

Capítulo 3. Marco de Referencia Teórico

Con base en los resultados del diagnóstico, antes señalado, se le ha hecho saber a la Alta Dirección de la empresa Baclín; que para poder iniciar un proceso de implementación de mejoras en su empresa, los primeros que deben de estar conscientes y dispuestos a cambiar y a mejorar, son precisamente los que toman las decisiones trascendentales en la empresa. Es por eso que se inicia con un par de sesiones en donde se busca, sensibilizar, hacer consciente y participativa a la Alta Dirección en todas las implementaciones de mejora.

Dentro de las sesiones con la Alta Dirección, se han manejado un par de temas que son fundamentales: Los Paradigmas y la Planeación Estratégica.

3.1. Paradigmas y su importancia en la Planeación Estratégica

3.1.1- ¿Qué es un paradigma?

Un **paradigma** es un modelo o patrón en cualquier disciplina científica u otro contexto epistemológico. El concepto fue originalmente específico de la gramática; El término tiene también una concepción en el campo de la psicología refiriéndose a acepciones de ideas, pensamientos, creencias incorporadas generalmente durante nuestra primera etapa de vida que se aceptan como verdaderas o falsas sin ponerla a prueba de un nuevo análisis⁴. La palabra *paradigma* es también utilizada para indicar un patrón o modelo, un ejemplo fuera de toda duda, un arquetipo. En este sentido se la utiliza frecuentemente en las profesiones del diseño. Los paradigmas de diseño representan los antecedentes funcionales para las soluciones de diseño. Una vez que se detalló lo que son los paradigmas y la relevancia de romper con estos - los paradigmas- ya que la gran mayoría de las veces, no nos permiten abrir nuestra mente hacia el cambio, ni tomar “buenas decisiones”, se empezó a dar los principios de la planeación estratégica y la transcendencia que tiene a bien en cualquier empresa.

⁴ Kuhn, Thomas S.; *The Structure of Scientific Revolutions*, 2nd Ed., Univ. of Chicago Press, Chicago & Londres, 1970.

3.2.- ¿Por qué Planeación Estratégica?

3.2.1 Planear y Estrategia

Planear tiene que ver con la inteligencia. Actuando con sagacidad para evaluar nuestra posición, con objetividad para detectar oportunidades y amenazas, con humildad para descubrir nuestras capacidades y limitaciones, con astucia y audacia para proponernos objetivos difíciles pero alcanzables. A la hora de ejecutar haremos también uso de la inteligencia, pero sobre todo de la Voluntad.

Planear es formalizar el ser proactivo. Todos hablan de la importancia de la proactividad (el autor, Stephen Covey la señala como uno de los hábitos de la gente eficaz, en su famoso libro de los 7 hábitos de gente altamente efectiva), planeando es cuando realmente empezamos a anticiparnos, a ser proactivos, a visualizar cómo queremos ser, a dónde queremos llegar, qué objetivos deseamos alcanzar.

Planear es identificar las capacidades que hay que adquirir o desarrollar para ser mejor. El ejercicio de planear, bien llevado, nos hace visualizar con claridad las capacidades que habrá que tener. ¡Qué bueno si ya las poseemos! Habrá entonces que perfeccionarlas, pero si no es así, habrá que adquirirlas o desarrollarlas. Siempre es bueno saber cuáles son nuestras limitaciones y qué vamos a hacer para corregirlas.

Dirigir es un saber prudencial, es decir, un oficio donde la virtud que más nos sirve es la prudencia. El Dr. Carlos Llano⁵ afirma en su libro “Análisis de la Acción Directiva”, que la prudencia consiste en tres pasos:

- **Diagnosticar.** Obtener la información, establecer un diagnóstico (que es conocer el punto de partida).
- **Decidir.** Es decir, evaluar (según nuestros conocimientos, nuestra experiencia, nuestras habilidades y el diagnóstico que hayamos

⁵ El Dr. Carlos Llano Cifuentes, es fundador del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa IPADE

establecido), analizar las alternativas y decidir lo que se hará (en otras palabras, determinar la meta a la que habremos de llegar).

