

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN



GERENCIA DE CALIDAD Y SU RELACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS EN LAS ORGANIZACIONES

Profesoras:

Dra. Damaris Zerpa

MSc. Elka Malavé

Realizado por:

Mayz S. Eduard T. C.I. 17.622.682

Maza R. Yessika del C. C.I. 18.416.543

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Título de Licenciado en Administración.

Cumaná, abril de 2009.



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**GERENCIA DE CALIDAD Y SU RELACIÓN CON LAS
ESTRATEGIAS EN LAS ORGANIZACIONES**

AUTORES

Mayz S, Eduard T. C.I. 17.622.682
Maza R, Yessika del C. C.I. 18.416.543

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la
Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de
Cumaná, a los 2 días del mes de abril de 2009.**

Profesora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor

C.I. 5.706.787

Profesora

MSc. Elka Malavé Ramos

Jurado Asesor

C.I. 8.649.633

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
AGRADECIMIENTOS	v
LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE CUADROS	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 El Problema de Investigación.	5
1.1.1 Planteamiento del Problema	5
1.1.2 Objetivos de la Investigación	12
1.1.2 Justificación y Alcance de la Investigación.....	12
1.2 Marco Metodológico	13
1.2.1 Nivel de Investigación	14
1.2.1 Tipo de Investigación	15
1.2.3 Población y Muestra	16
1.2.4 Técnicas y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y presentación de la Información.....	16
CAPÍTULO II.....	18
GERENCIA DE CALIDAD.....	18
2.1 Gerencia.....	18
2.1.1 Definición de Gerencia.....	18
2.1.2 Enfoques Gerenciales	21
2.1.3 Tipos de Gerencia.....	30
2.1.4 Niveles de la Gerencia.....	30

2.1.5 Funciones de la Gerencia.....	31
2.1.6 Papel de la Gerencia en las Organizaciones	34
2.1.7 La Gerencia en la Toma de Decisiones	37
2.1.8 Importancia de la Gerencia.....	40
2.2 Calidad.....	42
2.2.1 Definición de Calidad.....	43
2.2.2 Principios de la Calidad	49
2.2.3 Elementos a Considerar para Obtener la Calidad	51
2.2.4 Costo de la Calidad.....	51
2.2.5 Importancia del Mejoramiento Continuo para la Calidad	53
2.2.6 La innovación Tecnológica como Herramienta Fundamental en la Calidad	64
2.3 Gerencia de Calidad.....	70
2.3.1 Definición de Gerencia de Calidad.....	72
2.3.2 Objetivo de la Gerencia de Calidad.....	74
2.3.4 Factores a Considerar en la Aplicación de la Gerencia de Calidad..	77
2.3.5 Importancia de la Gerencia de Calidad.....	78
CAPÍTULO III	80
ESTRATEGIAS	80
3.1 Definición de Estrategias.....	80
3.2 Características de las Estrategias	84
3.3 Elementos de las Estrategias.....	84
3.4 Componentes de las Estrategias	86
3.5 Clasificación de las Estrategias	86
3.6 Perspectivas de las Estrategias	94
3.7 Niveles de la Estrategia	94
3.8 Ciclo de las Estrategias.....	96
3.9 El Proceso Estratégico	98
3.9.1 Formulación de las Estrategias	99

3.9.2 Implementación de las Estrategias	101
3.9.3 Evaluación de las Estrategias	102
3.10 Las estrategias y la Estructura Organizacional.....	104
3.11 Problemas Presentes en las Estrategias Empresariales	105
3.12 Razones por las que Fallan las Estrategias	105
3.13 Importancia de la Definición de Estrategias.....	106
3.14 Estrategias Aplicadas en Empresas Venezolanas.....	107
CAPÍTULO IV	114
RELACIÓN DE LA GERENCIA DE CALIDAD Y LAS ESTRATEGIAS EN LAS ORGANIZACIONES.....	114
4.1 Factores a Considerar en la Definición de Estrategias en la Gerencia de Calidad de las Organizaciones	114
4.2 Ventajas y Desventajas que Proporcionan la Definición de Estrategias en la Gerencia de Calidad de las Organizaciones.....	118
4.2.1 Ventajas que Proporciona la Definición de Estrategias en la Gerencia de Calidad de las Organizaciones.	119
4.2.2 Desventajas que Proporciona la Definición de Estrategias en la Gerencia de Calidad de las Organizaciones.....	120
4.3 Nueva Visión de la Gerencia de Calidad Requerida en las Organizaciones	122
4.4 Incidencia de la Gerencia de Calidad en la Formulación, Implementación y Evaluación de las Estrategias en las Organizaciones.....	124
4.5 Importancia del Mejoramiento Continuo e Innovación Tecnológica como Acciones Estratégicas en la Gerencia de Calidad de las Organizaciones	131
4.6 Influencia de la Innovación Tecnológica en la Definición de Estrategias Organizacionales.....	138
CONCLUSIONES.....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	144

DEDICATORIA

El gran día llegó, hace años pensé que faltaba mucho para escribir esta hoja y hoy es una realidad. Me siento muy feliz porque puedo ver el fruto de un gran esfuerzo y una incansable lucha, fue difícil pero nunca estuve solo; desde el cielo dios guiaba mis pasos y día a día mis padres me apoyaban, demostrándome su amor y su confianza.

Este trabajo se lo dedico primeramente a dios, por darme la vida y guiar mis pasos hacia el alcance de esta meta. Se que sin su ayuda no lo hubiera logrado, porque es él quien hace posible lo que somos y lo que seremos. A ti padre santo, te dedico con mucha humildad el fruto de esta larga faena.

También se lo dedico a mis padres, Luis Mayz y Daría Subero que son el regalo más grande que he recibido de Dios. Han sido para mi ejemplo de lucha, constancia, dedicación y amor, los quiero mucho, son mi razón de vida.

Mayz, Eduard

DEDICATORIA

Hoy es un gran día, la alegría y la satisfacción llenan mi corazón. Había esperado tanto este momento y ya es un sueño hecho realidad. Para mí no fue fácil, pero nadie me dijo que lo sería, además no estuve sola en ésta lucha, el amor de dios y de mi madre estuvieron siempre conmigo guiándome y ayudándome cuando más lo necesité.

Este esfuerzo se lo dedico primeramente a Dios, por darme la vida y guiarme hacia el alcance de este anhelado sueño. A ti padre dedico el fruto de esta ardua lucha.

A mi mamá Ana Maza, quien ha luchado incansablemente por sacarme adelante, siendo para mi ejemplo de fortaleza, dedicación y amor. A ti madre te dedico este sueño hecho realidad, porque entre tantas cosas, me enseñaste a luchar en la vida por lo que se quiere. Te quiero.

A mi abuela querida Isidra Ramos, por ser motivo de inspiración y lucha y aunque no estas a mi lado, quiero que sepas que siempre serás mi ángel de la guarda.

También se lo dedico a mi novio José Rosales por estar siempre a mi lado brindándome su cariño y comprensión.

Maza, Yessika

AGRADECIMIENTOS

En medio de alegrías y satisfacciones, considero que es el momento propicio para agradecer a todas aquellas personas que de una forma u otra aportaron su granito de arena en el cumplimiento de esta meta.

Te agradezco Dios, por guiarme y apoyarme en todo momento, demostrándome que tu tiempo es perfecto y dentro de él puedo alcanzar lo que me proponga. Muchas gracias padre te debo lo que soy.

A mis padres, por su apoyo, dedicación y paciencia. A mis hermanos por siempre estar allí, motivándome en los momentos difíciles, a ustedes les debo mucho.

A las profesoras Elka Malavé y Damaris Zerpa, por el apoyo, la dedicación y la paciencia, con que encararon la responsabilidad de asesorarnos en este trabajo. Son excelentes personas y han demostrado un gran profesionalismo. A ustedes mis más sinceros agradecimientos.

A la señora Emilia Ortíz, por abrirme las puertas de su hogar y considerarme un miembro más de su familia. A usted gracias por su confianza, comprensión y paciencia.

A mi prima Dialis Mayz, por brindarme su apoyo cuando más lo necesite. A ti querida prima te agradezco de corazón la ayuda que me has brindado, te quiero mucho.

A mis amigos, en especial: Marisela Muñoz, Yessika Maza, Isabel Malavé,

Maryelis Rondón, Rosmelis Ortíz, José Rosales, Willians Raposo y Eliomar Cova, por ser mis compañeros de lucha y de quienes recibí apoyo en los momentos buenos y malos. Me disculpan los demás que no pude nombrar, pero se que siempre estuvieron allí. Gracias a todos.

Mayz, Eduard

AGRADECIMIENTOS

La alegría que hoy experimenta mi corazón me invita a recordar, a todas aquellas personas que en su momento me brindaron su apoyo y, aprovecho la oportunidad para agradecerles.

Te agradezco Dios, por darme la vida, salud y la fortaleza necesaria para lograr esta meta.

A mi querida madre, Ana Maza por ser padre, madre y amiga.

A las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé por su dedicación, constancia y responsabilidad en este trabajo.

A mi novio José Rosales por brindarme su apoyo.

A Marisela Muñoz, Eduard Mayz, Maryelis Rondón, Isabel Malavé, Rosmelys Ortíz, Willians Raposo y Eliomar Cova, por ser mis amigos y compañeros de lucha. Y a todas aquellas personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo y, que no mencioné muchas gracias.

Maza, Yessika

LISTA DE FIGURAS

FIGURA Nº 1. LOS TRES NIVELES DE LA ESTRATEGIA	95
FIGURA Nº 2. CICLO ESTRATÉGICO INFORMAL-INTUITIVO	97
FIGURA Nº 3. CICLO ESTRATÉGICO FORMAL	98
FIGURA Nº 4. EL PROCESO ESTRATÉGICO	99
FIGURA Nº 5. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	103
FIGURA Nº 6. LA ESTRATEGIA Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	104

LISTA DE CUADROS

CUADRO N° 1: ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y SUS REPERCUSIONES EN LOS TRES NIVELES DE LA EMPRESA	93
---	----

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN



**GERENCIA DE CALIDAD Y SU RELACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS EN
LAS ORGANIZACIONES**

Profesoras:
Dra. Damaris Zerpa
MSc. Elka Malavé

Realizado por:
Mayz S. Eduard T. C.I. 17.622.682
Maza R. Yessika del C. C.I. 18.416.543

RESUMEN

Actualmente el mundo evoluciona a pasos agigantados, ocasionando fluctuaciones en los mercados y con ésta, el surgimiento de nuevas teorías, métodos y enfoques con el propósito de ayudar al hombre a dirigir exitosamente las organizaciones. En el clima de incertidumbre y riesgo que encierra el mercado global, las organizaciones están obligadas a buscar la calidad, como acción estratégica que garantice mayor productividad y competitividad, permitiéndoles una efectiva participación en el mercado. Todo esto, deja ver la necesidad de un nuevo enfoque gerencial que favorezca a las organizaciones en su búsqueda; en tal sentido, surge la gerencia de calidad, con la finalidad de perfeccionar los procesos y tareas que se llevan a cabo en las organizaciones, buscando entre otras cosas, disminuir los productos defectuosos y desechados; y de esa manera disminuir los costos de producción y aumentar la calidad. Este nuevo enfoque gerencial se apoya en un proceso de mejora continua y en la utilización de las nuevas tecnologías para lograr sus fines. De allí que, se presenta esta investigación documental de tipo descriptiva que tiene como objetivo analizar la gerencia de calidad y su relación con las estrategias en las organizaciones. Encontrándose que, las estrategias adoptadas por la organización en el marco de la gerencia de calidad, deben estar orientadas al alcance de los objetivos planteados en ésta área, estableciendo vías de acción que faciliten su consecución. Además que, la gerencia de calidad combinada con una adecuada definición y ejecución de estrategias, puede ser la clave para el alcance de la excelencia en todos los aspectos de la organización.

Palabras claves: Gerencia de calidad, estrategias y organizaciones.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo empresarial evoluciona de manera vertiginosa y muchas organizaciones se ven en la necesidad de moldearse a los constantes cambios. Es por eso, que han venido aplicando una serie de estrategias y modelos de gestión con la finalidad de mejorar interna y externamente. Dentro de los modelos, métodos y enfoques aplicados por las organizaciones, se encuentran el benchmarking, la calidad total, la reingeniería, la gerencia de calidad, entre otros, que conllevan en si a un mejoramiento continuo de todos los procesos y actividades de la organización.

El enfoque de gerencia de calidad, que es el objeto a estudiar, representa una innovación administrativa que hace hincapié en el compromiso total de la organización con el cliente y con las mejoras continuas de los procesos (Hitt y otros, 2004). Constituyendo una de las prácticas más atractivas para la administración en su incansable búsqueda de la calidad. Se basa en hacer las cosas bien a través de una mayor eficiencia, pudiendo ser un medio viable para que la organización mejore la productividad y aumente su competitividad.

La práctica de la gerencia de calidad, constituye una vía para aumentar la productividad, mediante la implantación de un proceso de mejora continua que permite la disminución de los costos de la no calidad, enfocándose en el perfeccionamiento de los procesos y tareas de la organización. Además del mejoramiento continuo, este nuevo enfoque gerencial se apoya en la innovación tecnológica, para mantenerse a la vanguardia con el entorno de la organización y tener un manejo eficiente de sus operaciones, lo que se traduce en un mayor y mejor control de las actividades empresariales.

A objeto de alcanzar sus fines, la gerencia de calidad amerita una adecuada definición y ejecución de estrategias, que le permitan aprovechar las potencialidades de la organización y minimizar sus debilidades. Por tal razón, las estrategias juegan un papel fundamental en la mencionada práctica gerencial.

La definición y ejecución de estrategias que atiendan a las necesidades de la gerencia de calidad pueden ser un factor determinante de su éxito. Establecer cursos de acción, asignar recursos y condicionar la estructura organizacional debe hacerse en atención a las metas de calidad propuestas por la empresa. En consecuencia, las organizaciones, vienen implementando estrategias que les permiten alcanzar los niveles óptimos de calidad deseados, minimizando costos y los tiempos de operaciones. El dinamismo del mundo empresarial las ha llevado a adoptar el modelo de gerencia de calidad que combinado con estrategias acertadas puede contribuir al alcance de la calidad en la producción de bienes y servicios.

Las organizaciones que trabajan por alcanzar la calidad, podrían reducir sus costos a través de la eliminación de errores, minimizar el tiempo de proceso, incrementar la productividad, mejorar la calidad en el proceso de desarrollo y lanzamiento de productos innovadores al mercado. Pero, para lograr esto es necesario que se definan claramente los objetivos en pro de la calidad, involucrando a todos los miembros de la organización en el proceso de mejora continua que se pretende implantar.

Todos los miembros de la organización deben estar involucrados en la búsqueda de la calidad, para facilitar el proceso de mejoramiento continuo y evitar la resistencia a los cambios, que pueden entorpecer la ruta hacia el éxito, reflejada en la calidad. Este representa otro escenario donde debe estar presente una adecuada estrategia, que unifique los esfuerzos de la gerencia de calidad con el de los empleados, a fin de alcanzar un objetivo común, que en este caso es la excelencia

productiva y competitiva, garante de la satisfacción de las necesidades, de los clientes, empleados y proveedores que hacen y dan vida a la organización.

En tal sentido, la gerencia de calidad en combinación con una adecuada definición y ejecución de estrategias, podría resolver problemas de mala calidad, retraso en los procesos, falta de productividad y escasa innovación. De allí que, la presente investigación tiene como objetivo analizar la relación existente entre la gerencia de calidad y las estrategias en las organizaciones.

Con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación, el informe se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: En este capítulo se encuentran las generalidades del problema de investigación, constituido por: el problema de investigación, los objetivos y las razones que justifican la presente investigación y alcance de la misma. Además, contiene el marco metodológico, en el cual se encuentra el tipo y nivel de la investigación, la población y muestra y, las técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.

Capítulo II: Denominado gerencia de calidad, en el que se tratan dimensiones indispensables para el desarrollo de la presente investigación, tales como, gerencia, calidad y en efecto, la gerencia de calidad como resultado de la fusión de las dos dimensiones antes mencionadas.

Capítulo III: Relacionado con las estrategias, en donde se describe ésta importante herramienta gerencial para el éxito organizacional. Allí se plantean entre otros aspectos, su diversidad según varios autores, la influencia en la gerencia y en la toma de decisiones y el proceso estratégico.

Capítulo IV: Que comprende el aporte de los autores de ésta investigación, referido a la relación existente entre la gerencia de calidad y las estrategias en las organizaciones.

Finalmente, se presentan las conclusiones a las cuales se llegó en esta investigación y la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación.

El problema es el punto de partida de la investigación. Surge cuando el investigador encuentra una laguna teórica, dentro de un conjunto de datos conocidos, o un hecho no abarcado por una teoría, un tropiezo o un acontecimiento que no encaja dentro de las expectativas en su campo de estudio (Tamayo, 2001:120).

El problema de investigación puede ser entendido como una situación de desconocimiento y falta de información acerca de un fenómeno determinado, la cual posee dificultades que necesitan ser resueltas. No necesariamente surge porque algo esté mal, sino, que puede estar referido a mejoras, cambios, innovación, etc.

Partiendo de estas definiciones y ante la necesidad de desarrollar el presente punto, se abordaron elementos como: gerencia, calidad, gerencia de calidad y estrategia; los cuales representan dimensiones indispensables en el planteamiento del problema, definición de objetivos, justificación y alcance de la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema

Para Fidias G. Arias (2006:41), “el planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder”. De allí

que a continuación se describan los elementos que permitirán formular el problema planteado. Ello partiendo del hecho de que las organizaciones a nivel mundial están atravesando una época de cambios poco previsibles, en ocasiones radicales, con frecuencia rápidos y difíciles de llevar, por lo tanto deben estar atentas y adaptarse a las transformaciones y requerimientos que exige una era caracterizada por los progresos en el ámbito de la tecnología, la productividad, la competitividad y la innovación. Por lo que, hoy día enfrentan el reto de ser cada vez más productivas e innovadoras, esto les permite competir con otras empresas por la preferencia de los consumidores y/o usuarios, esa competitividad les garantiza producir y mercadear sus bienes y servicios en mejores condiciones de precios, calidad y respuestas rápidas que sus competidores, facilitándoles una acertada colocación en el mercado.

Las organizaciones que buscan alcanzar la calidad en la producción de bienes y servicios deben considerar dentro de su planificación el mejoramiento continuo y la innovación, ya que esto aumenta las posibilidades de éxito en su búsqueda, porque la planificación establece lineamientos de acción a seguir en el futuro, estableciendo los objetivos y detallando los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible (Chiavenato, 2004).

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es indispensable para todas las empresas, porque les permite renovar los procesos en todos sus niveles, lo cual hace que estén en constante actualización, siendo a su vez eficientes y competitivas. Fortalezas que le ayudan a permanecer en el mercado. Pero, el éxito de toda organización en el mercado se ve condicionado por la satisfacción de las necesidades de sus clientes cumpliendo o superando sus expectativas, lo que implica un gran esfuerzo, dedicación, dinamismo e innovación por parte de la gerencia de las organizaciones. Por lo que, los gerentes, están considerando cada vez más el concepto de calidad en las empresas para que los productos y servicios que ofrezcan sean más atractivos y respondan a las necesidades

expuestas por los clientes, al mismo tiempo que obtienen mayor competitividad y productividad. Siendo la productividad “una medida de la eficiencia que se refiere a la relación entre lo obtenido (bienes y servicios) y lo ingresado (materiales usados y horas de trabajo)” (<http://piramidedigital.com/tips/gerencia/diccionariogerencial.htm>), muchas empresas en busca de una relación positiva entre lo obtenido y lo ingresado optan por mejorar los procesos a través de la implementación de sistemas de calidad que buscan la perfección de los procesos u operaciones, la cual según Render y Heizer (2004:183), “siempre se busca pero nunca se alcanza”.

La American Society for Quality (Render y Heizer, 2004:190), define la calidad como “la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que respaldan su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas”. Partiendo de esta definición y tomando en cuenta la importancia de la calidad para las organizaciones, se considera necesario que los gerentes la incluyan como una estrategia de distinción y menores costos, pues las mejoras en la calidad contribuyen a que las organizaciones aumenten sus ventas y reduzcan los costos; ambos factores ayudan a aumentar la rentabilidad, representando una oportunidad de eficiencia para la gerencia.

En aras de adaptarse a los constantes cambios en el mercado y a sus exigencias de eficiente innovación, la gerencia se ha ajustado a ciertos conceptos modernos, uno de ellos es el término gerencia de calidad, el cual surge para llenar el vacío entre, dirigir una empresa para lograr un objetivo dado (gerencia) y producir bienes o servicios que cumplan o superen las expectativas de los clientes (calidad). La gerencia de calidad es el “sistema gerencial estructurado para superar las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la participación de todos en la planificación e implementación de sistemas de mejoramiento continuo y drástica innovación” (Quiñones, 2008:4). La aplicación de este tipo de gerencia en las organizaciones

garantiza mejor calidad, diseño y precios, lo que se traduce en un buen desempeño, características más atractivas y otras mejoras asociadas a los bienes o servicios que le permiten a la empresa competir de manera efectiva en la economía global.

Ahora bien, la calidad se ha convertido en los últimos años en un arma estratégica en el mercado global, buscando revolucionar el proceso de producción, pero, para lograr esto los gerentes deben cambiar su forma de ver la calidad. La necesidad de una nueva visión de calidad es imperiosa, ya que, actualmente la antigua concepción de la suficiencia no es aceptable. Ahora, las organizaciones deben tener como propósito la excelencia. Pero, para lograrla es indispensable que cuenten con una gerencia de calidad que le dé prioridad a las necesidades de los clientes, considerándolos como lo que realmente son, la razón de ser de las empresas.

La gerencia de calidad en las organizaciones debe ser considerada nervio y motor de la misma. Si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse sobre ésta.

La gerencia de calidad ha sido ampliamente difundida y adoptada por importantes organizaciones a nivel mundial como: Motorola, AT&T, Xerox, Cadillac, General Electric, etc.; con la finalidad de tener un manejo eficiente de sus operaciones y, en efecto, estas empresas han obtenido excelentes resultados de calidad, competitividad y productividad, los cuales les han generado un gran reconocimiento y estatus en todo el mundo (Koontz y Weihrich, 2003).

Cuando se habla de gerencia de calidad como un sistema que involucra el esfuerzo mancomunado de todos los miembros de una organización para alcanzar la excelencia, se debe considerar la estrategia, ya que, ésta afecta la planificación e influye en las demás funciones y áreas administrativas, condicionando la estructura de las organizaciones y la manera en que van a ser gerenciadas y todo esto depende

de la estrategia que la empresa decida adoptar.

Para Koontz y Weihrich (2003:156), la estrategia es “la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines”. Por lo tanto, para hacer frente a las exigencias del mercado las organizaciones buscan e implementan estrategias que les permitan operar de manera eficiente ante los cambios que se presentan de manera vertiginosa.

Cuando las organizaciones aplican una estrategia relacionada con el mejoramiento de la calidad de sus bienes y servicios deben considerarla un factor determinante de su éxito o fracaso, ya que, para alcanzar el éxito en la aplicación de estrategias, éstas deben ejecutarse de manera eficiente, considerando todos los aspectos de la organización y adecuando aquellos que no se correspondan con lo planificado, si no se ejecuta la estrategia considerando lo anterior, se podría obtener un fracaso, es aquí donde entra la gerencia de calidad a jugar su papel trascendental en las organizaciones, definiendo estrategias que permitan el alcance de los objetivos previstos.

Las estrategias definidas por la gerencia de calidad influyen en todos los niveles de la organización y están orientadas hacia la competitividad, la productividad y al mejoramiento continuo, elementos que contribuyen al éxito de éstas. Empresas como Ford Motors, Hyundai Motors y General Motors aplicaron la gerencia de calidad para resolver los problemas de mala calidad en la fabricación de sus automóviles, obteniendo resultados favorables en cuanto a la satisfacción de los clientes, reducción de costos y la introducción de productos innovadores en el mercado. La estrategia adoptada por la gerencia de calidad de estas organizaciones fue la constitución de unidades de control de calidad, destinando cuantiosos recursos para la investigación y el desarrollo tecnológico. En el caso específico de la Hyundai

se invirtieron más de mil millones de dólares al año, buscando fabricar autos que pudieran competir en precio y proporcionar calidad. En tal sentido, el gerente de la Hyundai demostró su eficiencia al lograr mejorar notablemente la calidad de los automóviles fabricados por esta empresa (Hitt y otros, 2004).

Considerando el hecho de que actualmente los mercados son muy competitivos debido al dinamismo que han adoptado los negocios, el gerente, además de un buen ejecutivo debe ser innovador y estratega, de manera que pueda adaptarse a los cambios y dirigir con calidad la organización.

Ahora bien, partiendo de la gerencia como herramienta para lograr el éxito de las organizaciones, surge la necesidad de definir estrategias para lograr una eficiente gerencia de calidad, de manera que en las organizaciones se pueda obtener un sistema gerencial estructurado, que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, empleados y proveedores a través de la participación coordinada de todos sus miembros.

Las organizaciones comprometidas con la creación de un sistema gerencial, cuya estructura les permita satisfacer las necesidades de los clientes, empleados y proveedores; pueden encontrar en la gerencia de calidad una herramienta que combinada con la correcta aplicación y ejecución de estrategias les permitan alcanzar estos objetivos.

La gerencia de calidad involucra la articulación de los procesos de una organización, orientándolos hacia el mejoramiento continuo en sus productos, servicios, desarrollo de personal y contribución al bienestar general; mientras que, la estrategia adopta cursos de acción y asigna recursos necesarios para lograr un objetivo previsto, ambos factores combinados pueden dar solución a problemas organizacionales relacionados con la calidad, la innovación y el dinamismo del

mercado.

De acuerdo a lo anteriormente planteado se puede establecer la siguiente interrogante:

¿Qué relación existe entre la gerencia de calidad y las estrategias organizacionales?

Asimismo, surgen otras interrogantes tales como:

¿Qué factores deben considerarse para definir estrategias en la gerencia de calidad de las organizaciones?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas que proporcionan la definición de estrategias en la gerencia de calidad de las organizaciones?

¿Cuál es la nueva visión de la gerencia de calidad que requieren las organizaciones?

¿Cómo afecta la gerencia de calidad a la formulación, implementación y evaluación de las estrategias en las organizaciones?

¿Cuál es la importancia del mejoramiento continuo y la innovación tecnológica en la gerencia de calidad de las organizaciones?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General

- Analizar la gerencia de calidad y su relación con las estrategias en las organizaciones.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores que deben considerarse para definir estrategias en la gerencia de calidad de las organizaciones.
- Identificar las ventajas y desventajas que proporcionan la definición de estrategias en la gerencia de calidad de las organizaciones.
- Identificar la nueva visión de la gerencia calidad requerida en las organizaciones.
- Describir la incidencia de la gerencia de calidad en la planificación, implementación y evaluación de la estrategia en las organizaciones.
- Establecer la importancia del mejoramiento continuo y la innovación tecnológica en la gerencia de calidad de las organizaciones.

1.1.2 Justificación y Alcance de la Investigación

Las organizaciones hoy día, se preocupan cada vez más por la calidad de sus bienes y servicios, con la finalidad de cumplir o superar las expectativas de los clientes, siendo más productivas, competitivas e innovadoras, en tal razón, los gerentes han asumido la obligación de participar activamente en la búsqueda de estos fines, basándose en la gerencia de calidad.

Es indudable que la calidad contribuye al desarrollo empresarial y al crecimiento económico del país; es por ello, que los gerentes en pro de alcanzarla están aplicando la gerencia de calidad, buscando la excelencia en la producción de bienes y servicios a través del esfuerzo coordinado de todos los miembros de la organización, y considerando tanto la satisfacción de los clientes como la de los empleados y proveedores.

En tal sentido, esta investigación se justifica porque pretende proporcionar a los directivos, gerentes, supervisores y demás personas que laboran en una organización, un basamento teórico que les sirva de guía en la toma de dediciones inherentes a la gerencia de calidad y a la definición de estrategias en esta área, de manera que puedan conducirlos al éxito.

Se pretende, además, proporcionar un material bibliográfico útil para todos aquellos estudiantes que se están preparando en el campo de las ciencias administrativas y a las demás personas interesadas en adquirir conocimientos al respecto. Asimismo, se pretende que esta investigación sirva como punto de partida a otras que se deseen realizar en el área en cuestión.

1.2 Marco Metodológico

El marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con lo cual una teoría y su método calculan la magnitud de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporaran en el despliegue de la investigación, en el proceso de la obtención de los datos (Balestrini, 2001:26).

Considerando lo anteriormente planteado, la metodología que se utilizó para desarrollar la presente investigación contiene los siguientes elementos: Nivel de la investigación, tipo de investigación, población y muestra, y las técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.

