

Trabajo de Grado Especialización Gestión Integrada QHSE

**Metodología para empoderar y comprometer a la alta dirección de las PYMES en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad**

**Autor**

Nicolás Guiot Usme

Director Trabajo de Grado

Oscar Alberto Vargas Moreno

Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito”  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Especialización Gestión Integrada QHSE  
Cohorte 44  
Bogotá D.C., Colombia, Septiembre 2020

© Únicamente se puede usar el contenido de las publicaciones para propósitos de información. No se debe copiar, enviar, recortar, transmitir o redistribuir este material para propósitos comerciales sin la autorización de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Cuando se use el material de la Escuela se debe incluir la siguiente nota “Derechos reservados a Escuela Colombiana de Ingeniería” en cualquier copia en un lugar visible. Y el material no se debe notificar sin el permiso de la Escuela.

Publicado en 2020 por la Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito”. Avenida 13 No 205-59 Bogotá. Colombia  
TEL: +57 – 1 668 36 00, e-mail: [espeqhse@escuelaing.edu.co](mailto:espeqhse@escuelaing.edu.co)

## Reconocimiento o Agradecimientos

Primero que todo quiero agradecer a Dios y a mi familia por el acompañamiento permanente en la consecución de este logro académico.

Agradezco también a la Escuela Colombiana de Ingenieros Julio Garavito y a sus profesionales por brindarme la posibilidad de hacer parte de un grupo selecto de especialistas en sistemas integrados de gestión nacionalmente reconocidos.

Al director de la especialización el ingeniero Jairo Raúl Chacón Vargas y a su secretaria Argenis Meneses Rodríguez por estar siempre pendientes de mi conformidad dentro y fuera de la institución,

Finalmente un especial agradecimiento a mi tutor el ingeniero Oscar Alberto Vargas Moreno, quien siempre se preocupó porque yo pudiera cumplir mi sueño de llegar a ser un excelente profesional y especialista dedicando tiempo y dándome su orientación a todo momento en el desarrollo de este proyecto de investigación



## **Resumen Ejecutivo**

Las Pymes hacen parte de un gran porcentaje de empresas en Colombia, específicamente el 99,6% del país, son estas las que generan un tercio del producto interno bruto anual y logran dar el 67% de los empleos a los colombianos. Siendo este no un dato menor, hay un incremento significativo de las Pymes que está optando por crecer aceleradamente y consideran que una de las mejores maneras para conseguirlo es adquiriendo una certificación de calidad. Se identificó que uno de los mayores inconvenientes hoy en día era la falta de empoderamiento y compromiso de los directivos de las Pymes en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad. Por lo tanto este trabajo tiene como finalidad estructurar una metodología que logre empoderar y comprometer a la alta dirección de las Pymes, basándose en la metodología comercial de Jürgen Klarić que consiste en conocer al cliente biológica y culturalmente, en este caso el cliente sería la alta dirección. El presente estudio evidenció que uno de los principales inconvenientes de la alta dirección de las Pymes en la implementación de este sistema es el desconocimiento de los beneficios que genera el sistema de gestión de la calidad y las funciones que se deben cumplir para que esto suceda, de esta manera se considera que la metodología con los seis elementos de venta identificados puede generar un cambio positivo en el compromiso y empoderamiento de los directivos de las Pymes.



## Tabla de contenido

<b>LISTA DE ILUSTRACIONES.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>6</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.1 PROBLEMÁTICA.....	7
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.3 OBJETIVOS.....	8
1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES.....	8
1.5 METODOLOGÍA.....	9
<b>2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 NORMA ISO 9001:2015.....	11
2.2 PYMES EN COLOMBIA.....	11
2.3 INFORMACIÓN DOCUMENTADA SOBRE PYMES Y SISTEMAS DE GESTIÓN.....	14
2.4 METODOLOGÍAS DE VENTAS.....	16
2.4.1 Metodología de venta consultiva.....	16
2.4.2 Metodología de Jurgen Klarić.....	16
2.4.3 Metodología de Sandler.....	18
<b>3 RESULTADOS.....</b>	<b>20</b>
3.1 ENCUESTAS A EMPRESAS Y CONSULTORES.....	20
<b>4 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
<b>5 CREACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....</b>	<b>32</b>
5.1 METODOLOGÍA DE VENTAS DE JÜRGEN KLARIĆ APLICADA EN LA IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	32
5.1.1 Paso 1: Identificar la biología y la cultura de la alta dirección de la Pyme.....	32
5.1.2 Paso 2: Presentar el sistema de gestión de la Calidad a la alta dirección con estos 6 pasos de venta.....	34
5.1.3 Paso 3: Compartir la información con el resto de la organización por medio de la alta dirección.....	35
5.1.4 Paso 4: Asegurarse de dar apoyo y mantener motivada a la alta dirección.....	35
<b>6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>36</b>
<b>7 BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>39</b>

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: “Paso a paso de la metodología cualitativa que se va a utilizar” .....	10
Ilustración 2: "Acciones de mejoramiento según el sector económico" .....	13
Ilustración 3: “Los 10 códigos reptiles de Klaric” .....	17
Ilustración 4: Pregunta número uno .....	20
Ilustración 5: Pregunta número dos .....	21
Ilustración 6: Pregunta número tres .....	22
Ilustración 7: Pregunta número cuatro .....	22
Ilustración 8: Pregunta número cinco.....	23
Ilustración 9: Pregunta número seis .....	24
Ilustración 10: Pregunta número siete .....	24
Ilustración 11: Pregunta número ocho .....	25
Ilustración 12: Pregunta número nueve.....	26
Ilustración 13: Pregunta número diez .....	26
Ilustración 14: "Venta según Klaric vs Venta del sistema de gestión de la calidad" .....	34

## Lista de Tablas

Tabla 1: "Tamaño de las Pymes según Decreto 957 de Junio de 2019" .....	12
Tabla 2: “Resultados obtenidos de la entrevista realizada por Mónica Becerra a funcionarios de la empresa consultora.” .....	14
Tabla 3: "Resultados de la encuesta en línea a profesionales" .....	20
Tabla 4: "Los 6 elementos fundamentales que no pueden faltar en el diálogo del consultor, para vender el sistema de gestión de la calidad a la alta dirección de las Pymes" 32	

## **1 Introducción**

### **1.1 Problemática**

Cuando hablamos de la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión específicamente en Pymes, nos quedamos cortos al hablar de que es uno de los mayores retos para los profesionales en el tema. Bien sea en la implementación del sistema de gestión de la calidad, que es la mayoría de las veces la entrada a los sistemas de gestión en una compañía, siendo esta norma la insignia y por la que más se conocen las normas ISO en el país. También están, la de salud y seguridad en el trabajo y la ambiental que son vistas más como una herramienta para cumplir algunos requisitos legales y para evitar multas y sanciones en su mayoría.

Según La Gran Encuesta Pyme de ANIF (2019), hay un crecimiento del 6,33% en el número de empresas que buscan una certificación de calidad en comparación con el 2018, (Asociación Nacional de Instituciones Financieras - ANIF, 2020). Por lo tanto, una manera de intervenir con ese indicador de crecimiento en número de empresas que quieren implementar el sistema de gestión de la calidad y llegar a ser certificados podría ser adaptando una metodología para que la alta dirección de las mismas Pymes se involucre y conozca la importancia del sistema de gestión de la calidad. Llevando a estas empresas a interpretar de mejor manera los beneficios que esta trae consigo a corto y largo plazo.

Un estudio de la Universidad de Santo Tomás en convenio con ICONTEC realizado a grandes empresas pioneras que manejen los tres sistemas de gestión de calidad, SST y ambiental, demostró que las principales razones de la implementación de estos sistemas en aquellas organizaciones son: la reputación, la permanencia en el mercado, la ventaja competitiva sobre otras compañías y no menos importante, la rentabilidad (Silva, 2013). Estos fueron cuatro de los muchos otros factores que pueden existir y se concluyó que estos cuatro eran los más importantes para las grandes compañías del país. Si se logra comunicar este mensaje de manera asertiva y clara para cualquier consultor especialista en sistemas de gestión, para cualquier persona que entienda sobre este tema y con mayor razón para los directivos de las Pymes, la probabilidad de éxito al implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad por parte de estos entes va a ser mucho mayor, va a tener más acogida y va a ser parte fundamental de su planeación estratégica y de la cultura de la organización.

*“Las PYMES son lo que sus gerentes quieren que sea, desde el momento en que se comienza o se tiene la idea de crear empresa”.* (Viloria, 2011). Esta frase hace referencia principalmente a que la toma de decisiones, el direccionamiento de hacia dónde va la empresa y cuáles deben ser sus objetivos es tomado por la alta dirección o por el emprendedor de la PYME. Por lo tanto, si se crea una metodología o herramienta de fácil comprensión, que se base en un modelo de éxito ya comprobado como lo es la metodología comercial de Klarić soportada en una lógica de ventas, en la cual se concretan negociaciones por medio del conocimiento de mi cliente biológica y culturalmente; que si lo comparamos con la implementación y mantenimiento del sistema de gestión es como convencer los directivos de una Pyme para comprar el sistema de gestión de la calidad. De esta manera generamos que el empresario Pyme tome conciencia, entienda las oportunidades y beneficios que ofrece el sistema de gestión de la calidad y deje de verlo como

una obligación legal, el empresario Pyme y su compañía va a lograr verlo como una necesidad, una oportunidad para mejorar su competitividad y una herramienta de sostenibilidad para su negocio.

### **1.2 Pregunta de Investigación**

¿Cómo lograr empoderar y comprometer a la alta dirección de las pymes en la implementación y el posterior mantenimiento del sistema de gestión de la calidad con una metodología sencilla y confiable?

### **1.3 Objetivos**

General:

- Diseñar una metodología para empoderar y comprometer a la alta dirección de las PYMES en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad

Específicos:

- Realizar revisión documental y recopilar experiencias de profesionales por medio de una encuesta sobre la implementación de sistemas de gestión de la calidad en Pymes.
- Identificar las principales falencias y obstáculos de la alta dirección de las PYMES en la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión, por medio de la información recopilada
- Comparar la metodología comercial de Klarić con las principales falencias y obstáculos para la alta dirección de las PYMES en la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión
- Diseñar estrategias para abordar las falencias y obstáculos de la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión, basados en la metodología comercial de Klarić.

### **1.4 Alcance y Limitaciones**

Alcance:

- Alcance teórico, revisión de información, diseño y desarrollo teórico de la metodología sin prueba piloto.