- **Mandar y ejecutar.** Actuar. Impulsar a los demás (y a uno mismo) para alcanzar la meta.

Hacer la Planeación Estratégica (planear) es llevar a cabo los 2 primeros (diagnosticar y decidir lo que haremos).⁶”

3.2.2 Planeación Estratégica

George A. Steiner, en su libro “Planeación Estratégica” menciona que “la planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica, ya que proporciona una guía, dirección y límites para la operación de la empresa⁷”.

Igualmente, Peter Drucker, en una recapitulación de su grandioso libro acerca de la dirección, menciona que el primer deber de un alto directivo, es empezar por la creación y la implantación de la estrategia.

Esto nos lleva al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategia y planes y a la toma de decisiones de ahora para los resultados de mañana. Obviamente esto solo puede hacerlo un órgano de la empresa que puede visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten, evaluar los objetivos y las necesidades actuales y futuros, y que puede distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados claves.⁸”

Finalmente, otro grandioso experto del tema, es el Dr. Carlos Ruiz González, con quien he tenido la fortuna de compartir al lado de mi maestro el Ing. Miguel León Garza, algunas reuniones en el IPADE, siempre deleitándome con sus comentarios y enseñanzas.

⁶ El Dr. Carlos Ruiz Gonzalez, es Profesor de Política de Empresa y Director de Relaciones Internacionales en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE.

⁷ Planeación Estratégica –Lo que Todo Director Debe Saber – George A. Steiner Ed: CECSA

⁸ Peter F. Drucker, Management: Task, Responsibilities, Practices (New York: Haper & Row) 1974

El Dr. Carlos Ruiz⁹, comenta que “la **Planeación Estratégica** es el proceso mediante el cual se define la estrategia de la empresa, mismo que debe tomar en cuenta:

- **Aspectos internos** de la empresa (como su misión y valores, pero también sus capacidades y limitaciones) y,
- **Aspectos externos** a la organización (como las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, las opiniones de los clientes -actuales y potenciales- y el panorama de tendencias -tecnología, globalización, competencia, etcétera-.

En pocas palabras, una vez elaborado un diagnóstico de ambos aspectos, se debe formular la estrategia definiendo objetivo u objetivos a alcanzar, planes de acción para lograrlo y recursos necesarios y tomando muy en cuenta cómo definiremos el modelo de negocio, es decir, a qué clientes atenderemos, qué necesidades les satisfeceremos, cuál será nuestra propuesta de valor y cómo nos organizaremos para entregar dicha propuesta.

Un viaje donde importa más el recorrido. En efecto, la planeación es como esos viajes donde lo interesante no es el destino sino el recorrido, al estilo de un crucero. Es en el recorrido donde nos haremos preguntas, nos cuestionaremos paradigmas, observaremos con atención el entorno, identificaremos con esfuerzo nuestras debilidades o limitaciones. De esta manera el destino (el plan estratégico o la estrategia) resultará menos importante que el recorrido.

3.3.- Conceptos relevantes – Innovación Estratégica –

El autor Constantinos Markides, en su libro “All The Right Moves”, plantea que la esencia de una estrategia de negocio es la de permitirle a la empresa el crear y explotar una posición estratégica única en su industria. Esto lo logra haciendo

⁹ El Dr. Carlos Ruiz Gonzalez, es Profesor de Política de Empresa y Director de Relaciones Internacionales en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE.

elecciones claras y explícitas basándose en la respuesta de tres preguntas que parecen simples pero difíciles: ¿Quiénes deberían ser mis clientes? ¿Qué productos o servicios debería ofrecerles? ¿Cómo puedo hacerlo de una forma eficiente?

Las nuevas posiciones estratégicas – es decir, las nuevas combinaciones de qué/quién/cómo – surgen todo el tiempo. Los cambios en las condiciones de la industria, cambios en las necesidades y las preferencias de los clientes, los movimientos y las respuestas de los competidores, y las propias competencias cambiantes dentro de la empresa generan nuevas oportunidades y nuevas formas de jugar el juego. Esto suena simple y obvio pero contrasta duramente con la manera en que la mayoría de las compañías compiten en sus industrias.

