

CAPITULO II

GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO ESTRUCTURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL LOGRO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL

Resumen

El objetivo estuvo centrado en establecer la gestión de la calidad como una estructura que permite a la planificación estratégica convertirse en factor determinante en el logro de los objetivos y desarrollos empresariales dentro de la organización. Para ello se basó en los aportes de autores como David (2014), Sallenave (2014), Thompson y Strickland (2010), Serna (2014), Sánchez (2002), entre otros. En cuanto a la metodología implementada se utilizó la investigación cualitativa que interpreta los hechos sociales como producto de las conductas de las personas. Esto basado en la investigación de revisión documental que mediante la recopilación, procesamiento y análisis de fuentes de informaciones bibliográficas y documentales, tanto físicas como virtuales, permiten generar conocimientos acerca del tema en estudio. Los resultados obtenidos luego del análisis correspondiente aprueba afirmar que la planificación estratégica es un proceso de suma trascendencia dentro de las organizaciones, ya que mediante ella se puede activar con éxito cualquier estructura; por en cuanto, hacer uso de la gestión de la calidad mediante sus actividades de organizar, motivar, integrar al personal y efectuar los debidos controles dan lugar a una eficiente planificación estratégica, lo que da lugar a esa asociación entre ambas categorías del estudio. Esto en un futuro de la organización les garantiza solidez y robustez en cada proceso implícito dentro de ella, ya que su estructura global busca establecer la administración superior directiva, con el propósito de obtener las metas propuestas y los medios necesarios para alcanzarla. En cuanto a las conclusiones, se puede decir que en el análisis del entorno se puede incluir los aspectos económicos, tecnológicos, físicos, sociales, políticos, ambientales y hasta geográficos y que la planificación estratégica debe considerarse en su diseño; aunque es más relevante que los estándares de gestión

de calidad sean los que direccionen estas actividades dentro de los ámbitos mencionados, permitiendo que puedan generarse los escenarios propicios para el pleno desarrollo empresarial.

Palabras clave: *planificación, gestión, estrategia, desarrollo empresarial.*

Abstract

The objective was focused on establishing quality management as that structure that allows strategic planning to become a determining factor in the achievement of business objectives and development within the organization. For this, it was based on the contributions of authors such as David (2014), Sallenave (2014), Thompson and Strickland (2010), Serna (2014), Sánchez (2002), among others. Regarding the methodology implemented, qualitative research that interprets social facts as a result of people's behaviors was used. This is based on documentary review research that through the collection, processing and analysis of sources of bibliographic and documentary information, both physical and virtual, allows to generate knowledge about the subject under study. The results obtained after the corresponding analysis allow us to affirm that strategic planning is a process of extreme transcendence within organizations, since through it, any structure can be successfully activated, for this reason, making use of quality management through its organizing activities, motivating, integrating the staff and carrying out the necessary controls lead to an efficient strategic planning, hence the association between both categories of the study. This in the future of the organization guarantees solidity and robustness in each implicit process within it, since the overall structure of an organization seeks to establish the senior management, in order to obtain the goals of the organization and the necessary means to reach it. Regarding the conclusions, it can be said that the analysis of the environment can include the economic, technological, physical, social, political, environmental and even geographical aspects that strategic planning should consider in its

design, but it is more relevant than Quality management standards are those that address those activities within the aforementioned areas, allowing the scenarios conducive to full business development to be generated.

Keywords: planning, management, strategy, business development.

Introducción

El establecimiento de una estructura global para lograr las metas y el desarrollo de una jerarquización amplia de planes para integrar y coordinar las actividades, es en palabras de David (2014), lo más importante dentro del proceso de la planificación estratégica, lo cual a juicio de este autor, consiste en realizar todas aquellas actividades administrativas y gerenciales que se relacionen con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas incluyen la realización de pronósticos, el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, diseñar estructuras alternativas, elaborar políticas y fijar metas factibles.