Limitaciones:

- Calidad y cantidad de información encontrada.
- Veracidad de los documentos encontrados.

- Dificultades en la divulgación y en la realización de la encuesta por parte de los profesionales.
- Facilidad de consecución de la información requerida en revistas, bases de datos, páginas web que requieran licencia o permisos especiales.
- Confidencialidad de la información requerida o dificultad para acceder a la información detallada de las empresas y el rendimiento de los sistemas de gestión en las mismas.
- Tiempo de desarrollo del proyecto más la carga laboral de las actividades académicas universitarias.
- Aplazamiento de entregas o actividades por pandemias u otros eventos ajenos a la universidad y al desarrollo del proyecto.

### **1.5 Metodología**

La metodología implementada se basa en el método cualitativo, que consiste en la búsqueda de información documentada, estadísticas y experiencias de algunos profesionales en la implementación de los sistemas de gestión, para finalmente entregar un reporte en este caso una metodología basada en el análisis de los resultados obtenidos. (Canaan, 2019)

Para el desarrollo del proyecto, lo primero que se debe hacer es definir el paso a paso de las actividades y procesos que se llevaran a cabo para el cumplimiento de los objetivos. Para empezar se recopilará información documentada y se desarrollará un modelo de encuesta para profesionales en sistema de gestión de la calidad. Posterior a esto se llevara a cabo el análisis de los resultados obtenidos, para finalmente proponer una metodología de empoderamiento y compromiso para la alta dirección.

Ilustración 1: "Paso a paso de la metodología cualitativa que se va a utilizar"

## METODOLOGÍA CUALITATIVA



Fuente: (propia, 2020)

## 2 Marco Teórico

### 2.1 Norma ISO 9001:2015

El sistema de gestión de la calidad es uno de los muchos pertenecientes a la familia de las normas ISO, generadas por la organización internacional de estandarización o sus siglas en inglés: *International Organization for Standardization*. La finalidad de esta norma internacional en pocas palabras es satisfacer las necesidades de los clientes, pero según la norma internacional a groso modo su objetivo es *“demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.”* (Insitituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2015).

En esta norma vamos a encontrar una guía metodológica la cual va a tener un contenido rico en teoría aplicada, para que las organizaciones logren sus objetivos estratégicos encaminados hacia la satisfacción del cliente y a entregar un producto o servicio con los más altos estándares de calidad. Pero para lograrlo la norma nos muestra un trasfondo en el cual hay un inicio, nudo y desenlace, una serie de requisitos innegociables a seguir.

Primero nos habla de que debemos reconocer todo lo que afecta o en qué se ve inmiscuida la organización tanto interna como externamente. También especifica que se debe hacer partícipes a todas las partes interesadas para conocer cuáles son los intereses de cada una de ellas. Siguiendo con el orden de la norma se debe definir el alcance del sistema de gestión para posteriormente dar inicio al diseño y establecimiento de los procesos. Una vez se establecen los procesos de toda la organización, se debe definir la política y las responsabilidades de cada ente. Al tener todo esto definido se comienza por planear cómo se va a desarrollar nuestro plan junto con la fijación de nuestros objetivos y el pensamiento basado en riesgo, definiendo todos los recursos necesarios para de esta manera poner en marcha el sistema de gestión con sus debidos controles y con la verificación y mejora de los mismos. Todo este procedimiento que nos propone la norma se basa en el ciclo Deming: Planear, Hacer, Verificar, Actuar.

En Colombia el ente regulador y representante de la norma ISO 9001 y el resto de normas y guías técnicas ISO es el ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación). El ICONTEC se encarga básicamente de prestar esta información y certificar estas normas técnicas a organizaciones colombianos, tales como las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas).

### 2.2 Pymes en Colombia

La Pymes se clasifican según el decreto 957 del 5 de Junio de 2019 (Ministerio de Comercio, 2019), que modifica el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, en micro, pequeña y mediana por la cantidad de ingresos que genere y por el sector económico en el que se encuentre:

Tabla 1: "Tamaño de las Pymes según Decreto 957 de Junio de 2019"

Unidades en (UVT) Unidades de Valor Tributario	Microempres	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Sector Manufacturero	$X \leq 23.563$	$23.563 < X \leq 204.995$	$204.995 < X \leq 1.736.565$
Sector Servicios	$X \leq 32.988$	$32.988 < X \leq 131.951$	$131.951 < X \leq 483.034$
Sector Comercio	$X \leq 44.769$	$44.769 < X \leq 431.196$	$431.196 < X \leq 2.160.692$

Fuente: (Ministerio de Comercio, 2019)

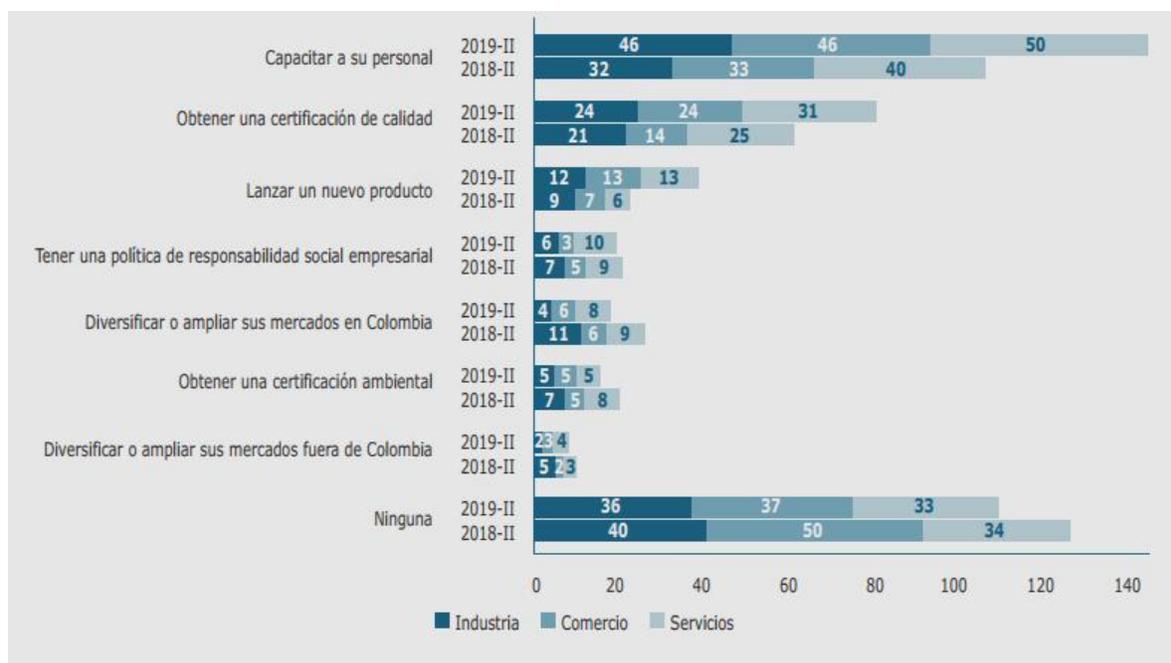
En Colombia son aproximadamente 2,5 millones de empresas que generan el 67% del empleo del país. Un dato que recalca en que son una base fundamental del sistema productivo del país. Las Pymes representan a nivel nacional 99,6% de todas las empresas del país, el 94,7% de estas son microempresas y el 4,9% son pequeñas y medianas empresas, por lo tanto es un reto gigante culturizar y educar a los líderes de las Pymes para lograr un crecimiento masivo y acelerado con los sistemas de gestión y de esta manera ayudar al crecimiento económico del país. (pymas, 2020)

Las Pymes en Colombia hacen parte de una gran rebanada del pastel, si lo miramos estadísticamente son las generadoras de un tercio del incremento del producto interno bruto del país, ya que según La Revista Dinero "Agrupar el mayor número de unidades productivas y en los últimos años se ha identificado una correlación importante entre la tasa de creación de este tipo de empresas y el crecimiento del PIB." (Revista Dinero, 2019). Las Pymes en Colombia se dividen en tres grandes categorías según su actividad productiva: comercio, servicios e industria. Donde según la gran encuesta Pyme realizada a nivel nacional el segundo semestre del año 2019, se evidenció que el 37% son del sector comercio, el 32% del sector servicios y el 31% del sector industria. (Asociación Nacional de Instituciones Financieras - ANIF, 2020).

En esta encuesta realizada a nivel nacional, se tuvo en cuenta un caracter particular que son las acciones de mejoramiento que han venido tomando las pymes Para realizar un sondeo estadístico de la mejor manera se determinaron las acciones de mejoramiento más comunes, que son: capacitar al personal, obtener una certificación de calidad, lanzar un nuevo producto, tener una política de responsabilidad social empresarial, diversificar o ampliar sus mercados en Colombia, obtener una certificación ambiental y diversificar o ampliar sus mercados fuera de Colombia.

En lo que concierne a las acciones de mejoramiento realizadas por las pymes, teniendo en cuenta el sector económico al que pertenecen, se realizó una comparación del segundo semestre del año 2018 al segundo semestre del año 2019. Los resultados estadísticos se decantaron de la siguiente manera:

Ilustración 2: "Acciones de mejoramiento según el sector económico"



Fuente: (Asociación Nacional de Instituciones Financieras - ANIF, 2020)

Como se puede ver en la figura 1, la obtención de una certificación de calidad, se ubica en el segundo puesto según los datos estadísticos tomados. El 31% de las empresas del sector industrial, el 24% de las empresas pertenecientes al gremio del sector servicios y sector comercial desean mejorar su rendimiento y crecer por medio de la búsqueda de una certificación de calidad. Esto genera una alta demanda en el mercado de la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión de calidad a lo largo del territorio colombiano. Por lo tanto la implementación de la norma ISO 9001 es una herramienta que las pequeñas y medianas empresas están buscando. Sin embargo qué tanta efectividad se puede dar en la implementación y en la manutención de este sistema en dichas empresas y con qué metodologías se está aplicando para considerarla una herramienta efectiva.