1.2.1 Nivel de Investigación

Para Arias (2006), el nivel de la investigación está referido a la profundidad con la cual se va a abordar la investigación. De allí que, existen diferentes niveles de investigación tales como:

- Investigación exploratoria: “Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objetivo, es decir un nivel superficial de conocimientos” (Arias, 2006:23).
- Investigación descriptiva: Según Tamayo y Tamayo (2001:46), una investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”.
- Investigación explicativa: Para Arias (2006), este tipo de investigación se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones de causa- efecto; por tal razón, sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

Considerando los diferentes niveles de investigación citados anteriormente, se

puede decir que la presente investigación fue descriptiva, porque consistió en el estudio detallado de la gerencia de calidad y su relación con la estrategia organizacional, con la finalidad de poder analizar dicha relación.

1.2.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es la forma adoptada por el investigador para dar respuestas a las interrogantes formuladas en el problema de investigación. Considerando el diseño, la investigación según Arias (2006), se clasifica en experimental, de campo y documental.

- Experimental: Consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento, para observar los efectos o reacciones que se producen.
- De campo: Es aquella en la cual la recolección de datos se hace directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipulación de las variables.
- Documental: Es el proceso que se basa en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, con el propósito de aportar nuevos conocimientos.

En función a lo antes planteado, es importante señalar que el diseño de investigación se determinó por los objetivos establecidos en ésta. En tal sentido, el diseño de investigación utilizado para desarrollar la presente investigación fue la documental; es decir, esta investigación se basó en la revisión de libros, tesis, trabajos de ascenso, revistas, periódicos y páginas web; a fin de obtener la información necesaria para el desarrollo de la misma.

1.2.3 Población y Muestra

Para la Comisión de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración, del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (2006:14), la población “es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis”, mientras que la muestra “representa una parte de la totalidad de los sujetos de la investigación”, es decir, una porción representativa de la población.

En el caso que ocupa esta investigación, se utilizó como población las organizaciones y atendiendo a su naturaleza (documental) no se extrajo muestra alguna.

1.2.4 Técnicas y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y presentación de la Información

La recolección de los datos depende en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado para la misma, y puede efectuarse desde la simple ficha bibliográfica, observación, entrevistas, cuestionarios o encuestas y aun mediante ejecución de investigaciones para este fin (Tamayo y Tamayo, 2001:182).

En tal sentido, la técnica de recolección de datos empleada en la presente investigación fué el fichaje, porque a través de éste se recabó la información necesaria acerca del tema en estudio.

Una vez que la información fue recolectada se interpretó a través de técnicas lógicas como el análisis, síntesis y deducción de la información, que permitieron reflejar los resultados obtenidos de la investigación y la elaboración del informe

final.

CAPÍTULO II

GERENCIA DE CALIDAD

2.1 Gerencia

A lo largo de la historia, el hombre ha desarrollado métodos que le permiten realizar actividades eficientes, obteniendo así mejores resultados. Una de sus creaciones más complejas son las empresas, porque no existen dos iguales, siempre hay algo que las distingue, ya sea el entorno en el cual operan, la magnitud o la actividad económica que realizan. En efecto, existe una gran variedad de éstas. Además, las empresas funcionan en ambientes diferentes, rodeadas de un universo de factores económicos, políticos, tecnológicos, legales, sociales, culturales y demográficos que interactúan y se alternan para generar cambios e inestabilidad en el entorno. Por lo tanto, las organizaciones requieren ser gerenciadas de manera apropiada, a fin de alcanzar los objetivos planteados, por tal razón la gerencia se necesita en todas las organizaciones. Éstas no podrían existir o mejorar sus condiciones actuales sin una gerencia eficiente que las dirija.

2.1.1 Definición de Gerencia

La historia de la gerencia gira en torno a la forma adecuada de dirigir las organizaciones. Para entender su origen es necesario adentrarse a los orígenes de la administración y su evolución. Según Robbins y Coulter (1996), todo comienza hace miles de años mediante la integración de esfuerzos, guiados por personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar; siendo las pirámides de Egipto y la gran muralla china evidencias palpables de que en un principio se emprendieron proyectos de gran magnitud, que involucraban a miles de personas

dirigidas por alguien que actuaba como gerente, es decir, planificaba lo que se haría, organizaba a las personas y los materiales para hacerlo, guiaba a los trabajadores y mantenía cierto control para garantizar que todo se hiciera conforme a lo planificado.

Asimismo, en las sagradas escrituras de la Biblia también se vislumbraba el surgimiento de la gerencia con un pasaje bíblico en donde el suegro de Moisés le plantea a éste la necesidad de un gerente en quien delegar autoridad en una organización grande. Aun cuando no se hable de Moisés como un gerente, sus acciones indican que desempeñó múltiples funciones gerenciales (Robbins y Coulter, 1996).

En tal sentido, estos ejemplos dejan ver que, las organizaciones han existido durante milenios y junto con ellas ha surgido la práctica gerencial como tarea de la administración; no obstante, ha sido en el último siglo que la administración se ha vuelto objeto de investigación sistémica, adquiriendo un conjunto de conocimientos hasta convertirse en una disciplina de estudio formal.

Posteriormente, ocurrieron dos acontecimientos históricos significativos que desempeñaron un papel importante para promover el estudio de la administración y todo lo que ella implica, incluyendo la gerencia. El primero de estos acontecimientos fue la teoría de la división del trabajo, desarrollada por Adam Smith en 1776, (Robbins y Coulter, 1996), la cual plantea que dividir el trabajo incrementa la productividad, al aumentar las habilidades y destreza de cada trabajador, ahorrando el tiempo que se pierde al cambiar de tareas, también recomienda utilizar inventos y maquinarias que ahorren el trabajo. Dejando las bases sentadas para el otro acontecimiento, que sin lugar a dudas, fue uno de los más influyentes de todos los tiempos; la revolución industrial, iniciada en el siglo XVIII en Gran Bretaña, ésta buscaba sustituir la fuerza de trabajo humano por maquinaria, y en efecto las máquinas fueron sustituyendo rápidamente a los hombres en sus actividades,

provocando, a su vez, un incremento masivo en la producción de bienes a costos más bajos. Al observar las ventajas que ofrecía la industrialización, a través del empleo de máquinas, se fueron creando fábricas donde se combinaba el poder de las máquinas con la división del trabajo logrando la eficacia en la producción, pero estas fábricas requerían de habilidades administrativas; ya que se producía a gran escala, implicando la utilización de muchos recursos materiales, financieros y humanos.

De allí que, surge la necesidad de contar con gerentes para pronosticar la demanda, asegurar la disponibilidad de suficiente materia prima para la producción, asignar tareas a las personas dirigir las actividades diarias, coordinar tareas, asegurar buenas condiciones de funcionamiento de las máquinas, mantener los estándares de producción y buscar mercados para los productos elaborados.

El desarrollo sostenido a causa de la combinación de la revolución industrial y la teoría de la división del trabajo, las cuales parecieran hechas la una para la otra, provocaron el auge de las máquinas, la producción masiva y la reducción de los costos. Por tal razón, la forma de dirigir las organizaciones se hacía cada vez más compleja, el propietario tenía a muchas personas trabajando para él y había que pagar una nómina, por lo que, era importante dirigir con eficiencia el proceso productivo de manera que planificar, organizar, dirigir y controlar se volvió una necesidad fundamental, dejando ver lo indispensable que era la gerencia para el alcance de los objetivos organizacionales.

Desde entonces, la gerencia se ha venido aplicando a todo tipo de organización, con la finalidad de alcanzar sus objetivos de manera eficiente, a través de la adecuada utilización de los recursos materiales, recursos financieros y el capital humano.

El término gerencia posee múltiples definiciones dentro de las cuales se citan las siguientes:

La gerencia también es definida desde tres puntos de vistas (<http://www.piramide digital.com//tip/gerencia/diccionario gerencial.htm>):

“La gerencia es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas”; “es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado” y “la gerencia es el arte y técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”.

Para González (2008), la gerencia puede ser definida como el sistema que articula y coordina el proceso administrativo de las organizaciones, con el propósito de alcanzar sus objetivos de una manera eficaz y eficiente mediante la adecuada combinación de recursos materiales necesarios.

Partiendo de las definiciones anteriores, se puede entender a la gerencia, como la actividad que dirige a las organizaciones en la búsqueda del éxito, mediante la organización, coordinación y control de los recursos materiales, económicos y capital humano, con la finalidad de realizar las actividades de manera eficiente garantizando el logro de los objetivos organizacionales.

2.1.2 Enfoques Gerenciales

La evolución de la gerencia se clasifica según Falcón (2003) en dos períodos fundamentales, los cuales tienen, a su vez, subdivisiones. Esos periodos son el clásico y el contemporáneo, abarcando desde finales del siglo XVIII hasta la actualidad.

2.1.2.1 Período Clásico de la Gerencia (1890-1950)

En este periodo surgen los siguientes enfoques gerenciales:

- Gerencia sistemática: La gerencia sistemática plantea la realización y elaboración de procedimientos especiales para cada tipo de función con la finalidad de asegurar mayor coordinación. Se centra en mantener los inventarios en niveles adecuados para que se pueda cubrir eficientemente la demanda. Del mismo modo, destacan los esfuerzos por minimizar los costos operativos de las organizaciones.

Para lograr dichos objetivos, los gerentes sistemáticos hacen hincapié en una cuidadosa definición de las responsabilidades y obligaciones de los empleados, en el establecimiento de problemas estandarizados y en la contabilidad de costos. Todo esto resultó muy útil para ese entonces, porque en la época de la gerencia sistemática, la revolución industrial se consideraba en pleno auge, motivo por el cual dichos gerentes se preocupaban por cubrir la demanda existente. Como no existían mayores controles por parte de los entes gubernamentales la calidad de la producción no era un factor fundamental; aunado a esto, el recurso humano no era considerado como un aspecto esencial dentro del proceso y en consecuencia disfrutaban de muy pocas consideraciones y beneficios. Para la organización era más importante construir cosas que construir un recurso humano; sin embargo, debe decirse que la gerencia sistemática influyó decisivamente en el desarrollo de la disciplina gerencial.

- Gerencia científica: La gerencia científica surge en 1878 a manos de Frederick Taylor. Todo comienza cuando la firma estadounidense Midvale Steel Company lo contrató y éste se dio cuenta de que la empresa no era eficiente en su producción; además, la paga de los empleados era muy baja y notó que el desperdicio en materiales era mucho. Por tal razón, Taylor determinó la

necesidad de estudiar científicamente los procesos productivos de la empresa para lograr una verdadera eficiencia productiva. En este sentido, se identificaron cuatro principios esenciales para la gerencia científica: La gerencia debe determinar en forma científica cada proceso individual del trabajo, debe seleccionar, entrenar, educar y desarrollar a cada trabajador para la realización de su específica actividad laboral, debe colaborar con los trabajadores para asegurarles una completa identificación con los planes de trabajo presentados por ella misma y debe establecer de manera clara y equivalente las responsabilidades entre gerentes y empleados.

Para lograr estos objetivos Taylor insistió en la correcta selección y entrenamiento del personal, así como en el establecimiento de herramientas estándar y cartas de funciones para ayudar a los trabajadores. Además, concluyó que el dinero era fundamental para lograr el mayor estímulo del personal y, por lo tanto, implementó un método de producción en el que se establecían remuneraciones específicas dependiendo del número de piezas elaboradas por el trabajador, de forma tal, que a mayor producción de piezas los trabajadores recibían mayores ingresos.

Se puede citar el ejemplo del señor Henry Ford (Falcón, 2003), quien fue uno de los pioneros en la aplicación de la gerencia científica. Para finales del siglo XIX, los vehículos Ford eran muy costosos porque el proceso de producción establecía la producción unitaria de vehículos. En otras palabras, los trabajadores de la fábrica se dedicaban a la producción de un solo automóvil y al finalizar comenzaban con la elaboración del siguiente. Pues bien, utilizando los principios de la gerencia científica, Henry Ford estableció un proceso de producción en el que cada vehículo pasaba de un área de producción específica a otra diferente hasta finalizar varios vehículos simultáneamente. Es decir, se estableció lo que se llama una línea de ensamblaje, esto redujo dramáticamente el costo de producción y convirtió el modelo "T" en el vehículo popular de los Estados Unidos, lo que le permitió a

Ford dominar ese mercado durante muchos años.

- Gerencia administrativa: La gerencia administrativa condujo a la necesidad de contar con ejecutivos de alto nivel y experiencia para que pudieran dirigir las estrategias fundamentales de las organizaciones. A este respecto, se entiende la gerencia como una profesión, en consecuencia, la misma puede y debe ser enseñada. Es decir, que existen ciertos principios básicos de gerencia que pueden ser utilizados en beneficio de la administración de cualquier empresa. En 1916, el ingeniero francés Henry Fayol (Falcón, 2003), publicó una obra en la que desarrollaba 14 principios generales de gerencia: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de comando, unidad de dirección, supremacía del interés general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad laboral, iniciativa y espíritu corporativo. Fayol, aseguraba que aplicando estos principios se garantizaba el éxito de la organización.
- Gerencia de las relaciones humanas: La gerencia de las relaciones humanas, según Chiavenato (2004) fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento desarrollado en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción.

La Western Electric Company quiso averiguar la influencia que el medio físico tenía en la productividad de sus trabajadores. Para ello, contrató un equipo de investigadores de la Universidad de Harvard liderado por Elton Mayo y Friz Roethlisberger. Ese proyecto se conoce con el nombre de estudio Hawthorne y se llevó a cabo desde 1924 hasta 1932. El estudio consistió en alterar las condiciones físicas de trabajo de la fábrica, entre ellos la iluminación para ver como influían a sus empleados. El resultado fue que la producción no se vio afectada por esos factores, lo que trajo como conclusiones que eran

factores, psicológicos los que afectaban la productividad, tal como el hecho de estar siendo supervisado.

Se determinó, así, la influencia de factores humanos, sociales y psicológicas en la eficiencia y mejor desempeño de la organización, éstos demostraron tener mayor peso en la productividad que aquellos factores de orden físicos como las condiciones de trabajo.

En consecuencia, la gerencia de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

- Enfoque burocrático de la gerencia: El sociólogo Alemán Max Webber (Falcón, 2003), en su obra Teoría de las organizaciones sociales y económicas, plantea un nuevo sistema gerencial denominado burocracia. Webber piensa que se requiere un modelo en el que la discrecionalidad no afecte los resultados finales de las organizaciones. Más aún, independientemente de los conocimientos y habilidades de los gerentes, la organización podrá presentar resultados aceptables. Con esto se busca evitar la variabilidad de respuestas basadas en las diferentes capacidades de los gerentes. Así, indistintamente de la persona que la realice, la actividad siempre podrá ser cumplida con la misma calidad.

Por tal razón, con el surgimiento de este nuevo sistema gerencial busca formalizar y estandarizar los procesos, evitando la posibilidad de discrepancia entre los empleados, ya que el establecimiento de reglas y preceptos para fundamentar las acciones de los empleados permite eliminar las diferencias entre el personal. Gracias a este sistema, las organizaciones pueden funcionar con grandes cantidades de empleados de modo que cada quien tendrá sus responsabilidades particulares plenamente establecidas. Del mismo modo, se pueden efectuar muchas actividades de forma rutinaria lo cual simplifica los

procesos.

Sin embargo, el sistema burocrático es bastante rígido y no permite la flexibilidad en aquellas organizaciones que requieren de una alta capacidad de respuestas y versatilidad.

2.1.2.2 Gerencia Contemporánea (1950-1999)

Según Falcón (2003), desde la II guerra mundial se fueron desarrollando nuevas técnicas y sistemas gerenciales, identificados dentro de la visión contemporánea de la gerencia, dentro de ellas se encuentran:

- Gerencia cuantitativa: Establece la necesidad de utilizar métodos cuantitativos para el mejoramiento de los procesos productivos: usos de los métodos estadísticos, programaciones lineales, simulaciones, modelos para el manejo de inventarios, etc. Estos métodos ayudan al gerente a tomar decisiones con un fundamento teórico matemático que debería reducir los niveles de riesgo de las decisiones.

En la actualidad, estas técnicas son usadas frecuentemente en el control de calidad, manejo de inventarios, modelos financieros, etc.

- Conducta organizacional: La teoría organizacional se fue desarrollando como resultado de estudios realizados en las áreas de la sociología y la psicología. Esta teoría establece la necesidad de estimular al personal de la empresa, ya no sólo desde el punto de vista monetario y social, sino considerando la importancia de los procesos psicológicos de los individuos, a fin de despertar en ellos un alto grado de compromiso.

Atendiendo a esto, Douglas Mac Gregor (Falcón, 2003), estableció su Teoría X y Teoría Y. Según la Teoría X todos los empleados son flojos y en consecuencia, es necesario un altísimo nivel de supervisión y soporte. Por su parte, la Teoría Y afirma que las personas son suficientemente capaces para

lograr un correcto desempeño de sus actividades, ya que desean cumplir con todas sus funciones. Tomando en cuenta lo anterior, los gerentes que creen en la conducta organizacional deben estimular la conducta del personal, porque son capaces de lograr un buen desempeño.

- Teoría de sistema: En esta teoría se entiende el proceso gerencial como un todo totalmente interrelacionado con su medio externo, definiéndose así como un sistema abierto, en el que factores tales como el capital humano, insumos de materiales, recursos financieros, equipos, tecnología, etc., forman parte integrante de la organización. También habla del concepto de sinergia, es decir, de la posibilidad de aprovechar las capacidades de la organización en forma total. En otras palabras la teoría de sistema afirma que el todo es mayor que la suma de cada una de sus partes.

Otro importante aporte de esta teoría es la definición de los subsistemas, planteando que las organizaciones pertenecen a sistemas mucho más amplios que pueden estar representados por el mercado en el cual se desenvuelven, y cada una de las partes o departamentos de una organización forma parte, a su vez, de otro sistema. En efecto, las organizaciones deben verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí. Se debe analizar el comportamiento de tales subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales.

- Calidad total: La calidad total tiene como propósito lograr la elaboración de productos sin fallas o defectos, es decir, un producto que cumpla con los más altos estándares de calidad y excelencia. Este nuevo enfoque gerencial se fundamenta en los siguientes principios: hacerlo bien la primera vez para evitar el costo de repetirlo, escuchar y aprender de los empleados y de los clientes, construir equipos de trabajo de alta confiabilidad y realizar continuas mejoras en los procesos.

Un ejemplo palpable de calidad total, son hoy en día, los vehículos de la Toyota. Esto se debe en gran parte a los estrictos controles ejercidos en su fabricación, gracias a los cuales han logrado posicionarse en los mercados internacionales como productos excelentes.

- La reingeniería: La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas para la organización (<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/07/reingenieria.html>).

Analizando dicha definición se encuentran en primer lugar los términos de recreación y reconfiguración, porque la reingeniería debe antes de todo conceptualizarse filosóficamente como cambio de los paradigmas vigentes en la empresa. Es por ello que la recreación implica llanamente el volver a crear los procesos a la luz de las nuevas ideas, técnicas, metodologías y descubrimientos científicos. El término configurar se refiere a disponer de las partes que componen un cuerpo y darle forma, por lo tanto la reconfiguración es volver a disponer de las partes de una nueva forma. El hecho de que dichos cambios sean de carácter radical se debe a que se tiende a eliminar los viejos conceptos sustituyéndolos por nuevas y revolucionarias ideas.

En cuanto a los procesos, deben verse como una sucesión de acciones continuas y regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado. Según Falcón (2003) la mejor definición de reingeniería se puede encontrar en la reinención de la empresa; no significa automatización, sino el rediseño de los procesos por medio de los cuales la empresa realiza sus negocios.

La reingeniería implica la idea del mejoramiento continuo de la empresa en forma significativa, no una simple mejora en el desempeño, sino un mejoramiento sustancial de toda la empresa, involucrando a todos sus miembros y procesos.

A través de los años, el hombre ha ido diseñando modelos y teorías con la finalidad de imprimirle eficiencia a la gerencia. Estos modelos abarcan desde el punto de vista humanístico hasta sistemas en los cuales los resultados y no el ser humano son lo más importante. El uso de modernas técnicas estadísticas y la utilización de las nuevas tecnologías de comunicación, también, han jugado un papel determinante en el desarrollo gerencial, proporcionando a los hombres herramientas que les permitan aprovechar al máximo sus esfuerzos, lo que representa una ventaja a la hora de ser eficiente en las tareas desarrolladas.

El hombre es definitivamente uno de los factores más importantes en el desarrollo de las ciencias gerenciales. Es éste, quien ha venido formulando un conjunto de enfoques gerenciales con el fin de lograr la excelencia en la gerencia de las organizaciones.

Los distintos enfoques de gerencia presentados anteriormente muestran la evolución del sistema gerencial desde 1890 hasta 1999, dejando ver la lucha que ha emprendido el hombre en busca de soluciones para resolver problemas gerenciales, que a su vez, se traduce en una lucha por alcanzar la excelencia en la práctica gerencial. Pero, en la actualidad ha surgido un nuevo enfoque gerencial que por su impacto en las organizaciones merece ser considerada en el proceso evolutivo de la gerencia, este enfoque se denomina gerencia de calidad, punto que por su importancia dentro de esta investigación se tratará ampliamente más adelante.

2.1.3 Tipos de Gerencia

Villasmil (2009), clasifica a la gerencia de la siguiente manera:

- La gerencia patrimonial: Es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.
- La gerencia política: Existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.
- La gerencia por objetivos: Se considera el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

2.1.4 Niveles de la Gerencia

Según Segovia y otros (2009), la gerencia se da en tres niveles:

- Nivel estratégico: Corresponde a la cúspide de la pirámide organizacional, a la cual le incumbe, aunque no en términos exclusivos, pero sí en lo fundamental, el establecimiento y manejo de las estrategias de la organización y la filosofía de gestión. Es decir, se relaciona con la identificación de la misión de la empresa, y con la selección de planes para lograr los objetivos en cada una de las áreas de interés de la misma.
- Nivel coordinativo: Le corresponde en términos fundamentales desagregar, por área funcional, los principios o máximas particulares que en la estrategia se indican y, a su vez, desarrollarlos en forma concreta, indicando las acciones y

metas que deben alcanzarse de manera inmediata en cada oportunidad definida por la estrategia en el tiempo y en el espacio. En tal sentido, se relaciona con los procesos de toma de decisiones que influyen las comunicaciones entre las unidades funcionales y otras áreas de la organización, tales como clientes y proveedores.

- Nivel operativo: Ejecuta o realiza las actividades y tareas en forma rutinaria y por el reflejo, y que al realizarlas, permitirá el cumplimiento de las acciones tácticas que acercan al logro de los objetivos estratégicos. Corresponde a los procesos de producción, mercadeo de bienes y servicios, mantenimiento y apoyo funcional para el movimiento diario de las actividades organizacionales.

2.1.5 Funciones de la Gerencia

La gerencia comprende cuatro funciones fundamentales, las cuales se describen a continuación (Villasmil, 2009):

- Planeamiento: Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso de acción y proveen una base para estimar el grado de éxito en el cumplimiento de sus objetivos. El planeamiento constituye la primera etapa del proceso gerencial y se puede definir como la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planeación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización; después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo, además, la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de

acción futuros.

En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás, incluso, ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planeación es fundamental, ya que ésta permite que la empresa esté orientada al futuro, facilita la coordinación de decisiones, resalta los objetivos organizacionales, se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente, permite diseñar métodos y procedimientos de operación, evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo, establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo y facilita el control al permitir medir la eficiencia de la empresa.

- Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. Se trata de determinar qué recursos y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego, se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida se hace necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Se puede decir que el resultado a que se llega con esta función es al establecimiento de una estructura organizativa.

Es importante una estructura organizacional bien definida, porque asigna

autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática; de esta forma, permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo, elimina la duplicidad de trabajo, establece canales de comunicación y representa la estructura oficial de la empresa.

- **Dirección:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo, actuación, trabajo en equipo y comunicación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con las personas de una organización. Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, éstos al establecer el ambiente adecuado, ayudan a los empleados a hacer su mejor esfuerzo.
- **Control:** Constituye la última fase del proceso gerencial. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las

empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación precede del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos, ofreciendo una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para chequear que los planes trazados se implanten en forma correcta.

Todas estas funciones constituyen la base fundamental para llevar a cabo el proceso gerencial de manera eficaz y eficiente en una organización, contribuyendo así al logro de los objetivos propuestos.

2.1.6 Papel de la Gerencia en las Organizaciones

La gerencia desde sus inicios se ha propuesto dirigir con éxito las organizaciones, pero actualmente ésta tarea se ha vuelto muy compleja a causa de la globalización, la innovación tecnológica y la crisis financiera mundial. Por lo tanto, los gerentes están obligados a convertirse en estrategas innovadores de manera que puedan gerenciar eficientemente los dinámicos cambios que deben experimentar las empresas para garantizar su permanencia en el mercado. Actualmente, los gerentes se enfrentan a un periodo innovador igual al que se experimentó con el surgimiento de la Revolución Industrial, por tal razón, deben desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y/o usuarios.

La gerencia se describe como planificar, organizar, dirigir y controlar la organización. Lo cierto es que todo gerente asume una gama mucho más amplia de funciones para conducir la empresa al logro de sus objetivos. Atendiendo a esto Stoner y Wankel (1989), señalan lo siguiente:

- Los gerentes trabajan con y por medio de otras personas como los empleados, clientes, o utilizan el bien o servicio que se produce en la empresa. Así pues, dentro o afuera de la organización los gerentes trabajan en cualquier nivel con todo aquel que los ayude a alcanzar los objetivos y metas de la organización, además, suministra la información necesaria a los empleados para que ejecuten de manera eficiente las tareas. Actuando de esta forma como canal de comunicación en el interior de la organización.
- Los gerentes son responsables y además deben asumir la responsabilidad de los resultados. A ellos les compete verificar que las tareas específicas sean efectuadas debidamente, ya que son evaluados atendiendo a la eficiencia con que coordinan la realización de dichas tareas, también son responsables por las acciones de sus subordinados de tal forma que, el éxito o fracaso de estos últimos es un reflejo directo del éxito o fracaso de los gerentes.
- Todos los miembros de una empresa, incluidos los que no pertenecen a la categoría de gerentes, son responsables por la correcta ejecución de sus tareas particulares, mientras que, los gerentes son responsables no sólo por su propio trabajo, sino también por el de los demás y es aquí donde está la diferencia. Los gerentes tienen subordinados y recursos en los cuales se apoyan para realizar eficientemente un trabajo, por lo tanto, pueden lograr más que los no gerentes; lo cual, representa una exigencia mucho mayor para los gerentes, es decir, tienen la obligación de dar un mayor rendimiento, indudablemente todo esto entraña un riesgo, ya que la necesidad de realizar más trabajo implica la necesidad de recurrir a otros para que se lleve cabo. En efecto, a menudo los gerentes pueden sentir ansiedad a su control inmediato.

- Los gerentes equilibran metas que rivalizan y establecen prioridades. En todo momento, un gerente se encuentra frente a varios problemas, metas y necesidades de la organización, que demandan tiempo y recursos; dado que tales recursos son limitados, el gerente debe encontrar un equilibrio entre las diversas metas y necesidades.
- De manera que algunas recurren a ordenar las tareas diarias según su prioridad: las cosas más importantes se hacen de inmediato y las menos importantes se posponen un poco, aprovechando de una mejor manera su tiempo.
- El gerente debe pensar en forma analítica y conceptual. Para ser un pensador analítico, tiene que saber dividir un problema en sus componentes, analizarlos y luego determinar su posible solución. Además, debe ser un pensador conceptual, capaz de ver la tarea entera en forma abstracta y relacionarla con otras, el hecho de pensar en determinada tarea en relación con sus implicaciones más generales no resulta sencillo, pero eso es indispensable para que el gerente alcance las metas de la organización en general y las de una unidad individual.
- Los gerentes son mediadores. Las organizaciones están constituidas por seres humanos, y éstos en muchos casos, están en desacuerdo, ocasionando disputas dentro de la empresa que disminuyen su productividad, pudiendo tornarse tan desagradables o negativas que los empleados competentes algunas veces optan por abandonar la organización. Tales hechos obstaculizan la obtención de los objetivos y metas a través del trabajo coordinado de los empleados, en consecuencia, los gerentes deben actuar como mediadores y resolver las disputas antes que escapen a su control. Para solucionar los pleitos se requiere de habilidad y tacto; si los gerentes no los manejan con cuidado, tal vez, sólo empeoren las cosas.
- Los gerentes toman decisiones difíciles. Toda organización se enfrentan a

dificultades, prácticamente son ilimitados el número y tipos de problemas que pueden presentarse: dificultades de orden financiero, problemas con los empleados o deferencias de opinión en lo referente a la política organizacional, por nombrar algunos; en consecuencia, los gerentes tienen la obligación de solucionar problemas difíciles aunque para ello deban tomar decisiones que les resten popularidad.

Las descripciones de esta amplia gama de papeles de trabajo o funciones gerenciales muestran que los gerentes deben ser profesionales multidisciplinarios porque han de cambiar de rol frecuentemente y mantenerse alerta ante el papel que se necesite en un determinado momento, siendo, una característica del gerente, la capacidad de reconocer el papel que debe desempeñar y saber cambiar de papel fácilmente cuando la situación lo amerite.