De lo planteado anteriormente, se puede inferir que planear significa prever los hechos anticipándose a ellos, de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto la re-planificación estratégica, como el desarrollo de nuevos planes, generando la formulación de nuevas estructuras alternativas, promoviendo el análisis y la elección de aquellas más viables. La planificación estratégica es esencial para activar y ejecutar con éxito cualquier estructura, ya que las actividades para organizar, motivar, integrar al personal y efectuar los debidos controles dependen de una eficiente planificación estratégica. Ahora bien, la estructura global de una organización, que suele establecer la administración superior directiva, bosqueja las metas de dicho ente y los medios necesarios para alcanzarla. Para Sallenave (2014), la esencia de la noción de estructura es el alcanzar el punto decisivo, gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas.

Según Thompson y Strickland (2010), la estructura de una compañía es el plan de acción que posee la dirección de la empresa para posicionarse en la arena de su mercado para competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. Asimismo, Serna (2014), plantea que las estructuras son acciones a realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos, tanto de toda la organización en general como de cada área en específico.

Toda estructura en general debe estar integrada, en su contexto, por los objetivos de la acción empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal), el plan de acción a niveles total y divisional de la empresa, programas funcionales que describen y miden las consecuencias para cada una de las funciones de la empresa (mercadeo, personal, finanzas, producción), los recursos requeridos para llevar a cabo los programas y finalmente un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador.

Visto lo anterior, se observa que la planificación estratégica y la estructura están ligadas indisolublemente, ya que el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos. Esto permite considerar las distintas definiciones en cuanto a la gestión de la calidad se refiere, tomando como referencia diferentes autores, quienes establecen lo siguiente: Goodstein (2010), define la gestión de la calidad como el proceso por el cual los directivos de una organización pueden medir la eficacia de los procesos productivos dentro de la organización.

Para Thompson y Strickland (2010), El desarrollo de una visión y una misión estratégica, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estructura, son tareas básicas para determinar la manera de dirigir el rumbo de una organización, junto a sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo. Las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que se utilizarán para lograr los propósitos, constituyen un buen indicio de gestión de la calidad como estructura de planificación estratégica en el logro del desarrollo empresarial.

Desarrollo de un plan de gestión de la calidad para el desarrollo empresarial

El desarrollo de un plan de gestión de la calidad exige a la organización ciertos sacrificios y esfuerzos extras, con la finalidad de no interrumpir la buena marcha y funcionamiento tanto de las áreas operativas como de las administrativas en general. El éxito involucra una serie de recursos tanto humano como financiero, que deben ser orientados hacia la consecución de los logros. Se deben resolver un sin número de preguntas y tomar decisiones las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación.

Dentro de los parámetros conceptuales David (2014), indica que el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estructuras actuales

formuladas originalmente, porque la situación y condición presentes de una empresa pueden excluir ciertas estructuras resultantes de la posterior formulación e incluso, pueden dictar un curso concreto de acción. Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estructuras, aun cuando la preparación, la redacción y la transmisión de esos elementos no hayan sido diseñada de manera consciente o científicamente, para Thompson y Strickland (2010). La creación de un plan de gestión de la calidad no es más que administrar una empresa estratégicamente.

Debido a esto se debe desarrollar una visión estratégica de lo que será y hacia dónde va la organización; determinar objetivos, es decir convertir la visión estratégica en resultados; crear una estructura con el fin de lograr los resultados deseados; poner en práctica y ejecutar la estructura elegida; y finalmente evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, las estructuras o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y oportunidades. A tal efecto, para David (2014), en la práctica, el proceso de gestión de la calidad no se divide ni se minimiza con tanta nitidez y en algunos casos no se ejecuta con tanta claridad como inicialmente se desea al comenzar. Los estrategas no recorren el proceso en bloque debido a que existe una retroalimentación constante y aun continua, un toma y dame informativo y de opiniones entre los jefes de la organización.

Beneficios de la gestión de la calidad como estructura de planificación estratégica

En opinión de David (2014), la gestión de la calidad permite a la organización tomar parte activa, en lugar de reactiva para la conformación de su futuro. Puede emprender actividades e influir en ellas y no ser solo espectadora, permitiendo controlar su futuro. Uno de los mayores beneficios de la gestión de la calidad consiste en proporcionar a la organización mejores estructuras motivadas al empleo de un enfoque sistemático, lógico y racional para elegir las.