Un estudio realizado en Latinoamérica, por un profesional en sistemas de gestión develó que los principales obstáculos internos dentro de las Pymes son: la escasez de recursos económicos, la falta de conocimiento de los beneficios para certificarse, la falta de conocimiento del funcionamiento de la norma ISO 9001, bajo nivel educativo de los empleados, estructura organizacional no definida, recurso humano insuficiente, falta de equipo tecnológico, resistencia al cambio, falta de compromiso de la alta gerencia, alta rotación de personal, falta de diagnóstico inicial, falta de conocimiento de los servicios ofrecidos por consultores, dificultar para alinear el sistema de gestión con la administración del negocio, entre otros. Mucho de los anteriores tienen mucho que ver con el mensaje que da la alta dirección de las Pymes a la organización en general. (Jimenez, 2020)

### 2.3 Información documentada sobre Pymes y sistemas de gestión

Para la recolección de resultados con base en la información documentada, se encontraron diferentes conclusiones hechas en trabajos de grado, entrevistas, revistas, libros, etc., los cuales brindan a este trabajo lineamientos que perciben algunos otros investigadores y/o profesionales sobre el empoderamiento y compromiso de los líderes en la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas en las Pymes.

En un artículo realizado en el año 2017, por profesionales de la Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador y de la Universidad de La Habana, Cuba, se encontró que por medio de encuestas basadas en liderazgo y en la norma ISO 9001:2015 a estudiantes y profesores de la institución educativa, se concluyó lo siguiente: *“el nivel de liderazgo, compromiso y participación de los actores en la gestión de la calidad es bajo. Por tanto, la implantación del SGC está fuertemente relacionada con el fortalecimiento de la cultura institucional en materia de calidad, para lo cual debe priorizarse el compromiso y la participación.”* (Jaya Escobar & Guerra Breña, 2017)

La especialista en gerencia de calidad Mónica Becerra López, en 2019 desarrolló un trabajo de grado en el cual explica que por medio de un modelo de entrevista a funcionarios de la empresa consultora sobre las principales dificultades para la integración de la norma ISO 9001 y la ISO 14001, son las que se obtuvieron a continuación, en orden de importancia de arriba hacia abajo:

Tabla 2: *“Resultados obtenidos de la entrevista realizada por Mónica Becerra a funcionarios de la empresa consultora.”*

No.	Dificultades para la integración de ISO 9001 e ISO 14001 en la empresa
1	Falta de interés de los directivos hacia sus modelos de gestión
2	Persistencia del funcionamiento por separado de los modelos de gestión por parte de los líderes de calidad y gestión ambiental
3	Baja exigencia de los entes certificadores en los seguimientos realizados a los modelos de gestión implementados.
4	Falta de acompañamiento y seguimiento de los equipos que lideran los modelos de gestión a los otros equipos que participan en la integración
5	Equipos de trabajo desmotivados y poco comprometidos con los sistemas de gestión
6	Baja conciencia de la importancia de los modelos de gestión en todos los niveles de la empresa
7	Insuficiente formación en sistemas de gestión a todos los líderes de proceso
8	Reprocesos y repetición en la documentación
9	Percepción de que los modelos de gestión aumentan la carga laboral y el estrés de los equipos de trabajo
10	Aplicación de estrategias de implementación incoherentes con la situación financiera de la empresa
11	No se cuenta con la participación de consultoría externa

Fuente: (Becerra, 2019)

Dentro de las causas y el análisis realizado, se evidenció que no se habían identificado los beneficios que los sistemas de gestión generan para la organización. Tampoco se tuvo en cuenta que las responsabilidades de algunos entes en la organización no son claras. Además, no

se realizó la implementación de una manera metodológica e hizo falta el seguimiento de los resultados y finalmente en el presupuesto de horas, no se tiene el tiempo destinado para la implementación. Se concluyo de lo anterior que *“los líderes deben proporcionar orientación a sus equipos sobre la organización, son responsables de que se mantengan atmosferas de confianza internas, en las que los colaboradores se puedan involucrar total y adecuadamente con el logro de sus objetivos y la mejora continua.”*. (Becerra, 2019)

La profesional en sistemas integrados de gestión Giovanna Benavides Silva en asociación con la Universidad de Santo Tomas e ICONTEC, en el año 2013, desarrollaron un estudio muy interesante debido a que, como su título lo dice *“Ética empresarial y sistemas integrados de gestión: organizaciones pioneras certificadas en Bogotá D.C”*, habla de lo importante que es unir la ética empresarial con los sistemas de gestión. Más allá de los autores y del título del artículo científico, los resultados y conclusiones que obtuvieron fueron aún más llamativos.

Por ejemplo, encontraron que un común denominador en la mayoría de los directivos entrevistados coincide con que la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión no tienen nada que ver con la ética empresarial. También hallaron relevante el hecho de que la gran mayoría de empresas implementa y mantiene los sistemas de gestión por reputación, por permanencia en el mercado y por tener una ventaja competitiva sobre el resto. Aclaran que la ventaja competitiva para varios directivos es el certificado, pero no las bondades que traen consigo los sistemas de gestión. Un número importante de organizaciones aceptó que tener un certificado da beneficios para negociaciones internacionales y para licitaciones. (Silva, 2013)

Por otro lado en un estudio realizado por Sheryl González, Magister en Sistemas de gestión de la Universidad Autónoma del Caribe, se identificaron diferentes teorías referentes a la implementación de sistemas de gestión en Pymes, para al final concluir que las Pymes en Colombia son lo que los gerentes quieren que sea, la elaboración de estrategias competitivas se ve fuertemente influenciada por el líder de la Pyme. (Viloria, 2011)

Otro punto de vista encontrado en un estudio realizado en Buenos Aires, Argentina en la Universidad Nacional de San Martín, lo desarrollaron dos estudiantes como trabajo final de práctica profesional. El título del trabajo es muy atractivo para realizar apreciaciones y compararlo con una metodología de empoderamiento y compromiso para la alta dirección, que es lo que estamos buscando en este trabajo. En este estudio primero identificaron todo lo que significa y rodea a las palabras líder y liderazgo. Se identificaron diferentes tipos de líderes y también tipos de liderazgo. Lo realmente relevante es conocer lo que concluyeron. Identificaron que dentro de las habilidades de un buen líder debe destacarse la capacidad de comunicar muy bien los mensajes, la capacidad de integración y lograr que todos los empleados canalicen su energía en el logro de los objetivos. A modo general ratificaron que el liderazgo en las pymes específicamente, es una herramienta de desarrollo y crecimiento fundamental. Un líder debe saber equilibrar los intereses de sus subordinados.

En este estudio también hicieron referencia un tema muy popular hoy en día que es el liderazgo por coaching. Este como herramienta sirve para darnos cuenta de lo que realmente necesitamos, ayuda a enfocarse en objetivos claros y a tener conciencia de los mismos, ayuda

también a reconocer nuestras fortalezas y debilidades y a actuar consecuentemente o con responsabilidad para mejorar el desempeño. (Carbajo & Portal, 2019)

Finalmente en el Artículo de la revista universitaria de Investigación de la Universidad Técnica de Ambato, Eufemia Alejandrina Ramos, trata de explicar el tema del liderazgo y el sistema de gestión de la calidad desde un modelo de estudio similar al del reciente trabajo, ya que compara la teoría con las vivencias de otros estudios encontrados en otras organizaciones. Es importante resaltar que desde la perspectiva de los trabajadores los factores claves de un liderazgo acertado son los valores y el trabajo en equipo. Por otra parte, los líderes dejan muy de lado el apoyo motivacional y la comunicación con sus partes interesadas y finalmente se preocupan muy poco por mejorar en temas de tecnología, innovación y gestión del riesgo. (Ramos Viteri, 2019)

## **2.4 Metodologías de ventas**

Las metodologías de ventas utilizadas hoy en día tienen como finalidad convencer a un cliente de hacerse con un producto o servicio, por medio de un vendedor. En el contexto del sistema de gestión de la calidad hay cierta similitud con los protagonistas, ya que el vendedor en este caso sería la persona encargada de comprometer y empoderar a la alta dirección, bien sea un consultor o el encargado en la empresa del cargo. Por su parte, el cliente sería la alta dirección de la Pyme que es quien se va a convencer de comprar el producto o servicio, que finalmente sería el sistema de gestión de la calidad. Teniendo lo anterior en cuenta a continuación se encuentran tres metodologías que podrían ser la base de una metodología para comprometer a la alta dirección de las Pymes.

### 2.4.1 Metodología de venta consultiva

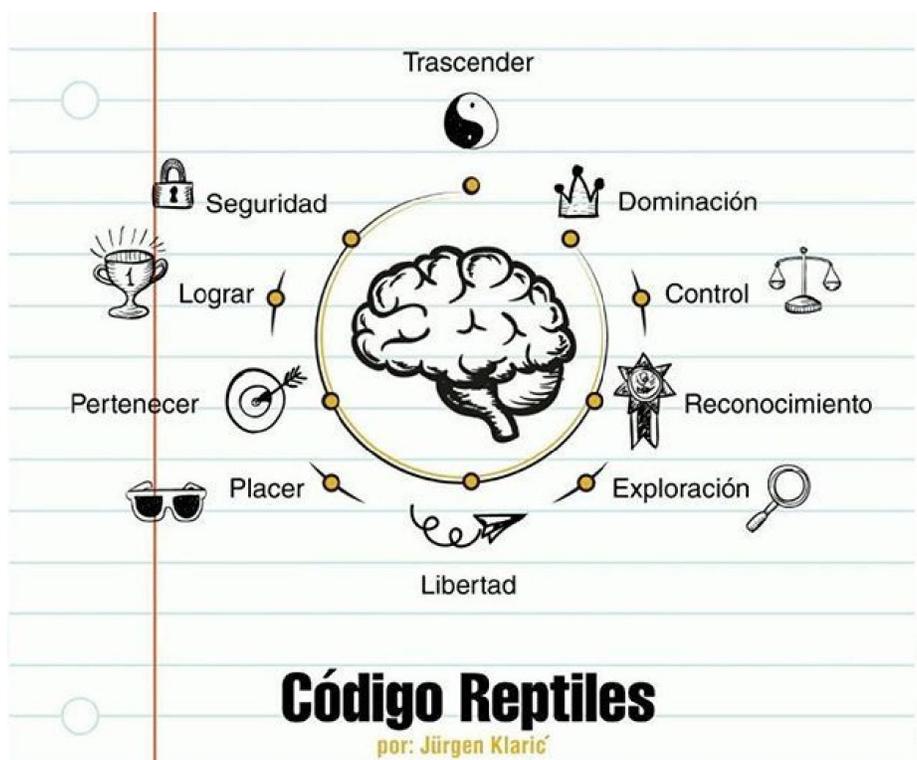
En la metodología de ventas estilo consultiva, el vendedor va más allá en su relación con el cliente, pues su objetivo es ganarse la confianza para convertirse en un asesor privilegiado; desde ese punto será más fácil llegar a las ventas. La capacidad de generar ese nivel de confianza con el cliente es muy compleja, ya que por el cliente la mayoría de las veces no se presta para facilitar información conforme a sus experiencias, pensamientos, opiniones, etc. En conclusión, la idea es centrarse en el cliente y no en el producto. Un punto importante es el vendedor consultivo, quien necesita demostrar conocimiento sobre el negocio mismo. (Jaimes Lopez, 2013)

### 2.4.2 Metodología de Jurgen Klarić

La metodología del profesional y especialista en comportamiento humano, Jürgen Klarić se basa en identificar que para venderle a una persona o convencerla de hacer lo que se le propone, que particularmente es nuestro caso con el sistema de gestión de la calidad, se debe tener en cuenta dos factores fundamentales que son la biología del ser humano y la cultura.