2.1.7 La Gerencia en la Toma de Decisiones

Continuamente la gerencia se enfrenta a situaciones en las que el gerente se ve obligado a tomar decisiones que pueden o no ser del agrado del resto de la organización. En muchos casos, esas decisiones no son entendidas por el personal que labora en la empresa, razón por la cual se debe diseñar una adecuada estrategia de comunicación con el fin de justificar las decisiones tomadas.

La mayoría de los problemas a los cuales se debe enfrentar la gerencia requieren una acción inmediata, mientras que otras pueden esperar plazos más largos. Y si bien, en muchos casos la solución puede ser muy simple, en otros se requieren decisiones de alta complejidad. Por tal razón, la tarea fundamental de la gerencia moderna es lograr identificar la gravedad de las situaciones, la profundidad del problema, así como las herramientas y medios a utilizar para alcanzar la correcta

solución de las situaciones, mediante el proceso de toma de decisiones.

Según Falcón (2003), el proceso de toma de decisiones incluye una serie de aspectos importantes para la organización. Las decisiones pueden hacer quebrar la empresa y pueden llevarla al éxito, por lo tanto, los gerentes deben ser muy cuidadosos a la hora de decidir las estrategias de la organización; considerando ciertas características básicas de la toma de decisiones tales como:

- **Fortaleza y debilidad de la organización:** Todas las organizaciones poseen características que las distinguen, de modo que, los gerentes deben conocer muy bien las fortalezas y debilidades de las organizaciones que dirigen y en especial de su recurso humano. Existen empresas que cuentan con un producto de alta calidad, pero que no disponen de medios para promocionarlos o distribuirlos en el mercado, mientras que otras empresas cuentan con excelentes canales de distribución, lo cual les permite introducir sus productos en el mercado, aún cuando éstos no sean el de mejor calidad.

Este tipo de situaciones llevan a las empresas a tomar decisiones basándose en sus fortalezas a fin de aprovechar al máximo sus ventajas competitivas. De igual forma, permite que las organizaciones tomen decisiones orientadas a reforzar aquellas áreas con evidentes debilidades.

Como ejemplo se puede citar el caso de la General Motors (GM), líder del mercado automotriz mundial, tomó la decisión de encargar a la Honda la fabricación de motores que serían usados en varios de sus modelos. En este caso GM asumió que Honda, reconocida mundialmente como líder en la elaboración de motores, ofrecía mejor tecnología y costos, es decir, GM prefirió admitir su propia debilidad en esta área y aprovechar la fortaleza específica de su rival.

El caso anteriormente planteado muestra una toma de decisiones acertadas por parte de la gerencia de General motors, quien conocía muy bien

las debilidades y fortalezas de la organización y apostó a una estrategia de tercerización, para obtener motores con la calidad requerida por sus modelos de automóviles.

- Incertidumbre y riesgo: La toma de decisiones en condiciones de incertidumbre y riesgo es uno de los mayores retos que debe enfrentar la gerencia de las organizaciones. La falta de información y el no poder prever los resultados y consecuencias de determinadas acciones, ponen entre dicho la posición de los gerentes. En una situación ideal el gerente puede contar con toda la información disponible para tomar las decisiones, pero, aun cuando esa información este disponible, no siempre tendrá la oportunidad de analizar cada una de las alternativas existentes.

En las situaciones en las cuales se desconoce el resultado que se va a obtener, el gerente se enfrenta a riesgos mayores, por lo que, deberá analizar los beneficios de los posibles resultados, del tal manera que, pueda determinar si es conveniente o no tomar determinadas decisiones. Por tal razón, la alta gerencia de las organizaciones prefiere posponer las decisiones hasta alcanzar condiciones de menor incertidumbre, a fin de disminuir los niveles de riesgo que involucran la decisión.

- Conflicto: Los conflictos que pueden generarse en las organizaciones, dificultan la toma de decisiones importantes, en algunos casos los miembros de un departamento pueden estar muy involucrados con la solución de un problema, razón por la cual se asume posiciones muy fuertes dentro del equipo organizacional. Por tal motivo, el gerente responsable de la decisión debe liderar el proceso de manera que logre el máximo potencial de cada uno de los actores, evitando así la confrontación personal, ya que un sano manejo de conflictos pueden generar interesantes y novedosas soluciones útiles para la organización. El gerente debe promover una adecuada comunicación entre los grupos para que sepan cuales son las expectativas y necesidades de cada

miembro, facilitando así la toma de decisiones en pro de lo ideal y lo más productivo para la empresa.

- La eficiencia con la cual una empresa logra sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuan bien realicen su trabajo los gerentes, si no lo llevan a cabo correctamente, la organización no podrá alcanzar sus metas. Así como los gerentes funcionan dentro de las organizaciones, éstas lo hacen en el interior de una sociedad más grande, de modo que las responsabilidades de un gerente requieren un desempeño eficiente, el cual se puede lograr considerando los aspectos básicos en la toma de decisiones, aspectos como las debilidades, las fortalezas, los conflictos, la incertidumbre y el riesgo.

2.1.8 Importancia de la Gerencia

El hombre se ha visto obligado a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales; esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de un organismo integrado en el cual se trabaje de forma coordinada para alcanzar los objetivos previstos.

En tal sentido, la organización es la institución o agente económico en la cual se toman las decisiones sobre la utilización de los factores de producción para llevar a cabo la actividad productiva (<http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>), que consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital). Para poder desarrollar su actividad la organización necesita disponer de una tecnología que especifique qué tipo de factores productivos precisa y cómo se

combinan, ya que es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los productos y servicios existentes en la economía.

De allí que, se entiende por organización al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un gerente que toma decisiones en forma oportuna a fin de, alcanzar los objetivos para los que fueron creadas (<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>).

En un sentido general, la organización es la más común y constante actividad constituida por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

Las organizaciones generan los empleos, productos y servicios necesarios para una economía moderna que exige cada vez más la innovación tecnológica, a fin de facilitar el dinámico intercambio comercial, motivado por la globalización. Al vender más bienes y servicios en los mercados internacionales, las organizaciones pueden generar mayor riqueza para sus sociedades y contribuir, a su vez, a elevar el nivel de vida de todos los individuos. Por tal razón, en una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia, que la dirija de manera eficiente hacia el éxito en un mundo organizacional tan complejo.

En un sentido general, se hace necesario la formulación de una pregunta clave tal como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?; la respuesta a esta interrogante define, en parte un aspecto de la naturaleza gerencial, pues la gerencia contribuye al éxito organizacional. Esta afirmación dice por qué se necesita una gerencia, pero no indica cuándo ella es requerida. Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos para lograrlo.

A este respecto, los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas propuestas por éste, y la gerencia debe prever liderazgo, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

De esta forma, la cuestión cuándo, se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados (Villasmil, 2009).

La dinámica competitiva que viven actualmente las organizaciones, requiere de los profesionales de la gerencia, conocimientos adaptados a la realidad globalizada que se está viviendo, a fin de garantizar a las empresas su éxito. Es aquí, donde se refleja la importancia de la gerencia, porque imparte efectividad a los esfuerzos humanos, contribuyendo a la obtención de mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Además se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

La gerencia es esencial para cualquier organismo social, porque le permite influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino, evitando las disminuciones en ingresos y utilidades.

2.2 Calidad

Actualmente el hombre se preocupa por la calidad de los bienes y servicios que consume, lo que obliga a las organizaciones a buscar la excelencia en su proceso productivo, llevando a los gerentes a asumir la responsabilidad de participar en el mundo competitivo de los negocios modernos, en base a una mejor calidad y productividad con la finalidad de lograr un desarrollo sostenido. En efecto, es indudable que la calidad viene a representar uno de los enfoques modernos más dinámico y acertado que contribuye al desarrollo empresarial, y con ello el desarrollo

económico de la sociedad incrementando su nivel de vida.

2.2.1 Definición de Calidad

Los estudiosos de la calidad coinciden en que, la historia de la calidad tuvo su origen después de la segunda guerra mundial, en Japón, motivo por el cual la industria japonesa se encontraba totalmente destruida y necesitaba un proceso de reconstrucción desde el comienzo, y para ello buscaron ayuda de expertos en procesos de calidad. De allí, un grupo de estadounidenses, se dirigieron a Japón para ayudar en la reconstrucción y modernización de las organizaciones que para ese entonces imperaban en ese país. Uno de los personajes que hizo grandes aportes y contribuyó al resurgimiento de Japón, después de la guerra fue W. Edwards Deming (http://www.wikilearning.com/curso_gratis/introduccion_a_los_procesos_de_mejora_continua-edward_deming/10913-2).

Deming se dirigió a Japón en el año 1950 a dictar una serie de conferencias sobre técnicas para el control estadístico de procesos, el cual ya había sido inventado por William Shewhart y otras personas de los laboratorios Bell. Él pensaba que, para que una organización alcanzara la calidad en todas actividades, se requería de un cambio de filosofía; es por eso, que propuso los que hoy día se conocen como los catorce (14) puntos de Deming que han contribuido al desarrollo de la calidad en muchas organizaciones a nivel mundial (<http://www.clausewitz.com/CWZHOME/MoraCWZ2.htm>).

A continuación se presentan los catorce (14) puntos de Deming para alcanzar la calidad (Stoner y Freeman, 1996: 200):

- Lograr la constancia de propósito para mejorar los productos y servicios.
- Adoptar la nueva filosofía.

- No seguir dependiendo de las inspecciones masivas.
- Acabar con la costumbre de conceder negocios sólo con base de precio en el mercado.
- Mejorar en forma constante y permanente el sistema de producción y los servicios.
- Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo.
- Instituir un liderazgo.
- Acabar con el miedo.
- Reducir las barreras entre las áreas de Staff.
- Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos de la fuerza de trabajo.
- Eliminar las cuotas numéricas.
- Retirar obstáculos para el orgullo en el trabajo.
- Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación.
- Tomar medidas para lograr la transformación.

El objetivo que se persigue con los catorce (14) puntos de Deming es cambiar la actitud de los gerentes y empleados, de tal manera que, la organización pueda convertirse en proveedora productiva de bienes y servicios de gran calidad y a un costo razonable, que en toda la empresa se respeten y se respalden las contribuciones de todos sus miembros.

Además de los aportes de Deming, también se hace necesario el reconocimiento de Joseph Juran (Render y Heyzer, 2004), por su contribución al desarrollo de la calidad en la industria Japonesa, quien fue invitado a participar en la reconstrucción de Japón en 1954. Aunque las ideas de Juran son muy parecidas a las de Deming, éstos no están en total acuerdo, ya que Juran sostiene que el cambio a la calidad se puede dar de manera similar a otros cambios de la empresa, es decir, usando la estructura existente para las decisiones y acciones organizacionales.

Si bien, la obra de Deming y Juran fue importante para sistematizar las ideas de la calidad y aplicarla a la reconstrucción de la industria Japonesa, no se puede dejar de lado, la contribución de algunos líderes Japoneses, como es el caso de Kaoru Ishikawa, quien hizo aportes importantes tales como el surgimiento de los llamados círculos de la calidad, en los que se reúnen los trabajadores para discutir sugerencias y así lograr las mejoras deseadas.

La calidad representa un concepto complejo e interesante para los estudiosos de las ciencias administrativas. En el mundo empresarial han iniciado la incansable búsqueda de la calidad, provocando una gran reacción en el mercado con la oferta de bienes y servicios de elevada calidad y gran variedad, capaces de satisfacer cualquier demanda que se pueda presentar. Cada vez más, se manifiesta la preocupación que sienten las organizaciones por producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores y, de esta manera, ser más competitivas a través de la calidad y precios razonables de sus productos.

Hoy día, no existe una definición exacta de lo que significa calidad. Este concepto viene evolucionando a lo largo de la historia y moldeándose a las diferentes facetas de la actividad humana. En tal sentido, se puede señalar que ha tomado una gran variedad de significados.

A principios del siglo XX, las industrias que existían para ese entonces solo contaban con procedimientos rudimentarios para producir sus bienes, es decir, no contaban con suficiente capacidad tecnológica, ni con el recurso humano adecuado, provocando que la calidad se basara en los escasos conocimientos, habilidades, destrezas que tenían los pocos empleados con que contaban las empresas para cubrir la demanda y así satisfacer las necesidades de los consumidores. Pero, con el transcurso del tiempo la población fue creciendo cada vez más y, por consiguiente, las necesidades de los consumidores, lo que trajo como consecuencia un aumento de

la demanda de bienes y servicios de mayor calidad, obligando a las organizaciones de la época, a incrementar su participación en el mercado, y para ello tenían que modernizarse (Acosta, 2004).

Para Munro (Pico, 2000), la calidad ya ha pasado por dos generaciones y se están dando las pautas para una tercera y cuarta generación. La primera generación, consistió en elaborar productos que se ajustaran o no a las necesidades de los clientes, es decir, las industrias de esa primera generación se enfocaban en la elaboración de productos de acuerdo a lo que ellos creían que el consumidor necesitaba, sin importar realmente sus necesidades, o sin haber hecho una previa investigación de mercado, lo que se traducía como pérdida de clientes y por ende del mercado, y en un aumento considerable de los costos para la organización. La segunda generación, trata de hacer las actividades correctamente desde el comienzo, reducir el derroche en la elaboración de productos que no se ajustan a las especificaciones y realizar bien las tareas desde el principio, evitando el problema de productos defectuosos y la pérdida de tiempo, provocando una reducción de los costos, ya que no habría que hacer correcciones a los productos.

Se están dando las pautas para una tercera generación, la cual se basa en mejorar y llevar a cabo en forma correcta los procesos, eliminando aquellas actividades que son innecesarias, realizando un exhaustivo estudio a éstas para así poder eliminarlas, a fin de mejorar la calidad. La cuarta generación, se centra en mejorar la capacidad de reacción del producto y mejorar la eficiencia de su proceso de desarrollo; de esta forma, se busca acortar el tiempo de lanzamiento de los productos nuevos y así el costo en el que se incurre para lanzar éste al mercado.

El término calidad se empleaba como un sinónimo de inspección, dando como resultado posterior una corrección en aquellos productos que resultaban defectuosos. Mientras que, la década de los 40, el significado de la palabra calidad pasó a tener

una connotación estadística, es decir, durante ese tiempo se sostuvo la idea de que durante el proceso productivo, existían ciertos niveles de desvíos en el sistema que originaban productos con defectos (Acosta, 2004). En la actualidad, el concepto de calidad ha evolucionado y no sólo abarca a toda la organización, sino que también involucra a los clientes y proveedores, preocupándose cada vez más por obtener productos de calidad, a través del mejoramiento continuo en los procesos y orientados hacia la plena satisfacción del cliente como elemento clave para la elaboración de los bienes y servicios, de allí que, la búsqueda de la calidad es un proceso de nunca acabar, porque las organizaciones están en esa constante búsqueda de la perfección, con el fin de mejorar para sentirse acorde con las necesidades de sus clientes.

Ahora bien, no existe una definición clara y precisa de calidad, en tal sentido aquí se tratan distintos conceptos, atendiendo a diferentes puntos de vistas (Acosta, 2004).

Desde el punto de vista del producto, se refiere al cumplimiento o superación de las expectativas de los clientes, es decir, lograr que los productos o servicios que se ofrezcan sean atractivos y respondan a las necesidades expuestas por los clientes o usuarios, utilizando para su producción materia prima de calidad y maquinaria adecuada.

Desde el punto de vista del consumidor, se considera como la conformidad asumida por éste con un determinado producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Partiendo de lo antes expuesto, se puede decir que la calidad es adecuación al uso, explicándose entonces como la facilidad que tiene un bien o servicio para adaptarse a las necesidades del consumidor. En tal sentido, la calidad se asocia al

valor de uso o empleo, es decir, que la calidad no es única con respecto a una necesidad.

Si se revisan y consultan algunos autores sobre la definición de calidad, se tiene que existe una gran variedad de ellos:

Para Staton y otros (2000:18), la calidad es “la eficiencia con que un producto cumple las expectativas del consumidor”.

Según Stoner y freeman (1996:229), la calidad se refiere a cómo lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios competitivos; esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos”.

La American Society for Quality (Render y Heizer, 2004:190), define la calidad como “la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que respaldan su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas”.

Todas las definiciones anteriormente citadas, coinciden en la idea de que la calidad es entendida como bienes y servicios con ciertas características, orientadas a satisfacer las necesidades de los consumidores y, para ello, se hacen imprescindibles conocer realmente qué es lo que quieren los clientes.

Es por ello que, todas las organizaciones, sea cual sea su actividad, se preocupan por satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante la producción de bienes y servicios de calidad, logrando de esta manera mejorar los procesos en cuanto a la información, organización, capital humano, procesos administrativos, productivos, comerciales, entre otros, en fin, la calidad debe abarcar toda la organización (Acosta, 2004).

2.2.2 Principios de la Calidad

Los principios de la calidad, de acuerdo a lo indicado en la norma ISO 9001 (<http://www.jsd.es/cuales-8-principios-calidad/3-38-112-38.htm>), son:

- Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Con el propósito de contribuir al mejoramiento continuo de las organizaciones, se han identificado estos ocho principios para la aplicación de la calidad como un marco de referencia hacia la mejora del desempeño empresarial, con la finalidad de ayudar a que las organizaciones logren un éxito sostenido.

Las organizaciones que se enfocan en la calidad cuentan con los mismos principios básicos de administración para tener éxito, independientemente del tipo de producto o servicio que provean. Además, deben aplicar los principios de calidad como herramienta empresarial útil en la consecución de los objetivos organizacionales relacionados con la satisfacción de los clientes, la reducción de los costos y el aumento de la productividad, de manera que la empresa pueda mantener exitosamente sus productos y/o servicios en el mercado global.

La adopción de los principios de calidad debe ser una decisión estratégica que tome la dirección de la organización, ya que, la implementación de estos principios en una organización está influenciada por diferentes necesidades, objetivos particulares, los servicios que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la empresa. Siendo el gerente la persona más idónea para llevar a cabo la aplicación de los principios de calidad, por su capacidad para coordinar los esfuerzos de todos los miembros de la organización y encausarlos hacia un objetivo determinado.

Si se logra una adecuada aplicación y ejecución de los principios de calidad en una organización, se estaría garantizando el desarrollo sostenido de la misma, basado en el trabajo coordinado de todos los miembros de la empresa y las posibilidades de competir de manera efectiva en la economía global. No obstante, a pesar de que cada principio tiene utilidad por sí solo, es conveniente que éstos se apliquen de forma integral como un todo en donde existe una relación de causa efectos entre todos los principios, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente y cumplir el

propósito de la organización.

2.2.3 Elementos a Considerar para Obtener la Calidad

Para que las organizaciones obtengan la calidad deben considerar tres elementos claves. El primero de ellos es el cliente, que de una forma u otra participa en la elaboración de los productos y servicios, a través del aporte de ideas y estableciendo los patrones de calidad que desean para los artículos que van a adquirir. El segundo elemento son los proveedores y vendedores, ya que ellos están en contacto directo con los clientes y consumidores, y también aportan ideas que ayudan a la generación de bienes y servicios de calidad, ofreciendo a la organización materia prima de calidad y otros insumos, para la adecuada elaboración de los productos destinados a cubrir las expectativas de los consumidores.

El tercer elemento son los empleados de la organización y las maquinarias que allí se encuentran, ya que son los que dan movimiento y fluidez a los procesos, además del debido uso a la materia prima, lo cual conlleva a realizar las actividades o tareas bien desde el comienzo, para así lograr los niveles óptimos de calidad (Acosta, 2004).

2.2.4 Costo de la Calidad

El costo de la calidad es un tema que muchas organizaciones aún no encuentran como tratar. La mayoría de ellas consideran que la calidad es costosa y, por ende, le costará demasiado al cliente, por la sencilla razón de que tienen que realizar inversiones para garantizar un apropiado nivel de calidad.

Para Izarra (2001), existen cuatro categorías que soportan el costo de la calidad y pueden ser definidas como: fallas internas, externas, aseguramiento y prevención.

- Fallas internas: Se consideran como todos los inconvenientes que se presentan o pueden presentarse en el momento de fabricar algún bien o en su efecto de ofrecer un servicio, ya que originarán desperdicios y retrabajo que hacen que los costos aumenten, debido a que es necesario corregir los productos y, es por ello, que los costos se ven afectados, al igual que el tiempo de fabricación y retrabajo.
- Fallas externas: Existen cuando hay presencia de fallas internas, por consiguiente, aumenta la probabilidad de que los productos una vez que salgan al mercado sean devueltos por fallas, lo que conlleva a un aumento de reclamos por parte de los clientes, a causa de defectos, aumentando los costos.
- Aseguramiento: El aumento de los costos, se hace inminente debido a que se tienen que hacer una serie de pruebas antes de que el producto salga al mercado. Para evitar que sean devueltos, se debe realizar una continua inspección de los productos, equipos y materiales.
- Prevención: Como su nombre lo indica se trata de prevenir cualquier imprevisto que se pudiese presentar dentro de los procesos, planificando los procesos y su control, así como el continuo entrenamiento del personal para lograr la calidad deseada.

Además de estas categorías, se deben tomar en cuenta los costos asociados a los esfuerzos y programas para mejorar la calidad y especialmente los costos (de oportunidad), de producir más con los mismos activos y menos recursos. Quizás el más difícil de estimar sería el costo de pérdida de la lealtad de los clientes y pérdida de ventas, por mala calidad.

En general, las organizaciones sólo miden y toman en consideración para los costos de calidad los siguientes elementos: desperdicios, gastos de garantía, costos de inspección y retrabajos. Pero, en la mayoría de los casos quedan de lado elementos

importantes que no son considerados o que los sistemas contables tradicionales no son capaces de manejar, como los siguientes: incremento de los gastos de mantenimiento, pérdida de ventas, insatisfacción de los clientes, pérdida de tiempo, errores de ingeniería y desarrollo de los productos, errores en lista de materiales e insumos rechazados. Las organizaciones que buscan alcanzar la calidad en la producción de bienes y servicios a precios competitivos, deben basarse en dos herramientas fundamentales, como el mejoramiento continuo y la innovación tecnológica.

2.2.5 Importancia del Mejoramiento Continuo para la Calidad

Para que la calidad se de, es preciso establecer, al menos un mecanismo organizativo que la haga posible. Ello es lo que va a permitir desplegar en políticas y acciones los buenos propósitos. Para lograr esto es necesario coordinar los esfuerzos y realizar un seguimiento del avance de los procesos, ya que, mejorar los sistemas y procesos conduce directamente a la calidad, la cual se basa en el mejoramiento continuo. En este sentido, Páez (1994), define la mejora continua como un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora. Ésta surge, de la teoría de que todas las operaciones comerciales y las actividades laborales pueden realizarse con más eficacia, exigiendo un método de administración que estimule la identificación y el aprovechamiento de oportunidades que se presenten para efectuar la mejora.

Los continuos y acelerados cambios en materia tecnológica, en conjunto con la reducción en el ciclo de vida de los bienes y servicios, la evolución en los hábitos de los consumidores; los cuales poseen cada día más información y son más exigentes, sumados a la implacable competencia a nivel global que exige a las empresas la

excelencia, acompañados de mayor variedad y menores costos y tiempo de respuestas, requieren la aplicación de métodos o técnicas que en forma eficiente permitan hacer frente a todos estos desafíos.

El nuevo contexto al cual están sometidas las empresas, involucra el impresionante avance en las tecnologías de comunicaciones y la conformación de bloques económicos que dan paso, por un lado, a la globalización, permitiendo, colocar los productos en nuevos mercados, pero, por otro lado, aumenta el número de competidores, los cuales se ven en la obligación de ofrecer bienes y servicios que satisfagan a plenitud las necesidades de los clientes para poder mantenerse en un mercado de alta competitividad, como lo es al mercado global. Sumado a ello, la crisis financiera mundial exige un manejo eficiente de los recursos, y esto requiere a su vez, una mejora en los procesos organizacionales.

A lo largo de la historia han existido líderes que aplicaban soluciones que hoy podrían ser perfectamente aceptadas. Sin embargo, la complejidad del mundo actual ha llevado a expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que pueden llevar al éxito a la gerencia empresarial. Actualmente, las organizaciones tienen la imperiosa necesidad de obtener una producción cada vez mayor y con una eficiencia relevante como vía de solución a la crisis financiera que están afrontando y en busca de una acertada participación en el mercado global, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad, lo que exige la implantación de un proceso de mejoramiento continuo.

Dentro de estas pautas y considerando que los mejores niveles de calidad, los mas bajos costos y los menores tiempos de entrega están dejando de ser ventajas competitivas para pasar a ser necesidades básicas a los efectos de participar efectivamente en la economía global, es que han pasado a primer plano diversas técnicas o métodos administrativos que permiten a muchas empresas sobrevivir a la

complejidad de su entorno y ser catalogadas como de clase mundial. Entre los diversos instrumentos, técnicas o sistemas utilizados en busca de la calidad, sobresale por su carácter totalizador y su compromiso con la excelencia, el mejoramiento continuo o kaizen.

Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. Proceso, implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan sólo un conjunto de ideas; mejoramiento, significa que este conjunto de acciones incrementen los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc.) y que dan una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; continuo, implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante (http://es.wikipedia.org/wiki/Mejora_continua).

Por tal razón, la mejora continua es una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso. Asegurando la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora (http://es.wikipedia.org/wiki/Mejora_continua). Atendiendo a esto, se puede decir, que la mejora continua es la tendencia de la empresa a obtener progresivamente mejores resultados, mediante la detección de errores, anomalías y la revisión constante de sus procesos y procedimientos, asumiendo el compromiso de mejorar diariamente los productos, el ambiente de trabajo y los negocios. De allí que, más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo.

Para aplicar un plan de mejora continua según Lefcovich: (2009), se requiere en la empresa el desarrollo de un sistema que permita lo siguiente:

- Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones de manera eficaz y eficiente
- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras, es decir, que se sientan comprometidos con su trabajo y con la organización en la búsqueda de la excelencia.
- Contar con empleados dispuestos a adaptarse a los constantes cambios del mercado globalizado, capaces y dispuestos a adecuarse a nuevas situaciones en la organización.

La aplicación de la metodología de mejora exige determinadas inversiones. Es posible y deseable justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de productividad a causa de la reducción del ciclo de fabricación. Es decir, la aplicación del mejoramiento continuo implica un incremento en la productividad, a través de la disminución de errores en los procesos productivos, que se traducen en un ahorro de los recursos empleados.

El verdadero progreso en la empresa solo se logra cuando los gerentes deciden que personalmente liderarán el cambio. En este sentido, existen diferentes procedimientos o métodos encaminados a centrar la atención en las exigencias que se imponen al proceso o función y lograr convertir los requerimientos en especificaciones técnicas, y estas en un proceso de trabajo definido. Según Lefcovich (2009), algunos de los procedimientos o métodos en los cuales se apoya la mejora continua son:

- Benchmarking: Las primeras referencias del benchmarking actual se remontan al año 1979 cuando la Xerox Corporation adopta en EE.UU. un enfoque igual al de los japoneses en la primera década de 1950, mediante la copia de

productos de alto consumo, llegando a conocer sus deficiencias y elaborando alternativas de mejoras a menor costo.

Diversos especialistas han señalado que el benchmarking es una evolución natural de conceptos tales como el análisis de los competidores y del mercado, los programas para la mejora de la calidad, la calidad total y las prácticas japonesas, algo mucho más refinado que un simple ejercicio de recogida de datos a corto plazo, porque se trata de una gestión proactiva.

El benchmarking representa la búsqueda de aquellas mejores prácticas que conducirán al desempeño eficaz de la organización, un proceso positivo, proactivo, estructurado, que conduce a operaciones que cambian y eventualmente logran una actuación superior y una ventaja competitiva. El establecimiento de los propósitos operacionales basados en las mejores prácticas posibles de la industria es un componente decisivo en el éxito de toda empresa.

También puede considerarse como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. A través, de la identificación, conocimiento y adaptación de las prácticas y procedimientos provenientes de las organizaciones de cualquier parte del mundo, para ayudar a otras organizaciones a mejorar sus actuaciones.

El benchmarking es una técnica de análisis comparativo empresarial. Se trata de un proceso sistemático de comparación sobre la base de los principales indicadores disponibles, pero sobre todo mediante el análisis del cómo se realizan las actividades que conforman el proceso y donde generan el valor y cómo se puede adaptar en otros procesos.

Las fases de que consta este proceso son cinco:

- **Planificación:** En esta fase se definen los puntos concretos, en los que es

necesario realizar mejoras y a los que se le aplicarán el benchmarking, se indican y se seleccionan las empresas u organizaciones más competitivas en la actividad o actividades sobre las que se va a realizar el estudio, elaborándose un plan de estudio en el que se determina el objetivo de la recogida de datos.