Pero, ciertas investigaciones han demostrado que la contribución más importante de la gestión de la calidad está en el proceso y no en la decisión o el documento que resulte. Una de las metas centrales del proceso, es lograr que todos los líderes de la organización lo comprendan y se comprometan con él. De igual manera es muy importante involucrar a los empleados en cuanto a los nexos existentes entre su compensación personal y el desempeño organizacional. La participación es clave para alcanzar el compromiso con los cambios que se requieren.

Las empresas al planificar sistemáticamente se preparan para las fluctuaciones futuras de su ambiente externo e interno, tomando decisiones más informadas anticipándose a las consecuencias a corto y a largo plazo. Los beneficios de la gestión de la calidad son muy importantes para el mejoramiento continuo de una empresa, ya que según cómo se sientan satisfechos los clientes, estos demuestran lealtad hacia los productos y servicios que la empresa les ofrece. Los siguientes autores explican cómo es el proceso de beneficios de la gestión de la calidad, siendo un componente importante para medir el nivel de beneficios mediante lo mencionado por Kotler y Armstrong (2015, p. 10). Los beneficios de la gestión de la calidad “dependen del desempeño que se percibe en un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si este coincide con las expectativas, el comprador quedará encantado”. Así mismo, un parámetro a considerar sería el resultado de las impresiones recibidas durante el uso de un producto o de la prestación de un servicio, menos las expectativas que lo llevó a contactar el producto o el servicio”.

Dentro de la gestión de la calidad, la rentabilidad se puede definir partiendo de diferentes interpretaciones teóricas, entre esas Sánchez (2002), considera que la rentabilidad es una noción económica aplicada a toda acción en la que se movilizan medios materiales humanos y financieros, con el fin de obtener ciertos resultados. En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy diversa y son muchas aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Por otra parte, puede considerarse la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficiario necesario para el buen desarrollo de la empresa. Es decir, la rentabilidad es una de las metas que se traza la empresa para determinar el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de acciones en un periodo de tiempo establecido, además esta permite la toma de decisiones en la administración de la empresa.

Ahora bien, para entender los beneficios de la gestión de la calidad, y en este caso específico el de la rentabilidad, se deben conocer sus indicadores. Los cuales permiten determinar la relación de las cifras extraídas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la misma. Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referen-

cia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Dentro de este orden de ideas Guajardo (2002) comenta que los indicadores referentes a la rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable. Para Gitman (2015), el margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas después que la empresa ha pagado todos sus productos. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, es decir, cuanto más bajo es el costo relativo, el índice de ventas es mejor.

El margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las utilidades puras ganadas por cada unidad monetaria de venta. La utilidad operativa es pura por que mide solamente las ganancias obtenidas por operaciones sin tomar en cuenta intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.

Objetivos de la gestión de la calidad en el logro del desarrollo empresarial

Estos pueden definirse como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos. Además se pueden señalar dos objetivos básicos del control de gestión. En primer lugar, un objetivo descriptivo, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa y a su vez, un objetivo valorativo que reside en añadir a dicha información, un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado.

En este mismo orden de ideas, Guinart i Solà (2014), plantea que si bien los objetivos pueden agruparse en función de sus diferentes características de multitud de formas, para el caso en particular de la presente investigación se tomará como referencia los objetivos desde las perspectivas de la economía, eficiencia y eficacia, ya que estos posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión.

Según Jaramillo (2015), todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y

permitan evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión. Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con estos objetivos debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características, hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. Igualmente para Jaramillo (2015), el concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones.

En consecuencia, establecer un sistema de objetivos de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdo al desempeño basados en la misión y los objetivos de gestión de la calidad. Según Much y García (2014), un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los objetivos permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Asimismo Fleitman (2009), señala que los objetivos son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y los planes de gestión de la calidad, entre otros.