Cuando Klarić habla de cómo venderle a la biología del ser humano, especifica que hay diez “botones” o comportamientos que generan en el cerebro que los humanos adquiramos o identifiquemos la necesidad de tener un producto o un servicio. Les llama “Códigos Reptiles”.

Ilustración 3: “Los 10 códigos reptiles de Klaric”



Fuente: (Klaric, 2014)

Los códigos reptiles son los que se pueden apreciar en la imagen y a continuación los describe de esta manera:

- La dominación, que es cuando la persona adquiere algo y se siente con poder o percibe que domina a alguien o a un grupo de personas.
- El control, que es la necesidad de conseguir algo para no perder el control de la situación y quedarse en un estado de confort.
- El reconocimiento, que hace referencia al momento en el cual se adquiere algo o se espera conseguir algo con el fin de ser reconocido por el resto de personas.
- La exploración, que es la inquietud que genera en el ser humano adquirir algo para conocer conocerlo, porque es algo nuevo.
- La libertad, que se define en la adquisición de algo que haga sentir libre al ser humano o como un ser autónomo.
- El placer, que es adquirir algo que me haga sentir satisfacción.

- El pertenecer, que hace referencia a como su nombre lo dice querer pertenecer o hacer parte de un grupo.
- El logro, que es adquirir algo para lograr mis objetivos o mis metas propuestas.
- La seguridad, que hace referencia a la adquisición de algo que me haga sentir seguro, protegido, a salvo.
- La trascendencia, que se define como la adquisición de algo con el fin de llegar más alto, pasar de nivel, sobresalir.

Klarić especifica que no es necesario convencer a mi cliente por los diez. Se necesita solamente tres, máximo 4. Esto con el fin de profundizar mucho en uno según lo que se esté ofreciendo como producto o servicio y soportarlo en los otros dos para finiquitar la venta. Este estudio de Klarić se fundamenta en neurociencias y le llevó aproximadamente 9 años descubrirlo.

El otro factor importante en la metodología de Klarić es cómo venderle a la cultura del ser humano. Esto Klarić lo define como la llegada al estado de confort del cliente. Pero para llegar a eso se debe tener tres aspectos en consideración que son el reducir el miedo del cliente, hacerle sentir que ahorra energía y provocarle mayor placer. Estos tres factores también son conocidos como el triángulo de ventas en el neuromarketing. (Klaric, 2014)

### 2.4.3 Metodología de Sandler

La metodología de ventas de Sandler se basa en la eficiencia, efectividad y la responsabilidad. Lo que busca Sandler en un vendedor es que el mismo reestructure esfuerzos de desarrollo de negocios en torno a un conjunto de cotas relevantes y medibles; Implemente un marco de actividades que le permitan determinar rápidamente la calidad de una oportunidad y finalmente tener la capacidad de decidir dónde y con quién invertir el tiempo para lograr el mayor y más rápido retorno de la inversión.

Según la metodología de Sandler se debe seguir tres pasos esenciales, que a su vez tiene otros tres valores importantes:

Pasos del proceso de Venta	Objetivo	Actividades relevantes
Paso 1	Es tu responsabilidad crear y mantener una atmósfera confortable para hacer negocios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar sintonía con los prospectos.</li> <li>• Tener un genuino deseo de ayudarlo a resolver problemas, enfrentar desafíos o llegar a metas.</li> <li>• Controlar el proceso de venta, estableciendo acuerdos previos con tus prospectos sobre el avance en el proceso y estableciendo quién será responsable</li> </ul>

		de qué.
Paso 2	Califica Siempre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concéntrate primero en el grado de alcance entre lo que tú tienes para ofrecer y el problema, desafío o meta del prospecto.</li> <li>• Determina si el prospecto está en condiciones de dedicar los recursos suficientes para adquirir y usar el producto o servicio que le ofrecerás eventualmente.</li> <li>• Antes de comenzar a trabajar en soluciones y presentaciones, determina exactamente cómo será evaluada tu oferta y por quién.</li> </ul>
Paso 3	El objetivo de "cerrar" es obtener un "si" o un "no", o una decisión de seguir al paso siguiente en un proceso de decisión multi-etapas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades de cierre sólo tienen lugar con prospectos que han "sobrevivido" a la calificación y han aceptado tomar una decisión al final de la presentación.</li> <li>• Las presentaciones debieran enfocarse sólo en los dolores no cubiertos antes en el proceso, nada más, nada menos.</li> <li>• Las actividades post venta asegurarán la venta y facilitarán la transición de la relación de comprador-vendedor a colaboradores trabajando hacia una meta común.</li> </ul>

Fuente: (Sandler Systems Inc., 2020)

### 3 Resultados

#### 3.1 Encuestas a empresas y consultores

Con el fin de tener una mayor información sobre la problemática en la implementación de la ISO se realizó a un grupo de 104 profesionales dedicados a la implementación y al mantenimiento del sistema de gestión de la calidad en Pymes. De los 104 tan solo 50 finalizaron la encuesta. En cada pregunta se tuvo en cuenta cuantas personas colocaron una respuesta de esas 104. La tasa global de finalización fue muy cercana a la mitad de los encuestados (48,1%).

Tabla 3: "Resultados de la encuesta en línea a profesionales"

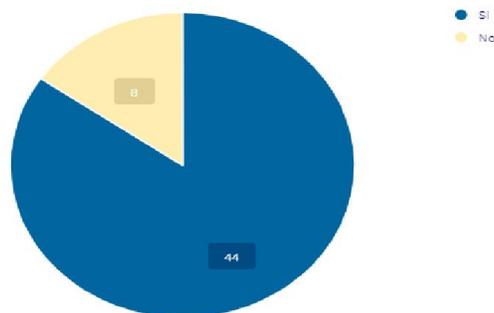


Fuente: (Survio, 2020)

Estos profesionales dieron su opinión en cada una de las diez preguntas realizadas, eligiendo la respuesta que más se asemejara a sus vivencias y experiencias en el campo. Los resultados obtenidos son los siguientes en el mismo orden de las preguntas de la encuesta:

Ilustración 4: Pregunta número uno

**1. ¿Considera usted que la falta de compromiso por parte de la alta dirección de las PYMES es uno de los mayores inconvenientes (o el mayor) en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la Calidad?**

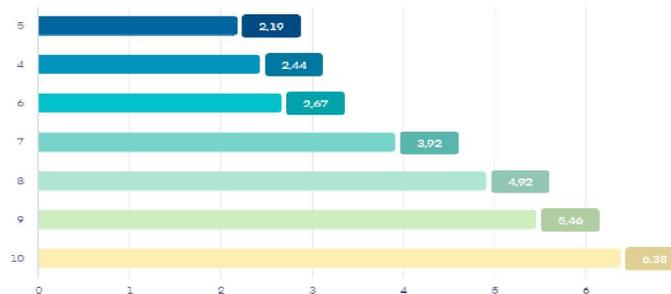


Fuente: (Survio, 2020)

Esta primera pregunta 52 personas alcanzaron a responderla. 44 de los profesionales (el 84,6%), estuvo de acuerdo con que el compromiso por parte de la alta dirección es uno de los mayores inconvenientes en la implementación y el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.

Ilustración 5: Pregunta número dos

**2. Viendo esta imagen, la cual hace referencia a la estructura de la norma ISO9001:2015 con el ciclo PHVA. Ordene de mayor a menor según su opinión, los numerales de la norma del 4 al 10 por su nivel de importancia, siendo el primero el más importante y el último el de menor importancia**



Fuente: (Survio, 2020)

La segunda pregunta nos muestra en el eje X el puesto del 1 al 7 en prioridad y en el eje Y los capítulos o numerales de la norma ISO 9001:2015. Los resultados obtenidos muestran el promedio de posiciones de 1 a 7 que tuvo cada uno de los numerales y está organizados manera ascendente. Como podemos evidenciar el numeral que les parece de mayor importancia en general a los profesionales que desarrollaron la encuesta es el capítulo 5 referente al liderazgo, seguido del 4 que se refiere al contexto de la organización y luego va el 6 que tiene que ver con la planificación del sistema.

Ilustración 6: Pregunta número tres

### 3. ¿Qué percepción en general tiene la alta dirección de las Pymes sobre el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)?



Fuente: (Survio, 2020)

La pregunta número tres era cerrada y de única respuesta, la respondieron 52 profesionales de los cuales 17 perciben que la alta dirección en resumidas cuentas cree que el sistema de gestión de la calidad es para aumentar la satisfacción del cliente, otros 17 perciben que la alta dirección en resumidas cuentas cree que lo ven como algo importante pero delegan sus funciones a alguien más, por otro lado 12 de los profesionales percibe que la alta dirección cree que es un tema de competitividad en el mercado y por último 6 de los 52 profesionales perciben que la alta dirección cree que es un pasivo financiero.

Ilustración 7: Pregunta número cuatro

### 4. ¿En qué etapa del ciclo PHVA se evidencia más falta de compromiso por parte de la alta dirección de las PYMES en la implementación y el mantenimiento del SGC?