- **Análisis:** Se obtiene los datos necesarios en las empresas u organizaciones sobre la que se llevará a cabo la comparación, realización de un estudio de los datos para conocer puntos fuertes de la empresa y compararlos con los datos internos, se cuantifican las diferencias negativas o positivas actuales y se proyectan con el fin de perfilar acciones futuras y cerrar el ciclo de análisis.
 - **Integración:** Se fijan los objetivos de mejora que se desean alcanzar y se determina un plan de acción para cada uno de ellos, estableciéndose un proceso interno que permite la integración de los objetivos, es importante una sensibilización del personal a todos los niveles de la empresa.
 - **Acción:** Desarrollo y ejecución del plan de acción definitivo, seguimiento continuo del plan evaluando los resultados de mejora y la cuantificación de la contribución de estos resultados al plan operativo.
 - **Madurez:** Alcanzar la situación de liderazgo deseado, integración definitiva y plena del benchmarking en el proceso de gestión empresarial.
 - Para que el proceso sea efectivo, es necesario que se asigne al proyecto un responsable único de todas las actividades que coordine y controle todo el proceso, de manera que no se pierda la esencia de la práctica del benchmarking, que no es otra, que obtener mejoras mediante la imitación de los procesos desarrollados en forma eficiente por otras empresas.
- **Calidad total:** Sus orígenes se remontan a 1949, cuando la Unión of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) creó un comité formado por diferentes

escuelas, ingenieros y funcionarios preocupados por la mejora de la productividad, y por aumentar la calidad de vida. Es una filosofía que se caracteriza por prevenir y, por ello, reducir drásticamente todos los costos de no calidad y está basada en principios, entre los cuales se encuentran la orientación al cliente, las mejoras continuas y el trabajo en equipo, también es una estrategia administrativa dentro del movimiento de calidad que considera e interrelaciona aspectos técnicos, humanos y materiales a través de un enfoque de sistemas, integración, estrategias y mejora continua.

En los últimos tiempos, el concepto de calidad total ha tenido una creciente aceptación debido a que, el sistema independientemente tiene un enfoque global que contribuye a la obtención de los resultados esperados y a pesar de que requiere de cambios sustanciales a su vez, se basa en criterios acertados como:

- El cliente exige calidad: El cliente que se encuentra actualmente en el mercado es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que, es un consumidor más exigente. Ese cliente no estará dispuesto a tolerar la falta de calidad, el mal servicio y no aceptará excusas. La calidad total representa la única forma de no ir en contra de las exigencias del cliente sino, de suscitar continuamente su curiosidad, de captar sus exigencias y de aumentar permanentemente su satisfacción.
- La calidad es rentable: La calidad es una fuente de riquezas. Solo las empresas que se caracterizan por la calidad de sus productos y de sus servicios sobreviven en el mercado, alcanzan notoriedad y prosperan.
- La calidad total mejora la moral del personal: Donde la calidad es escasa, puede ser fácil que se produzcan frustraciones, conflictividad y confusión, en efecto, se generan pérdidas de tiempo, mucho trabajo y escasas satisfacciones, lo que conduce a la pérdida de competitividad,

pérdidas de personal, etc. Por lo que, este criterio pretende revalorizar el papel del hombre en la empresa y hacer aflorar los ilimitados recursos que posee cada ser humano, aplicando a los programas de calidad total nuevas capacidades, tales como:

1. La eficacia realizativa, es decir, la capacidad de saber gestionar por prioridades los objetivos a través de enfoques y formas organizativas.
 2. La coherencia operativa como una capacidad de gestión fundamental para el éxito duradero de la empresa, que solo puede lograrse definiendo e implantando políticas de referencia y mecanismos que garanticen la coherencia vertical y horizontal.
 3. Movilización hacia un fin como una superior capacidad organizativa.
- Programa permanente de mejoramiento de la productividad (P.P.M.P.): En el incremento de la productividad de las empresas de bienes y servicios, el Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad posee un creciente significado, su objetivo se fundamenta en implementar procesos de cambio con la filosofía de la mejora continua, para que la organización se convierta en productora de bienes y servicios de excelente calidad.

El programa permanente de mejoramiento de la productividad es un programa de actividades que apoyado en una metodología consistente, guía el conjunto de acciones tendientes a propiciar las condiciones objetivas y subjetivas que aseguran la presencia de la cualidad productiva de la empresa.

En su aplicación deberá tener las siguientes características:

- Involucrativo (participativo): La aplicación del programa permanente de mejoramiento de la productividad lleva implícito en todas sus etapas la participación activa de todos los trabajadores y la dirección de la organización y unidades operacionales, las acciones de involucramiento deben ser permanentes en cada etapa de aplicación. Este principio es

insoslayable.

- Retributivo: Los trabajadores y dirigentes deberán recibir en todos los sentidos retribuciones y beneficios por su aplicación, que satisfagan necesidades; esta retroalimentación permitirá hacer más efectiva su participación y, por ende, el involucramiento.
 - Permanente: El programa permanente de mejoramiento de la productividad debe entenderse dentro de la filosofía de la mejora continua y no un programa para solucionar un problema particular, debe ser cíclico y en cada ciclo ir adaptándose a nuevos estados más exigentes en la evaluación de la productividad; con su aplicación debe ir generándose en la organización y en la unidad operacional una capacidad de cambio permanente.
 - Preventivo: Debe tender en su esencia a prevenir problemas, por lo que, no solo será un conjunto de acciones correctivas, sino que debe estar más de cara a la prevención de manera que se puedan evitar errores costosos.
 - Adaptativo: Debe estar en función de las características concretas de la organización y su ambiente, en base a esto adaptar las etapas y estrategias a seguir en su aplicación.
 - Reingeniería: Esta filosofía fue popularizada en los años 90 de la mano de los consultores Michael Hammer y James Champy (Lefcovich, 2009), definiéndola como el tratar de conseguir una optimización de los recursos de la organización poniéndolos en coherencia con los objetivos a corto, mediano y largo plazo que emanan del plan estratégico de la empresa, normalmente encaminados a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, de la forma más eficaz y rentable.
- La reingeniería parte de las nuevas expectativas de los clientes, que tienen para escoger la gama más amplia que nunca se haya visto, que saben lo que quieren,

y cuánto están dispuestos a pagar por ello, y cómo obtenerlo en las condiciones adecuadas, también parte de la base de que las tecnologías avanzadas irradian a una velocidad que apenas da tiempo de aparecer un producto en el mercado, cuando ya sale otro. Propone rediseñar radicalmente los procesos.

Está basada en dos consideraciones principales:

- Mantener el crecimiento de la nación con base en el desarrollo industrial y el comercio internacional, apoyados en una innovación tecnológica.
- Un nuevo paradigma para la manufactura industrial del siglo XXI.

La reingeniería cuenta con una metodología de cinco fases: la primera es la fase de análisis, donde se procede a la identificación de las áreas a analizar, lo que permitirá descubrir las oportunidades de mejora del conjunto de la empresa. La segunda (fase de definición), es donde debe entenderse perfectamente el plan estratégico de la empresa y los objetivos de corto y largo plazo que emanan del mismo, también se crean los equipos de trabajo que gobernarán y realizarán el proyecto, definiendo sus objetivos y los componentes de los mismos.

En la fase de desarrollo se prepara a la organización para el cambio, entrenando a las personas para el mismo, se realizan pruebas de funcionamiento y se preparan los nuevos procedimientos operativos. La fase de implantación se caracteriza por la firma de los procedimientos finales por parte de todos los implicados; luego, los miembros de los equipos deberán expandir el proyecto a lo largo y ancho de la organización. La última fase es la del proceso de mejora continuada, que se basará en la instalación de un proceso vivo e inteligente de mejora que se conseguirá a través de la creación de equipos de mantenimiento de los procesos y sistemas.

Si se parte de que la reingeniería considera empezar con una organización nueva que arranque de cero, se estará de acuerdo en estos casos que los

cambios o mejoramiento son discretos y no continuos, es decir, el mejoramiento se dará por saltos en el tiempo, que permitirán atemperar a la organización a la altura de los mejores. Sin embargo, si los cambios son continuos, en el tiempo dos organizaciones pudieran llegar al mismo punto pero, la que llega a través del mejoramiento continuo llega antes, sienta pautas, gana en imagen y obtiene una ventaja competitiva que elimina o neutraliza a aquella que llegó por saltos discretos.

Aparte de los métodos de mejora mencionados anteriormente, existen muchos otros, pero como en cualquier menú, no hay una selección correcta; simplemente, se toman aquellas opciones que parezcan más apropiadas a la empresa en su momento, dependiendo de las circunstancias.

En el mundo se han desarrollado estas y otras filosofías de mejora, pero desgraciadamente, los resultados obtenidos han sido muy variados: van desde grandes éxitos hasta grandes fracasos. Esto no quiere decir que algunas técnicas funcionen y otras no. Las necesidades de la industria obligan a realizar modificaciones en la aplicación de estas, lo que en ocasiones distorsiona su verdadero fin. Es fundamental emplear una metodología que garantice el cambio correcto hacia una real productividad.

En la actualidad, el sistema empresarial se encuentra en un proceso de perfeccionamiento que en sí constituye un programa de mejora continua, el cual debe apoyarse en enfoques utilizados a nivel mundial para poder obtener mejores resultados.

El mejoramiento continuo describe muy bien la esencia de la calidad y refleja lo que las organizaciones necesitan hacer si quieren ser productivas y competitivas a lo largo del tiempo. La importancia de esta herramienta gerencial, radica en que, con

su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, es decir, a través del mejoramiento continuo la empresa puede lograr la excelencia en la producción de bienes y servicios, garantizando, a su vez, la plena satisfacción de sus clientes.

2.2.6 La innovación Tecnológica como Herramienta Fundamental en la Calidad

Además de la mejora continua, como herramienta fundamental para obtener la calidad, se debe considerar la innovación tecnológica, siendo ésta el medio para transformar ideas en procesos o servicios, que permita mejorar o desarrollar procesos. Sin embargo, y aunque su raíz etimológica la reduce a la ciencia de las artes industriales, no consiste únicamente en métodos, máquinas, procedimientos, instrumentos, métodos de programación, materiales y equipos que pueden comprarse e intercambiarse, sino que es también un estado de espíritu, la expresión de un talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por la sociedad (<http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml>).

El pensamiento moderno ha llegado a establecer que la tecnología no debe considerarse como un medio de producción externo que puede adquirirse en cualquier momento, sino como un aporte que puede perfeccionarse o generarse a través del propio proceso transformador. Además, la perfecta comprensión de la tecnología posibilita el dominio de la innovación tecnológica, que hace referencia al conjunto de decisiones relativas a la tecnología, como la creación, adquisición, perfeccionamiento, asimilación y comercialización, lo que incluye la estrategia tecnológica y la transferencia de tecnología. De allí que, el incremento producido en el número de publicaciones sobre la importancia estratégica de la tecnología y de la innovación tecnológica, no es fruto del azar, sino que constituye la respuesta a una

serie de cambios radicales que se han venido generando en el entorno empresarial (<http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml>).

En tal sentido, la innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Porter (<http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml>), afirmó: "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones". Mientras que, Francois Chenais (<http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml>), enfatizó que: "La actividad innovadora constituye efectivamente, con el capital humano, uno de los principales factores que determinan la ventaja competitiva de las economías industriales avanzadas". Estas definiciones dejan claro que la innovación contribuye a la introducción exitosa del producto en el mercado. La estrecha conexión entre el concepto actual de estrategia y de innovación es evidente, ya que, la innovación tecnológica se debe analizar bajo un enfoque sistémico, donde interviene la estrategia organizacional con un conjunto de tecnologías interrelacionadas de manera conjunta con los factores comerciales, a objeto de aumentar la competitividad de la organización.

Estrada y otros (2009:1), plantean algunas definiciones de innovación tecnológica enunciadas por diversos autores, los mismos que se indican a continuación:

Para André Piater es "una idea transformada en algo vendido o usado".

Sherman Gee señala que "es el proceso en el cual a partir de una idea invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que se ha aceptado comercialmente".

Para Pavón y Goodman es el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.

Por su parte Nelson dice que es “un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad”.

Según Fernando Machado la innovación tecnológica “es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad”.

Ahora bien, la innovación tecnológica puede entenderse como la serie de etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento exitoso en el mercado de productos, o la utilización de nuevos procesos técnicos. De acuerdo a esta definición, las funciones que conforman el proceso de innovación son múltiples y constituyen una fuerza motriz que impulsa la empresa hacia objetivos a largo plazo, conduciendo a la renovación de las estructuras industriales.

La reanimación económica y el desarrollo del país dentro del contexto mundial actual demandan de las organizaciones la necesidad de valorar el proceso de gerencia de la innovación tecnológica, permitiendo la creación de capacidades productivas, en el marco de un desarrollo empresarial competitivo. En estado de competencia se encuentran normalmente los países y empresas, tengan o no capacidades que los hagan competentes. En este caso, se trata de la búsqueda de una competitividad, rasgo característico del mundo globalizado, que se logra tomando en cuenta los

constantemente cambios del entorno empresarial, y tiene entre sus objetivos primordiales combinar eficiencia económica con la calidad de los bienes y servicios que se producen.

Las organizaciones deben ser competentes. No puede haber excepciones, ya que la eficiencia del sector empresarial es una necesidad específica de la economía mundial. Éste es un asunto que ocupa prioritariamente a los gerentes de las empresas, quienes deben demostrar su capacidad para adaptarse a los cambios e innovar. Por ello, la misión de la ciencia y la innovación tecnológica en el mundo actual debe estar dirigida hacia el alcance de la eficiencia, constituyendo un elemento dinamizador del desarrollo sostenible de los países.

La tecnología desempeña un papel crítico en la competitividad de la empresa y es uno de los factores intangibles que plantea más dificultad en su gestión. El nuevo escenario se identifica con la aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de vida de los productos, de ahí la importancia estratégica de realizar una eficaz gestión de la tecnología en la empresa.

A partir de la mitad de la década de los ochenta el factor tecnológico ha pasado a constituir un vector estratégico de suma importancia que permite a la empresa mejorar su posición competitiva en el mercado, su ausencia produce una insuficiencia para generar innovaciones en productos y procesos. Por lo tanto, es necesario gerenciar estos recursos tecnológicos con la misma eficiencia que los demás recursos empresariales para que la organización adquiera una mayor capacidad de adaptación y la posibilidad de anticipar e, incluso, provocar rupturas que garanticen la renovación de sus ventajas competitivas en el momento oportuno (www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml-79k -).

A este respecto, la tecnología puede entenderse como el medio para

transformar ideas en procesos o servicios, que permita además mejorar o desarrollar procesos. Sin embargo, y aunque su raíz etimológica la reduce a la ciencia de las artes industriales, no consiste únicamente en métodos, máquinas, procedimientos, instrumental, métodos de programación, materiales y equipos que pueden comprarse e intercambiarse, sino que es también un estado del espíritu, la expresión de un talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad.

La gerencia eficiente de la innovación tecnológica es muy compleja y sus resultados son difícilmente diagnosticables, porque la fase de gestación y concepción de un nuevo producto se alarga de manera imprevisible y viene sembrada de trabas técnicas, algunas difíciles de superar. Además, durante estos periodos, las empresas deben soportar elevados costes, no cubiertos por ingresos, lo cual afecta negativamente su desempeño financiero.

La adquisición de tecnología implica importantes desembolsos al crear un vínculo de dependencia muy fuerte con las entidades que han cedido su tecnología, si a esto se añade el hecho de que los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos, las empresas dispondrán de poco tiempo para recuperar el dinero invertido en el proyecto de innovación aunque la comercialización del nuevo producto se realice a gran escala para un mercado global. Por ello, se hace imprescindible en la empresa de una nueva cultura inequívocamente innovadora para sobrevivir en un entorno tecnológico tan dinámico.

En el entorno actual, la empresa está obligada a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos. La innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga que sea fundamental en la generación de una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones

y exigencias del mercado en que compite. De allí, la importancia que tiene el proceso de innovación tecnológica en las organizaciones (www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml-79k -).

El carácter innovador se basa en la complejidad del proceso de investigación tecnológica y en las alteraciones de la naturaleza imprevisible que mueven el mercado y la propia competencia. La actitud innovadora es una forma de actuación capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsan ideas y cambios, implicando mejoras en la eficiencia de la empresa, aunque suponga una ruptura con lo tradicional.

En atención a lo anterior, las innovaciones tecnológicas según Estrada y otros (2009), pueden clasificarse atendiendo a su originalidad en:

- Radicales: Se refieren a todas aquellas aplicaciones fundamentalmente nuevas de una tecnología, o combinación original de tecnologías conocidas que dan lugar a productos o procesos completamente nuevos.
- Incrementales: Son aquellas que se refieren a mejoras realizadas dentro de la estructura existente y que no modifican sustancialmente la capacidad competitiva de la empresa a largo plazo.
- De producto: Se considera como la capacidad de mejora del propio producto o el desarrollo de nuevos productos mediante la incorporación de los nuevos avances tecnológicos que le sean de aplicación o a través de una adaptación tecnológica de los procesos existentes. Esta mejora puede ser directa o indirecta; directa si añade nuevas cualidades funcionales al producto para hacerlo más útil, indirecta, está relacionada con la reducción del coste del producto a través de cambios o mejoras en los procesos u otras actividades empresariales con el fin de hacerlas más eficientes.
- De proceso: Consiste en la introducción de nuevos procesos de producción o la

modificación de los existentes mediante la incorporación de nuevas tecnologías. Su objeto fundamental es la reducción de costos; pues, además de tener una repercusión específica en las características de los productos, constituye una respuesta de la empresa a la creciente presión competitiva en los mercados globales.

Por tanto, la empresa innovadora es aquella, que mediante la sistemática aplicación de innovaciones, posee un nivel de organización de la gerencia empresarial y del proceso productivo tales, que sus ofertas, poseen calidad superior a las de otras empresas en el mercado, de manera que pueden cubrir sus costos y obtener ganancias. La definición de empresa innovadora abarca el accionar de la empresa en su totalidad, es decir, gerencia., proceso productivo, productos y/o servicios, comercialización, economía y finanzas (<http://www.monografias.com/trabajos37/innovacion-ecnologicaempresarial/innovacion-tecnologica-empresarial.shtml>).

La empresa innovadora se caracteriza por contar con una estrategia de desarrollo definida, un constante interés por la superación profesional de todo el personal y tener visión para identificar las exigencias del mercado, demostrando capacidad para obtener, procesar, asimilar información tecnológica y económica útil.

2.3 Gerencia de Calidad

La gerencia de calidad supone el compromiso a largo plazo de una empresa con la mejora continua de la calidad en toda la organización y con la activa participación de todos sus miembros, a fin de satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de los clientes y/o usuarios. Por tal razón, se considera como un proceso continuo de mejoras que procura generar una cultura en la que todos los empleados luchan por mejorar continuamente, no sólo la calidad de los bienes o servicios

producidos en la organización, sino también factores como procesos de trabajo y tiempo de respuesta al cliente.

Para Koontz y Weihrich (2003), gerenciar en función de la calidad implican liderazgo y esfuerzo condicionado, logrando así buenos resultados, de manera que muchas organizaciones se benefician con la aplicación de este tipo de gerencia. Por ejemplo los gerentes de la empresa automotriz BMW atribuyen el éxito de la compañía al ajuste de los automóviles según las necesidades y deseos de cada cliente en particular, lo que, a su vez, ha sido posible gracias a la pericia alemana en la búsqueda de la excelencia de sus automóviles.

Las acciones de mejora de la calidad deben ser objeto de una supervisión permanente, mediante la constante recolección, evaluación y retroalimentación de datos y de la continua aplicación de programas de mejora, atendiendo a esto se puede decir que la gerencia de calidad no es una acción ocasional; por el contrario, es un empeño permanente y a largo plazo que debe ser reconocido, ya que, si se aplica correctamente se podrá obtener una mayor satisfacción del cliente, menos defectos menos desperdicios, mayor productividad, costos más bajos y en efecto una mayor rentabilidad.

En la aplicación de la gerencia de la calidad, la capacitación y desarrollo son muy importantes para el dominio de habilidades, así como para el aprendizaje sobre el uso de instrumentos y técnicas como el control estadístico de la calidad. El esfuerzo permanente para la evolución de la calidad requiere de condiciones propias de lo que podría llamarse una organización de aprendizaje, porque todo esfuerzo de mejora de calidad necesita no sólo del apoyo sino también de la participación de los miembros de la organización desde la base hasta la cima. Se debe reconocer la autodeterminación de los individuos en la implementación de los sistemas de calidad, considerando el trabajo en equipo como un requisito fundamental para lograr la

eficiencia de las operaciones.

2.3.1 Definición de Gerencia de Calidad

La calidad siempre ha sido un elemento importante del éxito en la competencia. Las compañías solían emplear una combinación de inspecciones finales y ajustes posteriores a la producción para garantizar la calidad. Sin embargo, la calidad no solía considerarse como una obligación de todos los empleados. La especialización en las compañías separaba la función de la calidad de otros sectores, tales como la planificación, el diseño, la producción y la distribución.

Los cambios en las condiciones sociales, económicas y políticas motivaron grandes replanteamientos de los enfoques de la gerencia empresarial. Los escenarios de gran turbulencia y competitividad, llevaron a las empresas a la búsqueda de la flexibilidad y capacidad de adaptación asegurando la eficiencia, la calidad y el control del costo beneficio.

Los modelos clásicos de alguna forma habían logrado ocupar los vacíos en cuanto a patrones de eficiencia y eficacia, en un mundo de menor incertidumbre, de cambios lentos y más fácilmente previsibles. Al volverse más cambiante el ambiente, la calidad ha cambiado desde el control de calidad, al aseguramiento de la calidad, hasta llegar a la gerencia de calidad.

El control de calidad, es un enfoque en el monitoreo de actividades, procedimientos o protocolos contra una variedad de estándares aceptables o umbrales y tomar acciones correctivas. El control de la calidad participa en la caracterización de los nuevos productos en sus diferentes fases de desarrollo y en el establecimiento de las especificaciones de calidad de los mismos. Asimismo, desarrolla, ejecuta o coordina la ejecución de los métodos de ensayo para determinar las características de

calidad de las materias primas, materiales, productos intermedios y productos finales; diseña y realiza los estudios de estabilidad de los productos intermedios, participa en el desarrollo, ejecución y perfeccionamiento del Sistema de Calidad (<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No9/Que%20es%20Ocalidad.htm>).

Por su parte, el aseguramiento de la calidad; representa todo el proceso y subprocesos de planificación para la calidad. Incluye el desarrollo del objetivo y visión de la calidad, la fijación de estándares, la elaboración de indicadores, la recolección de información para monitorear el cumplimiento de los estándares, la identificación de dificultades y la aplicación de soluciones. En tal sentido, el aseguramiento de la calidad se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser (López, 2009).

En cuanto a, la gerencia de calidad; ésta es la provisión de técnicas y herramientas para mejorar la calidad de todo el sistema, con el propósito de que de manera continua se consideren los valores, la participación y empoderamiento de los usuarios y se promueva la innovación y la creatividad.

Ahora bien, la evolución de las concepciones sobre la calidad en las organizaciones puede describirse en términos del crecimiento del alcance de los sistemas de calidad. Éstos se limitaron al principio al control de la calidad del producto. Sin embargo, hoy abarcan a toda la compañía.

El enfoque actual de la calidad señala que ésta es el resultado de los esfuerzos inteligentes, concentrados e integrados de toda una organización. A este respecto, Abreu y Cañedo (2009:5), señalan que: “la gerencia de calidad es el tipo de actividad

que apoya a una organización, y en la que todos sus miembros operan con el interés de perfeccionar continuamente su trabajo para lograr la satisfacción total de las necesidades de sus usuarios/clientes”.

Mientras que, para Quiñones (2008:4), la gerencia de calidad es el “sistema gerencial estructurado para superar las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la participación de todos en la planificación e implementación de sistemas de mejoramiento continuo y drástica innovación”

Asimismo, Render y Heizer (2004), señalan que la gerencia de calidad se refiere al énfasis que se hace en la organización sobre la calidad, con la finalidad de lograr la excelencia en todos los aspectos de los productos y servicios que son importantes para el cliente.

En fin, se puede decir, que la gerencia de calidad involucra la articulación de los procesos de una organización, orientándolos hacia el mejoramiento continuo en sus productos, servicios, desarrollo de personal y contribución al bienestar general, es decir, trata de mejorar la calidad de un producto y/o servicio y aumentar la satisfacción del cliente.

2.3.2 Objetivo de la Gerencia de Calidad

El objetivo central de la gerencia de calidad, radica en obtener resultados con un alto nivel de calidad en todos los aspectos del trabajo individual o de las operaciones de la organización en su conjunto para mejorar el desempeño y asegurar la eficiencia y calidad en los productos o servicios que genera.

La gerencia de calidad requiere de una organización descentralizada, con unidades con capacidad de decisión y autonomía, con menos jerarquías donde pueda

existir la responsabilidad compartida; donde sea posible que la información acerca de los procesos vitales del trabajo esté contenida en cada una de las partes, y la relación entre ellas se basa en un sistema de comunicación intensiva (<http://www.gruposaludgtz.org/proyecto/pass-gtz/calsap/Documents/Antecedentes-G-Calidad.pdf>).

La gerencia de calidad considera a los clientes como el elemento rector al que se subordina toda la actividad de la organización y de la realización correcta de todas las tareas desde el primer momento, garantizando la plena satisfacción de sus necesidades y expectativas, al mismo tiempo que alcanza una buena reputación. Comienza con el establecimiento de la visión, la misión, los valores y la estrategia de trabajo de la organización y culmina con el análisis y perfeccionamiento de la organización en general. Esta actividad está presente durante el ciclo completo de trabajo de la institución y requiere tanto del conocimiento de las necesidades expresas o implícitas de los clientes-usuarios, como de la evaluación continua de los productos, de los servicios y de los procesos con el fin de perfeccionarlos.

2.3.3 Características del Nuevo Pensamiento de la Gerencia de Calidad

El nuevo pensamiento de gerencia de calidad debe considerar (<http://www.gruposaludgtz.org/proyecto/pass-gtz/calsap/Documents/Antecedentes-G-Calidad.pdf>).

- El trabajo basado en equipo: Las personas están en capacidad de desempeñar varios roles y funciones y no se consideran personas aisladas, sino que se identifican como grupo de acuerdo a intereses, valores compartidos y compromisos comunes. Se motiva el liderazgo natural y se otorga autonomía en el marco de directrices generales. Existe además la posibilidad de desarrollo de métodos propios en la ejecución de las tareas.

- **Descentralizado y autónomo:** Se trata de buscar que la decisión esté lo más cerca posible de las personas a las que ésta va afectar y del lugar donde esta se va ejecutar. Las decisiones locales son más rápidamente llevadas a la práctica y se tiene mejor información para tomarlas. Para ello, evidentemente es indispensable poner a disposición los elementos y mecanismos necesarios para esa toma de decisiones: la capacidad, el poder político y el poder económico.
- **Redundante:** La redundancia es una consecuencia lógica de la descentralización, cuanto mayor es, mayores serán las duplicaciones. La organización moderna busca en cada sector descentralizado la idea de conjunto para que la supervisión y la planeación sean descentralizadas. Si se cometen errores, estos pueden ser subsanados local y ágilmente. La redundancia permite que cada unidad esté en condiciones de desempeñar sus funciones y tareas con autonomía y elimina grandes trabas de controles burocráticos.
- **Diferenciación por objetivos y localización geográfica:** Es evidente que el tipo de estructuras que se elija para la organización debe estar en función de los objetivos y no al contrario. Los objetivos deben ser lo más concretos posibles y explícitos. Dividir el trabajo en función de objetivos y áreas geográficas promueve la autonomía y la descentralización, más que hacerlo por funciones, procedimientos o técnicas.
- **La integración a través de una comunicación intensiva:** Un flujo de información global e instantánea potencia la capacidad de decisión en cada unidad descentralizada. Hoy en día la tecnología presenta buenas alternativas para desarrollar esta posibilidad. Los sistemas de comunicación intensiva hacen desaparecer los esquemas burocráticos de la interacción humana, evita la comunicación estrecha reduciendo lo confidencial y por ende disminuyendo las estructuras de poder. De esta forma, se abren las posibilidades de potenciar las capacidades individuales de la organización en razón de la mayor disponibilidad de información.

2.3.4 Factores a Considerar en la Aplicación de la Gerencia de Calidad

El enfoque de la gerencia de calidad considera la satisfacción simultánea de todos aquellos a los que el trabajo de la organización afecta: accionistas, clientes, proveedores y empleados, ya sean administrativos o no, así como del ambiente de la institución. Los accionistas buscan un rendimiento en sus inversiones, los clientes esperan productos y servicios de calidad, los proveedores buscan un comprador en el cual puedan confiar para vender sus productos (materia prima) con ciertos beneficios, mientras que los empleados se empeñan en mejorar su nivel de vida. De allí que la gerencia de calidad se centre en:

- La satisfacción del cliente: Es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado. En definitiva, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad. Por consiguiente, las empresas deben determinar cuáles son las necesidades de los clientes e implantar procedimientos que permitan satisfacerlas.
- Los directivos principales: Deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la compañía. Además, deben establecer un ambiente empresarial que permita la participación de todos los empleados para mejorar la calidad.
- Conceptos de calidad: Han de exponerse claramente e integrarse plenamente a todas las actividades de la compañía.
- Las organizaciones: Deben dirigir su atención a la participación del personal, el trabajo colectivo y la capacitación en todos los niveles. Esta atención deberá reforzar el compromiso del personal a mejorar constantemente la calidad.
- Los sistemas de gerencia de calidad: Para que tengan éxito, deben basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de datos.

- Los proveedores: Deben estar asociados plenamente a la gerencia de calidad. La estrecha relación entre éstos es mutuamente beneficiosa.