Una visión del liderazgo desde la gestión de la calidad

Respecto a este objetivo de control, se dice que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, por lo que deben crear un ambiente interno, en donde el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos organizacionales. Esta creación de unidad de propósito tomada en cuenta por el líder, en la parte de calidad se traduce en establecer directrices y crear la visión de centrarse en los clientes.

Asimismo, debe ser acompañado por la creación de estructuras, sistemas y métodos, para mejorar la competitividad, estimular la innovación y generar conocimiento. Con estas acciones refuerzan los valores y expectativas, que a la vez construyen el liderazgo, compromiso e iniciativas a través de toda la organización para lograr su efectividad. Como objetivo de este principio puede decirse, que es asegurar para que se tomen en cuenta las necesidades de todos los participantes en el momento de definir y formalizar una visión clara para el futuro de la organización estableciendo objetivos que satisfagan a todos.

Deben crearse valores compartidos, con el fin de reemplazar posibles temores por una relación de confianza. Así mismo para este principio, es decir, el liderazgo, es vital lograr establecer la unión del personal que conforma la organización y darle la dirección necesaria para lograr los objetivos de ésta. Los líderes son las personas capaces de dirigir e involucrar al personal hacia el logro de los objetivos y metas. Generar un ambiente de trabajo apropiado, en el que el personal se sienta a gusto, formando parte fundamental de él para el logro de un determinado resultado, no es tarea sencilla, como no lo es tampoco encontrar organizaciones en donde el colectivo esté comprometido con los objetivos de ellas (en ocasiones ni se conocen).

Sin embargo, la razón principal de esto no se debe precisamente a que el personal no lo desee, más bien se debe a la falta de dirección, y más aún a la ausencia de un liderazgo eficaz que los oriente e involucre totalmente en la consecución de los objetivos de la organización. Por lo anterior, recalca el autor, que es necesario buscar y encontrar líderes internos que comprendan, hagan suyos los objetivos a alcanzar. De tal manera que al hacer uso de sus habilidades y con su ejemplo, transmitan de forma clara al personal con el que tengan relación.

A través del liderazgo, una organización puede adaptarse más fácilmente a los cambios generados desde afuera de ésta, lo que también genera confianza en relación con su futuro, mejora las relaciones y la comunicación entre los diversos niveles de la empresa, da más independencia y seguridad en sí mismo al personal, lo cual se traduce en el establecimiento de estructuras para el logro de objetivos y metas cada vez más ambiciosos y la reducción en la rotación de los empleados.

De esto se infiere que un liderazgo humanista debe caracterizarse por promover el comportamiento en cuanto a valores de naturaleza humana, como son el respeto, compromiso, espíritu de equipo, actitud de servicio, entre otros. Por lo tanto, se requiere de un estilo de mando profundamente comprometido

con la calidad de la organización. Con energía, capaz de motivar a los demás respecto a la visión y a los resultados que se buscan; que tenga claro lo que se quiere, con capacidad de comunicación, trabajo en equipo, involucramiento y predicar con el ejemplo para facilitar, guiar, facultar, desarrollar el potencial de la gente.

La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de la gestión de control, según Gutiérrez (2014, p. 77), puesto que orienta la aplicación de los cinco principios anteriores, debido a que en las organizaciones se debe buscar la manera de acrecentar el enfoque al cliente para tener mejor conocimiento de sus necesidades y prácticas para satisfacerlo; es preciso perfeccionar el liderazgo para que éste sea efectivo y ejemplar; incrementando la participación de los empleados para fomentar mediante una dirección adecuada su compromiso y mejorar las perspectivas de los procesos.

Cabe señalar que este principio, es importante para controlar los diferentes procesos con el fin de analizar su rendimiento cíclicamente para sugerir e implementar mejoras. Esto se puede llevar a cabo a través de una revisión de administración regular y con auditorías, tanto internas como externas. Es muy importante saber cómo detectar mejoras y hacer que todos las conozcan. De igual forma, la mejora continua debe ser parte de los objetivos. Cuando se trabaja en la creación de cambios que beneficien los productos y los procesos de ésta, se obra hacia la consecución de niveles de trabajo más eficaces, logrando con ello beneficios para todas las partes relacionadas con la organización.