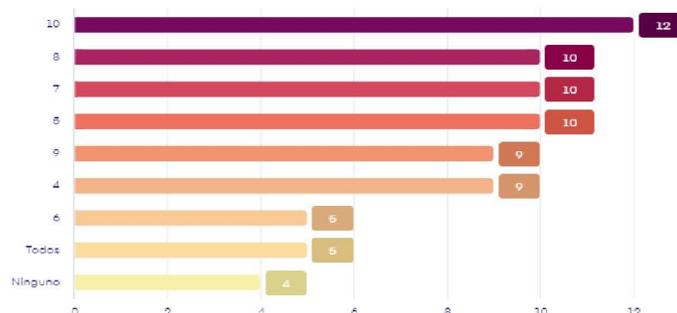


Fuente: (Survio, 2020)

En la pregunta cuatro tenemos en total 60 respuestas. Esto se debe a que los profesionales podían entregar una o más respuestas ya que podían haber varias etapas en las cuales se evidenciara falta de compromiso por parte de la alta dirección. La etapa del ciclo PHVA que según la mayoría de los profesionales tiene más fallas es el Actuar, seguida del hacer y el planear con el mismo resultado. De todas maneras la etapa de verificación no se encuentra muy lejana a las dos anteriores. Hubo 7 profesionales que eligieron como opción que en todas las etapas se evidencia la misma falta de compromiso, por otra parte hubo 3 de ellos cree que en ninguna de las etapas pasa lo enunciado en la pregunta.

Ilustración 8: Pregunta número cinco

**5. ¿En qué numeral o numerales de la norma ISO9001:2015 (4, 5, 6, 7, 8, 9 o 10) se evidencia más falta de compromiso por parte de la alta dirección de las PYMES en la implementación y el mantenimiento del SGC?**

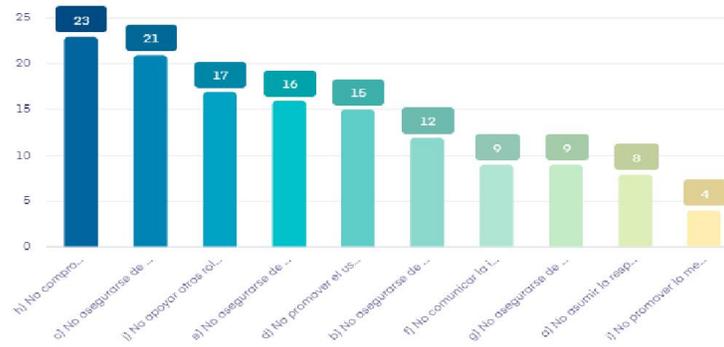


Fuente: (Survio, 2020)

La pregunta cinco tiene en total de 74 respuestas. Esto se debe a que los profesionales podían entregar una o más respuestas ya que puede que evidencien falta de compromiso por parte de la alta dirección en más de un numeral de la norma ISO 9001:2015. En el primer lugar tenemos al numeral número 10 con 12 respuestas. Sin embargo le siguen los numerales 5, 7 y 8 con 10 respuestas los tres. Posteriormente vienen los numerales 4 y 9, y finalmente el numeral 6. 5 de los profesionales que diligenciaron la pregunta marcaron que en todos los numerales existen falencias de compromiso por igual por parte de la alta dirección y 4 profesionales piensan que en ninguno de los numerales existe falta de compromiso por parte de la alta dirección.

Ilustración 9: Pregunta número seis

**6. ¿Cuáles son los inconvenientes y errores más comunes de la alta dirección de las PYMES en la implementación y el mantenimiento del SGC, teniendo en cuenta los literales del numeral 5.1.1, del capítulo de liderazgo de la norma ISO9001:2015?**

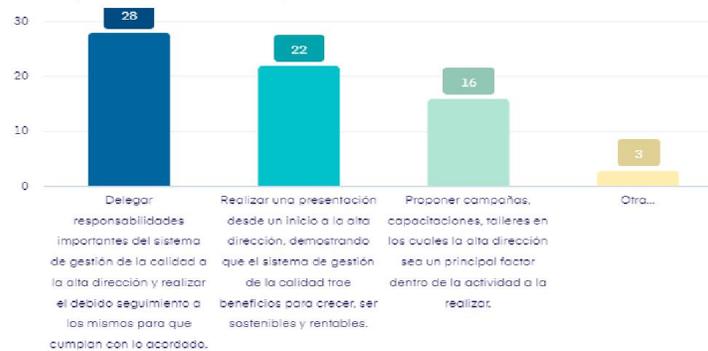


Fuente: (Survio, 2020)

En la pregunta seis podemos evidenciar la mayor cantidad de respuestas de toda la encuesta, con un total de 134, ya que habían diez opciones de respuesta y los profesionales podían elegir más de un literal en el que la alta dirección cometiera mayor cantidad de errores del numeral 5.1.1 de la norma ISO 9001:2015. En los resultados se evidencia que el literal h es el que más creen los profesionales tiene inconvenientes y errores por parte de la alta dirección seguido del literal c, j, e, d, b, f, g, a y el último el i.

Ilustración 10: Pregunta número siete

**7. ¿Qué estrategias ha utilizado o considera importantes para empoderar, involucrar y comprometer a la alta dirección de las PYMES en la implementación y el mantenimiento del SGC?**

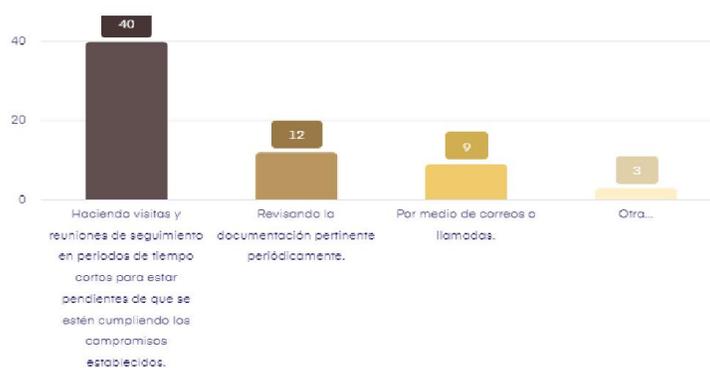


Fuente: (Survio, 2020)

Esta pregunta número siete tiene 69 respuestas, ya que los profesionales podían seleccionar una o más respuestas por lo tanto puede que implementen más de una estrategia. La estrategia que mayor acogida tuvo fue la de delegar responsabilidades importantes a la alta dirección con 28 votos y la que le sigue es la de realizar una presentación demostrando los beneficios del sistema de gestión de la calidad con 22 votos, después sigue la estrategia de proponer campañas, talleres y capacitaciones. Finalmente se encuentra otra opción que fue marcada por tres profesionales.

Ilustración 11: Pregunta número ocho

**8. ¿Cómo realiza el seguimiento y la verificación de estas estrategias a la alta dirección de las PYMES en el mantenimiento del SGC?**

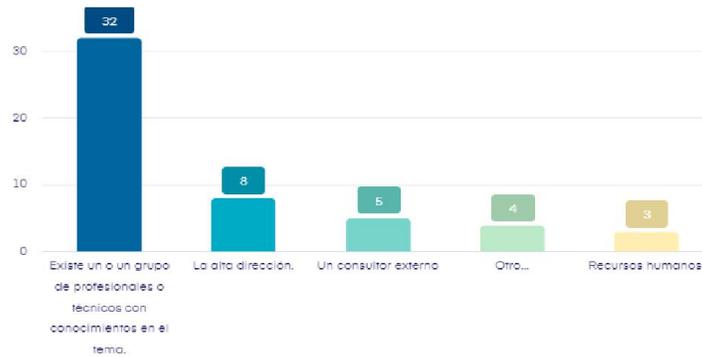


Fuente: (Survio, 2020)

En la respuesta ocho se le preguntó a los profesionales sobre cómo realizan el seguimiento y verificación a las estrategias utilizadas en la pregunta anterior. El total de respuestas obtenidas es de 64 y 40 de esas respuestas, un 62,5%, hace referencia a la respuesta que tiene que ver con hacer visitas y reuniones de seguimiento con la alta dirección. Tan solo 12 respuestas fueron consideradas en las revisiones de la documentación, 9 respuestas estuvieron de acuerdo en que hacer seguimiento por correo y finalmente 3 profesionales realizan otro tipo de seguimiento a las estrategias propuestas a la alta dirección.

Ilustración 12: Pregunta número nueve

**9. ¿En qué área o quiénes son los encargados del seguimiento del sistema de gestión de la calidad en las PYMES?**

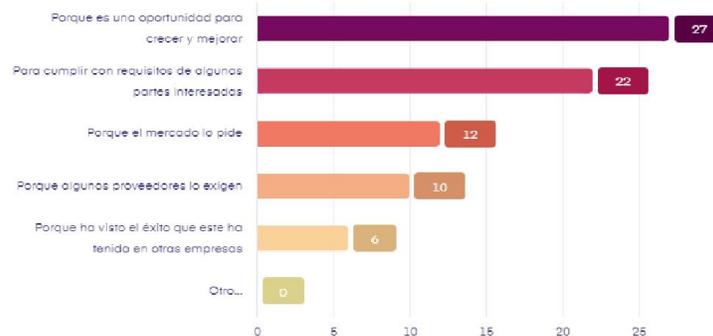


Fuente: (Survio, 2020)

Los resultados de la pregunta nueve provienen de una pregunta con única respuesta, la respondieron 52 profesionales en total y la gran mayoría, exactamente 32 de ellos, el 64%, coinciden en que las personas encargadas del sistema de gestión de la calidad en las Pyme son grupos de profesionales o un profesional a cargo. Por un lado, 8 profesionales según su experiencia consideran que esta función la lleva a cargo la alta dirección y por otro lado 5 de los profesionales respondieron que un consultor interno se encarga de esa área. Finalmente hubo 4 que creen que otro ente se encarga del sistema y 3 personas consideran que recursos humanos son los que se encuentran a cargo del sistema de gestión de la calidad.

Ilustración 13: Pregunta número diez

**10. ¿Cuál es la razón o justificación de las PYMES para querer implementar el sistema de gestión de la calidad?**



Fuente: (Survio, 2020)

La última pregunta de la encuesta hacía referencia a cuál creen los profesionales que sea la razón por la cual las Pymes implementen el sistema de gestión de la calidad. Esta era una pregunta de múltiple respuesta, se obtuvieron 77 respuestas y 27 de ellas fueron designadas a la respuesta que tenía que ver con la oportunidad de crecimiento y mejora, por su parte 22 respuestas fueron para el cumplimiento de requisitos, 10 respuestas más abajo está porque el mercado lo pide y 4 más abajo porque las pymes han visto el éxito en otras empresas. No hubo otra respuesta adicional a estas.

#### 4 Análisis de Resultados

Para realizar un análisis de resultados correcto se debe tener en cuenta la finalidad de cada una de las preguntas de la encuesta realizada a los profesionales en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad. Por consiguiente se van a analizar todas las preguntas de manera conjunta, teniendo en cuenta que hay preguntas que complementan otras y pueden analizarse de esta manera, para lograr conclusiones más certeras. Además de esto y como sólido complemento de investigación, el material bibliográfico capturado puede dar apoyo a los resultados obtenidos en la encuesta.