La gerencia de calidad, se refiere al énfasis que se hace en la mejora continua de toda la organización, desde el proveedor hasta el cliente, destacando el compromiso de la gerencia para dirigir continuamente a la empresa hacia la excelencia en todos los aspectos relacionados con la producción de bienes y servicios; constituyendo un arma competitiva útil para las organizaciones en la búsqueda de su permanencia en el mercado.

2.3.5 Importancia de la Gerencia de Calidad

Para lograr la excelencia en la producción de bienes y servicios, no es suficiente resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo. De allí la importancia de la gerencia de calidad, cuya misión es mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Esto puede lograrse generando un ambiente de integración y cooperación entre los que estén involucrados. Si la organización consigue llegar a esa meta, aumentará la productividad, mejorará su posición competitiva en el mercado, ofrecerá una ganancia razonable a los accionistas, asegurará su existencia futura y brindará empleo estable a su personal. El esfuerzo anterior debe ser encabezado por la alta gerencia, para facilitar el cumplimiento de estos objetivos.

La efectividad de la gerencia de calidad ha pasado a ser una condición necesaria y una de las fuerzas más importantes en el éxito de las organizaciones. Intenta atenuar la diferencia entre lo que ofrece la organización y lo que espera el

usuario de ella. Para lograr este objetivo, se requiere de la participación de todas las personas, así como de las herramientas de la capacitación y del adiestramiento como fundamento esencial en el logro de una cultura organizacional de calidad.

La gerencia de calidad ha dejado de ser un tema técnico para convertirse en una interpretación de los principios que permiten al líder empresarial lograr una organización más eficiente. Se enfoca ahora en la calidad de la administración, operación e integración de las áreas de servicio al cliente, marketing, producción, entrega, información y finanzas en toda la cadena de valor de una organización, con un impacto favorable en la eficiencia organizacional en su conjunto. Asimismo, ofrece a los empleados la oportunidad de sentir entusiasmo por sus actividades, lo que propicia el desarrollo de la calidad del trabajo individual de todo el personal.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS

3.1 Definición de Estrategias

En el campo académico se utiliza el origen etimológico de la palabra que viene del griego-estrategos, que quiere decir general. Literalmente la palabra estrategia significa “el arte de los generales” (Steiner, 1998:338).

La palabra estrategia tiene origen griego y servía para designar la función administrativa del generalato. El estratega o estrategista era el comandante militar que formulaba y proyectaba las maniobras necesarias para la consecución de un fin específico. Desde su origen, aproximadamente 500 años a.C., el concepto de estrategia siempre estuvo asociado a la perspectiva militar. Sin embargo, la estrategia solo pasó a utilizarse como arte de la guerra después del renacimiento, pues hasta entonces se reducía a la función de generalato (Bermúdez, 2009).

A lo largo del tiempo a través de diversos estudios, se fue creando un arte e, incluso, una idea de ciencia de la elaboración de planes de guerra, que pasó a denominarse estrategia. Esos estudios expuestos por Maquiavelo, tuvieron un auge con Von Clausewitz y llegaron posteriormente hasta las variaciones del tipo de guerra clásica, como las indicadas por Lenin o Mao Tse-tung. Así, en la perspectiva militar, la estrategia adquirió contemporáneamente un sentido más amplio que la misma guerra, hasta significar planes y alternativas de seguridad o actitudes de lucha que podría incluir o no la guerra. (http://es.wikipedia.org/wiki/Mao_Zedong#Teor.C3.ADA_pol.C3.ADtica).

En su origen y a través de su contenido militar, la estrategia era considerada esencialmente como un arte - el arte del generalato -. La visión estratégica, como arte, permaneció en casi todos los estudios de la base militar, excepto en algunas partes de los trabajos de Clausewitz, en que se notan preocupaciones de generalización y sistematización en el sentido científico(<http://www.clausewitz.com/CWZHOME/MoraCWZ2.htm>).

La utilización del término estrategia en administración buscó dotar a ésta de una perspectiva científica. Como inicialmente se asoció a la formulación de directrices y a la planificación, la estrategia recibió todo énfasis racional y científico de la administración, tan acentuado en la segunda mitad de este siglo. Incluso los autores de administración que más escribieron sobre estrategia como arte en el sentido militar, y no como ciencia, lo hicieron más con el fin de explicar el origen y hacer analogía del concepto con la administración moderna, que de aplicarlo directamente a la gerencia.

La transposición del concepto de estrategia del sentido militar a la administración sirvió para clasificar la amplitud de la perspectiva, en objetivo y tiempo, que se hacía necesaria en un mundo de crecientes cambios. Esa transposición permitió que una serie de ideas y métodos de planeación de operaciones militares acumulados y contruidos durante siglos de pensamiento militar estratégico, pudieran ser aplicados a la gerencia empresarial.

La evolución de este concepto como herramienta implícita en la dirección de organizaciones económicas y sociales es de origen relativamente reciente en la teoría y práctica de la administración. En esta etapa las metas, estrategias y políticas de las empresas no eran otra cosa que un conjunto de ideas intuitivas de la naturaleza del mercado y cómo competir en él, ya que éstas eran pequeñas.

En la medida en la que esas ideas fueran acertadas, las organizaciones fueron aumentando su volumen de operaciones hasta que tuvieron que crear una oficina de administración para coordinar sus diversas subunidades. Al mismo tiempo, el crecimiento llevó a formalizar los objetivos y en ocasiones hasta el proceso por el cual se formulaban tales objetivos. Una vez saturados los mercados locales, las empresas se vieron en la necesidad de ampliar su campo geográfico de acción para poder seguir creciendo. De esta forma surgen las estrategias empresariales con la finalidad de dar soluciones a los problemas que se venían presentando en las organizaciones.

Pero, el concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones; de modo que, no existe una única definición. No obstante, para Thompson y Strinckland (González y otros, 2007:60-61), es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse, estas alternativas se mencionan a continuación:

- Estrategia como plan: “Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes”.
- Estrategia como táctica: “Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor”.
- Estrategia como pauta: “La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento”.
- Estrategia como posición: “La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitivo o no”.

- Estrategia como perspectiva: “La estrategia consiste, no en elegir una posición sino en arraigar compromisos en la forma de actuar o responder, es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo”.

Para Mintzberg y Quinn (1993:347), la estrategia se define como:

Todas aquellas acciones que son planeadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación, a los cambios en su medio ambiente externo, sus consumidores, sus competidores. La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia-quizás mediante bajos costos de producción y distribución, tal vez proporcionando un mayor valor al consumidor, o logrando un dominio sobre las ventas y servicios.

Mientras que Koontz y Weihrich (2003:156), señalan que la estrategia es “la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines”. En este sentido, la estrategia se puede definir como el conjunto de acciones que se realizan para alcanzar los objetivos planteados, tomando en cuenta los factores internos y externos de su entorno.

Para Chiavenato (2004), la estrategia empresarial es la determinación de la posición futura de la empresa frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas.

Mientras que para Druker y otros (Stoner y otros, 1996) la estrategia empresarial se refiere al establecimiento de valores y principios que explica por qué

una organización hace lo que hace. En este sentido, la estrategia empresarial propone explicar las grandes opciones de la misma que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre las actividades y estructura de la organización y, así mismo, fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo temporal (Díaz, 2009).

3.2 Características de las Estrategias

Las características que pueden mencionarse en referencia a la estrategia (González y otros, 2007), son las siguientes:

- Son acciones deliberadas e intencionales de una compañía.
- Son acciones que se requieren ante las condiciones del mercado y presiones competitivas.
- Constituye una respuesta frente al entorno.
- Establece las principales políticas y planes que ayudan al logro de los objetivos.
- Es parte del aprendizaje colectivo a partir de las experiencias de la empresa.

3.3 Elementos de las Estrategias

La estrategia, por lo general, se compone de elementos internos e externos. Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Es decir, qué tipo de cualidad distintiva desarrollar; este término de cualidad distintiva se refiere a aquellas cualidades (factores internos como recursos, estructura, habilidades) que tiene la empresa y que la hacen particularmente "mejor" que sus competidores. Ser verdaderamente "buenos" en algún aspecto importante en la creación, producción o comercialización del producto o servicio, por lo general, se convierten en el vehículo para la obtención de la ventaja competitiva

(<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3538/Las-estrategias>).

Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué tipo de ventaja competitiva perseguir, qué necesidades satisfacer o a qué grupos o segmentos de clientes, cómo compararnos y distinguirnos con y de la competencia, qué productos o servicios enfatizar para lograr atraer a la clientela, cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones tomar en función de las tendencias de la industria, cambios en la economía, y movimientos políticos y sociales. Todo esto implica la necesidad de definir estrategias que se adecuen a los constantes cambios del mercado.

En tal sentido, la formulación de estrategias debe apoyarse en la innovación tecnológica, ya que ésta es considerada una herramienta fundamental para el desarrollo de las organizaciones. De allí que, los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Además, crean nuevos mercados, dando como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos.

De igual forma, las estrategias reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y las expectativas de los empleados, gerente y clientes. Los adelantos tecnológicos generan ventajas competitivas que son más eficaces que las existentes. Es por ello, que las empresas deben aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas, con el propósito de obtener ventajas competitivas sostenidas en el mercado (David, 2003).

Los cambios tecnológicos y políticos, la economía global y la crisis financiera actual, confirman que el mundo plantea cambios, dinamismo y transitoriedad. Éste mundo está lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables, surgiendo el manejo de situaciones con supuestos, que tienen como límite la creatividad y la innovación de la gente. Es aquí donde surge la necesidad de formular, implementar y evaluar estrategias acertadas que les permitan a las organizaciones adecuarse a los cambios e ir evolucionando con su entorno.

3.4 Componentes de las Estrategias

Los principales componentes de una estrategia empresarial (Chiavenato, 2004), son:

- Ambiente: Se refiere a las oportunidades observadas en el ambiente de tarea y más específicamente en el mercado, así como las restricciones, limitaciones, contingencias, coacciones y amenazas.
- Empresa: Está dada por los recursos de que dispone la empresa, su capacidad y sus habilidades, así como sus fortalezas y debilidades, compromisos y objetivos.
- Adecuación de ambos: Se refiere a la posición que deberá adoptar la empresa para conciliar sus objetivos, recursos, potencialidades y limitaciones con las condiciones ambientales, para aprovechar las oportunidades externas al máximo y exponerse al mínimo a las amenazas, coacciones y contingencias ambientales.

3.5 Clasificación de las Estrategias

La estrategia abarca la organización como una totalidad, ya que representa un medio para alcanzar objetivos organizacionales globales orientados al largo plazo. Por esta razón, los gerentes, según Chiavenato (2004) deben tener claro que cuando

se define una estrategia, no se busca tomar decisiones en ese momento sobre el futuro, sino tomar decisiones pensando en el futuro, porque la estrategia no es sólo innovación, ni diversificación ni planificación financiera; es un conjunto de todos ellos orientados a lograr objetivos a largo plazo.

En consecuencia, las estrategias deben evaluarse y reajustarse frecuentemente en función de los cambios, porque éstas no son un fin sino un medio para lograr algún objetivo, es decir, no brindan certeza, sólo dan probabilidades con respecto al futuro. La diversidad de los negocios y la compleja estructura de las organizaciones originan una amplia gama de estrategias empresariales. Atendiendo a esto, Ansoff (Chiavenato, 2004) plantea algunas categorías de estrategias, asegurando que cada empresa encaja en cualquiera de ellas, cuando pretende alcanzar sus objetivos a largo plazo. Estas estrategias son:

- **Máximo rendimiento actual:** Estas estrategias están orientadas a sacar el máximo provecho de los activos empresariales y así poder elevar al máximo la liquidez de caja. En ellas se considera que la empresa existe sólo para generar utilidades.
- **Utilidades de capital:** Estrategia que tiende a obtener ganancias a corto plazo, sin tomar en cuenta los objetivos a largo plazo, con la finalidad de crear una imagen pública de empresa en rápido crecimiento. Es típica de empresas que pretenden atraer capital o llamar la atención, pero que se verán en problemas cuando sobrevenga alguna crisis.
- **Liquidez de patrimonio:** Con esta estrategia se busca atraer compradores procurando demostrar una elevada flexibilidad patrimonial, aunque con baja rentabilidad. Es característica de empresas que pretenden abrir su capital o fusionarse con otros grupos empresariales.
- **Responsabilidad social:** Estrategias que demuestran cierto interés en cuestiones cívicas o nacionales, con las cuales se identifican sus intereses. Es el caso de

empresas fabricantes de papel que hacen campañas de protección de las reservas forestales, favoreciendo sus intereses a largo plazo.

- Filantropía: Estrategia por la cual la empresa envía recursos a objetivos no económicos o a instituciones sin ánimo de lucro (como fundaciones científicas o humanitarias), con la finalidad de ganar la simpatía y la preferencia de los consumidores.
- Actitud ante los riesgos: Estrategias dirigidas a reducir los riesgos en el negocio, aunque se reduzca también el volumen de utilidades. Es el caso de una administración antigua que quiere mantener el poder.

Estos tipos de estrategias señalados por Ansoff no limitan la clasificación de las estrategias, ya que pueden presentarse otras categorías, así como algunas combinaciones de las estrategias ya mencionadas.

En efecto, Hitt y otros (2004), clasifican las estrategias en: estrategia de negocios, estrategia corporativa, estrategia de las adquisiciones y de la reestructuración, estrategia internacional y estrategia de cooperación.

- Estrategia de negocios: Es el conjunto de compromisos y actos, integrados y coordinados, que la empresa utiliza para alcanzar una ventaja competitiva, explotando sus componentes centrales en determinados mercados de productos. La estrategia de negocios no es más que la decisión que toma la empresa en relación a la forma en que ésta competirá en los distintos mercados. Representa el qué hacer en cada negocio para garantizar lo previsto en la estrategia corporativa, es decir, cómo crecer, cómo posicionarse.
- Estrategia corporativa: Es aquella que especifica las acciones que la empresa debe realizar para alcanzar una ventaja competitiva, mediante la selección y administración de un grupo de negocios que compiten en distintas industrias y mercados de productos. Expresa las pautas generales de la organización

expuestas en la misión, los objetivos generales, los negocios y las políticas.

- Estrategia de las adquisiciones y de la reestructuración: La adquisición es una estrategia mediante la cual la empresa compra un interés mayoritario, o todo el capital de la otra, con el propósito de que la adquirida sea una subsidiaria dentro de su cartera de negocios. La reestructuración es una estrategia que utiliza la empresa para cambiar su conjunto de negocios o su estructura financiera.
- Estrategia internacional: Es aquella que aplican las empresas para vender sus productos fuera del mercado de su país. Las empresas la aplican para obtener otras oportunidades de desarrollo.
- Estrategia de cooperación: Es cuando las empresas trabajan juntas para alcanzar un objetivo que comparten conservando su competencia.

Para David F. (2003), las estrategias se clasifican en: estrategias de integración, estrategias intensivas, estrategias de diversificación, estrategias defensivas y estrategias genéricas.

- Estrategias de integración: Este tipo de estrategias permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores y consumidores.
- Estrategias intensivas: Son los esfuerzos que realiza la empresa par mejorar la posición competitiva en relación con los productos existentes, es por ello, que la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados y de productos son considerados estrategias intensivas. La penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. La misma incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento de los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios. Asimismo, el desarrollo de mercados implica la introducción de los productos y servicios presentes en nuevas áreas geográficas, mientras que el desarrollo de productos intenta aumentar las ventas

por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales, lo que implica grandes gastos en investigación y desarrollo.

- Estrategias de diversificación: Consiste en la adición de productos o servicios nuevos, relacionados (diversificación concéntrica), no relacionados para los clientes actuales (diversificación horizontal) y, no relacionados (diversificación de conglomerados) que la empresa incluye en su negocio.
- Estrategias defensivas: Las empresas la utilizan, bien sea para revertir la disminución de las ventas y utilidades (recorte de gastos), para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas (enajenación), o para cesar las operaciones cuando se está perdiendo grandes cantidades de dinero (liquidación).
- Estrategias genéricas: Son aquellas que le permiten a la empresa obtener una ventaja competitiva, y para lograrlo deben fabricar productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles al precio, elaborar productos y servicios que se consideren únicos en la industria y que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Stoner y otros (1996), identifican siete tipos de estrategias empresariales:

- Estrategia empresarial para los accionistas: Señala que la empresa debe aumentar al máximo los intereses de los accionistas.
- Estrategia empresarial para prerrogativa gerencial: Señala que la empresa debe aumentar al máximo los intereses de la gerencia.
- Estrategia empresarial para intereses restringidos: En este tipo de estrategia la empresa debe aumentar al máximo los intereses de una serie estrecha de grupos de interés, como clientes, empleados y accionistas.
- Estrategia empresarial para intereses irrestrictos: Establece que la empresa debe aumentar al máximo los intereses de todos los grupos de interés.
- Estrategia empresarial para la armonía social: Señala que la empresa debe

aumentar al máximo la armonía social.

- Estrategia empresarial de Rawls: Señala que la empresa debe fomentar la desigualdad entre los grupos de interés sólo si la desigualdad hace que suba el nivel del grupo en peor situación.
- Estrategia empresarial para los proyectos personales: En este tipo de estrategia la empresa debe aumentar al máximo su capacidad para permitir que sus miembros lleven a cabo sus proyectos personales.

Mientras que Chiavenato (2004), clasifica la estrategia empresarial en estrategias cooperativas (ajuste o negociación, estrategia de cooptación y estrategia de coalición) y estrategias competitivas (competición).

- Estrategia cooperativa de ajuste o negociación: Estrategia mediante la cual la empresa busca un acuerdo o un compromiso con otras empresas para intercambiar bienes o servicios. El ajuste es un intercambio de compromisos y, por consiguiente, de reducción de la incertidumbre para las partes involucradas. Este puede ser una contratación o un acuerdo, pero siempre se basa en la fe y la confianza en que la otra parte cumplirá lo prometido.
- Estrategia cooperativa de cooptación: La cooptación es el proceso de inserción de nuevos individuos para mantener el liderazgo o la estructura de decisión de la política de una empresa, y evitar amenazas o presiones a su estabilidad o existencia. Mediante esta estrategia, la empresa conquista y asimila grupos enemigos o amenazadores y logrará que algunos líderes de esos grupos formen parte de su propio proceso decisorio, para evitar su acción contraria a los intereses de la empresa.
- Estrategia cooperativa de coalición: La coalición se refiere a la combinación de dos o más empresas que se asocian para alcanzar un objetivo común. Mediante la coalición, dos o más empresas actúan como sola frente a determinados objetivos, cuando existe la necesidad de más recursos o apoyo que una empresa

no podría dar por sí sola.

- Estrategia competitiva: La competencia es una estrategia por la cual el objetivo de la empresa es controlado parcialmente por el ambiente de tarea, que le arrebató buena parte de su libertad de acción o elección. Entre las estrategias competitivas se encuentran, la estrategia defensiva, adoptadas por aquellas empresas que poseen dominios definidos de productos y/o mercados para mantener o preservar la acción de los competidores; la estrategia ofensiva adoptada por empresas que, de manera constante, buscan nuevas oportunidades de mercado y experimentan con regularidad respuestas potenciales a las tendencias que se presenten en el ambiente donde se desenvuelven; la estrategia analítica, adoptada por empresas que operan en dos tipos de dominios producto-servicio/mercado: uno estable y otro inestable y, la estrategia reactiva, que es una estrategia de espera, no preparada e improvisada, es decir, reacciona con retraso frente a los acontecimientos del ambiente.

Estas estrategias juegan un papel importante en los niveles organizacionales, y se muestra en el cuadro nº 1:

Cuadro N° 1: Estrategias Empresariales y sus Repercusiones en los Tres Niveles de la Empresa

	Nivel institucional	Nivel intermedio	Nivel operacional
Estrategias empresariales	Problema empresarial	Problema administrativo	Problema de adecuación tecnológica
	Elección del dominio producto/mercado	Estructuración de actividades y establecimiento de normas y procesos.	Elección y utilización de técnicas de producción.
Defensiva Mantenimiento del dominio actual de productos y mercados	Garantizar y conservar el dominio actual de productos y mercados. Búsqueda de la estabilidad del dominio.	Planeación y control de las operaciones de la empresa para mantener o aumentar la eficiencia actual. Énfasis en la conservación.	Producción de bienes y servicios de manera más eficiente, mediante la intensificación de la tecnología actual. Énfasis en la tecnología utilizada.
Ofensiva Ampliación y búsqueda de nuevos dominios de productos y mercados.	Explorar y localizar nuevas oportunidades de productos y mercados. Búsqueda de nuevos dominios, aunque transitorios.	Facilitar y coordinar los frecuentes y diversos cambios en las actividades y operaciones de la empresa. Énfasis en el cambio organizacional.	Mantener flexibilidad en las tecnologías para seguir los cambios en los dominios modificar continuamente las operaciones. Énfasis en la flexibilidad tecnológica.
Analítica Mantenimiento de dominios estables y búsqueda de nuevos dominios de productos y mercados	Garantizar el dominio actual y, al mismo tiempo, buscar, localizar y explorar nuevas oportunidades de productos y mercados. Búsqueda de estabilidad del dominio y, simultáneamente, búsqueda de nuevos dominios.	Diferenciar la estructura y los procesos organizacionales para acoplar y equilibrar áreas dinámicas e inestables. Énfasis en la conservación y en el cambio organizacional.	Adoptar tecnología dual para servir un dominio híbrido: estables e inestable. Complejidad tecnológica
Reactiva	Respuesta empresarial no preparada, improvisada y poco eficaz, utilizando estrategias inadecuadas y obsoletas.	Incoherencia entre estrategia y estructura y procesos organizacionales, lo cual dificulta la integración y coordinación organizacional.	Poca eficiencia en las operaciones.

Fuente: Chiavenato, I. 2004. Pág. 125.

3.6 Perspectivas de las Estrategias

Kaplan y Norton (Francés, 2005:34), introdujeron el uso de cuatro perspectivas en las cuales ubicaron los objetivos que constituyen las estrategias, siendo éstas las siguientes:

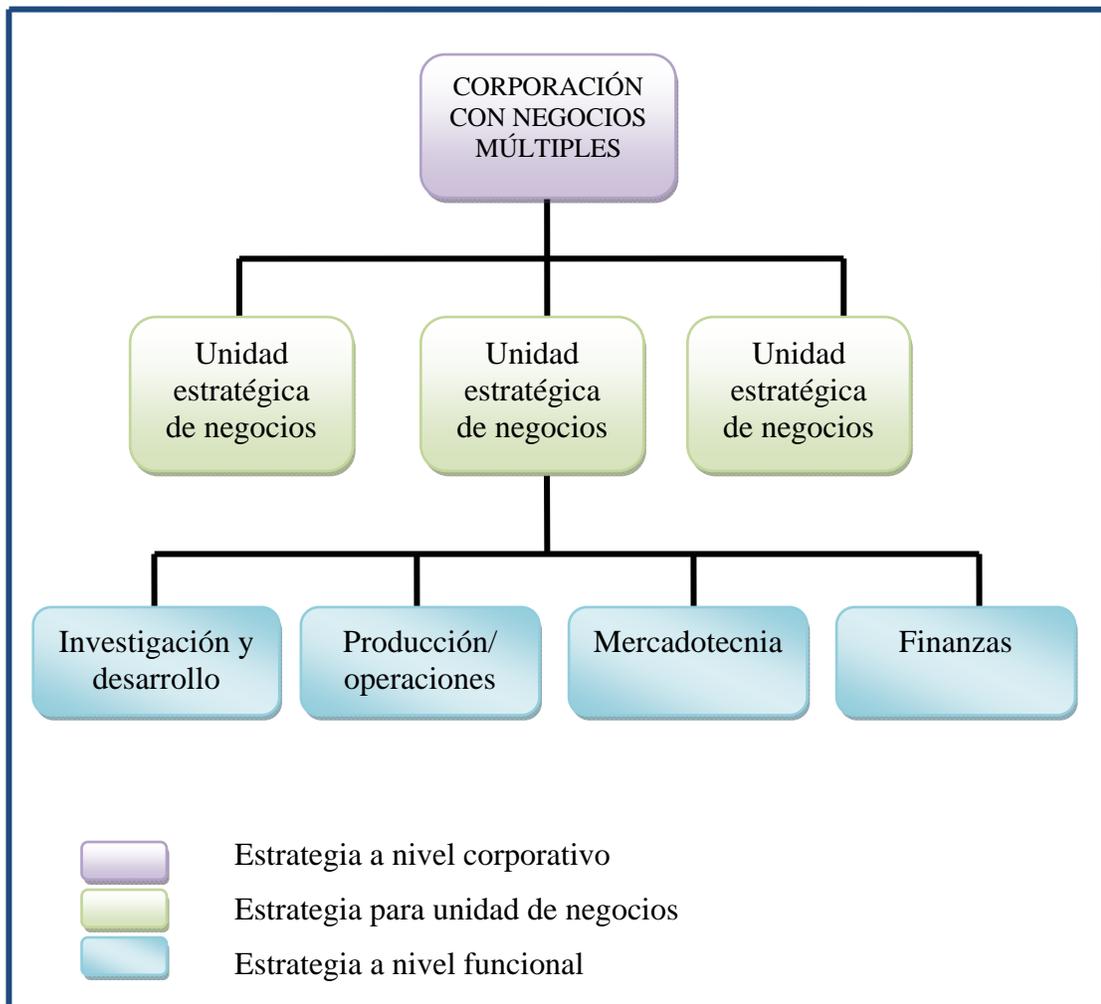
- La perspectiva de los accionistas: Que representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa.
- La perspectiva de los clientes: Que representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios.
- La perspectiva de los procesos internos: Que representan el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Que representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capacidades humanas, infraestructura tecnológica y organización.

Es importante señalar, que no siempre son válidas las cuatro perspectivas sugeridas para las empresas, es decir, la aplicación de éstas va a depender del tipo de empresa y de la actividad que desarrollen. El modelo de las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton sirve para que las empresas mantengan presentes estos elementos a lo largo del proceso de formulación e implementación de la estrategia.

3.7 Niveles de la Estrategia

Según Stoner y otros (1994), la estrategia se distingue en tres niveles, los cuales son: el nivel corporativo, de unidad de negocios y nivel funcional, el cual se refleja en la figura N° 1.

Figura N° 1. Los Tres Niveles de la Estrategia



Fuente: Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. 1994. Pág. 296.

- Estrategia a nivel corporativo: Este tipo de estrategia es formulada por la alta administración con la finalidad de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios, y busca dar respuesta a la pregunta siguiente: ¿en qué tipo de negocios se debe participar?
- Estrategia de unidad de negocios: Ésta se formula para alcanzar las metas de negocios específicos, y se ocupa de la administración de los intereses y

operaciones de un negocio en particular. Busca dar respuesta a la pregunta ¿Cómo se puede competir en cada uno de nuestros negocios?

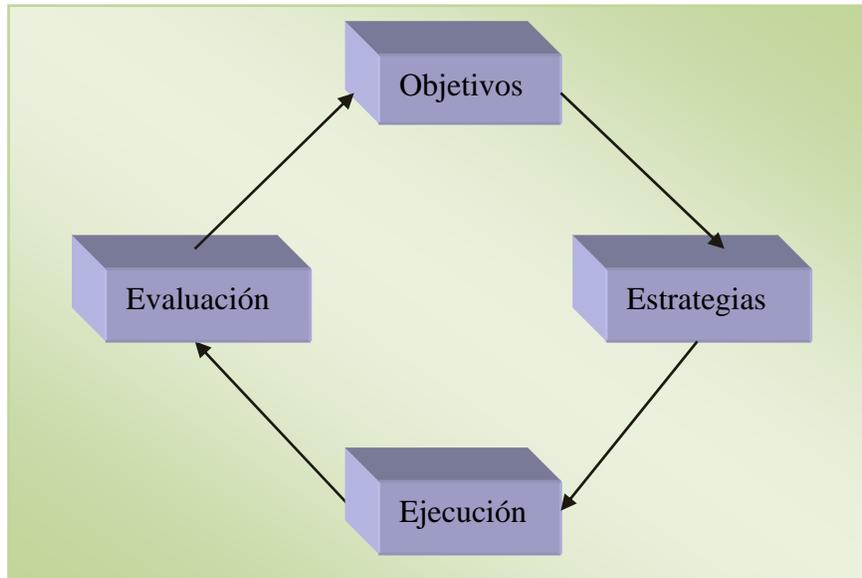
- Estrategia a nivel funcional: Es formulada por un área funcional específica como un esfuerzo para llevar a cabo la estrategia de la unidad de negocios. Busca responder a la pregunta: ¿Cómo se puede apoyar la estrategia a nivel de negocios? Esta estrategia crea el marco de referencia para la administración de funciones (entre ellas, finanzas y mercadotecnia), sustentando la estrategia de la unidad de negocios.

3.8 Ciclo de las Estrategias

Según Francés (2005), la definición de la estrategia forma parte de un proceso de carácter cíclico. El ciclo estratégico puede tener carácter formal o informal intuitivo.

