruiz, G. (2004). *México, Competitividad País y de las Regiones*, Seminario sobre desarrollo de la competitividad, UNAM.
- Saraph, J. V., & Sebastian, R. J. (1993). Developing a quality culture. *Quality Progress*, 26(9), 73-78.
- Schein, E. H. (1996). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Sirota, D., Usilaner, B. & Weber, M, S. (1994). Breaking through the cultural wall. *Journal for Quality and Participation*. 17(2), 74-83.
- World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Switzerland: SRO-Kunding.