Existe una pregunta muy particular que merece ser analizada en primera instancia. Esta pregunta hace referencia a la número cuatro ya que se basa en el ciclo PHVA, o sea, en las etapas del ciclo de gestión definidas por Deming. En esta pregunta se cuestionó a los profesionales sobre en qué etapa ocurría la mayor falta de compromiso por parte de los directivos de las Pymes. La respuesta con mayor puntaje (18 puntos) fue en el actuar, que paralelamente hace referencia al mantenimiento del sistema de gestión. Por lo tanto se podría decir que los directivos muestran compromiso e interés en las primeras etapas de la implementación y una vez ya el plan se ha puesto en marcha, con los recursos establecidos en la planificación. Sin embargo a la hora de dar soluciones a la mitigación de los riesgos y al aprovechamiento de las oportunidades evaluadas en el desempeño, se queden cortos y descuiden lo que se ha venido haciendo durante las etapas del ciclo de gestión.

Esta idea se puede apoyar también en el artículo que habla sobre lo importante de promover y dar orientación por parte de la alta dirección, para mantener atmósferas de confianza en las que los colaboradores se involucren en el cumplimiento de objetivos y la mejora continua. (Becerra, 2019)

De las preguntas uno, dos y cinco podemos analizar que existe un claro sesgo de opinión en que el liderazgo es el factor y numeral de la norma con mayor importancia dentro del sistema de gestión de la calidad, por el cual también se considera que: si existe falta de compromiso en el mismo, esto puede generar una catástrofe en la implementación y mantenimiento del sistema y lamentablemente según la experiencia de los profesionales es uno de los numerales en los que más falta de compromiso se evidencia por parte de la alta dirección de las Pymes., junto con el de control operacional, apoyo y mejora continua.

Esta idea se puede apoyar con la de Jaya Escobar y Guerra Bretaña, que dicen que está claro que la implantación del sistema de gestión de la calidad está fuertemente relacionada con el fortalecimiento de la cultura institucional en materia de calidad, para lo cual debe priorizarse el compromiso y la participación en todas las etapas de la norma ISO 9001. (Jaya Escobar & Guerra Bretaña, 2017)

Cabe resaltar que un dato relevante y que consolida el resultado obtenido en la pregunta cuatro, que se analizó en un principio, es que en el numeral que más falta de compromiso existe según el empirismo de los profesionales encuestados, por parte de los líderes de las Pymes es el numeral 10: mejora continua. Sin embargo, si analizamos el trasfondo de este resultado podemos apoyarlo en que esto sucede debido a que la alta dirección es la principal

responsable según el literal “i” del numeral 5.1.1 de la norma, en el que se especifica que la alta dirección debe promover la mejora continua. (Insitituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2015)

El análisis anterior nos ayuda a avanzar directamente a los resultados obtenidos en la pregunta número 6 de la encuesta. En la cual se identifican y priorizan estadísticamente los errores más comunes del numeral 5.1.1 de la norma por parte de los directivos de las Pymes. Esta pregunta puede que sea la de mayor trasfondo ya que se enuncia textualmente los requisitos obligatorios que debe cumplir la alta dirección.

En el primer lugar se encuentra el literal “h” que dice que “la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad, comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;” (Insitituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2015). Esta respuesta tuvo un total de 23 puntos, por lo tanto casi la mitad de los encuestados (46%) concuerda que la alta dirección no realiza un acompañamiento a sus colaboradores para la consecución de los objetivos y metas planteadas en la planificación. Esta actitud por parte de los directivos puede que se deba a que no toman en cuenta a sus trabajadores dentro de la planeación estratégica y puede que la cultura de la organización no los incluya y no los vea como parte fundamental para alcanzar los logros. Esto se puede complementar muy bien con la falta de ética profesional por parte de la alta dirección que se evidenció en el artículo de (Silva, 2013) y puede que también tenga mucho que ver con los valores y trabajo en equipo que debe tener la alta dirección según lo concluido por (Ramos Viteri, 2019).

Las preguntas siete y ocho se pueden analizar de manera conjunta debido a que la primera pregunta habla de las estrategias que se utilizan para empoderar y comprometer a la alta dirección y la segunda habla de cómo y cada cuánto se realiza ese seguimiento a la alta dirección. La mayoría de los profesionales (56%) ve como estrategia más viable delegar responsabilidades a la alta dirección haciendo el debido seguimiento para que las mismas se cumplan a cabalidad.

Por otro lado la otra respuesta que tuvo bastante acogida por parte de los profesionales fue la de realizar una presentación formal a la alta dirección demostrando los beneficios de crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad que trae el sistema de gestión de la calidad. Estas dos respuestas por su contexto y gran porcentaje de votos se pueden complementar para darnos una idea de cómo podría estructurarse nuestra metodología. Ya que la presentación inicial basado en el método de Klarić, (Klaric, 2014) puede ser de los primeros acercamientos que tengamos con los directivos de la Pyme y como complemento podemos delegar las funciones y responsabilidades pertinentes para de esta manera medir el rendimiento y sacar conclusiones.

La siguiente tesis puede también apoyarse en el artículo que dice que las Pymes en Colombia son lo que los directivos quieren que sean. (Viloria, 2011) Si logramos convencer de la importancia de sus acciones y responsabilidades a los líderes y de los beneficios que el sistema de gestión trae, lograremos que el resto de los colaboradores trabaje de la misma manera.

En adición a lo anterior es importante resaltar que el 80% de los encuestados está de acuerdo con que la manera correcta de hacer el seguimiento a las estrategias establecidas es: realizando visitas y reuniones de seguimiento periódicas. En estas reuniones tanto con la alta dirección como con el resto de la compañía es importante tener en cuenta lo que encontramos en el artículo que nos habla de la comunicación y la motivación. (Carbajo & Portal, 2019) Se debe realizar de la mejor manera posible con la alta dirección, para que la misma logre comunicar y dar el mensaje motivacional adecuado a sus colaboradores.

Finalmente para analizar las preguntas número tres, nueve y diez, se contempla que las tres preguntas tienen en común la importancia que ve la alta dirección en el sistema de gestión de la calidad. En la pregunta tres buscamos saber cuál era la percepción de la alta dirección sobre los sistemas de gestión. Mientras que en la pregunta diez queríamos encontrar la justificación final luego de tener esa percepción. Como añadidura, para analizar las dos respuestas en conjunto quisimos confirmar que nivel de confiabilidad genera el sistema de gestión, como para delegárselo a una persona o grupo de personas que conocen o desconocen del tema.

Así que, se identificó que muchos de los líderes que han compartido experiencias con la mayoría de los profesionales encuestados consideran que el sistema de gestión antes de implementarse es algo importante que puede aumentar la satisfacción del cliente y mejorar muchas cuestiones en la empresa. Sin embargo prefieren delegar esas funciones importantes a una persona o un grupo de personas especializadas en el tema. Por lo tanto el principal objetivo dentro de una metodología de empoderamiento y compromiso hacia la alta dirección debe de ser el de generar una necesidad de involucrar en todo lo que tenga que ver con el sistema de gestión de la calidad a la alta dirección, porque va a ser muy relevante para la rentabilidad y crecimiento de la Pyme.

Según los resultados obtenidos y con base en las metodologías de ventas propuestas anteriormente: la metodología de venta consultiva, la metodología de Klarić y la metodología de Sandler, se debe analizar cada una y definir cuál sería la más indicada para fusionarse con el discurso del consultor o encargado del sistema de gestión de la calidad.

La metodología consultiva, puede ser de gran ayuda para la persona que va a tener la tarea de empoderar y comprometer por medio de un discurso inicial al líder de la Pyme para la implementación del sistema de gestión de la calidad. Esto debido a que la metodología se basa en escuchar a nuestro cliente y saber cuáles son sus inconvenientes, opiniones y pensamientos. Sin embargo la metodología carece de fuerza en cuanto a la respuesta correcta que se le puede dar al líder de la Pyme. La metodología propone escuchar al cliente pero no el tipo de soluciones que se le pueden dar. En esto las dos metodologías siguientes son más viables.

Por su parte la metodología de Sandler consiste en seguir un paso a paso del proceso de ventas. Es una fortaleza clara de esta metodología el hecho de que comprende que la venta no es solo un momento, sino tres y para cada momento propone “tips” de venta los cuales pueden ser de gran ayuda para que el consultor o encargado del sistema de gestión de la calidad, logre comprometer y empoderar al líder de la Pyme. Sin embargo comparando la metodología de Sandler directamente con la de Klarić se podría decir que la metodología de Sandler se basa en un método netamente empírico, lo cual es de gran ayuda pero no tiene la misma base científica que la de Klarić. La metodología de Klarić si bien contiene un trasfondo

científico está comprobada por su mismo creador, ya que este es considerado el mejor vendedor del mundo desde el año 2017 por lograr resultados muy satisfactorios para una empresa inmobiliaria. Por lo tanto tiene una dualidad científica y empírica que le da una ventaja sobre las otras dos metodologías.

Si se comparan los resultados obtenidos y el análisis que se realizó anteriormente con el método comercial de Klaric, teniendo en cuenta las directrices que propone el método de conocer la biología de la alta dirección y la cultura de la misma, se podría vender el sistema de gestión de la calidad a los líderes de las Pymes, con mejores herramientas de convencimiento y subiendo la probabilidad de éxito. Ya que la metodología está comprobada por el mismo autor en la práctica y está fundamentada con estudios neurocientíficos suficientes para hacer de esta metodología de las más sólidas conocidas a día de hoy.

## 5 Creación de la Metodología

### 5.1 Metodología de ventas de Jürgen Klarić aplicada en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad

Con el fin de conseguir el objetivo general de este trabajo de grado, que es el de crear una metodología para empoderar y comprometer a la alta dirección de las Pymes en la implementación y el mantenimiento del sistema de gestión de la Calidad, me basé principalmente en la metodología comercial del libro “Véndele a la mente, no a la gente” del nombrado mejor vendedor del mundo y experto en comportamiento humano, Jürgen Klarić. Este personaje consiguió el record mundial de ventas inmobiliarias en el año 2017 alcanzando una cifra de 7.000.000.000 de dólares para una compañía, vendiendo 169 apartamentos en tan solo 20 horas. Su metodología se basa en venderle al subconsciente que es el que toma la decisión de la venta en un 85% de las veces. (Klaric, 2014)

El paso a paso que debe seguir el consultor o encargado del sistema de gestión de la calidad en la Pyme para comprometer y empoderar a la alta dirección de la Pyme es el siguiente:

#### 5.1.1 Paso 1: Identificar la biología y la cultura de la alta dirección de la Pyme

Para unir lo obtenido en los resultados y la metodología tenemos que identificar como lo dice el autor, dentro de la biología de la alta dirección cuáles son los tres códigos reptiles que se acomodan al cliente. En este caso los líderes de las Pymes. Los tres que más se le acomodan según la metodología son el control, el reconocimiento y el logro. Por su parte el triángulo del neuromarketing es una parte inexpugnable de la metodología.