- Ciclo informal intuitivo: Es un proceso repetitivo simple en el cual se plantean objetivos, se definen estrategias para la consecución de los mismos, son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados. Este ciclo informal puede ser aplicado por un individuo en sus asuntos personales o el dueño de una empresa pequeña en su negocio. En este ciclo la definición de la estrategia no tiene que ajustarse a lapsos de tiempos prefijados (ver figura n° 2).

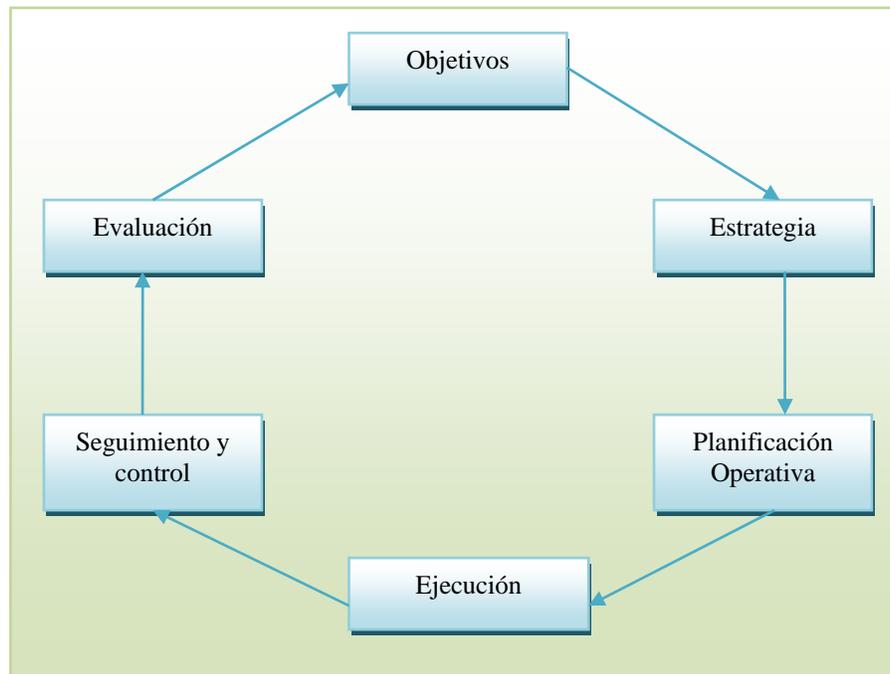
Figura N° 2. Ciclo estratégico informal-intuitivo



Fuente: Francés A. 2005. Pág. 30.

- Ciclo formal: En este proceso la definición de objetivos y estrategia es explícita, es decir, los actores están conscientes de ella y la utilizan como guía en la toma de decisiones y debe quedar por escrito. En lo que a la estrategia se refiere, ésta sigue un proceso de planificación operativa, realizando posteriormente un seguimiento y control formal de la ejecución. También se realiza una evaluación a fin de observar si se están cumpliendo los objetivos propuestos, y si éstos deben o no ser modificados (ver figura n° 3).

Figura N° 3. Ciclo Estratégico Formal

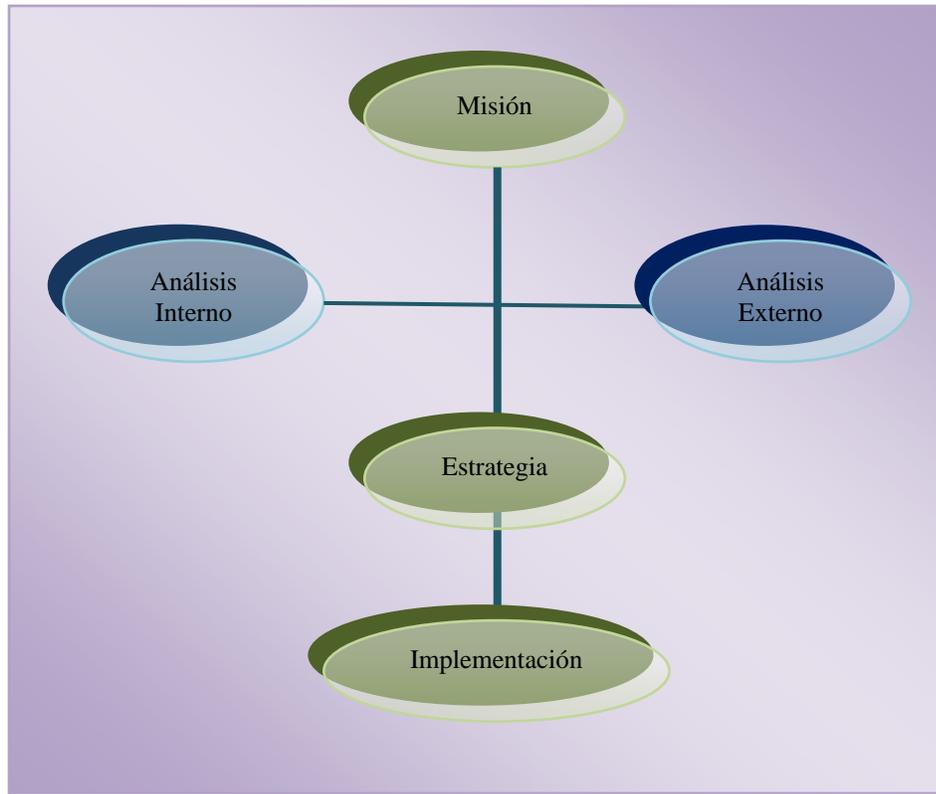


Fuente: Francés A. 2005. Pág. 30.

3.9 El Proceso Estratégico

El proceso estratégico es un proceso sistemático, lógico y objetivo para tomar decisiones importantes en una organización (<http://www.elergonomista.com/3ab03.html>). Supone la existencia de una serie de etapas o fases en el desarrollo de la estrategia e, igualmente, implica que la formación de la estrategia sigue un proceso de arriba hacia abajo. La elaboración de una estrategia exige una serie de elementos que se deben tomar en cuenta, que no es otra cosa que la tecnología para su diseño e implementación. Existen diversas metodologías, pero todas utilizan las mismas categorías de misión, análisis interno y externo e implementación, tal y como se representa de forma esquemática, en la figura n° 4 (Díaz, 2009).

Figura N° 4. El Proceso Estratégico



Fuente: Díaz I. 2009. Pág. 6.

3.9.1 Formulación de las Estrategias

En esta etapa del proceso estratégico se trata de decidir cuál es la estrategia que la empresa desarrollará. Para ello, es importante seguir los tres pasos necesarios en cualquier decisión: generación de un conjunto de posibles estrategias, evaluación de las distintas opciones y selección de la alternativa más adecuada.

- Misión: En la misión se define para qué existe la organización, el mercado a que se dirige y clientes, lo que la distingue de la competencia, su crecimiento,

sus propósitos para con los empleados, accionistas y sociedad. La elaboración de la misión es una de las fases más complejas de la estrategia, debido a que representa la razón de ser de la organización a cumplirse en un largo periodo de tiempo, además que sintetiza los rasgos generales que caracterizan la forma en la que la organización ha de satisfacer a los clientes.

Es recomendable para la elaboración de la misión realizar previamente un diagnóstico de la organización, tanto de sus aspectos internos y externos, lo cual permitirá el análisis correcto con relación a los factores que presentan una incidencia en su desempeño, bien sean generados por ésta, o como consecuencia del entorno en que se desarrolla su actividad (Díaz, 2009: 7)

- **Objetivos:** Los objetivos estratégicos reflejan las necesidades más importantes, congruentes con la misión, por lo que permiten concentrar recursos y energías, reducir la distracción en tareas menos importantes y enfocar la evaluación de los resultados. Se formulan una vez terminada la misión, y deben ser claros, de alcance específico, posibles de realizar, medibles, orientados al resultado y sujetos a plazos fijos u otras restricciones de tiempo (Díaz, 2009).
- **Estrategias:** Una vez formulados los objetivos se definen las estrategias que permitan cumplir con los objetivos establecidos, pero para ello la organización deberá realizar un análisis interno y externo, a fin de determinar las fortalezas y debilidades y, oportunidades y amenazas. Para ello, podrá utilizar dos herramientas fundamentales como el análisis de la cartera de negocios y el análisis de de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades Fortalezas y Amenazas).

El análisis de la cartera de negocios permitirá a la organización conocer las

condiciones en la que se encuentran sus negocios y la sinergia entre ellos para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, mediante el análisis de la posición que ocupan cada uno de ellos en el mercado y los beneficios que ello reporta para la organización. La matriz DOFA permite combinar las fortalezas y debilidades internas de la organización con las oportunidades y amenazas que el entorno le replantea.

Una vez formulada la estrategia maestra se procede a formular las estrategias de los otros niveles de la organización tomando en cuenta el cumplimiento de los objetivos propuestos. Por tanto, formular la estrategia y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes (http://www.joseacontreras.net/admon/Administracion/Estrategia_Empresarial.htm).

3.9.2 Implementación de las Estrategias

La implementación de las estrategias consiste en determinar qué hace falta para que ésta funcione y alcance los resultados previstos. Es preciso alcanzar un ajuste entre la forma de hacer las cosas en la empresa y los recursos necesarios para la implantación de la estrategia (http://www.joseacontreras.net/admon/Administración/Estrategia_Empresarial.htm).

La puesta en práctica de la estrategia implica:

- Asignación de suficientes recursos financieros, de personal, tecnológicos y tiempo.
- Establecimiento de una estructura funcional.
- Asignar a los individuos o a grupos específicos la responsabilidad de tareas o de procesos específicos.

- También implica manejar el proceso, es decir, la supervisión de resultados, comparar con estándares y con las mejores prácticas, la evaluación de la eficacia del proceso, controlar los desvíos y realizar los ajustes necesarios al proceso.

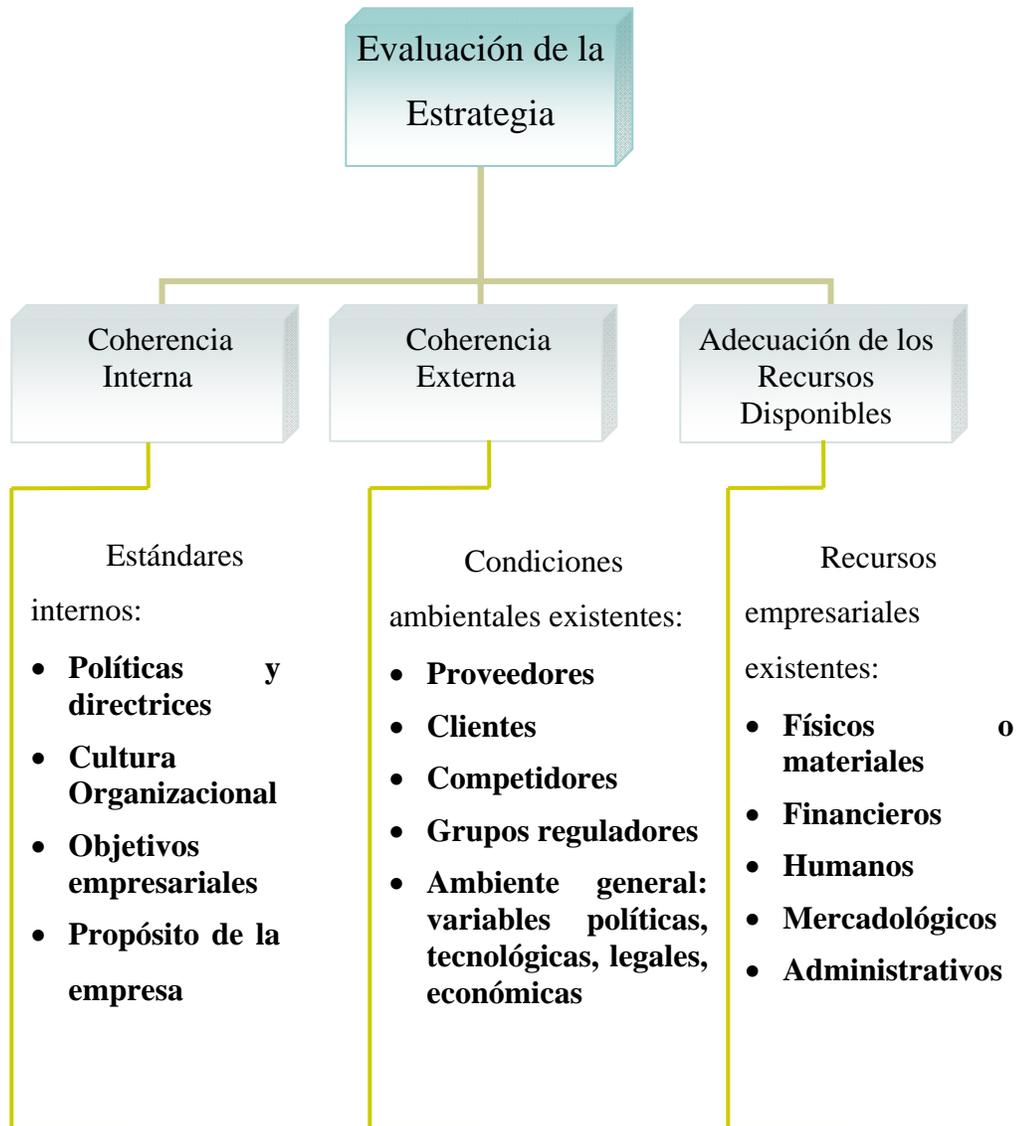
La formulación y la puesta en práctica de la estrategia es un proceso en curso, interminable e integrado que requiere de nueva valoración y mejoras continuas.

3.9.3 Evaluación de las Estrategias

La evaluación de la estrategia es la fase en la que los gerentes de la cúpula empresarial comprueban si su elección estratégica, tal como fue implementada, está alcanzando los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2004), es decir, la evaluación de la estrategia se lleva acabo para conocer sus opciones, el grado de aceptabilidad y factibilidad, y sobre todo para comprobar la adecuación de la estrategia a los objetivos de la organización, ajustándola al diseño de la organización y a la propia cultura empresarial.

Existen tres criterios para evaluar las estrategias, los cuales se muestran en la figura nº 5.

Figura N° 5. Evaluación de la Estrategia



Fuente: Chiavenato. 2004. Pág. 127.

- Coherencia interna: Este criterio establece que la estrategia debe ser coherente con lo que la empresa pretende realizar.
- Coherencia externa: Establece que la empresa debe ser coherente con las condiciones ambientales, sean reales o potenciales.

- Adecuación de los recursos disponibles: Señala que la estrategia debe ser coherente con los recursos que la empresa tiene o que puede obtener.

3.10 Las estrategias y la Estructura Organizacional

Para Francés A. (2005:30), “la estructura organizacional es el conjunto de relaciones estables entre los cargos de una organización. La estructura organizacional define formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas en una organización”.

Según Chandler (Francés, 2005:30), “el diseño de la estructura debe responder a la estrategia”.

En este sentido, la estructura de la organización debe ser diseñada partiendo de la estrategia que se formule para el logro de los objetivos planteados, de lo contrario la organización operará de manera ineficiente, poniendo en riesgo el cumplimiento de los mismos. En la figura n° 6 se puede observar la relación que existe entre la estrategia y la estructura organizacional:

Figura N° 6. La estrategia y la estructura organizacional



Fuente: Francés A. 2005. Pág. 31.

Como se observa en la figura n° 6, el entorno condiciona las estrategias de una organización y estas últimas, a su vez, condicionan la estructura organizacional. Sin embargo, la estructura establece límites a la definición de estrategias, ya que la

organización no puede adoptarlas sin tomar en cuenta los recursos de los cuales dispone.

3.11 Problemas Presentes en las Estrategias Empresariales

Para comprender la estrategia empresarial se exige el conocimiento de tres problemas específicos presentes en cualquiera empresa (Chiavenato, 2004), como los siguientes:

- Problema empresarial: Este tipo de problema está relacionado con productos o servicios y mercados, es decir, elección del dominio del producto o mercado de la empresa y se estudia en el nivel institucional de la misma.
- Problema administrativo: Se centra en la estructuración de las actividades internas de la empresa y la creación de normas y procedimientos para coordinar estas actividades, mantener la organización como un conjunto activo e integral. Se estudia en el nivel intermedio de la empresa.
- Problema de adecuación tecnológica: Se refiere a la ejecución de operaciones y a la generación de productos o servicios, así como la elección de las tecnologías más adecuadas para tales efectos. Este problema se estudia en el nivel operacional de la empresa.

3.12 Razones por las que Fallan las Estrategias

Existen muchas razones por las que las estrategias fallan (http://www.joseacontreras.net/admon/Administracion/Estrategia_Empresarial.htm), especialmente:

- Falta de entender al cliente - Investigación de mercados inadecuada o incorrecta.
- Inhabilidad de predecir la reacción ambiental.

- Fallas en la coordinación operativa.
- Falta de compromiso con la estrategia de la alta gerencia.
- Falta de recursos suficientes en la compañía para lograr el correcto desarrollo de la tarea.
- Estrategia mal o insuficientemente explicada a los empleados.
- Comprensión inadecuada de la resistencia interna al cambio.

3.13 Importancia de la Definición de Estrategias

Antes de la década de los setenta, los gerentes que hacían planes a largo plazo generalmente daban por sentado que los esperaban tiempos mejores (González y otros, 2007). Estos planes eran realizados para el futuro tomando como base lo que la empresa había vivido, lo que constituía una extensión de las experiencias pasadas.

Fue a partir de los ochenta, con motivo del surgimiento de la crisis energética, la desregulación de muchas industrias, el acelerado cambio tecnológico y la creciente competencia global, que los gerentes se vieron en la necesidad de definir estrategias a largo plazo.

Estos cambios se originaron para conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo frente a los competidores, así como para la potenciación de las capacidades físicas, financieras o tecnológicas y la expansión del propio campo de actividad de la empresa, mediante el lanzamiento de productos nuevos o reformulados y el desarrollo de nuevos mercados, dando lugar a un enfoque sistemático que permitiera analizar el entorno, con el fin de identificar las oportunidades en las que la organización podría tener una ventaja competitiva.

Este pensamiento estratégico, empezó a ser reconocido por su influencia en la

toma de decisiones gerenciales y sus aportes al logro de los objetivos organizacionales. La estrategia empresarial señala lo que quiere y cómo lo va a lograr la empresa, es decir, sus aspiraciones y objetivos generales que representan, en definitiva, su visión.

La importancia de la estrategia de una organización radica en la orientación apropiada de los recursos hacia el alcance de los objetivos y a la adaptación de la empresa a las circunstancias ambientales. Un objetivo de la estrategia es poner a la organización en posición para realizar su misión con eficacia y eficiencia. A través de una buena estrategia se pueden integrar las metas de una organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, basándose en realidades del negocio, es decir la estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras de la organización a fin de alcanzar el éxito empresarial.

3.14 Estrategias Aplicadas en Empresas Venezolanas

Venezuela experimentó profundos cambios políticos, sociales y económicos con el surgimiento de nuevas estructuras de poder, actores diferentes y otras reglas de juego, además ocurrieron transformaciones en el ordenamiento jurídico del país y se esperan más cambios, lo cual ha creado un ambiente de incertidumbre en las empresas que hacen vida en el país. En las áreas productivas la intervención del Estado se ha hecho cada vez más intensa buscando hacer respetar las reglas del juego, debido a esto los gerentes han tenido que adaptarse a los cambios para poder armonizar con los intereses del Estado.

En efecto, Jaén y Mogollón (2007), señalan que, los gerentes venezolanos han demostrado capacidad para innovar y producir bienes y servicios de calidad, de manera responsable y ética, sin contaminar el ambiente, guiados por valores de libertad, propiedad y desarrollo; esto es posible gracias a la adecuada aplicación y

ejecución de estrategias tendientes a alcanzar dichos logros, los gerentes estaban conscientes de que, si no se adaptaban a los nuevos tiempos, sus empresas podían salir del mercado, por lo tanto, las empresas tradicionales requerían adaptación y los nuevos negocios surgían en un entorno distinto y volátil, en el cual se debía considerar al cambio y a la innovación como elementos intrínsecos de una gerencia efectiva.

No es tarea fácil para un gerente evolucionar hacia una nueva definición de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, sin cambiar sus principios y valores. Frente a esta incertidumbre, que como tal, implica riesgos, los gerentes pudieron optar por hundir o reorientar sus estrategias para enfrentar los nuevos retos y sobrevivir. Para quienes decidieron redefinir sus estrategias, el conocimiento de la organización y de los actores que pudieron verse afectados por sus acciones o incidir en ellos, fue una condición necesaria para avanzar. Por tal razón, la capacidad para gerenciar el cambio, el conocimiento de la organización y de los empleados son, entonces, variables fundamentales para alcanzar el éxito empresarial.

Algunas empresas como Polar y General Motors (GM) venezolana han demostrado que pueden manejar eficientemente las variables antes mencionadas, son empresas líderes en el mercado venezolano. Cualquiera podría pensar que en medio de la creciente demanda experimentada por el mercado de consumo en el país, debe ser muy fácil colocar productos y servicios. Después de todo, los clientes tienen liquidez en los bolsillos y están dispuestos a comprar cualquier cosa, sin embargo, aún en este clima, las empresas líderes en los diferentes mercados activos del país, necesitan apoyarse en estrategias efectivas para mantener sus liderazgos. En primer lugar, porque en la mayoría de los sectores más rentables y con mejor desempeño, la competencia se ha hecho muy reñida y, también, porque los consumidores son hoy mucho más exigentes y conscientes de su verdadero poder, incluso en Venezuela, donde los hábitos de consumo están tan ligados a variables, como la marca.

El mercado en Venezuela está cambiando, dando pie a nuevas formas de acercarse al público, por esto, el cada vez más relevante uso de las nuevas tecnologías de comunicación y la capacidad de concentrarse eficazmente en las necesidades de los consumidores, siguen siendo retos que demandan un esfuerzo permanente y constante, por parte de las empresas, sobre todo si son líderes del mercado.

En ocasión a esto, dos empresas líderes en Venezuela muestran sus estrategias ganadoras. Por su parte la General Motors venezolana aplica su estrategia de multiplicar los lanzamientos de vehículos, lo que hace de ésta, según Hurtado (2008), la empresa automotriz venezolana con más modelos de vehículos en el mercado nacional.

La historia de General Motors venezolana ha estado marcada por hechos sin precedentes en la industria automotriz local; además de haber sido la empresa, de donde salió el primer auto ensamblado en el país, desde hace 28 años se mantiene como líder en ventas, un logro que quisieran obtener muchos fabricantes de productos de uso cotidiano. General Motors venezolana ha tenido que trabajar duro para sacar ventajas a sus contrincante, lo cual pareciera haber sido un incentivo para que la empresa consolidara su superioridad frente a éstos.

La citada empresa automotriz, deja ver que, sus gerentes han sabido conocer y comprender las tendencias del mercado, atender las necesidades y los gustos del comprador venezolano, logrando que Chevrolet se haya convertido en una tradición para los consumidores del país, todo esto a través de la adecuada definición y ejecución de la estrategia de multiplicar sus lanzamientos, a fin de ofrecer a sus consumidores una mayor variedad de modelos de autos.

Según Hurtado (2008), en base a la anterior apreciación, la productora automotriz ofrece al consumidor local uno de los portafolios más completos que

marca alguna pueda exhibir en Venezuela, abarcando así, todos los nichos del mercado: desde el segmento bajo (atendidos con modelos como Spark y Aveos puertas), pasando por los familiares medios (donde ofrece el Optra y el Astra), los utilitarios (donde destacan Silverado, Trail Blazer y Avalanche, entre los modelos más solicitados), hasta llegar a camiones y vehículos para transporte de pasajeros.

Si bien la empresa puede ufanarse de contar entre sus filas con los tres modelos más vendidos en el país (Aveo en sus diferentes versiones, Optra y Spark), con los cuales domina los segmentos con mayor venta, la búsqueda de nuevos mercados está siempre entre sus planes. Por eso, dado al empuje que pudiera tener el negocio de transporte en general derivado de los planes del gobierno central de asumir la comercialización de alimentos y el traslado de pasajeros, buena parte de los esfuerzos de la General Motors venezolana actualmente están orientados a reforzar su oferta de camiones y autobuses, con la finalidad de catapultar a la marca, del tercer lugar que ocupa actualmente hasta el primer lugar en venta de automotores de carga, para lo cual según Hurtado (2008), están concretando una red especializada en vehículos comerciales, una estrategia que comenzó a desarrollarse en el 2007, con la inauguración de los primeros Chevy Trucos, concesionarios independientes de los actuales dedicados exclusivamente a la venta y servicios para transporte de carga.

Con un incremento del parque automotor, las diferentes marcas que hacen vida en el país pueden experimentar un alza en la demanda de los servicios post-venta y para estar preparada a ésta la General Motors venezolana puso en marcha un agresivo plan para identificar las fallas de su red comercial, a fin de garantizar el servicio de calidad que, según sus gerentes todo consumidor requiere.

Una de las estrategias para maximizar la atención al cliente es la expansión de los Chevy Express, centros de servicio rápido que intenta descongestionar los cuellos de botella que representan en la red de concesionarios y responder a las demandas de

los consumidores en el menor tiempo posible.

Después de plantear las estrategias adoptadas por la General Motors venezolana, las cuales han contribuido enormemente al éxito de la empresa automotriz, líder del mercado nacional, se hará referencia a la estrategia adoptada por Cervecería Polar y que ha llevado a la empresa a ocupar un lugar privilegiado en la preferencia del consumidor.

No hay rincón de la geografía nacional, por muy apartado que sea, que no esté incluido en el recorrido de los camiones de polar, las rutas abarcan todo el país. El contenido es el mismo, pero, su variedad ha sufrido una racional modificación en los últimos años. Por eso la cerveza que se bebe actualmente en Venezuela, es distinta.

El mercado venezolano de cervezas presenta algunas características que lo hacen único, la principal de ellas es que una sola empresa según Coscojuela (2008), domina ampliamente, con una participación del 75% del total, cuando en muchos otros países el mercado cervecero es uno de los más competidos.

Es cierto que los clientes de polar muestran fidelidad a la marca, pero no es menos cierto que, el gusto del consumidor puede cambiar repentinamente. En efecto, Coscojuela (2008), plantea que para el año 2000, la inmensa mayoría de los venezolanos, a la hora de tomar cerveza, se inclinaba por una tipo pilsen. Era la reina indiscutible con una participación en el mercado del 90%. Nueve años después el cambio ha sido radical, pues hoy día sólo el 8% de la cerveza que se consume en el país es de ese tipo. La popular “polarcita” perdió su encanto, pero nace la “Ice” que es quien ocupa el primer lugar de preferencia en la actualidad.

El mercado cervecero nacional está conformado por cuatro segmentos que poseen siete marcas, de las cuales cinco son polar. Las empresas buscan diferenciarse,

a través de la innovación, no solo en formulación, sino en empaque y en la comunicación del producto, por lo que deja de ser un mercado meramente funcional y pasa a ser un mercado emocional. Donde se requiere una cerveza que satisfaga a cabalidad las exigencias del cliente, abriendo espacio para las más diversas presentaciones, considerando que los gustos del consumidor no son uniformes en toda Venezuela.

Los consumidores son fieles a la marca, pero según sus gustos ellos deciden que tipo de cerveza consumir dentro de la marca, esto va a depender de los gustos y exigencias de cada uno. Es por eso que, en Cervecería Polar una de sus estrategias es anticiparse al cambio para adaptarse, aunque suene repetitivo la empresa insiste en que lo fundamental es escuchar al consumidor e invierte tiempo y dinero en ello, sino no pudiera haber reaccionado adecuadamente al cambio que en el gusto del público se produjo en relación con la cerveza.

La empresa, también, está utilizando los empaques para hacer promociones o para reforzar las relaciones con las distintas zonas del país. En las latas de cerveza pilsen se anuncia el calendario de las chicas Polar, mientras que en otras latas aparece el mapa de un estado o región del país. Las latas decoradas son una oportunidad de la empresa para innovar y para comunicarse con el consumidor, ya que la cerveza está fuera de los medios de comunicación masivos.

Su tecnología de punta, una excelente red de distribución y atención casi personalizada son potentes ventajas que amplían las posibilidades de éxito en la aplicación y ejecución de estrategias en Cervecería Polar. Otra de las claves que maneja es poder engranar un mercado que cada vez se segmenta más, con preferencia de marca y territorio, a través de una planificación de producción, para obtener la mezcla adecuada en el portafolio y así poder atender los variados gustos de consumidores.

Los gerentes de las empresas antes mencionadas, tras conocer las exigencias de sus clientes, no se duermen en los laureles, demostrando el liderazgo absoluto en sus diferentes mercados, una de las claves que contribuye al éxito de estas empresas, es sin duda, la importancia creciente del servicio al público, por lo que General Motors venezolana ha implementado como estrategia la expansión de los Chevy Express, para maximizar la atención a su clientela, los cuales dan fluidez a las demandas de los consumidores.

Otra de las claves para el éxito de estas empresas, quizás demasiado repetida, pero tan importante que no conviene olvidar, es conocer al cliente tan intimamente como sea posible. De esta forma, la experiencia de Cervecería Polar, en la tarea de adaptarse a los gustos cambiantes de los consumidores de cerveza, resulta particularmente aleccionadora de cómo una compañía tiene que ser lo suficientemente flexible para reconocer los cambios de tendencias y hábitos para responder rápidamente y con calidad.