Hoy en día, todavía en muchas organizaciones se piensa o se considera que arreglar los problemas debido a descuidos o al no seguimiento de un procedimiento, o atender las quejas de clientes insatisfechos significa mejorar la calidad; cuando en realidad esto no es cierto, así como tampoco es mejora continua únicamente seguir los procedimientos o cumplir con las características o especificaciones requeridas.

Para que pueda haber mejora continua es necesario que se establezca un método o proceso para elevar los avances en la calidad, sin esperar a que se presenten productos no conformes o problemas con los clientes, proponiéndose por ejemplo progresos pequeños pero constantes en los procesos. Ya sea reduciendo tiempos de realización o haciendo más productos con menos recursos, o bien, adelantos en las características a través de análisis que pueden lograrse a corto o largo plazo, o establecer una infraestructura desde la cual

se identifiquen necesidades concretas para la mejora. De esta forma se puede asignar a un equipo con la responsabilidad clara de desarrollar un proyecto específico u otras opciones de optimización .

Consideraciones finales

En el mundo empresarial no existe una definición estándar en lo referente a una gestión de la calidad, según Serna (2009). Cada organización determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico necesario en cuanto a evaluar y reformular sus estructuras. Lo más importante dentro de la evaluación a realizar es observar las brechas entre lo planeado y el desempeño logrado, lo que conllevará al análisis de gestión de la calidad deseado.

El análisis de la situación interna de la compañía según Thompson (2015), prepara el terreno para ajustar la estructura, tanto con las circunstancias de su mercado externo como con sus recursos internos y sus capacidades competitivas, siendo este el enfoque orientado por cinco preguntas: ¿Qué tan bien está funcionando la estructura de la compañía?; ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa y sus oportunidades y amenazas externas?; ¿Son competitivos los precios y costos de la compañía?; ¿Qué tan poderosa es la posición de la compañía en relación con la de sus rivales?; ¿A qué problemas de gestión de la calidad se enfrenta la empresa?

Realizar una evaluación o una auditoría interna del desempeño, según David (1997), implica la identificación, revisión de las fuerzas y debilidades en las áreas funcionales de una organización pudiendo ser Mercadeo, Finanzas, Producción, Investigación, Desarrollo, Sistemas, Recursos Humanos y sus relaciones entre sí, haciendo énfasis en sus implicaciones estratégicas. Esa información recolectada mediante ciertos instrumentos como encuestas, cuestionarios, entrevistas e inclusive observaciones, se llamarán factores claves o críticos de éxito, los cuales deben clasificarse por orden de prioridad a efectos de que las fuerzas y debilidades de la organización puedan determinarse en forma colectiva.

Los factores claves para el éxito de cualquier industria, según Thompson (2010), son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en su mercado; concierne a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero. El medio de una organización, según Serna (2009), es la fuente de sus oportunidades y amenazas, por lo que el factor que determina el éxito o

el fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente de forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio.

Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura del mercado, así como los tecnológicos, no solo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, también puede generar la crisis o el repunte de toda una industria. En la formulación de estructuras se requiere realizar previamente un análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, que pueden estar presentes en el periodo considerado.

En el análisis del entorno se puede incluir los aspectos económicos, tecnológicos, físicos, sociales, políticos, ambientales y hasta geográficos, que pueden ser estudiados sobre la base de ciertas herramientas como lo son el análisis de escenarios y el análisis competitivo de la industria. El primero corresponde a descripciones sintéticas de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse la empresa en el futuro, no son predicciones, son planteamientos de las variantes que puede presentar el entorno de la empresa.

El segundo se desarrolla en función de la competencia que presenta la organización en el sector donde se desarrolla. Se basa en el supuesto de que los participantes compitan entre sí para apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados por la división. Por lo tanto se afirma que en cuanto a una evaluación o auditoría externa, se pretende detectar las tendencias y los acontecimientos existentes más allá del control de una sola organización, e incluso de ninguna.