Así que un cuadro con estos seis elementos claves que se convierten en todo lo necesario para proponer a la alta dirección que implemente y mantenga el sistema de gestión de la calidad sería el siguiente:

*Tabla 4: "Los 6 elementos fundamentales que no pueden faltar en el diálogo del consultor, para vender el sistema de gestión de la calidad a la alta dirección de las Pymes"*

<b>Los 6 elementos fundamentales que no pueden faltar en el diálogo del consultor, para vender el sistema de gestión de la calidad a la alta dirección de las Pymes</b>		
Biología de la alta dirección de las Pymes	Control	Lo que se busca con el código reptiliano del <b>control</b> es que el líder de la Pyme comprenda que la implementación del sistema de gestión de la calidad le va a generar un estado de estabilidad, en el cual va a haber la menor cantidad de desviaciones y errores posibles en cada uno de los procesos de la empresa. Va a generar también armonía en el ambiente laboral porque la sensación que va a primar es que todo se encuentra bajo control.

	<p>Reconocimiento</p>	<p>Lo que se busca con el código reptiliano del <b>reconocimiento</b> es que el líder de la Pyme comprenda que la implementación del sistema de gestión de la calidad le va a generar un reconocimiento a la empresa dentro del mercado sobresaliendo por encima de la competencia por desarrollar productos o servicios con una mayor calidad. De esta manera el cliente va a reconocer que el producto de la Pyme es mejor y se va a decantar por adquirirlo. La Pyme también va a poder conseguir mejores oportunidades en el mercado tales como grandes licitaciones u oportunidades de comercio en el exterior. Lo que conlleva a darle un mayor renombre a la compañía.</p>
	<p>Logro</p>	<p>Lo que se busca con el código reptiliano del <b>logro</b> es que el líder de la Pyme comprenda que la implementación del sistema de gestión de la calidad le va a permitir alcanzar cada uno de los objetivos y metas de la organización que se hayan propuesto. Posteriormente se podrán definir mejores objetivos en rangos menores de tiempo y la organización tendrá un crecimiento acelerado en el mercado</p>
<p>Cultura de la alta dirección de las Pymes</p>	<p>Reducción del miedo</p>	<p>Lo que se busca con el término <b>reducción del miedo</b> es hacerle entender al cliente líder de la Pyme que la implementación del sistema de gestión de la calidad va a atacar su mayor miedo que es que el negocio no brinde la rentabilidad esperada y que la empresa no sea sostenible en el tiempo. Se debe enfatizar también en que el sistema de gestión de la calidad lo va a ayudar por medio del ciclo PHVA a crear planes de contingencia para evitar crisis e imprevistos que se presenten.</p>
	<p>Generación de ahorro de energía</p>	<p>Lo que se busca con el término <b>generación de ahorro de energía</b> es hacerle entender al cliente líder de la Pyme que la implementación del sistema de gestión de la calidad va a reducir los gastos por la generación de imprevistos y reprocesos generados por inconvenientes los procesos de la organización. También va a mejorar las condiciones laborales de todos los trabajadores de la empresa, que eso se traduce en el aumento de la productividad. Por otra parte, va a generar el cumplimiento de requisitos legales, evitando altercados con las autoridades y va a generarle un ahorro de energía a los líderes ya que la calidad con la que los colaboradores van a trabajar va a ser más alta.</p>

	<p>Aumento del placer</p>	<p>Lo que se busca con el término <b>aumento del placer</b> es hacerle entender al cliente líder de la Pyme que la implementación del sistema de gestión de la calidad va a aumentar la satisfacción del cliente, de los trabajadores, de los directivos, de las autoridades y del resto de partes interesadas. Por lo tanto si se aumenta la satisfacción del cliente va a haber más ganancias para la compañía</p>
--	---------------------------	--

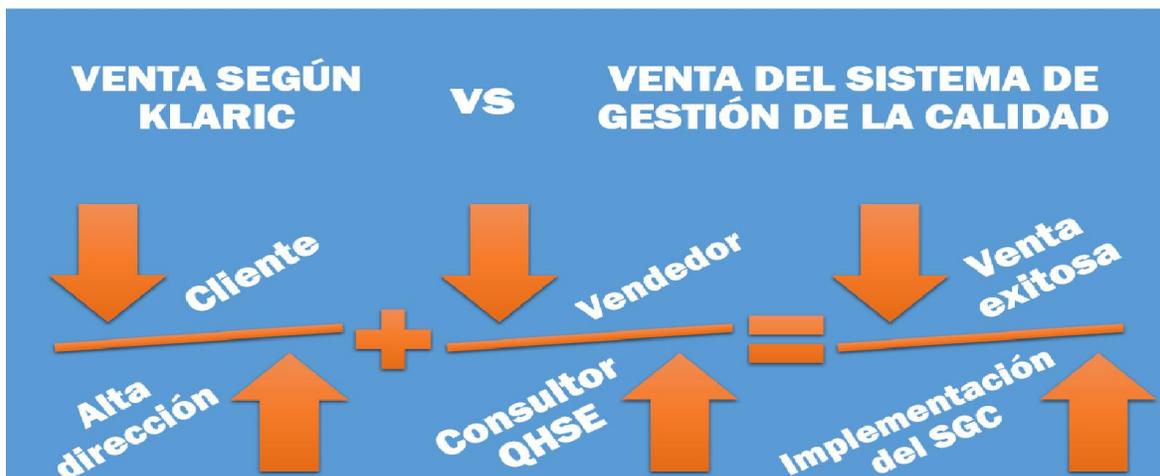
Fuente: (propia, 2020)

5.1.2 Paso 2: Presentar el sistema de gestión de la Calidad a la alta dirección con estos 6 pasos de venta

La presentación que debe realizar la persona encargada de empoderar y comprometer a la alta dirección, tiene que estar basada en estos 6 elementos, por lo tanto cada una de las diapositivas que se vayan a utilizar o pautas importantes del discurso, deben ser claras y concisas, generando que la persona o grupo de personas a las que se les está presentando pase por el proceso neurocientífico del que nos habla Klarić. Es importante que en el discurso se resalten las palabras: control, reconocimiento y logro, que finalmente son los tres factores biológicos que deben entrar al cerebro del grupo de personas a las que se les está presentando. Seguido de eso en cuanto al tema cultural se debe entender el tipo de empresa que se está realizando la implementación del sistema ya que para reducir el miedo, generar ahorro de energía y aumentar el placer debemos conocer muy bien a las personas y saber qué es lo que a ellos les va a generar estas tres sensaciones.

Lo que busca Klarić con su metodología es convencer a un cliente de comprarle un producto a un vendedor, en este caso el cliente es la alta dirección, el producto es el sistema de gestión de la calidad y el vendedor es el consultor o especialista que va a ofrecer la implementación del sistema.

Ilustración 14: "Venta según Klaric vs Venta del sistema de gestión de la calidad"



*Fuente: (propia, 2020)*

Vale la pena aclarar que estos tres códigos reptiles no son estrictamente los que más se adecuan a los líderes de las Pymes. El consultor o encargado del sistema de gestión de la calidad en la empresa es libre de cambiar uno o más de los tres por otros tres que se acomoden mejor a lo que está buscando según la naturaleza de la empresa y de sus líderes. Lo importante realmente es basarse solo en tres.

#### 5.1.3 Paso 3: Compartir la información con el resto de la organización por medio de la alta dirección

Una vez se haya aplicado estos seis elementos para empoderar y comprometer a la alta dirección de las Pymes, la misma se encargará de enviar el mismo mensaje a los empleados de la empresa siguiendo al pie de la letra el numeral 5.1.1 de la norma ISO 9001:2015, ya que lo que genera esta metodología en el líder es creer en el propósito del sistema de gestión y hacerlo parte de la cultura de la organización. Como se ha presentado en las grandes empresas del país que ya lo han implementado según el estudio hecho por (Silva, 2013). En el cuál el sistema de gestión pasa a fusionarse con la ética empresarial y se comprende la filosofía del mismo.

Es importante aclarar que la metodología de Klaric con los tres códigos reptiles sugeridos son netamente para la alta dirección, para llegar a comunicar la importancia del sistema de gestión se debe evaluar otros 3 como máximo 4. Puede que hacer la evaluación de la naturaleza biológica del resto de la organización se cambien o se mantengan los tres que ya se definieron en un principio.

#### 5.1.4 Paso 4: Asegurarse de dar apoyo y mantener motivada a la alta dirección

Los tres primeros pasos están enfocados en la implementación del sistema de gestión de la calidad, el paso 4 se basa en el mantenimiento del mismo. Por lo tanto, esta actividad se va a fundamentar más en ser al apoyo contante de la alta dirección ya que el objetivo principal de la metodología se cumplió en los pasos anteriores donde por medio de la metodología de Klaric se logró empoderar y comprometer a la alta dirección. El apoyo debe ser mucho más enfocado al resto de la organización para que también comprendan el mensaje como lo hicieron los líderes de la Pyme.