Muchas de estas empresas con suficientes años de vida consideran su posición actual y las reglas del juego como algo dado y enfocan su energía en mejorar de acuerdo al viejo juego – generalmente mediante prácticas como reestructuraciones, reingeniería de procesos, control de calidad, o estrategias de costo y diferenciación. Muchas de ellas tal vez deberían recordar cómo es que eran las cosas al inicio.

Las capacidades necesarias para jugar el juego existente mejor son distintas a aquellas necesarias para jugar el juego de forma diferente. Un replanteamiento del qué/quién/cómo exige que el director esté constantemente cuestionándose:

QUÉ:

- ¿Qué productos o servicios podría ofrecer a mis clientes?
- ¿De todas estas posibilidades, cuales efectivamente escojo ofrecer?

QUIÉN:

- ¿Qué tipo de clientes podría atender?
- ¿De todas estas posibilidades, qué segmentos de clientes realmente debería perseguir?

El “cómo” suele ser un tema mucho más complejo ya que encontrar un *ajuste* entre lo que el mercado necesita y lo que empresa hace podría resultar una tarea difícil sobre todo si el mercado cambia y la empresa no reacciona de forma adecuada. Así, las organizaciones y las empresas deben encontrar el ajuste considerando su ambiente actual al mismo tiempo que permanecen suficientemente flexibles para responder o incluso crear cambios en el ambiente.

Al decidir cómo jugar el juego, una empresa debe no sólo identificar las actividades que necesita llevar a cabo sino también combinarlas dentro de un sistema de reforzamiento que genere el *ajuste* necesario entre lo que los clientes necesitan y lo que la compañía hace.

Ahora bien, el orden en que se contesten los cuestionamientos arriba mencionados no es trivial y no existe una sola forma correcta con respecto a cómo proceder en relación a esto. Las fuentes de innovación estratégica dependen de cómo cambien las respuestas a estas preguntas.

3.4 ¿Qué es Calidad?

Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

3.5 Sistema de Gestión de la Calidad

Un **sistema de gestión de la calidad** es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son:

1. Estructura de la organización: responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En

ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.

2. Estructura de responsabilidades: implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
3. Procedimientos: responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
4. Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
5. Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

Estos cinco apartados no siempre están definidos ni son claros en una empresa.

Implantación

Existen diversos métodos para la implementación de los sistemas de gestión de calidad y siempre se requiere usar herramientas propias, sin embargo, para poder ser aplicable es preciso tomar en cuenta el contexto laboral, sociocultural y político, ya que éstas dimensiones determinará el enfoque gerencial para la calidad de la organización.

Certificación

Existen unos estándares de gestión de calidad normalizados, es decir, definidos por un organismo normalizador, como ISO que permite que una empresa con un sistema de gestión de la calidad pueda validar su efectividad mediante una auditoría de una organización u ente externo. Una de las normas más conocidas y

utilizadas a nivel internacional para gestionar la calidad, es la norma ISO 9001 (última revisión ISO 9001:2008).

En ocasiones, dependiendo del tipo de empresa y de la complejidad de su sistema de gestión, se utiliza un sistema integrado para la gestión de la calidad, el medio ambiente (según norma ISO 14001) y la seguridad, (según norma OHSAS 18000).

Cabe destacar a manera de resumen que los 3 pilares básicos en los que se basa un buen sistema de gestión de la calidad son:

- Planificación de la gestión de calidad.
- Control de la gestión de calidad.
- Mejora continua de la gestión de calidad.

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

¿Qué beneficios tiene?

- *Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- *Atención amable y oportuna a sus usuarios.
- *Transparencia en el desarrollo de procesos.
- *Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes.
- *Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- *Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- *Adquisición de insumos acorde con las necesidades.
- *Delimitación de funciones del personal.