CAPÍTULO IV

RELACIÓN DE LA GERENCIA DE CALIDAD Y LAS ESTRATEGIAS EN LAS ORGANIZACIONES

4.1 Factores a Considerar en la Definición de Estrategias en la Gerencia de Calidad de las Organizaciones

La gerencia de calidad surge de la necesidad que tienen las organizaciones de ir evolucionando con su entorno y con los cambios experimentados en los gustos y exigencias de los consumidores, las bases para esta práctica gerencial fueron sentadas por los estudiosos de la calidad, donde destacan W. Edwards Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa, por sólo mencionar algunos de los pioneros de la calidad, quienes con sus ideas revolucionarias brindaron importantes aportes a los gerentes para que pudieran alcanzar la excelencia en la producción de bienes y servicios.

En tal sentido, la gerencia de calidad es definida por Quiñones (2008:1), como el “sistema gerencial estructurado para superar las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la participación de todos en la planificación e implementación de sistemas de mejoramiento continuo y drástica innovación”.

La gerencia de calidad centra su objetivo en alcanzar resultados con un alto nivel de calidad en todos los aspectos del trabajo individual o de todas las operaciones de la organización con la finalidad de mejorar el desempeño, garantizando la eficiencia y la calidad en los bienes y servicios que se producen bajo este enfoque. Con el objeto de alcanzar estos fines, la gerencia de calidad de las organizaciones define estrategias, considerándose éstas como el plan de acción que

tiene la gerencia para posicionar a la organización en el mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio (<http://es.geocities.com/rafaelalbertorr/planning/trabajo2.html>). Tomando en cuenta esto, se puede decir que la estrategia representa una gama de acciones competitivas y una nueva misión organizacional que deben implantar los directivos, orientadas hacia la gerencia exitosa de la empresa. Sin lugar a dudas que este nuevo enfoque estratégico requiere de un proceso profundo de adopción de decisiones.

Las estrategias formuladas en la gerencia de calidad deben estar orientadas hacia la competitividad, la productividad y el mejoramiento continuo, siendo fundamentales para lograr la excelencia en términos de productos y mercados. Pero, cuando se definen estrategias en esta área se deben considerar los factores que influyen en el buen funcionamiento de la organización. En efecto, el enfoque de la gerencia de calidad a la hora de definir estrategias, considera la satisfacción simultánea de los accionistas, clientes, proveedores y empleados, ya sean administrativos o no, así como del ambiente de la institución. De allí, que la gerencia de calidad para definir estrategias debe centrarse en:

- El cliente: El primer paso para definir estrategias en la gerencia de calidad de las organizaciones, es escuchar la voz del cliente, para así conocer las necesidades y expectativas que ellos tienen de un determinado producto o servicio. Por consiguiente, la voz del cliente es la principal fuente de información y donde está la clave para conocer las especificaciones exigidas por los consumidores con respecto a un producto o servicio. Los clientes esperan productos y servicios de calidad, de manera que las empresas deben responder a sus clientes con productos personalizados para marcar diferencias con sus competidores, y así liderizar su sector, para lo cual necesita manejar múltiples enfoques en forma armónica, no solamente enfocarse en un nicho de mercado, sino agregando valor al mercado a través de una mayor variedad de

ofertas y productos, invirtiendo en su desarrollo, sin dejar de controlar sus costos, para así lograr el tan ansiado dominio del mercado.

En definitiva, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad. Por consiguiente, las empresas deben determinar cuáles son las necesidades de los clientes y definir estrategias que permitan satisfacerlas. Una empresa que define la calidad sin tomar en cuenta a los consumidores corre con el riesgo de producir bienes y servicios con escasa o nula demanda, ya sea porque los clientes tienen otras expectativas y necesidades, o bien porque los competidores están generando bienes con un mayor valor agregado

- La calidad: Ha de exponerse claramente e integrarse plenamente a todas las actividades de la compañía. Se refiere a la excelencia relativa de un producto para satisfacer o exceder las necesidades y expectativas de un cliente y se caracteriza por producir más y mejor, con menores costos a fin de garantizar el producto a precio competitivo. La calidad tiene como objetivo asegurar que se cumplan las expectativas del cliente desde el diseño del producto, durante su proceso de manufactura, hasta que es utilizado por el consumidor (<http://rie.cl/?a=30669>). A este respecto, la gerencia de calidad debe definir estrategias de calidad que le permitan ofrecer a los clientes productos y servicios confiables y satisfactorios a bajo costo, y de esta forma cumplir con sus necesidades y expectativas.
- Los directivos: Buscan un rendimiento en sus inversiones y, por lo, tanto deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la organización. Éstos al mismo tiempo, desean contar en todo momento con una clara y fiel imagen del estado de su desarrollo y que su contenido corresponda a los requerimientos actuales. Éstos deben establecer un ambiente empresarial que permita la participación de todos los empleados en la elaboración de estrategias,

manejando los conflictos y las resistencias a los cambios, para mejorar la calidad y, por ende, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.

- La organización: “Es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines” (Thompson, 2009:1). En este sentido, la organización es entendida como un organismo socialmente integrado por todos aquellos elementos humanos, técnicos y materiales que tiene por objeto prestar servicios a la comunidad, coordinados por un gerente con la finalidad de tomar decisiones oportunas que cumplan con los objetivos establecidos. La organización debe dirigir su atención a la participación del personal, el trabajo colectivo y la capacitación en todos los niveles. Esta atención deberá reforzar el compromiso del personal a mejorar constantemente la calidad.
- Los proveedores: Son todos aquellos que se encargan de producir materia prima e insumos que son necesarios para la producción de bienes y servicios de la organización. Ellos buscan un comprador en el cual puedan confiar para vender sus productos con ciertos beneficios, y deben ser considerados dentro de la definición de estrategias de la gerencia de calidad de las organizaciones, ya que de ellos depende en gran parte la calidad del producto o servicio generado, pues éstos ofrecen a la organización materia prima de calidad y otros insumos, para la adecuada elaboración de los productos destinados a cubrir las expectativas de los consumidores.

Considerando lo antes planteado, es propicio decir, que la definición de estrategias en la gerencia de calidad de las organizaciones no debe hacerse en forma aislada, pues involucra una serie de factores que son decisivos para la eficiencia de ésta práctica gerencial. De allí, que se centre en la satisfacción de los clientes,

empleados y proveedores; la calidad de los bienes y servicios, y el bienestar de la organización.

4.2 Ventajas y Desventajas que Proporcionan la Definición de Estrategias en la Gerencia de Calidad de las Organizaciones.

En la actualidad, la productividad y la competitividad de una organización no son una opción, sino una obligación. Por lo tanto, se debe pensar en la calidad como una forma de vida que va más allá del discurso, modelándose en la actuación y lograr de esta manera, que todas las personas la imiten, generando beneficios para la organización en cuanto a la efectividad en el alcance de sus metas. Este pensamiento sobre calidad permite afianzar el compromiso de la empresa con los accionistas, empleados, clientes y proveedores, sin dejar de lado la mejora en los aspectos financieros y tecnológicos que se requieran.

En busca de cumplir con esta obligación, impuesta por el acelerado ritmo evolutivo que actualmente experimentan los mercados, las organizaciones han optado por implantar en su seno un enfoque gerencial a la altura de lo que se desea alcanzar, este enfoque no es otro que, la gerencia de calidad, a través de la cual la empresa pretende alcanzar un sólido engranaje humano y técnico que genere motivación constante para mejorar continuamente los bienes y servicios, agregando valor a cada paso del proceso productivo, lo que le permite mayor participación en el mercado, disfrutar de una mejor rentabilidad y desplazar a los competidores, apoyándose en la innovación tecnológica, los atributos de su marca, los canales de penetración, sus escenarios de financiamiento y la práctica gerencial aplicada.

La gerencia de calidad de las organizaciones para lograr lo antes planteado necesita definir estrategias que encaucen sus acciones en pro de los objetivos previstos. Pero, al igual que toda decisión tomada en una empresa, la definición de

estrategias en la gerencia de calidad de las organizaciones implica también una serie de ventajas y desventajas, que deben ser identificadas y, en efecto, se presentan a continuación.

4.2.1 Ventajas que Proporciona la Definición de Estrategias en la Gerencia de Calidad de las Organizaciones.

La adecuada definición de estrategias en la gerencia de calidad de las organizaciones proporciona las siguientes ventajas:

- Permite a la organización establecer cursos de acción y asignar recursos orientados al alcance de la calidad en todos sus aspectos (productos, actividades, procesos, etc.).
- Permite difundir de manera formal y eficiente a todos los miembros de la organización, los cursos de acción a seguir para alcanzar las metas de calidad propuestas. Evitando malos entendidos o simple desconocimiento de los objetivos que la empresa desea lograr.
- Propicia un manejo eficiente de la organización, brindando la base para establecer los objetivos relacionados con el logro de la calidad.
- Contribuye al éxito de la organización, ya que orienta sus recursos hacia la mejora continua de la calidad, buscando la satisfacción plena de los clientes, empleados y proveedores.
- Facilita el aprovechamiento de las herramientas empleadas en la mejora continua; ya sea el benchmarking, la calidad total, la reingeniería, etc., porque la organización define lo que quiere lograr y utiliza la herramienta que considera más adecuada de acuerdo con sus necesidades y expectativas, considerando sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas.
- Permite que la organización se enfoque en los factores determinantes de su

éxito, como los clientes, empleados y proveedores, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.

- Facilita el aumento de la productividad y la competitividad de la organización, al direccionar en forma eficaz los recursos financieros, materiales y capital humano en pro de alcanzar la excelencia.
- Garantiza la efectiva participación o incursión de los productos en el mercado, estableciendo directrices en cuanto a sus características (calidad, diseño, precio, etc.) y considerando los canales de distribución y difusión a emplear.
- Logra coordinar los esfuerzos de los miembros de la organización en función de la calidad deseada, integrando la empresa como un todo desde la base hasta la cima.
- Permite la reducción de los costos asociados a la no calidad, al considerar la utilización de herramientas gerenciales destinadas a detectar fallas en los procesos, disminuyendo así la obtención de productos defectuosos.

Así pues, detrás de toda definición de estrategias asociadas a la calidad, existe una serie de ventajas que pueden facilitar el alcance de los objetivos planteados, las cuales deben ser del conocimiento de todos los miembros de la organización, ya que, todos ellos son responsables de alcanzar la calidad.

4.2.2 Desventajas que Proporciona la Definición de Estrategias en la Gerencia de Calidad de las Organizaciones

El hecho de definir estrategias en la gerencia de calidad de las organizaciones, aparte de las ventajas mencionadas anteriormente, también implican las siguientes desventajas:

- Los objetivos que se pretenden lograr con la definición de estrategias en la gerencia de calidad de las organizaciones, requieren de gran esfuerzo y tiempo

para lograrlo y se necesitan suficientes recursos, lo que generalmente implica un gran desembolso de dinero por parte de la empresa.

- Los empleados pueden presentar problemas de adecuación a las tecnologías y métodos que se decidan implementar como acciones estratégicas en la gerencia de calidad de las organizaciones.
- Dificultades para coordinar la empresa, como un todo integrado en función de alcanzar los objetivos planteados en la formulación de estrategias en el área de la calidad.
- Puede determinar cursos de acción que ameriten redireccionar la misión y visión de la empresa, creando confusión en los empleados.
- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que, para implementar una estrategia con éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todos los niveles.

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la determinación de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y el mejoramiento continuo. La labor de los gerentes es dar a conocer y comunicar las estrategias definidas, de manera clara y precisa; y darle la correspondiente responsabilidad a cada uno de los ejecutivos con el objeto de cumplir con todos los objetivos establecidos por la empresa. En ocasiones la gerencia de calidad requiere de importantes modificaciones en la estructura de la organización, para lo cual, es necesario emprender un buen sondeo general con relación a opiniones de gerentes y empleados con el propósito de minimizar las desventajas presentadas anteriormente.

Se hace necesario recalcar que, independientemente de las desventajas que pueda originar la definición de estrategias en la gerencia de calidad de las organizaciones, son mucho más significativas las ventajas obtenidas. Por lo tanto, las empresas deben evaluar su situación y considerar los múltiples beneficios que se pueden obtener a través de la combinación de la gerencia de calidad con una adecuada formulación e implementación de estrategias.

4.3 Nueva Visión de la Gerencia de Calidad Requerida en las Organizaciones

La dinámica competitiva de los actuales escenarios, presentan características sumamente relevantes, en donde se destaca la importancia de contar con un nuevo estilo gerencial, capaz de interpretarlos y tomar las acciones con estrategias que contrarresten sus efectos, aprovechando las oportunidades y conquistando nuevos mercados.

Esta realidad, demanda la comprensión de las tendencias de mercado en el desarrollo del sistema económico mundial en su conjunto y la aplicación de prácticas gerenciales que permitan la obtención de ventajas competitivas, de manera que la organización pueda evolucionar con su entorno. A fin de mantenerse a la altura de las exigencias de la economía global, las empresas están aplicando la gerencia de calidad, como una gerencia alternativa que se centra en la eficiencia de los procesos empresariales con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, empleados y proveedores a través del alcance de la calidad en todos los aspectos de la organización.

La gerencia de calidad contribuye al alcance del éxito organizacional, utilizando como bandera la calidad y el mejoramiento continuo en cada uno de los

procesos y tareas que se realizan en la empresa. Pero, para lograrlo se requiere una nueva visión de gerencia de calidad, donde la calidad sea sólo un paso más hacia la excelencia y tanto los gerentes como los clientes y proveedores estén dispuestos a trabajar en conjunto por la productividad y competitividad de la organización. Dando prioridad al cliente, siendo éste su razón de ser y apoyándose en los nuevos avances tecnológicos para generar ventajas competitivas que garanticen su efectiva participación en el mercado global.

Definitivamente, las organizaciones deben contar con una gerencia de calidad que sepa enfrentar sus problemas de sostenibilidad, exigencias gerenciales, relación con el entorno, estrategias y acciones que impone su realidad; para ello, es básico de una vez por todas cambiar el estilo de gerencia de calidad pasivo que se ha venido empleando y emprender una agresiva práctica gerencial en pro de la calidad, que se identifique eficientemente con los cambios y fluctuaciones de su entorno y convenza a los gerentes que sólo hay un camino viable hacia la excelencia, y no es otro que la calidad, es decir, se debe eliminar el escepticismo en torno a la calidad. Muchos gerentes alegan que la calidad cuesta mucho y se muestran escépticos con respecto a su búsqueda; esto debe acabar, urge la implantación de una filosofía de calidad que deje claro que, si bien, la calidad implica grandes costos la no calidad implica costos aún mayores.

La nueva gerencia de calidad, debe aportar respuestas, acciones y soluciones que ayuden a aumentar la productividad y la competitividad, siendo éstas, fuente de ventajas competitivas para la organización; por tal razón, debe proporcionar entrenamiento al personal técnico y obrero, incrementar la capacidad innovadora para experimentar nuevas formas de trabajar, desarrollando nuevos productos o mejorando los ya existentes.

Además, debe promover el trabajo en equipo, considerando que las personas

están en capacidad de desempeñar varios roles y funciones, y no se consideran personas aisladas, sino que se identifican como grupo de acuerdo a intereses, valores compartidos y compromisos comunes. Motivando el liderazgo natural y otorgando autonomía en las directrices generales. Existe también la posibilidad de desarrollo de métodos propios en la ejecución de las tareas, lo cual brinda eficiencia a los procesos.

La nueva visión de gerencia de calidad debe tratar que las decisiones estén lo más cerca posible de las personas que van a ser afectadas y del lugar donde se van a ejecutar. Llevándolas a la práctica con mayor facilidad. Para ello, evidentemente es indispensable poner a disposición los elementos y mecanismos necesarios para esa toma de decisiones: la capacidad, la jerarquía y el poder económico.

El tipo de estructuras que se elija para la organización debe estar en función de la calidad y no al contrario. Los objetivos deben ser lo más concretos posibles y explícitos. Dividir el trabajo en función de objetivos y áreas geográficas promueve la autonomía y la descentralización, más que hacerlo por funciones, procedimientos o técnicas.

4.4 Incidencia de la Gerencia de Calidad en la Formulación, Implementación y Evaluación de las Estrategias en las Organizaciones.

Actualmente, las organizaciones requieren de una modalidad de gerencia centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y teniendo como meta el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y la generación de beneficios a sus miembros y a la sociedad. Esta práctica gerencial requerida se denomina gerencia de calidad y se refiere a todas aquellas actividades de las funciones gerenciales que determinan la política de la calidad, objetivos y responsabilidades así como la puesta en práctica de éstos por medio de la implementación de sistemas de calidad y mejoramiento continuo. La gerencia de la

calidad no está separada de la gerencia general, cuando es aplicada efectivamente debe ser parte integral del enfoque general de toda la organización.

La gerencia de calidad, se refiere al énfasis que se hace en la mejora continua de toda la organización, desde el proveedor hasta el cliente, destacando el compromiso de la gerencia para dirigir continuamente a la empresa hacia la excelencia en todos los aspectos relacionados con la producción de bienes y servicios; constituyendo un arma competitiva útil para las organizaciones en la búsqueda de su permanencia en el mercado. La gerencia de calidad para alcanzar el éxito, debe basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de datos.

En tal sentido, la gerencia de calidad involucra la articulación de los procesos de una organización, orientándolos hacia el mejoramiento continuo en sus productos, servicios, desarrollo de personal y contribución al bienestar general, es decir, trata de mejorar la calidad de un producto y/o servicio y aumentar la satisfacción del cliente. Pero, para cumplir con esto, debe apoyarse en estrategias efectivas.

Cuando las organizaciones aplican estrategias orientadas al mejoramiento de la calidad de sus bienes y servicios deben considerarlas un factor decisivo para su permanencia en el mercado, ya que, las estrategias definidas en torno a la calidad influyen en todos los niveles de la organización y están orientadas hacia la competitividad, la productividad y al mejoramiento continuo, elementos que contribuyen al éxito de éstas.

La estrategia no implica sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen distintas áreas a través de la adopción de estrategias y constituyen una ideología en torno a ellas. En este sentido, la estrategia representa la personalidad de la organización, permitiendo

explotar sus fortalezas y oportunidades para conseguir ventajas competitivas.

Según Chiavenato (2005), la estrategia se puede considerar como un plan amplio y genérico desarrollado con la finalidad de guiar la organización al alcance de los objetivos a largo plazo, enfocándose en diferentes áreas organizacionales como el marketing, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo, el desarrollo personal y las relaciones públicas, en consecuencia, cuanto mayor sea la empresa, mayor será la necesidad de desarrollar una estrategia que le de unidad y consistencia a sus objetivos y propósitos.

La determinación de estrategias adecuadas para una organización, debe basarse en la identificación de las oportunidades y los riesgos presentes en su medio ambiente. De allí que, el medio ambiente donde se desenvuelve la organización juega un papel fundamental como modelador de todas las decisiones que se tomen respecto a la estrategia que se desea implementar. Para ejecutar una estrategia se debe, primero, integrar todos los esfuerzos en un solo sistema de acciones simultáneas estratégicas, tácticas y operacionales y, segundo, filtrar y descomponer gradualmente los objetivos estratégicos en múltiples objetivos tácticos y operacionales.

La estrategia requiere un esfuerzo conjunto y concentrado para alcanzar objetivos impuestos por la misión de la organización, en el ambiente donde se localizan los mercados y los competidores, con los recursos de que dispone o puede asignar la organización. De esta manera, la estrategia se centra en armonizar los objetivos organizacionales con el análisis ambiental y el análisis organizacional. El análisis ambiental muestra la viabilidad externa, es decir, lo que es necesario y posible en el entorno; mientras que el análisis organizacional muestra la capacidad interna, es decir, lo que la organización es capaz de hacer. En tal sentido, Chiavenato (2005), plantea que la estrategia representa la visión compartida que define el futuro deseado.

Las organizaciones requieren de estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos de manera eficiente y éstas deben ser desarrolladas atendiendo a un proceso estratégico, que comprende la formulación, implementación y evaluación; como etapas fundamentales. El proceso estratégico es esencial para conocer la forma de orientar la estrategia hacia el fortalecimiento de la organización. Debe ser un proceso inspirador, que catalice el sentido de dirección y propósito compartido, abriéndose al aprendizaje continuo y apoyándose en él.

El proceso estratégico comienza con la formulación, etapa que busca el equilibrio óptimo, entre lo que podría hacer la empresa en función de las oportunidades del medio ambiente y lo que puede hacer en función de sus capacidades. La formulación de estrategias comprende la identificación de oportunidades y amenazas del entorno en el que se desarrolla la organización, valorando sus puntos fuertes y sus debilidades, a fin de estimar los riesgos presentes.

Para Chiavenato (2005), la formulación de estrategias es la determinación de los cursos de acción adecuados para alcanzar los objetivos y en consecuencia los propósitos organizacionales. Ésta implica un complejo proceso de decisión a largo plazo que involucra la totalidad de la organización.

Formular la estrategia es un paso crucial que implica responder interrogantes del tipo: hacia dónde se puede y se debe ir, ello demanda análisis de coherencia, consistencia, costo beneficio, restricciones y factibilidad de cada una de las estrategias seleccionadas, lo cual hace posible extraer factores estratégicos claves (Páez, 1994).

La formulación de estrategias no es un fenómeno individual, envuelve a toda la organización. Es por eso que, no se pueden definir vías de acción obviando que existen partes interesadas, las cuales deben alinearse en algún momento, compartir

información y criterios, a fin de arribar a un plan dinámico y coherente que ofrezca garantías de éxito.

La formulación de estrategias en las organizaciones se ve influenciada por la gerencia de calidad, ya que esta práctica gerencial busca la calidad, como clave del éxito empresarial, orientando la formulación de estrategias hacia lo que la empresa desea alcanzar, es decir, la gerencia de calidad condiciona la formulación de estrategias, dirigiéndola hacia objetivos de mejora continua e innovación tecnológica en pro de alcanzar el tan anhelado éxito, a través de la calidad.

Por tal razón, la organización para determinar una opción estratégica debe considerar la gerencia de calidad, combinando sus fortalezas y oportunidades, sin dejar de lado lo que desea alcanzar; todo esto sin dejar de lado el nivel de riesgo presente en la toma de decisiones, de manera, que se pueda formular eficientemente la estrategia, garantizando la adecuada sintonía entre los objetivos organizacionales y la estrategia formulada.

Después de formular la estrategia se pasa a la segunda etapa del proceso estratégico, que es la implementación, en la cual se pone en marcha la estrategia formulada. Si la estrategia no se implementa de manera adecuada, estará condenada al fracaso por más apropiada que sea. En efecto, Chiavenato (2005), plantea que la implementación se lleva a cabo a través de varias actividades básicamente administrativas, cuyo propósito es determinar cuándo movilizar los recursos de la organización para ponerla en marcha, cuál estructura organizacional es adecuada para el desempeño eficiente de las tareas solicitadas y, establecer un sistema de información y relaciones que permitan coordinar las actividades individuales. De manera que el papel del liderazgo es importante y quizás decisivo en el éxito de la estrategia.

La implementación de la estrategia según Páez (1994), tiene consecuencias en toda la organización y en cada uno de los subsistemas que la integran. Mientras la etapa anterior exige capacidad intelectual, reflexión y análisis, ésta etapa es radicalmente distinta. Ahora se trata de implementar las transformaciones, asignar recursos, construir planes y programas.

La gerencia de calidad influye también en la implementación de la estrategia, porque requiere de una estructura para la calidad y crea una cultura basada en la búsqueda constante del perfeccionamiento, además, se fundamenta en la innovación tecnológica para aumentar la productividad y desarrollar sistemas de controles efectivos. Este escenario planteado y requerido por la gerencia de calidad, debe ser considerado en la implementación de la estrategia, evitando la contraposición entre los requerimientos de la mencionada práctica gerencial y las condiciones indispensables para implementar la estrategia.

Lo antes planteado, aclara que no se puede implementar una estrategia, sin antes armonizar lo que desea alcanzar la organización con los recursos, fortalezas y oportunidades que posee. En este caso la organización persigue la calidad, por lo que, la implementación de estrategias debe desarrollarse atendiendo a los requerimientos de la gerencia de calidad, en cuanto a división del trabajo, coordinación e información, establecimiento de estándares, sistemas de control, desarrollo del personal y liderazgo.

Para finalizar con las etapas del proceso estratégico, de la implementación se pasa a la evaluación, siendo ésta la fase en que la alta gerencia comprueba si su elección estratégica, está alcanzando los resultados que se esperaban, es decir, la evaluación de la estrategia se lleva a cabo para conocer su viabilidad y factibilidad, en el logro de los objetivos planteados y sobre todo para comprobar su adecuación a éstos. Para así ajustarla a la estructura organizacional.

Con el objeto de que realmente se cumpla el cometido de las estrategias implantadas es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas. Se sabe que las organizaciones están inmersas en un medio ambiente externo e interno de transformación continua que, por lo general, hace que las estrategias implantadas dejen de responder a sus necesidades. Es por eso que se deben evaluar las estrategias implementadas y, si se determinan deficiencias en la consecución de los objetivos deben ser sustituidas o redefinidas.

En el proceso de evaluación se comparan los resultados con las metas propuestas y de no cumplir con los estándares establecidos tomar las acciones pertinentes, de manera tal, que se consiga lo esperado con el plan. Estas acciones pueden incluir replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o hasta la misión de la empresa.

La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada, para controlar la presión ejercida al medir los resultados, de forma que los datos a recaudar no sean alterados a causa de la presión. La alta gerencia es responsable de la evaluación, por lo que, debe cuidar que los resultados sean lo más objetivos posibles.

El proceso de la evaluación estratégica es complejo, ya que al ejercer demasiado énfasis, el efecto puede ser contrario, porque no es un secreto que a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta. Pero, contrariamente la falta de evaluación ocasiona peores problemas, en consecuencia, se puede decir que la aplicación adecuada de la evaluación estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Cuando las organizaciones aplican la gerencia de calidad, es evidente que las estrategias formuladas e implementadas van a estar dirigidas al alcance de la calidad,

mediante el mejoramiento continuo y la utilización de las nuevas tecnologías como herramientas fundamentales para la eficiencia. Por lo tanto, la evaluación de estas estrategias se hará con la finalidad de cumplir con las metas de excelencia planteadas, pudiendo comparar los resultados arrojados con los esperados en torno a la calidad, y realizar el respectivo replanteamiento o sustitución de ser necesario.

Para implementar una estrategia, las organizaciones deben considerar en su proceso el medio ambiente interno y externo; y dentro de éstos los distintos enfoques gerenciales aplicados en la búsqueda del éxito empresarial, ya que una determinada práctica gerencial influye notoriamente en el desarrollo del proceso estratégico. Dentro de los múltiples enfoques gerenciales empleados actualmente en las organizaciones, existe uno que está marcando la pauta, es la gerencia de calidad, cuyo propósito es unificar los esfuerzos de toda la organización en pro de alcanzar la calidad.

A estos efectos, la gerencia de calidad deja ver su influencia en las decisiones que toma la organización, al buscar fervientemente la excelencia a través de la calidad, lo que implica, que en el desarrollo del proceso estratégico se consideren cursos de acción, asignación de recursos y adecuación de la estructura organizacional, orientados al éxito de la empresa, basado en la calidad de los bienes y servicios que produce.

4.5 Importancia del Mejoramiento Continuo e Innovación Tecnológica como Acciones Estratégicas en la Gerencia de Calidad de las Organizaciones

La calidad representa la forma de lograr productos y servicios cada vez mejores a precios competitivos, considerando las necesidades y expectativas del cliente, a estos efectos, la American for Quality (Render y Heizer, 2004), señala que la calidad es el conjunto de características de un producto, proceso o servicio, que le confieren

la capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Lo antes planteado, refuerza la idea de que la calidad debe ser entendida como bienes y servicios con ciertas características orientadas a satisfacer las necesidades del consumidor o usuario y, para ello, se hace imprescindible conocer qué es lo que quieren los clientes, porque de la satisfacción de éste depende en gran parte el éxito de la organización. Por tanto, las empresas, cualesquiera que sean sus actividades, se preocupan por satisfacer a cabalidad las necesidades de sus clientes, mediante la producción de bienes y servicios con un alto nivel de excelencia, todo esto sin dejar de lado las necesidades de los empleados y proveedores, logrando así mejoras en los procesos, en cuanto a la información, organización, capital humano, procesos administrativos, productivos, comerciales, entre otros; en fin la calidad debe abarcar toda la organización.

Para poder cumplir con estos fines en las organizaciones se está aplicando la gerencia de calidad, buscando la flexibilidad y la capacidad de adaptación, sin dejar de lado la eficiencia, la calidad y el control de los costos. Este tipo de gerencia es utilizada como herramienta fundamental para coordinar los esfuerzos de la organización en pro de alcanzar la excelencia. Es aquí, donde la gerencia de calidad deja claro su importancia para la consecución de los objetivos organizacionales.