## 6 Conclusiones y Recomendaciones

- Las Pymes en Colombia son uno de los principales motores de la economía generando gran parte del producto interno bruto del país, esto se justifica teniendo en cuenta que son más del 99% de las empresas existentes en el país. Por esto deberían ser las Pymes el foco de la implementación de los sistemas de gestión con una excelente asesoría logrando dar beneficios a los más de 67% de empleados del país. (pymas, 2020)
- La aplicación de la norma ISO 9001:2015 en las pequeñas y medianas empresas del país, es un reto para los profesionales y especialistas en sistemas de gestión. Es nuestra labor poder dar a entender a los líderes de las Pymes que las bondades y beneficios que este puede llegar a brindar para generar rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad para una empresa.
- La implementación de la metodología de Klarić brinda una posible solución para convencer a la alta dirección de las Pymes, de tomar conciencia de las funciones que se deben cumplir en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión. Si los líderes de las organizaciones Pymes logran empoderarse del sistema de gestión de la calidad y en la implementación y mantenimiento del mismo demuestran compromiso, sus empleados van a replicar ese comportamiento logrando un mayor porcentaje de éxito en la consecución de los resultados.
- Lograr diseñar una metodología basada en el modelo comercial propuesto por Jürgen Klarić es posible teniendo en cuenta que los factores no afectan el resultado, siendo el cliente el líder de la organización y siendo el producto que se va a ofrecer a ese líder el sistema de gestión de la calidad.
- Las principales falencias y obstáculos de la alta dirección de las PYMES en la implementación de los sistemas de gestión es el desconocimiento de las funciones que debe realizar tales como comprometer, dirigir y apoyar a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión. Por otra parte está el incumplimiento con el aseguramiento de la integración de los requisitos del sistema de gestión en los procesos del negocio. En adición a lo anterior la alta dirección falla mucho en la comunicación de la importancia del sistema de gestión de la calidad y como puede llegar a beneficiar a los colaboradores.

## **7 Bibliografía**

- Asociación Nacional de Instituciones Financieras - ANIF. (2020). *www.anif.co*. Obtenido de <https://www.anif.com.co/publicaciones/observatorio-pyme/gran-encuesta-pyme>
- Becerra, M. (2019). *Dificultades para integrar sistemas de gestión en una empresa de consultoría en Bogotá D.C.* Bogotá D.C: Universidad Militar Nueva Granada.
- Canaan, R. (2019). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/tipos-metodos-de-investigacion/>
- Carbajo, P., & Portal, N. (2019). *Fallas del liderazgo en las pymes y su impacto den el desempeño*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de San Martin.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2015). *NTC-ISO 9001:2015*. Bogotá D.C.
- Jaimes Lopez, G. (2013). La importancia de la Venta Consultiva. *Puro Marketing*.
- Jaya Escobar, A. I., & Guerra Breña, R. M. (2017). El liderazgo y la participación como factores clave para la gestión de la calidad. *Cofin Habana (Número 2)*, 206-225.
- Jimenez, D. (10 de Septiembre de 2020). *Pymes y Calidad 2.0: Eficacia, Eficiencia y Agilidad*. Obtenido de <https://www.pymesycalidad20.com/26-obstaculos-que-tienen-las-pymes-para-certificarse-en-iso-90012008.html>
- Klaric, J. (2014). *Véndele a la mente, no a la gente*. Lima, Perú: BiiA International Publishing.
- Ministerio de Comercio, I. y. (2019). Decreto 957 de 5 de Junio de 2019. Bogotá D.C.: República de Colombia.
- pymas. (10 de Septiembre de 2020). *Py+*. Obtenido de <https://www.pymas.com.co/sobre-pymas>
- Ramos Viteri, E. A. (2019). El liderazgo y su impacto en la gestión de la calidad en las pequeñas y medianas empresas de Ecuador. *Revista de Investigación Enlace Universitario 18 (1)*, 156-164.
- Revista Dinero. (2019). Así son las Pymes colombianas. *Dinero*.
- Sandler Systems Inc. (10 de Septiembre de 2020). *La metodología de ventas Sandler*. Obtenido de <https://www.sts.sandler.com/sales-training/sandler-selling-system>
- Silva, G. B. (2013). Ética Empresarial y Sistemas Integrados de Gestión. *SIGNOS*, 71-86.

Survio. (10 de Septiembre de 2020). *Survio*. Obtenido de <https://my.survio.com/F7D6P4A4M9I4B3J3F5N7/results>

Viloria, S. G. (2011). Sisitemas Integrados de Gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. *Escenarios Vol. 9*, 69-89.

## Anexos

### Anexo – 1 Encuesta SGC en Pymes

Encuesta sobre la Implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad referente a la norma ISO9001:2015

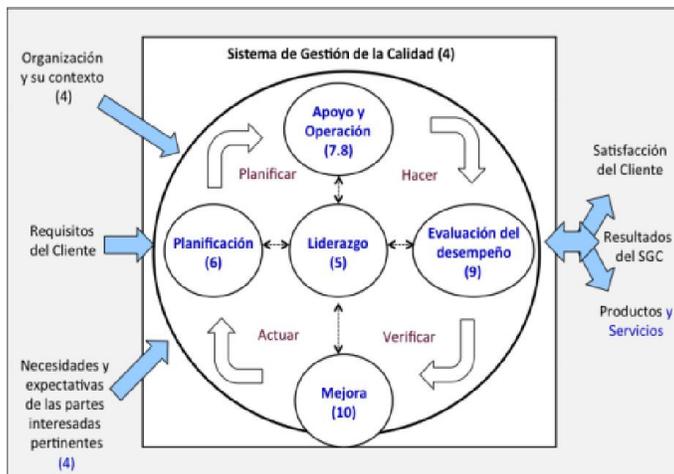
Por Nicolás Guiot Usme

Nombre del Proyecto: “Metodología para empoderar y comprometer a la alta dirección de las PYMES en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad”

Objetivo de la encuesta: Conocer sucesos, experiencias y opiniones de los profesionales que han tenido la oportunidad de implementar y hacer seguimiento al sistema de gestión de la calidad en pequeñas y medianas empresas (PYMES).

\*Nota: Esta encuesta hace parte de un trabajo con fines académicos y de investigación. Ningún tipo de información referente al encuestado o a las empresas en las que se implementó el sistema de gestión de la calidad será publicado o expuesto al público en el trabajo final.

1. ¿Considera usted que la falta de compromiso por parte de la alta dirección de las PYMES es uno de los mayores inconvenientes (o el mayor) en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la Calidad?
  - Sí \_\_\_\_\_
  - No \_\_\_\_\_
2. Viendo esta imagen, la cual hace referencia a la estructura de la norma ISO9001:2015 con el ciclo PHVA. Ordene de mayor a menor según su opinión, los numerales de la norma del 4 al 10 por su nivel de importancia, siendo el primero el más importante y el último el de menor importancia



1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_



3. ¿Qué percepción en general tiene la alta dirección de las Pymes sobre el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)?  
Marque con ( X ) una de las respuestas.
- a) Lo ven como un pasivo financiero y papeleo que hay que diligenciar para cumplir con las auditorias tanto internas como externas.
  - b) Lo ven como un método para aumentar la satisfacción del cliente, mejorar sus procesos productivos y una oportunidad para abordar riesgos y oportunidades asociados con su contexto y objetivos.
  - c) Lo ven como una ventaja para ser sostenibles, ser más competitivos en el mercado frente a la competencia y poder adquirir mejores proveedores y clientes por el hecho de estar certificados.
  - d) Lo ven como algo importante dentro de la organización, mas no le prestan mucha atención y delegan esta responsabilidad a una persona o a un grupo de personas especializados en el tema.

4. ¿En qué etapa del ciclo PHVA se evidencia más falta de compromiso por parte de la alta dirección de las PYMES en la implementación y el mantenimiento del SGC?  
Marque con ( X ) una o varias respuestas si es necesario

- Planear \_\_\_\_
- Hacer \_\_\_\_
- Verificar \_\_\_\_
- Actuar \_\_\_\_
- Todas \_\_\_\_
- Ninguna \_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

---

---

5. ¿En qué numeral o numerales de la norma ISO9001:2015 (4, 5, 6, 7, 8, 9 o 10) se evidencia más falta de compromiso por parte de la alta dirección de las PYMES en la implementación y el mantenimiento del SGC?  
Marque con ( X ) una o varias respuestas si es necesario

- 4 \_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_

- 7 \_\_\_\_
- 8 \_\_\_\_
- 9 \_\_\_\_
- 10 \_\_\_\_
- Todos \_\_\_\_
- Ninguno \_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

---

---

6. ¿Cuáles son los inconvenientes y errores más comunes de la alta dirección de las PYMES en la implementación y el mantenimiento del SGC, teniendo en cuenta los literales del numeral 5.1.1, del capítulo de liderazgo de la norma ISO9001:2015?  
Marque con ( X ) una o varias respuestas si es necesario
- a) No asumir la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
  - b) No asegurarse de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;
  - c) No asegurarse de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;
  - d) No promover el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
  - e) No asegurarse de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;
  - f) No comunicar la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;
  - g) No asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;
  - h) No comprometer, dirigir y apoyar a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
  - i) No promover la mejora;
  - j) No apoyar otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.
7. ¿Qué estrategias ha utilizado o considera importantes para empoderar, involucrar y comprometer a la alta dirección de las PYMES en la implementación y el mantenimiento del SGC?

Marque con ( X ) una o varias respuestas si es necesario

- a) Proponer campañas, capacitaciones, talleres en los cuales la alta dirección sea un principal factor dentro de la actividad a la realizar.
- b) Realizar una presentación desde un inicio a la alta dirección, demostrando que el sistema de gestión de la calidad trae beneficios para crecer, ser sostenibles y rentables.
- c) Delegar responsabilidades importantes del sistema de gestión de la calidad a la alta dirección y realizar el debido seguimiento a los mismos para que cumplan con lo acordado.

d) Otra

¿Cuál?

---

---

---

---

8. ¿Cómo realiza el seguimiento y la verificación de estas estrategias a la alta dirección de las PYMES en el mantenimiento del SGC?

Marque con ( X ) una o varias respuestas si es necesario

- a) Haciendo visitas y reuniones de seguimiento en periodos de tiempo cortos para estar pendientes de que se estén cumpliendo los compromisos establecidos.
- b) Revisando la documentación pertinente periódicamente.
- c) Por medio de correos o llamadas.

d) Otra.

¿Cuál?

---

---

---

---

9. ¿En qué área o quiénes son los encargados del seguimiento del sistema de gestión de la calidad en las PYMES?

Marque con ( X ) una de las respuestas

- a) Recursos humanos.
- b) Existe uno o un grupo de profesionales o técnicos con conocimientos en el tema.
- c) La alta dirección.
- d) Un consultor externo.

e) Otro

¿Cuál?

---

---

10. ¿Cuál es la razón o justificación de las PYMES para querer implementar el sistema de gestión de la calidad?

Marque con ( X ) una o varias respuestas si es necesario

- a) Porque el mercado lo pide.
- b) Para cumplir con requisitos de algunas partes interesadas.
- c) Porque algunos proveedores se lo exigen.
- d) Porque es una oportunidad para crecer y mejorar.
- e) Porque ha visto el éxito que este ha tenido en otra empresas.
- f) Otro

¿Cuál?

---

---