Según Quiñones (2008), la gerencia de calidad constituye un sistema gerencial cuya estructura busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, a través de la participación de todos los miembros de la organización en la implementación de sistemas de mejoramiento continuo e innovación. Este tipo de gerencia está orientada a garantizar mejor calidad, diseño y precios que, a su vez, representan características más atractivas y otras mejoras asociadas a los bienes o servicios que le dan a la empresa el carácter de productiva y competitiva.

La gerencia de calidad constituye un nuevo enfoque gerencial, a través del cual se pretende satisfacer las necesidades de los clientes, empleados y proveedores, mediante el esfuerzo coordinado de todos los miembros de la organización, desde la base hasta la cima, haciendo énfasis en la calidad y destacando el compromiso de la gerencia de dirigir continuamente la empresa hacia la excelencia.

En la búsqueda de una eficiente gerencia de calidad, las organizaciones adoptan vías de acción que marcan determinadamente su rumbo y orientan sus esfuerzos hacia la excelencia en todo los aspectos. La mejora continua y la innovación tecnológica representan acciones estratégicas aplicadas por la gerencia de calidad para alcanzar sus fines.

En cuanto al mejoramiento continuo, es una herramienta que actualmente se considera indispensable para todas las empresas, porque les permite renovar los procesos en todos los niveles, lo cual hace que estén en constante actualización, siendo a su vez, eficientes y competitivas, fortalezas que les ayudan a mantenerse en el mercado. Además, la mejora continua representa un mecanismo que hace posible el alcance de la calidad, coordinando los esfuerzos y realizándoles un seguimiento, para así detectar problemas y resolverlos.

Páez (1994), señala que la mejora continua es un proceso estructurado para reducir los defectos en los productos y servicios, mejorando los resultados que ofrecen una oportunidad de mejora. Este señalamiento parte de la teoría de que todas las operaciones comerciales y las actividades laborales pueden mejorarse, aun cuando sus resultados sean aceptables, exigiendo un método de gerencia que estimule la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades presentes en su medio ambiente interno y externo para efectuar las mejoras.

La mejora continua garantiza un incremento de la productividad que favorece el

crecimiento sostenido y consistente en todo el proceso, asegurando su estabilización y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis detallado de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

Cuando una organización desea ser la mejor en calidad, debe mejorar continuamente las actividades y procesos que efectúa. Es por ello, que cuando se habla de un proceso de mejora continua dentro de una empresa se refiere a la constante preocupación de todos sus miembros por ser los mejores en calidad

El mejoramiento continuo es el proceso que describe muy bien la esencia de la calidad y refleja lo que las organizaciones necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo (<http://www.juran.es/seissigma.com.html>). La importancia de esta herramienta gerencial, radica que, con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. Es decir, a través del mejoramiento continuo se logra ser más productivo y competitivo en el mercado.

El mejoramiento continuo plantea la necesidad de mejorar día a día la calidad en la organización, con el objeto de ir evolucionando junto con los gustos y exigencias de los clientes o usuarios y, por lo tanto, es una de las herramientas que debe considerarse para alcanzar la productividad y la competitividad. A través de esta herramienta las empresas pueden reducir sus costos de producción y aumentar la calidad de los bienes y servicios que producen, pues la mejora continua busca el perfeccionamiento de los procesos, disminuyendo considerablemente el número de productos dañados o defectuosos, lo que representa una disminución en los costos por retrabajo (corregir los productos defectuosos, sometiéndolos a un nuevo proceso) y

un incremento en el nivel de calidad al corregir las desviaciones.

Instalar el proceso de mejoramiento continuo exige llevar a cabo una serie de acciones que perfectamente pueden articularse al proceso de planificación estratégica de la empresa. Este proceso actúa en tiempo real a través de acciones dirigidas a innovar la planificación de la calidad, la calidad del uso de los recursos, a mejorar y mantener las mejoras realizadas.

Cada uno de los tipos de acciones mencionadas, exigen cubrir ciertas etapas específicas pero, en todo caso, se trata de mejorar el día a día, lo cual conlleva a incrementar la capacidad del sistema y de la organización como un todo. El proceso requiere dirección y orientación para alcanzar los niveles y objetivos de calidad: uso de recursos, entrega y calidad de servicio; igualmente, requiere atacar aquellos aspectos que involucran a varias funciones de la empresa. Además, el proceso exige de un despliegue de políticas en cada uno de los niveles jerárquicos de la empresa que permita trazar metas y acciones específicas en cada una de ellas. En este sentido, la instalación de la mejora continua, permite desarrollar, innovar, adaptar y crear organizaciones estratégicas viables y en capacidad de dar respuestas a un futuro cada día más turbulento e incierto.

Ahora bien, para el debido éxito de esta herramienta, la empresa debe analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente en los mismos puedan mejorarse o corregirse; lo que traería como resultado para la organización un mayor crecimiento en sus operaciones, es decir, cuando se detectan y corrigen los problemas y fallas que afectan el proceso, los resultados son mejores productos a costos razonables, porque no existen inconvenientes que agraven la producción y la calidad de los mismos y, por ello, permite un mayor esparcimiento dentro del mercado, hasta llegar al liderazgo en su ramo.

En líneas generales, comprendiendo las dimensiones y el alcance del mejoramiento continuo, se puede señalar que constituye una herramienta útil para la gerencia de calidad de las organizaciones, ya que busca mejorar continuamente los procesos y con ellos los bienes o servicios que ofertan las empresas, lo cual implica la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados y proveedores, es decir, el mejoramiento continuo contribuye al logro de los objetivos de la gerencia de calidad. Por lo tanto, debe ser aplicada como una acción estratégica en pro de alcanzar una eficiente gerencia de calidad.

Una eficiente gerencia de calidad, es aquella que logre satisfacer a cabalidad las necesidades y expectativas de los clientes, empleados y proveedores, al mismo tiempo que logra disminuir los costos. Mejorando la calidad, la competitividad y la productividad de la organización.

Además del mejoramiento continuo, como herramienta para mejorar la calidad en las organizaciones, se debe considerar la innovación tecnológica, ya que ésta representa el medio para transformar ideas en productos o servicios, que pueden mejorar, a su vez, los procesos. En efecto, Chiavenato (2004), plantea que la innovación tecnológica es el conjunto ordenado de conocimientos empleados en la producción y comercialización de bienes o servicios, señalando que tales conocimientos pueden ser científicos o empíricos.

La innovación tecnológica contribuye a la introducción exitosa de los productos en el mercado; es por eso, que las organizaciones optan por definir estrategias orientadas a estos fines, de allí que, la estrecha conexión entre la estrategia y la innovación tecnológica es evidente, ya que formular una estrategia organizacional amerita un análisis sistémico, donde intervienen un conjunto de tecnologías interrelacionadas de manera conjunta con los factores comerciales, a objeto de garantizar el éxito de la estrategia a implementar.

Las organizaciones que desean mantenerse o incursionar de forma efectiva en un mercado de alta competitividad deben definir estrategias que contribuyan al alcance de la calidad en la producción de bienes y servicios. La tendencia actual de las organizaciones es a competir en base a la calidad y a la productividad, porque de lo contrario pondrían en riesgo su permanencia en el mercado, de allí que, alcanzar y mantener la calidad se ha convertido actualmente en una función de carácter obligatorio para la gerencia.

La innovación tecnológica representa otro eslabón en la cadena estratégica, que busca la aplicación eficiente de la gerencia de calidad en las organizaciones. Es por esto, que ninguna empresa puede aplicar herramientas realmente competitivas si no considera la innovación tecnológica como fuente de apoyo que imprime eficiencia en el desarrollo de métodos o técnicas gerenciales. Cuando una empresa decide apoyarse en la gerencia de calidad para alcanzar el éxito debe considerar como elemento fundamental, no sólo la mejora continua, sino también la innovación tecnológica, porque la tecnología está cambiando la forma de hacer negocios, de alcanzar objetivos y de ser competitivos.

El ritmo de la innovación tecnológica y la velocidad en la que las nuevas tecnologías se difunden por el mundo, quedando a disposición de todos, han aumentado considerablemente la competitividad existente en los mercados, ya que el ciclo de vida de los productos se acorta y aumenta el valor de la capacidad para introducir nuevos bienes y servicios a los mercados. En tal sentido, la adopción de innovación tecnológica en las organizaciones, puede ser el factor determinante de su permanencia en el mercado.

Lo antes planteado refleja la importancia de la innovación tecnológica para la gerencia de calidad y también para el mejoramiento continuo. Éstos son elementos inseparables, la gerencia de calidad trata de alcanzar la excelencia organizacional y

para esto debe apoyarse en la mejora continua, la cual busca mejorar día a día la calidad de los bienes y servicios, y para lograrlo utiliza los avances tecnológicos disponibles en el entorno. Es indudable que, sin la innovación tecnológica, el campo de acción de la gerencia de calidad estaría limitado y la mejora continua sólo quedaría en promesas; porque, el hecho de mejorar continuamente implica la utilización adecuada de los avances tecnológicos, ya sean maquinarias, tecnologías de información, sistemas de control, etc., es decir, no habría mejoramiento continuo sin innovación tecnológica y, por lo tanto, no sería posible una eficiente gerencia de calidad considerando que ésta se fundamenta en un proceso de mejora continua que involucra personas, equipos, proveedores, materiales y procedimientos.

4.6 Influencia de la Innovación Tecnológica en la Definición de Estrategias Organizacionales.

La tecnología no sólo es fundamental para el desarrollo empresarial, sino para cualquier tipo de actividad humana. En su vida cotidiana el hombre utiliza muchos productos de la tecnología como automóviles, teléfonos, internet, etc., con la finalidad de mejorar su calidad de vida a través de los beneficios que ofrecen estos avances tecnológicos. Hoy día, la mayoría de las organizaciones utilizan la tecnología para elaborar sus productos o prestar sus servicios, en muchos casos dependen de ésta para funcionar y alcanzar sus objetivos, porque la tecnología desarrolla conocimientos y da como resultado máquinas, equipos, programas (software), instalaciones, etc.; que conforman un conjunto de técnicas complejas de gran utilidad para las empresas en sus procesos productivos, contribuyendo al alcance eficiente de los objetivos planteados en cuanto a niveles de producción, disminución de los costos, competitividad y calidad de los bienes o servicios.

En consecuencia, Chiavenato (2004), señala que la tecnología es una fuerza ambiental externa que impone retos y dificultades a las empresas y, a la vez, una

fuerza interna, que representa desafíos y problemas, los cuales deben ser dominados para obtener mayor eficiencia en el empleo de los recursos disponibles y poder alcanzar efectivamente los objetivos propuestos.

Por lo tanto, la tecnología no debe considerarse como un medio de producción externo que puede adquirirse en cualquier momento, sino como un aporte que puede perfeccionarse o generarse mediante el propio proceso transformador. Las organizaciones que adopten esta concepción podrán gerenciar la tecnología con criterios de racionalidad técnica y eficiencia, lo que les permitirá ir evolucionando tecnológicamente, a la par con su entorno.

Es de suma importancia que las organizaciones se adapten al acelerado ritmo que presenta actualmente la innovación tecnológica, porque de esto podría depender su éxito o fracaso en el mercado. Una empresa que se adecue a las innovaciones tecnológicas de su entorno podrá obtener ventajas competitivas frente a otras que presenten dificultades para adaptarse.

Las organizaciones adoptan determinadas estrategias con la finalidad de afrontar las condiciones del mercado y las presiones competitivas, es decir, constituyen una respuesta frente al entorno y, establecen las políticas y planes que ayudan al logro de los objetivos previstos. Considerando el carácter fundamental de las estrategias en el desarrollo empresarial Mintzberg y Quinn (1993), plantean que éstas son las acciones planificadas por una empresa en respuesta a los cambios en su medio ambiente externo, sus consumidores y sus competidores. También señalan, que la estrategia representa la forma en la que una organización busca mejorar su posición frente a la competencia, a través de distintas vías como disminución de los costos de producción, efectiva distribución, adecuada atención al cliente y ofreciendo productos o servicios de calidad. Todo esto refleja el carácter fundamental de la estrategia en las organizaciones, como acción que conduce al aprovechamiento de sus recursos,

capacidades y competencias.

Hablar de estrategia se refiere a la decisión de escoger una opción dentro de varias. Al elegir una estrategia también se decide seguir un curso de acción en lugar de otros, de hecho es allí donde radica el propósito básico de la estrategia. Las organizaciones deciden, a través de las estrategias la forma en la que competirán en los distintos mercados.

Todas las organizaciones necesitan establecer estrategias, pero la aplicación y ejecución de éstas va a depender de la situación de cada empresa, es decir, las estrategias deben definirse considerando las debilidades y fortalezas que tenga cada organización y atendiendo a sus necesidades. Por lo tanto, no hay dos estrategias exactamente iguales, incluso una misma estrategia podría cambiar significativamente de una empresa a otra y arrojar resultados opuestos.

Sea cual sea la estrategia que la organización decida implementar para realizar sus negocios, tendrá que desarrollarla con mucho cuidado, para evitar ir en contra de los intereses organizacionales. En tal sentido, se tendrá que recopilar y analizar información relacionada con el medio ambiente interno y externo, para identificar las ventajas y desventajas de la empresa ante los competidores, permitiéndole tomar decisiones más racionales con respecto a la estrategia que desea implementar. Es por eso, que la definición de estrategias debe realizarse considerando los avances tecnológicos que existen en su entorno y sus constantes y acelerados cambios, a fin de obtener ventajas competitivas frente a otras organizaciones.

En el mundo actual ninguna organización puede definir una estrategia realmente competitiva si no considera el estado del arte de la tecnología y los últimos avances de la ciencia. Por lo que, la generación de fuentes perdurables de ventajas competitivas en una organización, debe sustentarse en una estrategia de desarrollo

basada en conocimiento científico moderno, que visualice la participación dinámica de la innovación como un elemento fundamental de dicha estrategia, cimentándose sobre un conjunto de políticas que favorezcan el desarrollo de capacidades científico-tecnológicas, que les permitan a las organizaciones competir de manera efectiva en la economía global.

El desarrollo de la mentalidad innovadora constituye un aspecto fundamental para el sistema empresarial; así, a partir del planteamiento de una estrategia de ciencia e innovación tecnológica se debe lograr un adecuado nivel de gestión de tecnología que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científico-tecnológicos a la actividad productiva de las empresas, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia con los estándares internacionales de calidad. Por tal razón, es necesario que las organizaciones sean innovadoras, de manera que puedan lograr transformar los avances científicos tecnológicos en nuevos productos y procesos, mediante la adecuada y efectiva vinculación de la ciencia, la tecnología, la producción, las necesidades sociales y requerimientos del mercado nacional e internacional.

La adecuada utilización de los avances tecnológicos para generar productos innovadores, de acuerdo con las necesidades del cliente marca la diferencia entre el éxito o fracaso que pueden obtener las empresas. No se puede olvidar la influencia que ejerce la innovación tecnológica en el mundo empresarial moderno, porque está inmersa en las operaciones de las organizaciones y, en efecto, debe ser considerada a la hora de establecer objetivos y metas o cuando se define e implementa una estrategia organizacional.

CONCLUSIONES

- En la actualidad, la globalización de las economías provoca cambios vertiginosos en el mundo de los negocios, exigiendo de la organización, una mayor productividad y competitividad, que le garantice su permanencia en el mercado. Todo esto ha llevado a los gerentes a buscar nuevas alternativas de éxito, orientando sus esfuerzos hacia el alcance de la calidad, como fuente de ventajas competitivas.
- La calidad se ha convertido en un arma estratégica, que contribuye al protagonismo de las organizaciones en los mercados mundiales, pero alcanzarla requiere de una ideología de mejoramiento continuo y la coordinación de los esfuerzos de toda la organización, vislumbrándose así, la necesidad de un enfoque gerencial de calidad, que le de respuestas a estos requerimientos.
- Las organizaciones aplican la gerencia de calidad para buscar la excelencia en la producción de bienes y servicios, a través del esfuerzo coordinado de todos sus miembros en la implantación de sistemas de mejoramiento continuo y, la adopción y perfeccionamiento de nuevas tecnologías.
- La gerencia de calidad, dirige los esfuerzos inteligentes, concentrados e integrados de toda la organización; hacia el mejoramiento continuo en sus productos, servicios, desarrollo del personal y contribución al bienestar general; con el interés de perfeccionar el trabajo, logrando así, la satisfacción de los clientes, empleados y proveedores.
- La gerencia de calidad para cumplir con sus fines, se apoya en el mejoramiento continuo y sus métodos y modelos dentro de los cuales se encuentran el Benchmarking, la calidad total, la reingeniería, etc.; estas herramientas son aplicadas atendiendo a la industria y la necesidad de cada

organización, por lo tanto, pueden considerarse acciones estratégicas orientadas al logro de una eficiente gerencia de calidad.

- La innovación tecnológica, también representa una acción estratégica que tiende a perfeccionar los procesos y tareas de la organización, constituyendo un elemento clave en la productividad y competitividad empresarial, ya que, en el mundo actual ninguna organización podría implementar una estrategia, sin considerar los avances tecnológicos de su entorno e incluirlos en su repertorio de ventajas competitivas. Lo antes planteado, deja ver la necesidad de definir estrategias para alcanzar el éxito en la aplicación de la gerencia de calidad. De allí que, las estrategias juegan un papel decisivo en la búsqueda de la excelencia organizacional.
- Las estrategias adoptadas por la organización en el marco de la gerencia de calidad, deben estar orientadas al alcance de los objetivos planteados en ésta área, estableciendo vías de acción que faciliten su consecución. Por tal razón, la formulación, implementación y evaluación de estrategias de debe hacer atendiendo a los requerimientos de la gerencia de calidad.
- Se evidencia una estrecha relación entre la gerencia de calidad y la estrategia organizacional. Por su parte, la gerencia de calidad busca la excelencia en todos los aspectos de la organización, mientras que, la estrategia determina vías de acción, asigna recursos y condiciona la organización para alcanzar objetivos planteados. En atención a esto, ambos elementos deben combinarse para dirigir la organización al éxito, a través de la calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

Arias, F. 2006. El proyecto de investigación. 5ª Edición. Editorias Episteme: Venezuela.

Balestrini M. 2001. Cómo se elabora el proyecto de investigación. 5ª Edición. Editorial BL consultores asociados: Venezuela.

Chiavenato, I. 2004. Administración. Proceso administrativo. 3ª Edición. Editorial McGraw Hill: Colombia.

Chiavenato, I. 2004. Introducción a la teoría general de la administración. 5ª Edición. Editorial McGraw Hill: Colombia.

Chiavenato, I. 2005. Administración en los nuevos tiempos. 6ª Edición. Editorial McGraw Hill: Colombia.

David, F. 2003. Conceptos de administración estratégica. 9ª Edición. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A: México.

Falcón, J. 2003. Gerencia y toma de decisiones. Editorial CEC, S.A: Venezuela.

Francés, A. 2005. Estrategia para la empresa en América Latina. 7ª Edición. Ediciones IESA, C.A: Venezuela.

Hitt, A., Ireland, D., y Hoskisson, R. 2004. Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. 5ª Edición. International Thomson editores, S.A: México.

Izarra, E. 2001. Técnicas estadísticas básicas aplicadas al control de la calidad y su adaptación a la filosofía sigma seis: México.

Koontz, H. y Weihrich, H. 2003. Administración. Una perspectiva global. 12ª Edición. Editorial McGraw Hill: México.

Mintzberg, H., y Quinn, J. 1993. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. 2ª Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A: México.

Páez, T. 1994. Estrategia empresarial y calidad de gestión. Editorial Texto: Venezuela.

Render, B., y Heizer, J. 2004. Principios de administración de operaciones. Editorial Prentice- Hall: México.

Robbins, S y Coulter, M. 1996. Administración. Editorial Pearson educación. 5ª Edición: México.

Stanton, W., Etzel, M.y Walker V. 2000. Fundamentos de marketing. 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill: México.

Steiner, G. 1998. Planeación estratégica. Continental, S.A: México.

Stoner, J., y Freeman, E. 1994. Administración. 5ª Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A: México.

Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. 1996. Administración. 6ª Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A: México.

Stoner, J., y Wankel, C. 1989. Administración. 3ª Edición. Editorial Prentice-Hall

Hispanoamericana, S.A: México.

Tamayo, M., y Tamayo. 2001. El proceso de la investigación científica. 4ª Edición. Editorial limusa: México.

Thompson A. y Strickland A. 2001. Administración estratégica conceptos y casos. 11va edición. Editorial McGraw Hill: México.

Thompson, J. y Strickland, A. 2004. Administración estratégica. 13ª Edición. Editorial McGraw-Hill: México.

Documento:

Comisión de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. 2006. Instructivo para la elaboración de proyectos de trabajos de grado: Venezuela.

Tesis de Grado:

Acosta, M. 2004. Sigma Seis – Una estrategia de calidad. UDO. Tesis no publicada- Núcleo de Sucre: Cumaná. Venezuela.

González, C., García N., y Martínez Y. 2007. Estrategias competitivas para la Aduana Principal de Puerto Sucre del estado Sucre. UDO. Tesis no publicada- Núcleo de Sucre: Cumaná.

Hurtado J., y Jiménez I. 2008. La gestión de calidad en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente Cumaná. UDO. Tesis no publicada- Núcleo de Sucre: Cumaná. Venezuela.

Trabajo de Ascenso:

Pico, T. 2000. Los círculos de calidad: Una herramienta de la calidad total. UDO. Trabajo de ascenso no publicado. Universidad de Oriente-Núcleo de Sucre: Venezuela.

Artículos de Revistas:

Coscojuela, X. 2008. Gerente. El juego es anticiparse para adaptarse. Número 242: Venezuela.

Jaén, M., y Mogollón, D. 2007. Debates IESA. ¿Quieres cambiar tu empresa? Necesitas conocer a tu gente. Volumen XII. Número 4: Venezuela.

Hurtado, J. 2008. Gerente. El portafolio más amplio. Número 242: Venezuela.

Páginas Web:

Abreu, M., y Cañedo, R. 26-01-2009. Consideraciones teóricas en torno a la gerencia total de la calidad. Disponible en: http://www.wikilearning.com/monografia/gerencia_total_de_la_calidad_en_las_organizacion-esconsideraciones_teoricas_en_torno_a_la_gerencia_total_de_la_calidad/8274-5

Bermúdez, M. 28-01-2009. Estrategia: concepto y evolución histórica. Disponible en: http://www.cuft.tec.ve/cuft/publicaciones/barquisimeto/revistacuft/paginas/revista/prisma_4/Prismas/desde_un_prisma/Santana-Estrategia.pdf.

Díaz, K. 26-01-2009. Estrategia y dirección estratégica. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-con-un-enfoque-empresarial.htm>.

Estrada, N., Hernández. G., González. O., Rodríguez. R., y Burunet. 02-03-2009. E. Innovación Tecnológica: variable determinante en la competitividad. Disponible en: www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml - 79k

González I. 10-12-2008. Gerencia, calidad y competitividad. Conceptos básicos. Disponible en: <http://www.coninpyme.org/pdf/gerencia,calidadycompetitividad.pdf>.

Jurant Institute. 05-03-2009. Seis Sigma. Disponible en: <http://www.juran.es/seissigma.com.html>

Quiñones, E. 15-12-2008. La gerencia de calidad como herramienta para aumentar la efectividad y pasión en nuestras organizaciones. Disponible en http://www.google.co.ve/search?hl=es&rlz=1W1GPEA_es&q=gerencia+de+calidad&meta=.

Lefcovich, M. 02-03-2009. La mejora continua aplicada en la calidad, productividad y reducción de costos. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=305>

López, C. 28-01-2009. Aseguramiento de la calidad y sistemas de calidad. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/27/asesis.htm>.

Segovia, H, Bolívar, X y Barco, D. 10-02-2009. Niveles de la gerencia. Disponible en: tinpan.fortunecity.com/eltonjohn/914/naturaleza_de_la_gerencia.doc –

Thompson, I. 10-03-2009. Definición de organización. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

Villasmil, J. 28-01-2009. Gerencia y liderazgo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

Otras páginas consultadas:

<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/07/reingenieria.html>.

<http://comunicarefectivamente.com/2008/03/10/la-importancia-de-la-estrategia-empresarial/>

<http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/glosario.htm>

<http://es.geocities.com/rafaelalbertorr/planning/trabajo2.html>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

http://es.wikipedia.org/wiki/Mejora_continua

http://es.wikipedia.org/wiki/Mao_Zedong#Teor.C3.ADA_pol.C3.ADtica

<http://ivonne-productostaty.blogspot.com/2008/03/glosario-tematico.html>

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3538/Las-estrategias>.

<http://rie.cl/?a=30669>

http://www.cca.org.mx/ec/cursos/ap044/contenido/contenidos/modulo5/glosario_c_d.htm

<http://www.cipca.org.pe/cipca/webir/regpiura/proyecto2a.htm>

<http://www.clausewitz.com/CWZHOME/MoraCWZ2.htm>.

<http://www.dimensionempresarial.com/2008/07/glosario-de-terminos-p-q-y-r/>

<http://www.elergonomista.com/3ab03.html>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/27/asesis.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No9/Que%20es%20calidad.htm>

<http://www.gost-soex.ru/es/DICCIONARIO-DE-TERMINOS-DE-CERTIFICACION.shtml>

<http://www.gruposaludgtz.org/proyecto/pass-gtz/calsap/Documents/Antecedentes-G-Calidad.pdf>

<http://www.itvillahermosa.edu.mx/programas/modelo/glosario.htm>

http://www.joseacontreras.net/admon/Administracion/Estrategia_Empresarial.htm

<http://www.juran.es/seissigma.com.html>

<http://www.jsd.es/cuales-8-principios-calidad/3-38-112-38.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml> - 79k -

<http://www.monografias.com/trabajos37/innovacion-tecnologica-empresarial/innovacion-tecnologica-empresarial.shtml>

<http://www.myweblog.com.ar/glosario-economico/>

[http://www.piramidedigital.com//tip/gerencia/diccionario gerencial.htm](http://www.piramidedigital.com//tip/gerencia/diccionario%20gerencial.htm)

<http://www.tbmcg.com/es/about/terminology.php>

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/introduccion_a_los_procesos_de_mejora_continua-edward_deming/10913-2

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	GERENCIA DE CALIDAD Y SU RELACION CON LAS ESTRATEGIAS EN LAS ORGANIZACIONES
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Mayz S., Eduard T.	CVLAC	17.622.682
	e-mail	Eduardx37@hotmail.com
	e-mail	
Maza R., Yessika del C.	CVLAC	18.416.543
	e-mail	michael_03_yes@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Gerencia de Calidad, Estrategias y Organizaciones.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

Actualmente el mundo evoluciona a pasos agigantados, ocasionando fluctuaciones en los mercados y con ésta, el surgimiento de nuevas teorías, métodos y enfoques con el propósito de ayudar al hombre a dirigir exitosamente las organizaciones. En el clima de incertidumbre y riesgo que encierra el mercado global, las organizaciones están obligadas a buscar la calidad, como acción estratégica que garantice mayor productividad y competitividad, permitiéndoles una efectiva participación en el mercado. Todo esto, deja ver la necesidad de un nuevo enfoque gerencial que favorezca a las organizaciones en su búsqueda; en tal sentido, surge la gerencia de calidad, con la finalidad de perfeccionar los procesos y tareas que se llevan a cabo en las organizaciones, buscando entre otras cosas, disminuir los productos defectuosos y desechados; y de esa manera disminuir los costos de producción y aumentar la calidad. Este nuevo enfoque gerencial se apoya en un proceso de mejora continua y en la utilización de las nuevas tecnologías para lograr sus fines. De allí que, se presenta esta investigación documental de tipo descriptiva que tiene como objetivo analizar la gerencia de calidad y su relación con las estrategias en las organizaciones. Encontrándose que, las estrategias adoptadas por la organización en el marco de la gerencia de calidad, deben estar orientadas al alcance de los objetivos planteados en ésta área, estableciendo vías de acción que faciliten su consecución. Además que, la gerencia de calidad combinada con una adecuada definición y ejecución de estrategias, puede ser la clave para el alcance de la excelencia en todos los aspectos de la organización.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa de M.	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	
	e-mail	
MSc. Elka Malavé R	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.633
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	04	02

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-EMYM.doc	Aplicattion/Word

Alcance:

Espacial: Universal

Temporal:

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo:

Licenciatura

Área de Estudio:

Administración

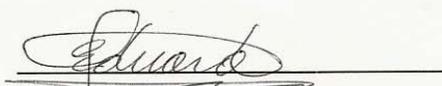
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre

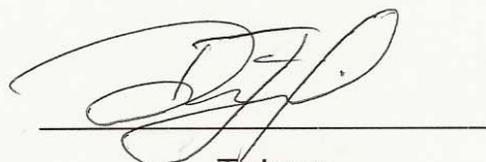
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

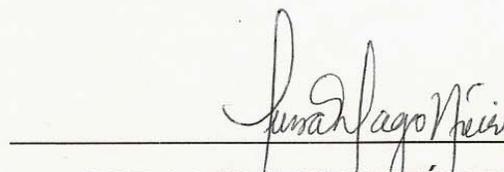
Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.


Mayz S. Eduard T.


Maza R. Yessika del C.


Tutora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez


Tutora
MSc. Eika Malavé Ramos



POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS

