

**CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPIRITUS  
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**

**TESIS EN OPCIÓN DE GRADO ACADÉMICO  
DE MASTER EN DIRECCIÓN**

**TÍTULO: Procedimiento para el diseño y aplicación de la estrategia para mejorar la calidad de los servicios. Aplicación en la UNAICC de Sancti Spíritus.**

**AUTOR: Ing. Olga L. Bernal Mayea**

**TUTOR: Dr. C Bismayda Gómez Avilé**

*Sancti Spíritus 2006*

**“AÑO DE LA REVOLUCIÓN ENERGÉTICA EN CUBA”**

## **INTRODUCCIÓN**

Cada día más, la competitividad empresarial descansa en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, anticiparse y responder de forma creadora a los cambios que se producen en su entorno. Sin embargo, el entorno empresarial se ha vuelto cada vez más turbulento y dinámico. La globalización de la economía y la competencia son partes de nuestra realidad cotidiana, a su vez, fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las empresas e influyen, y a veces determinan, su funcionamiento.

Las tendencias del mundo donde Cuba se ha reinsertado encierran grandes amenazas, pero también ofrece oportunidades para el país. Un mundo para el que Cuba no estaba preparada, pero con el que ahora tiene que interactuar y establecer un equilibrio externo y donde tiene, por tanto, que sobrevivir. Un mundo cuyo carácter dinámico e inestable exige, para enfrentarlo, una economía de mayor apertura, movimiento, competitividad y capacidad de adaptación y respuesta ante sus continuos e imprevisibles cambios.

Constituye un hecho concreto en nuestro país que ya no es posible dirigir nuestras entidades con una visión a corto plazo, o lo que es lo mismo, con miopía estratégica, se necesita capacidad para prever el futuro, ya sea para adaptarse y responder a él, o bien para contribuir a provocarlo, que es lo más aconsejable bajo determinadas circunstancias y condiciones.

El sector empresarial cubano necesita ser dirigido con una nueva y revolucionaria mentalidad, que lo guíe en esta ardua batalla para enfrentarse a un entorno cada vez más agresivo. La dirección estratégica como actitud está llamada a desempeñar ese rol, convirtiéndose de hecho en un proceso gerencial que conlleva al cambio en las formas de pensar y actuar. Resulta innegable, que para lograr la recuperación de la empresa cubana actual, sobre bases sólidas que permitan eficiencia, eficacia y competitividad sostenidas, y para una reinserción exitosa en el ambiente externo, se requiere, entre otros aspectos, de una proyección y dirección estratégicas de las mismas, que potencie su creatividad, flexibilidad, dinamismo, rapidez y agresividad con una visión de futuro clara, previamente definida y compartida por todos sus miembros.

Los cambios que se introduzcan en el sector empresarial cubano deben estar encaminados a mantener la preeminencia de la propiedad estatal socialista sobre la base de llevar la empresa estatal a un nivel de eficiencia superior en comparación con otras formas de propiedad, como elemento consustancial al socialismo. La dirección estratégica contribuye al logro de este objetivo, al guiar a la organización en la potenciación de sus fortalezas y aprovechamiento de sus oportunidades, así como a

minimizar las debilidades y atenuar las amenazas que obstaculizan su desarrollo y desenvolvimiento eficaz.

De todo lo anterior se deduce que para alcanzar resultados eficientes en su gestión y para ser competitivas, nuestras organizaciones deben contar con su estrategia elaborada y proyectada, al menos para tres o cinco años.

Los mercados actuales no se parecen en nada los de 10 años atrás. Las empresas desarrollan una competencia feroz en un campo de batalla donde una palabra se ha vuelto mágica: la calidad. No existen opciones o alternativas, o te concentras en la calidad y te mantienes compitiendo o abandonas y pasas a formar parte del gran equipo de los perdedores.

La calidad en los servicios no puede hacer ningún progreso real hasta que no se efectúen cambios drásticos en la aproximación a la calidad y en el concepto que de ella se tiene. Para formarse una idea de la calidad los clientes le dan más importancia al impacto de los diferentes contactos con la organización que a las propias características del producto. Sin duda, nos encaminamos hacia una economía de calidad y satisfacción del cliente para el próximo siglo.

El logro de la calidad en las empresas tiene que ver con un cambio en la forma de administrar y pensar acerca de la satisfacción del cliente. Para las personas que entienden la antigua mentalidad industrial, centrada en el trabajo, comiencen a actuar con la nueva mentalidad, de valor al cliente, es importante identificar explícitamente las diferencias entre ambas.

En el siglo XXI se requiere de una mentalidad diferente. Los dueños del mercado en los años venideros serán los que se liberen de la mentalidad antigua y empiecen a ver su negocio de un modo completamente nuevo.

La UNAICC es una organización de interés social de carácter profesional, económica y autofinanciada, integrada por arquitectos, ingenieros civiles, hidráulicos, así como otros profesionales afines al sector de la construcción y vinculados directamente a esta actividad, incorporados a las tareas de la edificación, consolidación y defensa de la nación cubana y se rige por los estatutos, su legislación complementaria y los acuerdos y disposiciones de sus órganos de dirección.

Independientemente de las opiniones positivas que se reciben de los clientes en la UNAICC se carece de un pensamiento estratégico y se precisa de un estudio que vaya en busca de la identificación de las necesidades de mejorar la calidad de cada uno de los servicios que se ofertan. Considerando que el personal que brinda servicios en la organización está calificado y con las habilidades necesarias, es estimulado, remunerado y reconocido, es preciso profundizar para estimar en que medida estas condiciones satisfacen las exigencias de los clientes, conocer el comportamiento del

personal, la información que reciben los clientes, pues no todos los organismos aprovechan las potencialidades que se ofertan, la atención individualizada, si el trabajo se realiza bien desde la primera vez, los servicios se responden con rapidez, creatividad y calidad y se brindan servicios integrados ya que la organización abarca disímiles especialidades y se pueden conformar equipos multidisciplinarios. Todo esto constituye la **situación problémica** de la investigación.

El **problema científico** de esta investigación consiste en ¿Cómo mejorar la calidad de los servicios que brinda la UNAICC, a través del diseño y aplicación de la estrategia de la organización?

Una vez definido el problema científico, a cuya solución contribuye esta investigación, el **objeto de estudio teórico** de la misma se centró en la estrategia y la calidad de los servicios prestados, el **objeto de estudio práctico** es la estrategia en la UNAICC Sancti Spíritus.

En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente, se planteó como **hipótesis general de investigación**, la siguiente: Con el diseño y aplicación de la estrategia de la UNAICC es posible y viable la mejora continua de la calidad de los servicios que se brindan.

En correspondencia con la hipótesis general de investigación planteada, el **objetivo general**, se definió como sigue: Diseñar y aplicar la estrategia en la UNAICC Sancti Spíritus con vistas a mejorar la calidad de los servicios que se prestan.

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** que siguen:

1. Revisar y analizar la bibliografía sobre estrategia y calidad de los servicios, que permita construir el marco teórico referencial de la investigación.
2. Diagnosticar la situación actual en la UNAICC Sancti Spíritus.
3. Proponer un procedimiento para diseñar y aplicar la estrategia de la organización.
4. Diseñar la estrategia en la UNAICC Sancti Spíritus con vistas a la mejora continua de la calidad de los servicios prestados.
5. Aplicar paulatinamente la estrategia en la UNAICC Sancti Spíritus.
6. Valorar en términos de beneficios el procedimiento aplicado, con el objetivo de validar la hipótesis general de investigación planteada y que, a la vez, sirva como base para su continuación en trabajos posteriores sobre esta temática.

La investigación será fundamentalmente **correlacional**, pues con la aplicación de la estrategia se obtendrá mejora de la calidad de los servicios que brinda la UNAICC Sancti Spíritus.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos y técnicas** de análisis y síntesis, dinámica de grupos, análisis comparativo, herramientas matemáticas, entrevistas y encuestas, así como el procesamiento computacional de los resultados, sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

El **valor teórico** de la investigación esta dado por la construcción del marco teórico referencial de la investigación a través de un análisis minucioso de la literatura consultada alrededor de temas novedosos relacionados con estrategia y calidad de los servicios. Además se elabora un procedimiento general para diseñar y aplicar la estrategia en la organización y un procedimiento específico para valorar el nivel de expectativa y percepción de los clientes.

El **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas en los procedimientos desarrollados, incluyendo el hecho de que los procedimientos específicos pueden ser usados, para la mejora continua de la calidad de los servicios a través del diseño y aplicación de la estrategia en la UNAICC, así como la posibilidad de aplicarlos en otras sedes provinciales, al cual pueden ser incorporados de manera coherente. Lo anteriormente afirmado se encuentra un procedimiento general para la implementación de la estrategia.

El **valor práctico** radica en la factibilidad y pertinencia demostrada de poder diseñar y aplicar los procedimientos desarrollados con resultados satisfactorios y lograr una mejora continua de la calidad de los servicios prestados.

El **valor social** se centra en la mejor satisfacción de los clientes a través de la calidad en el servicio.

Para dar cumplimiento a los objetivos la **estructura de la investigación** es en 3 capítulos. En el capítulo I se desarrolla el marco teórico referencial de la investigación; en el capítulo II se propone un procedimiento para diseñar y aplicar la estrategia de la organización y en el capítulo III se diseña y aplica la estrategia de la UNAICC Sancti Spiritus; al final del trabajo se establecen las conclusiones de la investigación, así como las diferentes recomendaciones que se derivan de ellas y los anexos de necesaria inclusión.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Introducción**

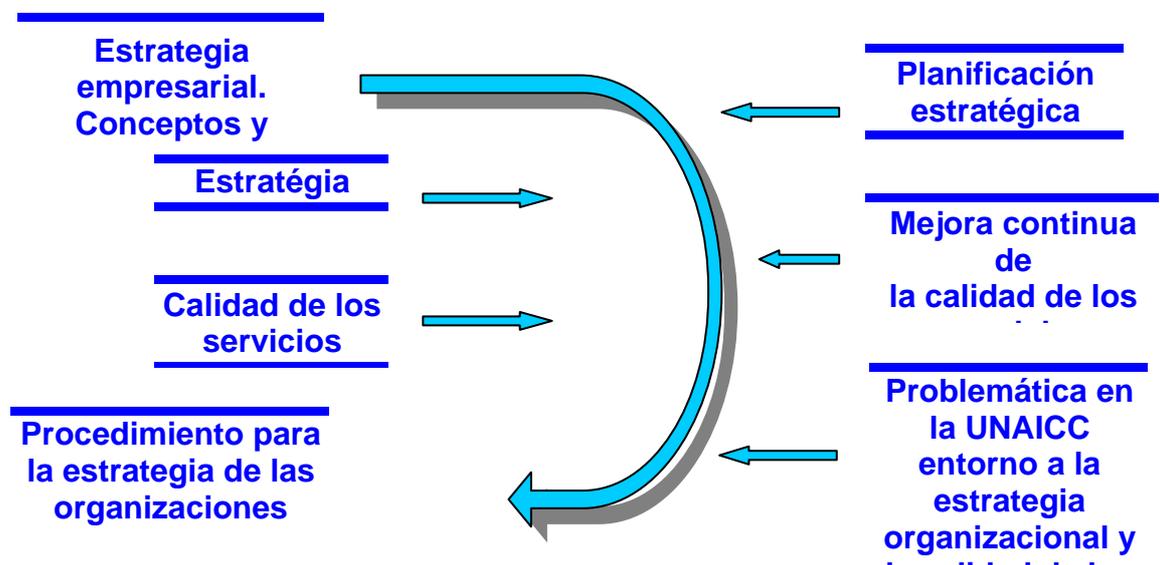
El entorno empresarial se ha vuelto turbulento. La internacionalización y la globalización de la economía, la competencia y la desregulación, son aspectos que lo caracterizan, así como los fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las empresas e influyen y a veces determinan su funcionamiento.

La sociedad sufre una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel más protagónico para las empresas. La mundialización de la economía, además de endurecer la competencia, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos: político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial.

La historia muestra como las empresas han ido evolucionando de acuerdo con las transformaciones que se producen en su entorno socioeconómico y político. La historia sigue, y la empresa, si quiere sobrevivir, debe seguir adaptándose, anticipándose y respondiendo a los cambios de su entorno. Será vital su capacidad de adaptación y respuesta y la calidad de su dirección. Para ello es preciso adoptar un nuevo enfoque en la acción directiva: **un enfoque estratégico**.

*El objetivo de este capítulo es la construcción del marco teórico referencial de la investigación, donde se hará referencia a los principales hallazgos encontrados durante un análisis bibliográfico, que permitirá la incorporación de los elementos teóricos - conceptuales necesarios para la fundamentación de la investigación, desarrollando las variables estrategia y calidad de los servicios. Además se hace referencia a los modos de actuación resultantes de las aplicaciones prácticas en el contexto de la Unión Nacional de Arquitectos e Ingenieros de la Construcción de Cuba.*

El hilo conductor que sustenta el marco teórico referencial de la presente investigación



se observa en la figura 1.1

*Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico y referencial. Fuente: Elaboración propia*

## **1.2 Estrategia empresarial. Conceptos y elementos fundamentales**

Las empresas son organizaciones humanas, cuyo desempeño está basado en la actuación de su personal, y la que tengan sus agentes externos con los que tiene relación. De lo anterior se puede deducir, que la actuación del personal de la empresa y los agentes externos, se basa en la estrategia que da la dirección de la empresa, y a la motivación que tengan ambos.

El Cervantes, Diccionario Manual de la Lengua Española plantea:

**Estrategia:** Arte o manera de dirigir la guerra, la política u otro asunto que interese.

El origen de la palabra estrategia esta relacionado con el campo militar y se remonta a los griegos. Del griego, estrategia; de estrategós, general, jefe. Ardid de guerra, engaño hecho con astucia y destreza. Astucia, fingimiento y engaño artificioso. Habilidad para dirigir un asunto.

Imaginar, concebir, trazar planos sobre el mapa, forjar proyectos en la mente no es hacer nada, no es ejecutar cosa alguna, no es adelantar un paso material en el camino que lleva a los fines concretos, pero, en cambio, el que ejecuta ciegamente, el que marcha por sendas de dudas que no saben a dónde conducen; el que obra sin que un pensamiento claro haya dado la pauta de lo que hay que realizar, hace casi siempre menos que el que no hace nada, ejecuta acciones desconocidas, lleva a cabo cosas perjudiciales. Pues bien, la estrategia es la esencia misma del arte de la guerra, es una pauta que guía a la inteligencia por los difíciles caminos que conducen a los éxitos decisivos, es la luz que alumbra las oscuridades del teatro de operaciones, velado siempre por la duda perenne de lo que pretende, de lo que intenta, de lo que hace el enemigo y de los medios que posee para verificarlo.

**Quinn (1980)**, en su libro: Estrategias para el cambio. Incrementalismo lógico, también advierte: “El vocablo strategos inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.), vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.C.), el término hace referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de Gobierno global.

Como se ha visto anteriormente, el concepto de estrategia es antiguo. “Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo” **(Stoner, 1997)**

Los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear batallas. Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo y cuándo no pelear, manejar las relaciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían, no solamente que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tanto componente de planeación como de toma de decisiones o acciones. Conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia como gran plan. **(Stoner, 1997)**

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, es reciente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este reconocimiento se debió: Primero: el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a un más corto ciclo de vida de las ideas innovadoras. Segundo: ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales. La integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales (y algunas veces de culturas diferentes) constituyen una empresa estratégica, aun cuando tome mucho tiempo lograr tal integración.

El concepto de estrategia puede definirse a partir de, cuando menos, dos perspectivas: 1) desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y, 2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace. **(Stoner, 1997)**

En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. En la segunda perspectiva, la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Esta última perspectiva de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos (aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad). Aún cuando se

utilizan ambas definiciones, se hará énfasis en el papel activo, conocido como planeación estratégica o administración estratégica.

### 1.2.1 Conceptos de estrategia

- Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. **(Quinn, 1980)**
- Es un plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. **(Ackoff, 1980)**
- **Mintzberg (1984)** ofrece cinco definiciones de estrategia, a lo que él llama, las 5 Ps de la estrategia: La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Es una pauta de acción, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Es un patrón, modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en su entorno. Es una perspectiva, su contenido implica, no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.
- Es un patrón o modelo de decisiones que: 1) determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; 2) produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; 3) define la esfera de negocios a que aspira una compañía; 4) establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, 5) precisa la naturaleza de las contribuciones, económica y no económica, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades. **(Andrews, 1980)**
- Son las características básicas del match que una organización realiza con su entorno. **(Hofer y Schendel, 1978)**
- La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico. **(Menguzzato y Renau, 1995)**
- Es un modelo o plan que expone de manera conjunta las políticas, los objetivos y las secuencias de acción más importantes de la organización. **(Mintzberg, 1995)**
- Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. **(Stoner, 1989)**
- **Steiner (1993)**, en su obra Planeación Estratégica analiza el concepto desde dos puntos de vista: Estrategias maestras, las que define como misiones, propósito,

objetivo y política básica. Estrategias de programas, las que se relacionan con la adquisición de los recursos para proyectos específicos.

- La estrategia es una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos. **(Koontz, 1987)**
- La estrategia constituye un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. **(Koontz, 1987)**
- **Michael Porter, Francisco J. Manso y The Boston Consulting Group (1997)** definen la estrategia como un enfoque de competencia. Incluso **Porter (1997)** en su definición incluye las cinco fuerzas competitivas: Rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

El modelo estratégico insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

Estrategia es la acción de marcha que se sigue para poseer niveles de recursos ajenos a quien la emprende.

La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es resultado de una decisión ejecutiva (tomando por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial a través de:

- Una ampliación y consolidación de su situación financiera.
- Una ampliación de su mercado potencial.
- Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento.

Para que la planeación sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta. Esto implica el uso de estrategia en la planeación.

**Steiner (1993)** define planeación estrategia como: “el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.”

En cada etapa de este proceso se hace una serie de suposiciones; por ejemplo, para una [empresa](#) los resultados financieros pronosticados se basan en suposiciones de [venta](#) y de [costos](#), las cuales a su vez se basan en suposiciones de [demanda](#), de [competencia](#), de [programas](#) de [desarrollo](#) de [productos](#), de programas de reducción de costos de planes de adquisición y así sucesivamente.

Es difícil trazar una línea divisoria exacta entre los planes de trabajo y la [estrategia](#). En numerosos casos, un [plan](#) de trabajo establecido tiende a modificar un plan recientemente formulado. En tal caso, el plan establecido tiene una ventaja estratégica sobre el nuevo.

Algunos planes de trabajo se establecen como guía de alguna acción determinada, como la compra de nueva maquinaria o la ampliación de la [negociación](#) abriendo otra tienda. Otros planes se establecen como guías estratégicas y, por tanto, por sí mismos modifican todos los demás que tienen alguna relación con ellos.

La planeación estratégica permite conocer muy bien el escenario en el que queremos situar a nuestra idea creativa y ver si esta puede convertirse en un producto innovador. La planeación estratégica nos brinda un panorama adecuado para observar cuales son los diferentes ángulos que debemos adoptar para cubrir la necesidad de nuestro cliente y de esta manera lograr su satisfacción. Cuando realizamos una buena planeación estratégica podemos prever todas las situaciones en las que nuestra idea creativa va a estar involucrada y así poder enfrentar todo tipo de cambio. Al saber manejar los cambios se genera una imagen de que nuestra empresa está comprometida con la mejora continua y la seguridad de que estamos involucrados con el cliente y buscamos ofrecerle un producto con calidad.

### **1.3 La planeación y la dirección estratégica, como herramientas necesarias para desarrollar organizaciones**

La planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

Es un proceso que incluye sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario.

La planeación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis de alternativas, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al

camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus operaciones. Es un proceso escrito y explícito para la determinación de los objetivos de la organización a largo plazo, que considera además el control de los resultados.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en la construcción de una comunidad de intereses. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite involucrar a todos en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. Considera además, el concepto general de desarrollo de la organización en el futuro y las previsiones y distribución de los recursos totales en correspondencia con el ambiente interno y externo. El fin último es, alcanzar los propósitos más totalizantes de la organización con una visión proactiva.

La planeación estratégica permite conocer muy bien el escenario en el que queremos situar a nuestra idea creativa y ver si esta puede convertirse en un producto innovador. La planeación estratégica nos brinda un panorama adecuado para observar cuales son los diferentes ángulos que debemos adoptar para cubrir la necesidad de nuestro cliente y de esta manera lograr su satisfacción. Cuando realizamos una buena planeación estratégica podemos prever todas las situaciones en las que nuestra idea creativa va a estar involucrada y así poder enfrentar todo tipo de cambio. Al saber manejar los cambios se genera una imagen de que nuestra empresa está comprometida con la mejora continua y la seguridad de que estamos involucrados con el cliente y buscamos ofrecerle un producto con calidad.

La planeación estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. La [planeación](#) comprende tanto el [programa](#) de acción normativo del consejo directivo y/o alta [dirección](#) de [una empresa](#), como sus metas y [objetivos](#).

El programa de acción define los objetivos, metas, [políticas](#) y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de [la empresa](#) (áreas sustantivas y adjetivas).

El [proceso](#) de planeación consta básicamente de las siguientes etapas:

- Establecimiento de objetivos
- Formulación de estrategias
- Desarrollo de los planes de operación
- Establecimiento de [presupuestos](#) financieros

- Ejecución de las [operaciones](#)

La estrategia es un [concepto](#) que abarca la preocupación por "que hacer" y no por "como hacer", es decir busca que se implementen todos los [medios](#) necesarios para ponerla en práctica. Una estrategia da lugar a muchas tácticas y por ello la estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica [poder](#) identificar las oportunidades y amenazas del [ambiente](#) donde [oferta](#) la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas.

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que se pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

La planeación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él, examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

La planeación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una empresa, facilitando una acción innovativa de dirección y de liderazgo.

Al realizar la planificación estratégica de la organización, deben evitarse por todos los medios:

1. Pensar que no es necesaria.
2. Desarrollarla sin la participación de las personas que deben apoyarla para que funcione.
3. Ponerla en práctica sin lograr consenso.
4. Centrarse en problemas a corto plazo que pueden resolverse con rapidez y facilidad.
5. No considerar sus efectos en el sistema como un todo.
6. No considerar las transformaciones que deben producirse en las responsabilidades, las funciones y el papel de cada individuo.
7. Hablar demasiado, ser muy abstracto o general.
8. No cuestionar los supuestos, paradigmas e ideas vigentes.
9. Hacerla rígida o con dificultad para su evolución.
10. No involucrar a todos (de abajo, afuera, nuevos).
11. Abusar con el empleo de frases manidas.
12. No obtener retroalimentación o dejar de evaluar el proceso y corregir el rumbo.

*La formulación de un plan estratégico es el proceso de llegar a un consenso claro acerca de dónde se encuentra, a dónde quiere llegar y cómo va a lograrlo. Aunque el proceso de*

*planeación estratégica conducirá al desarrollo de un plan por escrito, este documento no constituye la meta final. El objetivo y beneficio verdaderos de la planeación estratégica es el entendimiento común de su organización: en el presente y en el futuro y el modo de implementar e implantar lo planificado.*

"La planeación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino, las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan al futuro". **(Santesmases, 1999)**

La planificación estratégica trata mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a los competidores. **(Kotler, 1988)**

La planificación estratégica es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. Con una adecuada planificación estratégica, la empresa podrá aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que llegue a identificar o se le presenten y utilizar con mayor efectividad los recursos internos de que disponga. La elaboración del plan estratégico de la organización pone de manifiesto, en definitiva, las prioridades, supuestos, cambios, tendencias y periodificaciones a considerar por la organización y que deben constituir su guía de actuación. **(Santesmases, 1999)**

El análisis de los conceptos anteriores nos da los elementos claves que están detrás del significado del proceso de planificación estratégica: El proceso es estratégico, porque involucra elegir la mejor manera para responder a las circunstancias del entorno de la organización. Ser estratégico entonces significa tener claros los objetivos de la organización, estar conscientes de los recursos de la organización e incorporar ambos para responder conscientemente en un medio ambiente cambiante. El proceso es de planeación, porque involucra el establecimiento intencional de metas (elegir un futuro deseado), y desarrollar un enfoque para cubrir esas metas. El proceso es disciplinado, en tanto que requiere de cierto orden y patrones para mantenerlo enfocado y productivo. El proceso es acerca de decisiones y acciones fundamentales, porque para poder responder a las cuestiones anteriores deben tomarse decisiones estratégicas sobre lo que es más importante.

La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias. **(Menguzzato, 1995)**

La planificación estratégica es elaborada por el nivel superior de la organización en estrecha colaboración con los directivos de primera línea y otro personal de los diferentes niveles escogidos al efecto.

Es importante dejar explícito el hecho de que aunque la elaboración de la Planificación Estratégica de una organización sea responsabilidad de los directivos de primera línea y sus colaboradores más cercanos, es juiciosa y adecuada la participación de otros niveles de la organización que puedan aportar en su elaboración.

La planificación estratégica permite a las organizaciones llegar a precisar los aspectos siguientes:

- Una imagen precisa de la situación a la que se espera llegar en el futuro.
- La situación actual en relación con la futura
- Los objetivos y las iniciativas fundamentales que eliminarán la disparidad entre la situación actual y la futura, a la que se aspira.

La planeación estratégica consiste en respuestas a una serie de preguntas en torno a la dirección en equipo u organizacional, que incluye las siguientes:

Misión: ¿Quiénes somos?

Visión: ¿Hacia dónde queremos ir?

Metas u objetivos ¿Qué necesitamos para llegar a donde queremos ir?

Objetivos tensos: ¿Qué haríamos posible si realmente probamos con fuerza y tesón?

Barreras: ¿Qué nos espera en el camino para llegar allí?

Estrategias: ¿Cómo podemos en general salir airoso en la eliminación de esas barreras?

Tácticas: ¿Qué hacemos específicamente para superar esas barreras?

Planes de acción: ¿Quién hará qué? ¿Cuándo? ¿Qué se requiere para ello?

La planificación estratégica sólo es útil si apoya el pensamiento estratégico y conduce a la dirección estratégica, base para una organización eficaz. El pensamiento estratégico significa preguntar, ¿estamos haciendo lo correcto? Y por tanto, requiere de un entendimiento del medio ambiente y de creatividad en el desarrollo de respuestas eficaces a esas fuerzas. Entonces la dirección estratégica es la aplicación del pensamiento estratégico en el trabajo de guiar a la organización.

La historia muestra como las empresas han ido evolucionando de acuerdo con las transformaciones que se producen en su entorno socioeconómico y político. La competencia es más exigente cada día, y la organización, si quiere sobrevivir a la misma, debe seguir adaptándose, anticipándose y respondiendo a los cambios de su entorno. Será vital su capacidad de adaptación y respuesta a este cambiante entorno

competitivo. Para ello es preciso adoptar un nuevo enfoque en la acción directiva: Un enfoque estratégico.

Se afirma que "dirección estratégica" es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigida a la obtención de los mismos.

Sin pretender dar una definición, muchos especialistas aceptan que la dirección estratégica es un enfoque diferente de entender y practicar la administración, que reconoce o privilegia los aspectos siguientes:

- La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas.
- La importancia de un sistema de acción centrado en los clientes, usuarios y socios de la organización.
- El compromiso con la visión prospectiva, con el largo plazo y con la sostenibilidad institucional.
- Las inversiones "inteligentes" centradas en factores de cambios y transformación.
- El compromiso con el principio de la calidad total en todos los niveles.
- La importancia de los competidores para el desempeño de la organización y las alianzas estratégicas entre ésta y los competidores.

La dirección estratégica no debe concebirse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas a nivel de habilidad. Se considera más, como una combinación de elementos filosóficos y del comportamiento localizado al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tienen profundas y significativas implicaciones para las culturas de las organizaciones y las conductas futuras. Con relación a esto último, la estrategia puede contribuir a dinamizar la cultura organizacional, en la medida que se logre concienciar que la estrategia presupone cambios, y que haya un convencimiento de la necesidad del análisis de la situación actual que ponga al descubierto los puntos fuertes y débiles internos de la organización, así como las amenazas y oportunidades externas a la misma. Asumiendo además, la flexibilidad como un principio y manejando los conflictos y la resistencia al cambio.

Hay una marcada diferencia entre planear estratégicamente y dirigir estratégicamente:

Se planifica estratégicamente bajo los modelos asumidos llegándose a concebir hasta los planes de acción y de contingencia, donde deben quedar claros los recursos humanos, materiales y financieros para el cumplimiento eficaz de ese plan de acción.

Se dirige estratégicamente cuando se es capaz de ejecutar todo lo planificado con las correcciones pertinentes que el propio proceso y el escenario donde se ejecuta, lo exige, esto requiere tenerlo presente para los cambios que deben efectuarse en los

métodos y estilos de dirección que hacen posible la toma de decisiones en tiempo real para evitar excesivos ajustes de lo planificado.

La dirección estratégica abarca la totalidad del problema estratégico. Presupone la creación de las siguientes premisas:

- Trabajar con pensamiento estratégico.
- Trabajar con actitud estratégica.
- Tener un comportamiento estratégico.
- Crear una cultura empresarial estratégica que sirva de soporte al enfoque estratégico.
- Desarrollar los recursos humanos como el activo principal para el éxito de la dirección estratégica.
- Desarrollar un liderazgo transformador, para el cambio.

Ahora bien, no cabe la posibilidad de una actitud voluntariosa sin la anticipación. Por lo que la actitud estratégica debe ser también una actitud anticipadora. Además, una actitud voluntariosa requiere la aceptación del cambio, por lo que la actitud estratégica se caracteriza por ser una actitud abierta al cambio, crítica de la propia concepción y práctica directiva, que supone la capacidad de cuestionar todo, de salir del marco de la rutina para descubrir y poner en marcha soluciones nuevas. Este debe ser el aspecto más difícil de cumplir en la actitud estratégica. Esta actitud estratégica, definida como una actitud voluntariosa, anticipadora, crítica y abierta al cambio se debe ir plasmando en los conceptos de estrategia de empresa, planificación estratégica y dirección estratégica, constituyendo así mismo su base fundamental.

La dirección estratégica presupone una actitud, no solamente, reactiva, sino activa y voluntariosa, basada en el convencimiento de que el futuro de la empresa se puede moldear con una acción adecuada, y en el rechazo a la pasividad y a la neutralidad directiva. "Aceptar el fracaso cuando la situación es difícil es ya provocarlo; pero siempre hay algo que hacer..." **(Daigne, 1986)**

La dirección estratégica constituye una necesidad indiscutible debido a los cambios que se producen en el mundo. Las organizaciones se mueven en un entorno puramente de cambios, lo que significa que su funcionamiento interno dependerá de su capacidad para adaptarse, prevenir y enfrentar esos cambios y de forma constante provocar los cambios para contribuir a la cultura de este y alcanzar la competitividad y la calidad.

La dirección se somete a las características del ambiente interno y al externo por lo que estas, para que sean efectivas deben tener flexibilidad, responsabilidad, reducción

de los gastos, agresividad, rapidez, visión. Es decir deben tener definida su estrategia para la dirección.

La intención de destacar la palabra administración estratégica no se trata que se vaya a profundizar en ello netamente si no que se presente la vinculación económico financiera en los procedimientos administrativos concretos utilizados en la practica así como se hace énfasis en como usar el instrumento contable en el contexto de la ciencias de la gestión de organizaciones proporcionándole tanto al directivo como al analista financiero una luz sobre su futuro inmediato.

Ahora bien, no cabe la posibilidad de una actitud voluntariosa sin la anticipación. Por lo que la actitud estratégica debe ser también una actitud anticipadora. Además, una actitud voluntariosa requiere la aceptación del cambio, por lo que la actitud estratégica se caracteriza por ser una actitud abierta al cambio, crítica de la propia concepción y práctica directiva, que supone la capacidad de cuestionar todo, de salir del marco de la rutina para descubrir y poner en marcha soluciones nuevas. Este debe ser el aspecto más difícil de cumplir en la actitud estratégica. Esta actitud estratégica, definida como una actitud voluntariosa, anticipadora, crítica y abierta al cambio se debe ir plasmando en los conceptos de estrategia de empresa, planificación estratégica y dirección estratégica, constituyendo así mismo su base fundamental.

La dirección estratégica constituye un enfoque diferente de entender y practicar la dirección, que reconoce y privilegia los aspectos críticos siguientes:

- la importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas;
- el compromiso con la visión prospectiva a largo plazo;
- las inversiones inteligentes centrada en los factores de cambio y transformación.

La dirección estratégica, contempla un modelo, una metodología, pero va más allá de eso. La dirección estratégica es una filosofía que debe prender en la mente de todos en la empresa, y provocar un profundo cambio de actitud y una actitud para el cambio, en el que las cuestiones sobre la estrategia sea lo cotidiano, la regla, y no la excepción. Un buen modelo, una buena estrategia, fracasan si no tienen de soporte un verdadero pensamiento estratégico (dirección estratégica), que lo sustente, le impregne vida y acción.

Un resumen necesario:

- La dirección estratégica requiere de un pensamiento, una actitud y de una intención de quienes la practiquen.
- La dirección estratégica representa un proceso mental o intelectual, más que procedimientos o técnicas. El orden correcto es primero tener un pensamiento estratégico, y después poseer una metodología.

- En la actualidad se debe hablar más de dirección estratégica que de planificación estratégica.
- La dirección estratégica gana en eficiencia empleando una metodología adecuada a las características de la organización.
- No existe una herramienta metodológica única para llevar a cabo la planificación y la dirección estratégica.

En el **Anexo 1** se muestran algunos modelos para la planeación y gestión estratégica de una empresa, propuestos por varios autores.

La implementación de un análisis estratégico y la conversión de las actuales formas de dirigir en una dirección científicamente demostrada, provocan que la organización se encamine a la obtención del éxito en sus gestiones, tanto desde el punto de vista de logros de objetivos y metas planificadas como de hacerlo en el menor tiempo y con el gasto óptimo de recursos materiales y humanos.

#### **1.4 Acercamiento necesario hacia la calidad**

**Calidad:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. El término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

**Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. "Generalmente implícita" significa que es habitual o una práctica común para la organización, sus clientes y otras partes interesadas que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita. Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisito, por ejemplo, requisito de un producto, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente. Un requisito especificado es aquél que se declara, por ejemplo, en un documento. Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas.

**Característica:** rasgo diferenciador. Una característica puede ser inherente o asignada. Una característica puede ser cualitativa o cuantitativa. Existen varias clases de características, tales como:

- físicas, (por ejemplo, características mecánicas, eléctricas, químicas o biológicas);
- sensoriales, (por ejemplo, relacionadas con el olfato, el tacto, el gusto, la vista y el oído);
- de comportamiento, (por ejemplo, cortesía, honestidad, veracidad);
- de tiempo, (por ejemplo, puntualidad, confiabilidad, disponibilidad);

- ergonómicas, (por ejemplo, características fisiológicas, o relacionadas con la seguridad humana);
- funcionales, (por ejemplo, velocidad máxima de un avión).

**Característica de la calidad:** característica inherente de un producto, proceso o sistema relacionada con un requisito. Inherente significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente. Una característica asignada a un producto, proceso o sistema (por ejemplo, el precio de un producto, el propietario de un producto) no es una característica de la calidad de ese producto, proceso o sistema.

#### **1.4.1 Las normas internacionales de la Familia ISO**

La familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

#### **1.4.2 Principios de gestión de la calidad**

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas

las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) **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.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

#### **1.4.3 Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad**

A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente.

Los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en:

- i) establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización;
- j) promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación;
- k) asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización;
- l) asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad;
- m) asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad;
- n) asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios;
- o) revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad;
- p) decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad;
- q) decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

#### **1.4.4 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos generales**

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica que tome la alta dirección de la organización. El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que

proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización. Esta Norma Internacional se basa en ocho principios de gestión de la calidad. Sin embargo, la intención de esta Norma Internacional no es implicar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad ni en la documentación.

El propósito de una organización es:

- identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, propietarios, sociedad) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente, y,
- obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades.

La aplicación de los principios de la gestión de la calidad no sólo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos. Las consideraciones de beneficios, costos y gestión de riesgos, son importantes para la organización, sus clientes y otras partes interesadas. Estas consideraciones, en relación con el desempeño global de la organización, pueden tener impacto sobre:

- la fidelidad del cliente,
- la reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa,
- los resultados operativos, tales como los ingresos y participación de mercado,
- las respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado,
- los costos y tiempos de ciclos mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos,
- la alineación de los procesos que mejor alcanzan los resultados deseados,
- la ventaja competitiva mediante capacidades mejoradas de la organización,
- la comprensión y motivación de las personas hacia las metas y objetivos de la organización, así como participación en la mejora continua,
- la confianza de las partes interesadas en la eficacia y eficiencia de la organización, según demuestren los beneficios financieros y sociales del desempeño, ciclo de vida del producto y reputación de la organización,
- la habilidad para crear valor tanto para la organización como para sus proveedores mediante la optimización de costos y recursos, así como flexibilidad y velocidad de respuesta conjuntamente a mercados cambiantes.

### **1.5 Estrategia y calidad en el futuro**

Los altos niveles de calidad no son necesariamente sinónimo de éxito o de una buena estrategia. Las perspectivas de calidad proporcionan las bases para tener ventajas estratégicas. La empresa de calidad decide cómo y cuándo utilizar esta ventaja.

Además, si una industria está declinando o tiene una economía pobre, el sólo hecho de ser de alta calidad puede no ser suficiente para mantener la competitividad a los beneficios.

La buena calidad no puede sustituir una falta de comprensión de la dinámica de su propia industria. Las fuerzas que definen una industria pueden, cambiar con el tiempo. Al alterar el equilibrio de fuerzas, se define una nueva industria. Si estos cambios no se entienden, el rendimiento en términos de competencia puede decrecer.

Así como hay diferentes niveles de calidad, hay también diferentes niveles de calidad empresarial. Se pueden producir productos no defectuosos o servicios, pero no es lo mismo que Calidad Total Empresarial.

Principios de calidad total:

- La calidad debe extenderse a todas las actividades de la empresa. Cada persona es responsable de la calidad de lo que hace.
- Orientar la gestión hacia la satisfacción del cliente interno y externo.
- La calidad del producto debe preverse y no sólo controlarse. Fomentar la participación de las personas en la gestión de de calidad.
- Aplicar la mejora continua como herramienta para eliminar el despilfarro.

Involucrar a los proveedores en los procesos de mejora. La calidad es una estrategia competitiva, basada en la mejora continua, que orienta las actividades de todas las personas de la organización hacia la satisfacción del cliente.

La relación de calidad a estrategia empresarial es directa. Sin embargo, equiparar directamente alta calidad con éxito competitivo sería mentir, lo que hace de la calidad la piedra de toque de la estrategia competitiva es aquello que implica decisión y oportunidades no disponibles para los competidores de la organización. La calidad provee una perspectiva diferente y da el potencial a la organización para un plan competitivo superior a sus competidores. Desde una perspectiva estratégica, la compañía determina sí o de qué manera sería usada la ventaja en calidad.

### **1.6 El proceso de mejora continua ¿Cómo lograr que funcione?**

*Mejorar siempre es un objetivo deseable. Desdichadamente, muchas de las organizaciones que han iniciado esfuerzos de este tipo han visto fracasadas sus intenciones y malgastados sus recursos. Un buen punto a considerar antes de entrar a discutir las formas y herramientas con que cuenta una organización para iniciar el camino de la mejora continua, son las causas que han provocado estas derrotas.*

#### **¿Por qué fracasan los procesos de mejora continua?**

*Las causas últimas por las cuales las organizaciones se encuentran insatisfechas con el progreso de sus esfuerzos de mejora continua se encuentran descritas en la tabla 1.1*

**Tabla 1.1: Las principales causas del fracaso en los procesos de mejora continua.**

<b>Causas del fracaso</b>	<b>Descripción</b>
1. La alta gerencia no cree necesitar un cambio.	De dientes para afuera apoya el proceso de transformación en lugar de liderarlo. Sus miembros desean que los demás cambien pero no quieren que el proceso de mejora continua les impacte. Esto usualmente ocurre debido a que la alta gerencia acepta las actividades de mejora continua en un acto de fe a ciegas. No se desarrolla un caso de negocios, y todo el equipo de la alta gerencia no ejecuta ni adopta un plan viable de mejora continua.
2. La carencia de confiabilidad entre la gerencia y los empleados	La mayoría de las organizaciones presenta problemas de altos porcentajes. Los años de secretos, sospechas y aparente falta de interés en los empleados, han ocasionado que estos desconfíen de la alta gerencia.
3. La selección errónea del responsable de la mejora continua.	Muchas veces la gerencia escoge a esta persona por razones equivocadas. La mejor alternativa aquí es seleccionar a alguien del departamento de calidad o con experiencia en el tema, para que amplíe su rol hacia la mejora continua. La excepción para esta situación sería un individuo no respetado por la alta gerencia.

**Tabla 1.1: Las principales causas del fracaso en los procesos de mejora continua (continuación)**

<b>Causas del fracaso</b>	<b>Descripción</b>
4. No involucrar a la gerencia de nivel medio	En la mayor parte de los casos, la gerencia no se toma el tiempo suficiente para preparar a la gerencia media, con el fin de que asumiera su nuevo rol en un ambiente participativo. Las organizaciones no se esfuerzan por mantener la vitalidad técnica de este nivel, y han emprendido su proceso de mejora continua con los empleados. Esta situación ha convertido a los aliados necesarios en saboteadores.
5. Fundamentar el proceso de mejora continua en la metodología propuesta por un consultor sin experiencia.	La mayor parte de las empresas en el mundo han utilizado asesores para implementar sus procesos de mejora continua, el problema es saber seleccionarlos bien. Los consultores deben ser seleccionados en base a su conocimiento demostrado en el tema que se trate y sus habilidades para asesorar el proceso de implementación.
6. Pensar que la organización satisface las necesidades de los clientes.	En la última década se han registrado mejoramientos significativos en la manufactura, mientras que en el sector de servicios este se vio solo en cierta medida. Como consecuencia, muchas personas sienten que no es necesario un mejoramiento adicional, debido a que consideran que su organización satisface las necesidades de los clientes. Muchas investigaciones han demostrado que existe una gran brecha entre el desempeño promedio de los productos para todas las industrias y las

### 1.6.1 La mejora continua del desempeño organizacional: el presente

Las empresas líderes en el mundo han logrado notables avances. La competencia japonesa en el mercado estadounidense principalmente, trajo consigo que la administración occidental despertara de un largo letargo de conformismo e ineficacia. Valiéndose de todo este conocimiento las empresas han podido mantener su posición competitiva, unas mejores que otras. Las mejores se han dado cuenta que la única manera de sobrevivir es mejorando la forma de hacer los negocios en la búsqueda constante de la ventaja competitiva. Han adoptado enfoques de mejora continua o innovación indistintamente y han estado jugando en equipos diferentes por un buen tiempo.

Para que una empresa sobreviva en el ambiente internacional competitivo de la actualidad, debe hacer esfuerzos por mejorar utilizando enfoques de mejora continua y de cambio radical. No importa lo que se haga o en que negocio se encuentre, lo único que interesa es la mejora continua del desempeño organizacional; proporcionando beneficios adicionales a todos los grupos de interés.

### 1.6.2 La mejora continua

Aunque generalmente la mejora continua se asocia a la dirección japonesa, muchos de los primeros programas de este tipo crecieron y maduraron en los Estados Unidos. A continuación se hará una breve reseña histórica de este proceso de evolución.

Para iniciar se pudieran citar algunos dos ejemplos de los inicios de la mejora continua, según **Schroeder y Robinson (1991)**: en 1894, la National Cash Register Company (NCR) estableció un programa de mejora continua para resolver problemas de calidad que surgieron de las malas condiciones de trabajo y la baja moral y en 1915, Lincoln Electric Company inicio un programa de mejora continua y para 1929 la compañía remunero a los empleados con la mitad de los ahorros que obtuvieron en el primer año de implantar las mejoras.

En Japón se adoptó en toda su extensión la filosofía de mejora continua a principio de los años 50. Esto se debió a dos razones: era una forma barata de mejorar la producción y reducir los costos en un período de fuerte escasez de recursos. La segunda razón fue la presión de las autoridades de ocupación para utilizar los métodos de mejora continua y acelerar la reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial. Debe destacarse que algunas compañías japonesas, como Toshiba, ya habían iniciado programas de mejora continua en 1946, después de las visitas de sus ejecutivos a empresas estadounidenses. **(Aquilano y Chase, 1997)**

A finales de esta década y principios de la próxima los japoneses empezaron a introducir los círculos de calidad, el sistema de sugerencias y el sistema Kaizen **Imai**

**(1986)** como parte habitual de su gestión. En esta época surgen los dos autores japoneses que posiblemente hayan hecho la mayor contribución a lo que es hoy la mejora continua: Kaoru Ishikawa y Masaaki Imai. No obstante el reconocimiento mayor de esta filosofía tuvo lugar en la crisis petrolera de 1973, como método para la reducción de costos sin fuertes inversiones.

En la década de los 80 las empresas norteamericanas comenzaron a introducir, o reintroducir, la mejora continua. Xerox, por ejemplo, estudio a Canon e inició su propio programa de liderazgo a través de la calidad con una fuerte orientación hacia la mejora continua.

Aunque en plantas de manufactura se ha implantado desde hace tiempo la filosofía de mejora continua, crece el interés por usarlo en los servicios como parte del movimiento hacia la calidad total. Tómese el siguiente ejemplo de un artículo acerca de Federal Express publicado en 1990, "... las ideas del equipo de mejora continua de facturación ahorraron 2,1 millones de dólares a la compañía el año pasado." **(Aquilano y Chase, 1997)**

Para implementar programas de mejora continua eficaces se deben seguir una serie de recomendaciones generales que pudieran ayudar en este aspecto.

### **1.6.3 Procedimientos para la mejora continua**

Los diferentes modelos que se utilizan van desde los programas complejos que estructuran herramientas de solución de problemas y control estadístico de procesos (el modelo japonés) hasta sencillos sistemas de sugerencias que se basan en el análisis colectivo e informal. Los siguientes conceptos forman parte de un modelo estructurado para la mejora continua:

- El ciclo de Deming: planear, hacer, chequear y actuar. (PHCA)
- Estructuración detallada del problema y análisis de los hechos.
- Estandarización de la mejora.

El ciclo PHCA transmite la naturaleza cíclica del proceso. La fase planificar del ciclo es aquella en donde se identifica el área de mejora (tema) y un problema específico, también se lleva a cabo el análisis usando algunas de las herramientas para la solución de problemas. Los trabajadores utilizan estas herramientas junto con un enfoque de intercambio de ideas como el 5W2H **Robinson (1991)**

La fase hacer tiene que ver con implantar el cambio, aquí se recomienda que primero se aplique el plan en pequeña escala y que se documenten todos los cambios al plan.

La fase chequear trata con la evaluación de datos que se recopilan durante la implantación. El objetivo es ver si hay un buen ajuste entre la meta original y los

resultados reales. La fase actuar es donde se actúa sobre las posibles diferencias entre el desempeño real y el planeado. Si la meta original se ha alcanzado los resultados se convierten en estándares y se cambian los procedimientos para lograr que la mejora se haga permanente.

#### **1.6.4 Herramientas fundamentales para la mejora continua**

La filosofía de mejora continua se basa en el uso de herramientas sencillas para el trabajo en grupos hasta complejas herramientas de carácter estadístico. En la bibliografía consultada existen amplias referencias a este tema, por lo que se dará solo una breve explicación de las más usadas.

##### **1. Las siete herramientas básicas**

Son las herramientas básicas para la mejora continua. Se usan fundamentalmente para identificar y resolver problemas en áreas funcionales y de estructuras simples. Estas herramientas son usadas principalmente por los círculos de calidad o los equipos de mejora continua en el departamento y constituyen la base de cualquier procedimiento para la solución de problemas. Por otro lado, su propia naturaleza hace que estas técnicas no sean capaces de detectar los problemas más graves y costosos en los procesos y que sean ineficaces para situaciones más complejas.

##### **2. Las siete nuevas herramientas administrativas**

Estas herramientas son una analogía a las mencionadas anteriormente, y se orientan hacia situaciones de dirección donde no están disponibles todos los datos. En esencia se concentran en esclarecer situaciones complejas en donde prevalecen los datos compuestos por variables discretas o de orden verbal. Algunas de estas herramientas tampoco son muy efectivas para el trabajo con los procesos.

##### **3. Herramientas genéricas de mejora**

Como su nombre lo indica, estas herramientas tienen un campo de utilización más amplio y para disímiles situaciones. Una buena parte de ellas son herramientas fundamentales para el trabajo en grupos y el uso efectivo de la creatividad de las personas. Otras, como los Costos de la Calidad Deficiente y el Benchmarking son herramientas de un alcance global, con una importancia desde el punto de vista estratégico y de administración para una organización.

#### **1.6.5 La Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS): nuestra visión de la mejora continua de los procesos**

*Durante mucho tiempo, la mayor parte de las empresas, centraron sus principales esfuerzos en la tarea de corregir y mejorar sus procesos de producción. Solo ahora la gerencia está empezando a comprender que ha estado trabajando en la parte equivocada. Los procesos de producción, para el caso de un producto promedio, corresponde a menos del 10% de su valor y la industria de servicios la cual genera la mayor parte de los empleos, representa casi el 100%*

de los procesos de la organización. Como consecuencia, los procesos de la empresa se convirtieron en el principal factor de costo para las organizaciones.

Una experiencia extraordinariamente buena con los clientes solo se crea cuando toda interacción que se tenga con ellos se coordine en una forma muy superior. Nada puede dejarse al azar en los miles de momentos de la verdad que se presentan cuando los clientes entran en contacto con la organización. Para coordinar estos momentos de la verdad, debe cambiar sus formas de pensar, actuar y hablar. Debe abandonarse la idea de la estructura organizacional y empezar a centrarse en los procesos que controlan las interacciones con el cliente.

El modelo de mejora de procesos que se propone se fundamenta en estos preceptos. Todas las organizaciones, sean de servicios o no, están compuestas en su mayoría por procesos de servicios “puros” que deben ser controlados y mejorados. Todas las empresas existen para prestar un servicio, por tanto todas se beneficiarán con la aplicación de este tipo de metodologías.

Este modelo es el resultado de una integración de los mejores conceptos, procedimientos y herramientas disponibles en este momento acerca de la mejora de procesos. Se ha enriquecido y perfeccionado con la práctica para su adaptación al entorno empresarial cubano. Independientemente de lo que muchas personas piensen, existen elementos que son parte del patrimonio de la excelencia empresarial, y deben estar presentes con independencia del entorno y de la organización. Son factores necesarios e indispensables de éxito.

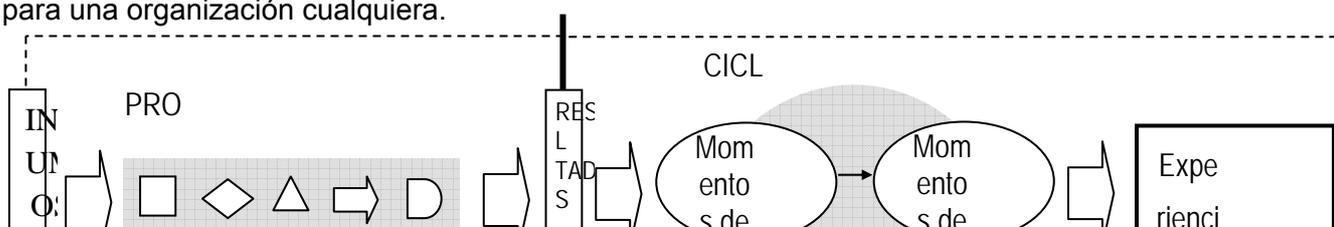
### 1.6.6 El Modelo de Mejora Total de Procesos de Servicios (MTPS)

*La mejora del desempeño organizacional es siempre el resultado de un esfuerzo organizado. Las mejores prácticas indican que para que la mejora se convierta en realidad se necesita de un método. Existen dos ventajas fundamentales de trabajar la mejora metódicamente:*

1. Se puede administrar más efectivamente el proceso de cambio, logrando que la etapa de transición sea menos dolorosa para la organización.
2. Al utilizar una secuencia estructurada es posible lograr una más eficaz prevención de los errores del proceso de mejora continua y su recurrencia.

Antes de iniciar una explicación del modelo propuesto es útil estudiar el hecho de que existen dos escenarios de acción en cualquier proceso de servicio. La mejora de la calidad requiere el estudio y por consiguiente su adecuación a las características de estos escenarios. No obstante, debe aclararse que de ninguna manera debe perderse el concepto de proceso completo o interfuncional, la idea que debe prevalecer es que un proceso de servicio “viaja” por dos escenarios diferentes.

La figura 1.2 muestra como funciona la Mejora Total de Procesos de Servicios (MTPS) para una organización cualquiera.



## **Figura. 1.2 La acción en cadena de la Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS)**

**Fuente: elaboración propia**

**Zona de apoyo:** Esta zona es donde se realizan todas las operaciones y actividades necesarias para preparar el encuentro del cliente con la organización. En esta zona el cliente no participa directamente en el proceso. De manera que es posible la estandarización y la automatización de muchas actividades. En esta zona la mayoría de los procesos se comportan como procesos de la empresa y en muchos casos de manera muy similar a un proceso en línea de manufactura.

*Estos procesos entregan como resultados elementos de la experiencia de valor del cliente que no pueden ser proporcionados por otros procesos. Los procesos de esta zona aportan los “insumos” necesarios para la realización de las operaciones en la zona de encuentro, estos son: ambientales, estéticos, tangibles entregables, informativos y económicos.*

*El elemento fundamental de esta zona es el proceso de trabajo que proporciona los resultados. Este proceso de trabajo recibe insumos que pueden generarse o no dentro de la zona, pero que son necesarios. Como en cualquier proceso pueden participar varios departamentos funcionales y es necesario la definición de las relaciones cliente – proveedor.*

**Línea de visibilidad:** *Aquí termina una zona y comienza la otra. Es el umbral de participación del cliente. Generalmente en esta parte se “entregan” los resultados de la zona de apoyo para que sean utilizados en el encuentro. Esta visión gráfica de la mejora no debe confundir la intención final. Es necesario recordar que el proceso es único y que lo más importante es el resultado final, pero para evitar errores que conduzcan al fracaso estas ideas deben ser consideradas. A manera de resumen la línea de visibilidad es la interfase en donde la empresa pierde el “poder” sobre el proceso y se lo entrega al cliente.*

**Zona de encuentro:** *En esta parte el cliente participa en todas las actividades del proceso. El objetivo final en esta zona es maximizar el impacto del cliente en cada uno de los momentos de*

*la verdad. Esta zona se caracteriza por un alto contenido de participación humana y por ende la mayor probabilidad de fallos. El éxito de la gestión en esta zona está relacionado con una adecuada preparación de los empleados y la correcta implementación del autocontrol mediante el otorgamiento de poder o empowerment. En esta zona se generan los resultados que van a completar la experiencia de valor del cliente: ambientales, estéticos, contacto humano, tangibles entregables, sistémicos, informativos y económicos.*

*Los elementos fundamentales que componen esta zona son los momentos de la verdad y el ciclo de servicio. Este último se convierte en la materialización del concepto de proceso en una zona de encuentro. La idea subyacente es la misma. La diferencia radica en lo siguiente, cuando para un proceso típico (como los de la zona de apoyo) lo importante es optimizar la secuencia de actividades o tareas de una persona o un insumo, aquí lo importante es maximizar el impacto del cliente en las actividades o tareas que realizan los empleados. Los procesos de esta zona se “alimentan” de los resultados anteriores para generar el rendimiento final. También es posible la participación de otros departamentos en el proceso, sobre todo cuando deben generarse insumos de tipo tangible o informativos.*

Las ideas y conceptos que se han mencionado hasta aquí son las bases del modelo, y constituyen el marco filosófico del método. De manera que el modelo ha sido diseñado para que pueda aplicarse a cualquier proceso de servicio, ya sea en una organización de servicios o de manufactura. El modelo propuesto cuenta con 5 etapas que son las siguientes:

- Etapa I: Organización para la mejora continua.
- Etapa II: Conocer el proceso.
- Etapa III: Ordenamiento y optimización del proceso.
- Etapa IV: Funcionamiento, control y medición del desempeño.
- Etapa V: Mejora continua.

Como se podrá notar se utilizó el modelo de **Harrington (1997)** como base. A este modelo se le realizaron una serie de cambios, se eliminaron o incorporaron elementos y se reforzaron los elementos más débiles; todo esto como consecuencia de la aplicación práctica y del estado del arte de la mejora de procesos en este momento.

### **1.7 Problemática en la Unión Nacional de Arquitectos e Ingenieros de la Construcción de Cuba (UNAICC) con relación a la estrategia organizacional y la calidad de los servicios**

En la Unión Nacional de Arquitectos e Ingenieros de la Construcción de Cuba (UNAICC) se ha detectado, que no existe una definición clara, de las características y gustos de los clientes actuales. No se han realizado estudios para conocer la solvencia de los clientes actuales y potenciales, con vistas a ofrecer los productos de la UNAICC. Es pobre el funcionamiento de los sistemas de información, pues durante la

vida de esta entidad, no se ha desarrollado una estrategia organizacional y no se conoce el nivel de satisfacción de los clientes y las necesidades que estos tengan de solicitar sus productos. Desde el surgimiento de la UNAICC no se ha desarrollado una estrategia organizacional que conlleve a una mejora continua de la calidad de los servicios y que permita al directivo tomar decisiones correctas, encaminadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Es pobre el conocimiento que tienen los trabajadores sobre estrategia, pues no existe un amplio nivel de capacitación en esta rama, es insuficiente la orientación al cliente con el objetivo de brindarle el producto que este necesita. La situación existente en la UNAICC, ha demostrado la necesidad de definir un procedimiento, para diseñar y aplicar la estrategia organizacional, basados en un análisis de la situación actual de la organización, para estar en mejores condiciones de definir objetivos estratégicos y mejorar continuamente la calidad de los servicios prestados por la entidad.

### **1.8 Conclusiones del capítulo**

1. El análisis de la literatura permitió al investigador apropiarse de conocimientos necesarios sobre estrategia organizacional como herramienta indispensables para lograr eficiencia, eficacia, competitividad, cambio, calidad y excelencia sostenida. Estos cambios deben provocar transformaciones funcionales en las direcciones de nuestras empresas. La gerencia debe pasar de cuantitativa a cualitativa; de técnica a humana; de una visión hacia dentro a una visión hacia fuera; de operativa a estratégica y con ello con una visión proactiva.
2. El análisis bibliográfico relacionado con el tema calidad, proporcionó una serie de elementos teóricos importantes para las futuras aplicaciones. Se pudo comprobar también, que las condiciones y exigencias de los mercados actuales han cambiado tremendamente, por lo que debe abandonarse el viejo paradigma de la administración por uno más orientado hacia la calidad y el valor al cliente, por lo que las empresas que deseen sobrevivir en los mercados actuales y crear beneficios para todos los grupos de interés, deben adoptar enfoques de administración centrados en la calidad, que consideren como mayor riqueza corporativa al hombre y que incorporen como hábito cultural la mejora continua de todos los procesos en la organización para incrementar el valor entregado al cliente.
3. Lograr que la implantación de la estrategia de la organización tribute a obtener mejora continua en la calidad de los servicios prestados y por tanto en la satisfacción de los clientes internos y externos, así como, incrementos de los ingresos y el mejoramiento de la filosofía, mediante la definición de objetivos y

estrategias, bajo las condiciones que impone el entorno empresarial actual y prospectivo.

4. Las organizaciones necesitan mirar con luz larga y anticiparse a los cambios que se operan en su entorno y necesitan ser dirigidas con un pensamiento y acciones estratégicas con el objetivo de elevar su calidad como indicador máximo con el cual se materializan los efectos de una buena gestión empresarial, por lo que se corrobora la necesidad del desarrollo de un procedimiento para elaborar la dirección estratégica en la UNAICC.

## **CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA DISEÑAR Y APLICAR LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1 Introducción**

El objetivo fundamental de este capítulo consiste en la propuesta de un procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para diseñar y aplicar la estrategia en la organización con vistas a mejorar la calidad de los servicios prestados. Se presentan las premisas y los objetivos del procedimiento general para el desarrollo estratégico.

### **2.2 Premisas para la construcción del procedimiento**

*El procedimiento tiene como premisas:*

- Impulsar el enfoque estratégico en la empresa, donde el sistema de contingencia forme parte pero no sea una constante en el trabajo.
- Las técnicas y herramientas desarrolladas para la implementación del procedimiento, permiten considerarlo dialécticamente, en continuo mejoramiento.
- El procedimiento articula con el proceso de perfeccionamiento empresarial, pues produce mejora en la efectividad empresarial, lo cual posibilita lograr de forma sistemática, un alto desempeño para prestar servicios competitivos.

### **2.3 Objetivos del procedimiento**

Su objetivo general es diseñar y aplicar una estrategia empresarial que produzca mejoras en la efectividad empresarial.

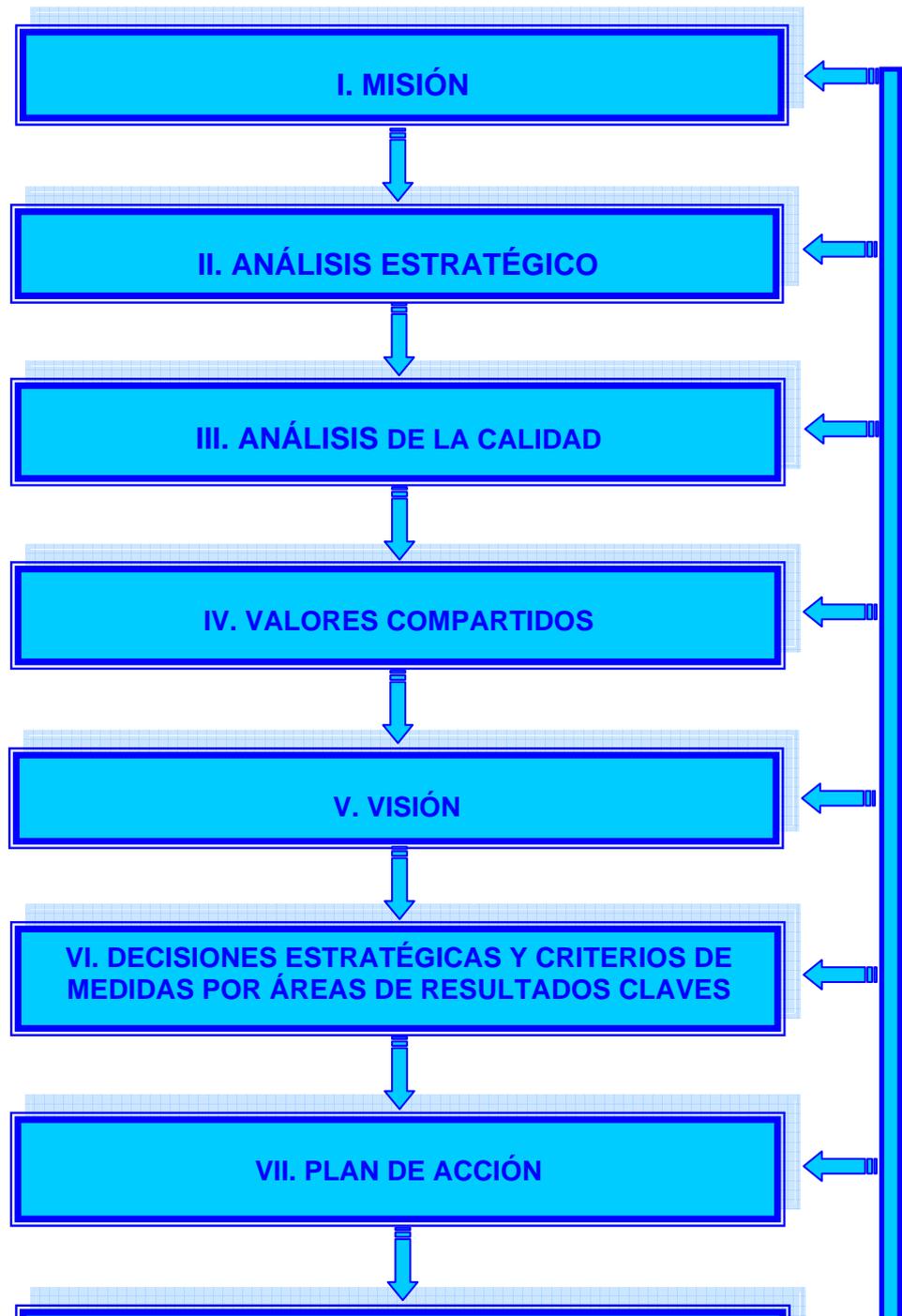
Para su cumplimiento incluye los objetivos específicos siguientes:

1. Desarrollar un diagnóstico estratégico.
2. Analizar la calidad de los servicios que brinda la organización.
3. Determinar las decisiones estratégicas correspondientes para mejorar la calidad de los servicios.
4. Elaborar el plan de acción, el sistema de control y la retroalimentación.

### **2.4 Procedimiento general para diseñar y aplicar la estrategia empresarial**

Por conformidad al tipo de empresa y su orientación a la producción industrial se escoge el presente modelo para el procedimiento general, que cumple además con los requisitos de corresponder con las características de la entidad para la que se ha diseñado y con las políticas y orientaciones de su Organismo Superior; además presupone un número de pasos o etapas que pueden ser asimilados por todo el personal de la entidad, contribuyendo a que el proceso sea lo más participativo posible.

El procedimiento que se propone se muestra en la figura 2.1.



## **Figura 2.1 Procedimiento general para diseñar y aplicar la estrategia de la organización**

**Fuente: Elaboración propia**

Al realizar una valoración de los distintos pasos del modelo propuesto, se llega al consenso de proponer cuatro fases básicas en su desarrollo:

*El proceso de planificación parte de la **misión**. Esta no es más que la razón de ser de la Organización, sea esta un ministerio o una pequeña empresa, ¿para qué existe ésta?, ¿cuál es su función social?, ¿qué hace o debe hacer? Es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integralidad a la organización. Se supone que la misión tiene estabilidad en el tiempo, se dice también que es atemporal, aunque en el mundo de hoy, tal afirmación es endeble. En realidad la misión hay que ajustarla periódicamente o de acuerdo a las circunstancias o coyunturas. Dependerá de si la organización es orientada a los negocios (cambios de entorno muy rápidos), o a la administración pública (cambios más lentos). La misión identifica la organización externamente, la distingue de otras organizaciones similares o no, pero además interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña.*

Por otra parte la misión tiene enfoques, puede estar orientada hacia objetivos (Producir PPG en 1992; garantizar de forma creciente la producción azucarera de la provincia, etc.). Puede estar orientada hacia los valores (garantizar bienestar personal y seguridad a los clientes; desarrollar los valores patrios de los estudiantes, etc.) Orientada hacia los Implicados (facilidad de acceso a los consumidores; máxima higiene en la comunidad, etc.)

No obstante los elementos componentes de la misión dispuestos de una forma adecuada son los que dicen en realidad para qué existe dicha organización. Estos elementos toman en consideración lo siguiente:

- Definición del negocio o actividad: En qué está la entidad, dónde actúa, para quiénes lo hace.
- Cuáles son sus metas principales, a dónde aspira a llegar.
- Cuál es su filosofía corporativa, cómo actúa o actuará, cómo expresa y materializa sus valores

Se analiza rápidamente estos tres elementos:

**Definición del negocio:** Esta se enfoca hacia el cliente, consumidor o usuario más que a los productos que elabora o los servicios que brinda. Fumar un Puro Habano en Cuba y en el extranjero puede significar satisfacción, placer, pero además en el extranjero puede significar distinción, rango, posición. Beber Ron Havana Club, ídem, se enfoca hacia la persona que utiliza el producto o servicio, etc. No obstante la definición enfocada al negocio debe tener suficiente amplitud para asimilar los cambios en el entorno. Lo que debe incluirse en la definición del negocio son los **grupos** de personas a los que va dirigido el producto; hacia las **necesidades** de los mismos; y tener en cuenta las **competencias distintivas** de dicho producto o servicio. En otras palabras, **quiénes, qué y cómo**.

**Metas principales:** Lo que desea la organización alcanzar o mantener. Ser el primer productor de azúcar crudo o refino, de la provincia o del país. Mantener el primer lugar en el volumen de extracción de petróleo del país. Este enfoque tiende a producir esquemas y se ha criticado en otros países y se ha adecuado considerando entonces metas secundarias.

**Filosofía corporativa:** Es el conjunto de creencias básicas, los valores, la cultura, las aspiraciones, las prioridades que deben orientar el comportamiento de la organización y sus integrantes. Tiene diferentes momentos o etapas, y usos, la de su establecimiento, su difusión, su empleo como instrumento de educación y como fuente de evaluación del desempeño de los miembros de la organización.

En la bibliografía consultada se define la misión como:

- Papel que debe jugar la institución en el seno de la sociedad.
- Objetivo supremo, creencias, principios y valores que expresan convicciones. Expresa la razón de ser.
- Declaración formal que sintetiza la dirección que desea seguir la organización.
- Expresión general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. **(Menguzzato, 1995)**
- Es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el por qué está usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. **(Morrisey, 1995)**

En distintos cursos sobre dirección estratégica se define la misión como:

- Determinación del por qué existe y para qué existe la organización.
- Es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades.
- Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar su sentido de pertenencia.

- Propósito general y específico, lo que la sociedad espera de la organización.
- Declaración de las metas, lo que hace que una organización se diferencie de las demás.
- Expresión de quién es la empresa y donde está, de quién quiere ser y donde quiere estar.
- Premisa fundamental de la organización en línea con las expectativas de los clientes.

Una declaración de la misión comprende los siguientes elementos (**Morrissey, 1995**):

- El concepto de su empresa.
- La naturaleza de su negocio.
- La razón para que exista su empresa.
- La gente a la que usted sirve.
- Los principios y valores bajo los que usted pretende operar.

También **Kotler (1998)**, plantea que la definición de la misión de las empresas se compone de cinco elementos: El primero es la historia. Cada empresa tiene una historia de objetivos, políticas y progresos. En la definición de su razón de ser, las empresas no deben alejarse de su historia. El segundo elemento son las preferencias de los actuales dirigentes. Quienes dirigen en la empresa tienen sus objetivos y visiones personales. En tercer lugar, el entorno de mercado influencia la misión de la organización. El entorno define las principales amenazas y oportunidades que deben tenerse en cuenta. En cuarto lugar, los recursos de la empresa determinan qué misiones son posibles. Finalmente, las empresas deben basar su misión en sus ventajas competitivas.

¿Por qué se necesita una declaración de la misión de la empresa? Tener una declaración breve, pero completa de la misión ayudará a establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la empresa, proporcionará un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que se deben tomar, buscará el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de la empresa y atraerá la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización.

“La aplicación principal de la declaración de la misión es como guía interna para quienes toman las decisiones importantes dentro de la empresa, para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la empresa. En otras palabras, la declaración de la misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera

que sustente el propósito general de su empresa. En lo externo, la declaración de la misión proporcionará una comunicación a grupos de clientes, proveedores y comunidad financiera, así como a su casa matriz". **(Morrisey, 1995)**

Una declaración de la misión bien desarrollada, proporciona al personal de la empresa una idea común de propósito, dirección y oportunidad.

No se debe incluir nada en la declaración de la misión, que la empresa no esté dispuesta a respaldar con acciones. Si cualquier parte de la declaración de la misión se percibe como que no refleja la manera en que la empresa hace su trabajo, destruirá la credibilidad de sus esfuerzos de planeación.

Entre las características básicas de la misión de una organización están:

- a) Expresar el servicio que presta, no el producto que vende;
- b) Orientada al exterior (hacia las necesidades de los individuos y la sociedad);
- c) Orientada al futuro;
- d) No responde a los cambios, los promueve;
- e) Tener credibilidad;
- f) Tener cierto contenido: intangible, utópico, ambicioso, idealista, sin dejar de ser operativa y realista;
- g) Revisada constantemente;
- h) Ser simple, clara y directa;
- i) Ser altamente motivadora;
- j) Contener alto grado de originalidad, algo que la diferencia y llena de orgullo;
- k) Reconocimiento del cliente;
- l) Debe ser única: su eficacia es su concentración;
- m) Debe centrarse en un número limitado de objetivos en lugar de querer abarcarlo todo;
- n) Debe definir los principales campos competitivos dentro de los cuales operará la organización; y
- o) debe destacar las políticas que la empresa decide honrar.

Cualquier enunciado de una misión que se respete debe incluir los siguientes puntos:

- Las necesidades que su empresa satisface
- Los clientes que atiende y a quienes desea atender
- Cómo procederá para atender a esos clientes
- A qué servicios se dedica la empresa

Como todo el proceso de elaboración de la estrategia de dirección se realiza con un enfoque participativo es necesario que en la definición y formulación de la misión se tengan en cuenta, al menos, dos cuestiones básicas:

**Primero**, los grupos que trabajan en este paso deben tener bien claro que la misión es lo que la organización debe estar haciendo, y no lo que está haciendo. Preguntas tales como: ¿Qué es?, ¿Qué se hace?, ¿A quiénes se atiende?, ¿Cómo se ve?, y ¿Con quiénes se cuenta?, apuntan a definir la condición actual de la organización. Sin embargo, las preguntas: ¿Qué se quiere ser?, ¿Qué se quiere hacer?, ¿A quiénes se quiere atender?, ¿Cómo se quiere ser vistos?, y ¿Con quiénes se quiere contar?, apuntan a la definición de la misión de la organización.

**Segundo**, una vez definida la misión se debe garantizar:

- a) Que todos los miembros de la organización conozcan la razón de ser o misión de su organización,
- b) Que cada uno sepa en qué forma su esfuerzo individual se combina e integra con el esfuerzo de los demás a fin de contribuir al logro de la misión.

Es recomendable para la determinación de la misión tener en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

- Revisión, estudio y análisis de los documentos normativos que posea la organización.
- Dar respuesta a grupos de interrogantes que orientan la definición correcta de la misión.
- Que en el trabajo práctico se divida al grupo en dos o tres equipos y que cada uno, una vez que haya determinado la misión que considera, la presente a la plenaria para su análisis.
- Que el proyecto de misión definido por todo el grupo en la plenaria, se circule entre el resto de los trabajadores y clientes principales buscando retroalimentación permanente, a partir de sus respuestas a un grupo de preguntas que se le formulan.
- Una vez determinada la misión esta debe presidir el resto de las actividades de desarrollo del modelo, así como situarse en un lugar visible para todos en la organización.

### **Análisis estratégico**

Este análisis está enmarcado en tres aspectos:

- Análisis del macro y micro entorno.
- Diagnóstico estratégico.

**Análisis del macro y micro entorno:** Incluye los Grupos de Implicados, los Factores Claves, las Unidades Estratégicas de Negocio y las Áreas de Resultados Claves.

Los **grupos implicados** son un factor importante en el desarrollo del proceso estratégico. Tienen incidencia porque pueden ser internos y externos. Son todas aquellas personas individuales u organizaciones o incluso comunidades, que pueden

incidir positiva o negativamente en el logro de los objetivos y la misión. Cuando inciden negativamente pasan a la categoría de barreras.

*Evidentemente los implicados internos son los que en su mayoría deben incidir positivamente, lo que dependerá de los valores compartidos. Ellos son los hombres y mujeres que se esfuerzan diariamente en el logro de los objetivos, pero también son las, los suministradores, los clientes, usuarios, consumidores, pacientes, organizaciones de masas y políticas, etc., en fin los que tienen algo que ver con la organización y su funcionamiento. Los vecinos individuales, o la comunidad, pueblo, etc. que se relaciona directa o indirectamente con la organización. A todos se debe tener en cuenta precisamente en la medida de su incidencia y deben ser tomados en consideración al elaborar las estrategias para alcanzar los objetivos.*

### **Valores compartidos**

El verdadero liderazgo es en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los trabajadores.

Conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo ha de emprender si desea promover conductas orientadas al éxito de su empresa. ¿Hay algo capaz de dar más fuerza a una organización e incluso a un simple equipo que la existencia de valores realmente compartidos? Los valores son herramientas de los líderes dirigidos a fortalecer la capacidad de ilusionar, encausar y cohesionar equipos, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos con el objetivo de introducir realmente a las personas dentro del pensamiento directivo, rediseñando de forma continua la cultura de la empresa y generando compromisos colectivos que faciliten la dirección de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y superar sus tensiones internas. Los valores sirven para atribuir sentido a la acción.

Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definido dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que oriente sus objetivos de acción cotidiana:

- Los valores finales asociados a la visión: ¿Hacia dónde va? y su misión ¿Para qué se va?
- Los valores instrumentados u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión.

La diferenciación entre valores finales y valores operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. **Los valores finales** son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de **hacia dónde va la empresa a largo plazo** haciendo

referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a tener, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir, etc. De hecho los valores integrados en **la visión** definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa. Otro conjunto de valores finales es el integrado en **la misión** o razón de ser de la empresa. **Los valores tácticos u operativos**, configuran la cultura operativa que equivale a los principios explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la empresa: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Nunca se debe olvidar que uno de los elementos esenciales de la gestión del cambio lo constituye la **construcción colectiva de nuevas creencias y valores**. El plan de cambio no puede ser un mero deseo de la alta dirección de la empresa, tiene que construirse de la forma más participativa posible y es esencial ordenar la reflexión sobre qué nuevas creencias y valores se necesita para sustentar el cambio que se desea. Sin el cambio de creencias y valores los intentos de cambio se quedan en un nivel tan superficial que únicamente pueden servir para generar alguna expectativa inicial y una casi segura frustración posterior.

La formación de valores en la empresa es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables:

- a) **Los valores de los fundadores, de sus jubilados, de los recordistas** productivos o de aquellos que con sus ideas de innovación, de lucha y de trabajo lograron cambios en beneficio de la empresa.
- b) **Los valores sociales de la empresa** en cada momento histórico, y del papel de su producción o servicio en beneficio de la sociedad.
- c) **La tradición cultural de la sociedad** para desarrollar esa producción o servicio, a través de una tradición orientada al perfeccionamiento continuo, a la armonía, al orgullo de pertenencia, etc.
- d) **Los valores de dirección actual** y su capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- e) **La formación y la influencia de consultores**, el verdadero aprendizaje radica en desaprender lo aprendido e incorporar otra nueva y eso proviene después de la formación de la asistencia a cursos, de la lectura de publicaciones o de las intervenciones de consultores.
- f) **Las normativas legales existentes** como son la legislación laboral, económica, medio ambientales, etc.
- g) **Los valores de sus empleados** donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensas estimulativas.

h) **Los resultados de la empresa** y el papel que juega el éxito productivo y económico en la retroalimentación de los trabajadores.

Para llegar a determinar los valores compartidos se deben aplicar instrumentales que propicien la información suficiente sobre el consenso de valores en la organización. Encuestas, cuestionarios y entrevistas bien elaboradas pueden ofertar esta información.

**Diagnóstico estratégico:** *Se realiza un análisis interno y externo de la organización.*

El **interno**, orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa. El análisis interno es el estudio profundo de la organización, sus capacidades, recursos y el comportamiento de los hombres que en ella interactúan.

El **análisis interno** se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las **fortalezas**, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseen que los puede hacer mejor? ¿En qué son muy buenos? ¿Qué se sabe hacer muy bien y es deseado por los clientes? ¿Qué hacer para potenciarlas?, son preguntas claves para analizarlas. Las **debilidades**, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas los hace inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué se necesita resolver para ser competitivos? ¿Qué no se hace bien? ¿Qué hacer para eliminarlas?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

El objetivo de este análisis es comprender mejor la organización para fundamentar su estrategia de desarrollo y en él debe aplicarse la filosofía de trabajo similar a la descrita en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial: “Descubrir las verdaderas causas de los problemas y no sólo sus efectos, que por lo general son los que se encuentran más a la vista; estudiar los problemas de abajo hacia arriba y desde diferentes ángulos; actuar de modo que se atenúe la resistencia a lo nuevo; lograr una amplia participación que permita hablar del plan como labor colectiva y cuestionárselo todo”.

La literatura consultada describe diferentes formas para abordar el análisis interno de la organización. En el trabajo se ha adoptado el análisis funcional que tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones básicas:

marketing, producción, servicio, calidad, recursos humanos, economía, investigación y desarrollo, etc.

En la actualidad se analiza, por su importancia estratégica, la función directiva, a fin de poder evaluar también las ventajas, a veces inestimables que pueden proporcionar estos activos intangibles, así como la resistencia que pueden imposibilitar la realización correcta de la estrategia, en mayor medida muchas veces, que la insuficiencia de recursos financieros o competencia técnica. En este sentido se incluyen, entre otros, los siguientes aspectos: análisis de la estructura organizativa, dominio y conocimiento de los objetivos empresariales por parte de todos los miembros de la organización, estilos de liderazgo, sistemas de información, planificación y control, etc.

Para el análisis interno se deben revisar documentos institucionales tales como: informes, balances, actas del Consejo de Dirección, consejos asesores, memorias de talleres y otros eventos. Además se deben aplicar encuestas, cuestionarios, entrevistas y realizar una buena observación. También es útil usar técnicas de trabajo en grupo y técnicas creativas, como la Tormenta de ideas, para que el grupo genere tantas fortalezas y debilidades como sea capaz de identificar. Luego en un proceso de análisis y reducción se llegará a cifras manejables sobre esas categorías. En este último caso es imprescindible usar instrumentos para lograr consenso que guíen al grupo en este sentido (votación ponderada, valoración de criterios, reducción de la lista, comparaciones apareadas, etc.)

El externo, se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto generales como específicos y la evolución futura de éstos. El análisis externo se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización. Las oportunidades, se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportuna e intensamente. ¿Qué no está haciendo la competencia y que se puede aprovechar? ¿Qué es de máxima demanda para los clientes? ¿Qué necesidades tienen los clientes? ¿Qué hacer para potenciarlas?, son, entre otras, cuestiones importantes a valorar.

Las amenazas, son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno puede hacer daños o frenarlos? ¿Qué hechos les son desfavorables? ¿Qué hacen los competidores que los afectan? ¿Qué hacer para contrarrestarlas?, son criterios esenciales que se deben considerar.

El entorno externo tiene tanto elementos de acción directa como indirecta. Los grupos de interés que influyen directamente en una organización, forman su entorno de acción directa: competidores, clientes, proveedores, instituciones financieras, sindicatos, medios de comunicación, etc. Los elementos de acción indirecta están formados por el comportamiento de un grupo de variables que influyen en el trabajo de la organización: variables sociales, tecnológicas, económicas, políticas, legales, demográficas, etc.

En la conformación del análisis externo es necesario estudiar los planes vigentes en los diferentes niveles del sistema y otros afines; obtener información sobre clientes, usuarios, competidores, sobre la forma en que son percibidos los nuevos retos y las posibilidades de responder a ellos, correcciones que deben hacerse para lograr una labor de excelencia y amplio reconocimiento, nivel de satisfacción de las necesidades actuales y futuras, forma en que producen, tecnologías utilizadas, así como otras informaciones de interés para la organización. Se debe determinar el marco legal en que la organización desarrolla su labor. Se recomienda utilizar también técnicas grupales y de creatividad que propicien la generación de la mayor cantidad de ideas sobre las amenazas y oportunidades que presenta la organización y en un proceso de análisis posterior dejar aquellas que mayor impacto provocan. Esto último exige también la aplicación de instrumentos que guíen al grupo hacia el logro del consenso.

#### **Análisis de la calidad de los servicios**

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, identificando los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación, determinando la secuencia e interacción de estos procesos y los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces, asegurando la disponibilidad de recursos de información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, realizando el seguimiento, la medición y el análisis e implementando las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados. En la figura 2.3 se muestran los elementos esenciales del sistema de gestión de la calidad.

claves

Materialización del producto o servicio

<>

sistemas,

procesos y

documentación

**Figura 2.3: Elementos esenciales del sistema de gestión de la calidad**  
**Expectativas y desempeño percibido del servicio**

Si se quiere administrar correctamente la calidad de los servicios es muy importante comprender las expectativas del cliente, cómo estas expectativas se van desarrollando y su significación en relación con la calidad del servicio **Zeithaml (1990)**. En este punto se puede encontrar también un amplio debate en la literatura internacional concerniente a la naturaleza exacta de la formación de las expectativas. Al respecto **Teas (1994)** enfatiza que las expectativas se definen de diferentes formas, como deseos, aspiraciones, expectativas normadas, ideales, lo que el proveedor del servicio debe ofrecer, lo que el consumidor espera recibir y el servicio adecuado.

Mientras este debate continúa, es aceptado internacionalmente que la mayoría de los clientes inician un encuentro de servicio con algunas expectativas formadas, desde las mal definidas en situaciones no familiares y las bien definidas en situaciones familiares. La comunicación boca - oído (lo que el cliente escucha de otros clientes)

- Necesidades personales (determinadas por características individuales y debido a las circunstancias)
- Experiencias anteriores del servicio (o de un servicio relativo)
- Comunicación externa del proveedor del servicio (por ejemplo: so-bidi-font-weight:normal>Teas (1993), existe algún grado de confusión en la literatura acerca si la variable discrepancia con las expectativas es un determinante de la calidad percibida del servicio o si es un determinante de la (in)satisfacción del cliente. En otras palabras, cuando se expresa directamente su relación con la calidad del servicio (como en la conceptualización de la calidad del servicio P-E) o indirectamente, como sugiere **Bitner (1990)**

**Cronin y Taylor (1992)**, por ejemplo, se refieren a que la calidad percibida del servicio determina la satisfacción del cliente, mientras que otros como **Parasuraman (1988)** han concluido que la satisfacción del cliente determina la calidad percibida del servicio. Un intento para resolver este debate fue hecho por **Bitner (1990)**. Ella sugiere que la satisfacción del consumidor se relaciona con las transacciones de un servicio en específico, mientras que la calidad del servicio es una actitud general relacionada con la excelencia global o superioridad del proveedor del servicio. Por esto la calidad percibida del servicio pudiera ser el producto de las evaluaciones de un número de encuentros de servicio.

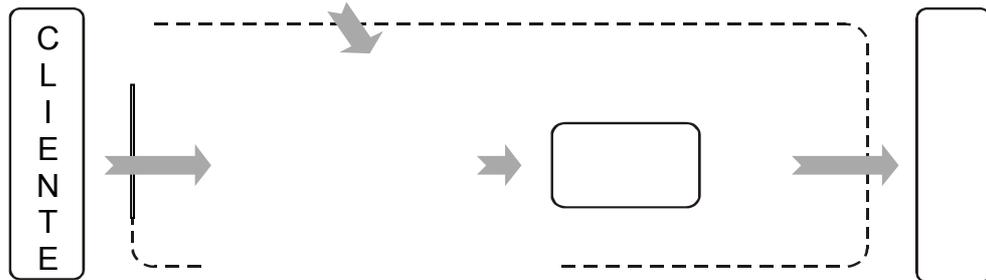
**El papel del cliente**

## I. DEFINIR LOS CLIENTES FUNDAMENTALES

< type = "#\_x0000\_t202" coordsize = "21600,21600" fillcolor = "#0cf" strokecolor = "blue">

#### SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD IV. VALORACIÓN INTEGRAL DEL NIVEL DE EXPECTATIVAS Y PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES

<![endif]>



##### **Paso I: Identificar los clientes fundamentales**

Para identificar los clientes fundamentales se recomienda a Pareto.

El diagrama de Pareto es parte de las siete herramientas básicas que se utilizan para hacer mejoras en la calidad.

Atención individualizada

- Precio acorde a la calidad
- Trabajo bien hecho a la primera

Paso III: Elaborar y aplicar herramientas investigativas para conocer el nivel de expectativa y percepción de los clientes

Se propone utilizar como instrumentos de investigación el trabajo en grupo, la entrevista y la encuesta, esta última elaborada con un enfoque participativo, donde el cliente debe valorar en una escala de Likert el nivel de percepción e importancia que le concede a dichos atributos. También se elaboraron preguntas de orden cualitativo para obtener sugerencias en cuanto a actividades complementarias que debería ofrecer la organización, la valoración de forma general de la prestación de servicios y la posibilidad de repitencia para los clientes que han recibido el servicio en alguna ocasión (Ver **Anexos 2 y 3**)

##### **Técnicas en el análisis de las causas y acciones de mejoras de la calidad de los servicios**

Para llegar a dar satisfacción al cliente en sus necesidades con el producto y la forma de entrega de éste, se necesita la medición de la calidad. Los expertos de la calidad aportaron instrumentos estadísticos para lograr identificar los problemas de calidad del servicio, proponer su mejora y una vez aplicada evprocedimiento para la solución de problemas. Por otro lado, su propia naturaleza hace que estas técnicas no sean

capaces de detectar los problemas más graves y costosos en los procesos y que sean ineficaces para situaciones más complejas.

Estas herramientas son:

- **Hojas de verificación:** son formatos sencillos para compilar y organizar información. Existen tres tipos básicos: registro, lista de verificación y ubicación.
- **Diagrama de Pareto:** se emplea para dar prioridad a proyectos, áreas de problemas o información.
- **Diagramas de causa – efecto:** son imágenes gráficas en las que se muestra la relación entre el efecto (el problema) y sus causas potenciales.
- **Diagramas de dispersión:** muestra la relación entre dos variables.
- **Estratificación:** sirve para separar los datos por estratos o grupos que faciliten el análisis y la identificación de causas.

Construirlo es educativo. Se debe recabar ideas de la mayor cantidad de personas posibles, donde las preguntas claves son: ¿Cuáles son las causas de la no satisfacción de los clientes?, ¿Qué relación existe entre ellas y qué efecto tienen sobre la calidad?

Cuando hay un Diagrama de causa - efecto como centro de las discusiones, todos saben de qué se está hablando y hasta dónde se ha avanzado en el tratamiento del problema al servir de punto de referencia a todas las acciones llevadas a cabo.

Pasos generales para la construcción de Diagramas de causa - efecto:

- Εσ προχρισο περιφιχαρ θυε τοδοσ λοσ φαχτορεσ θυε πυεδεν χαυσαρ ινσατισφαχαχι ίν αλ χλιεντε εστίν ινχλυιδος εν ελ διαγραμα. Σι λο εστίν ψ σι ηαν θυεδαδο αδεχ υαδαμεντε ιλυστραδασ λασ ρελαχιονεσ εντρε χαυσασ ψ εφεχτοσ, ελ διαγραμα εστ(χομπλετο.

Se le aplica la encuesta reflejada en el **Anexo 2** a los principales clientes identificados en el paso 1 del presente procedimiento específico.

#### **Paso IV: Valoración integral el nivel de expectativas y percepción de los clientes**

El nivel de calidad de un servicio es igual a la diferencia positiva o negativa que se produce entre la prestación del servicio y la expectativa de los clientes".

Los principios en que se basa la ecuación son:

- 
- 
- 
-

- 
- 
- 

- *El momento de elaboración de la visión. Es un momento trascendental y como se ha avanzado en la determinación de los elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en los próximos años, considerando que sólo se logrará con un gran esfuerzo y despliegue de recursos, sobre todo de inteligencia, y por otra parte, que esa organización no es idílica, es una organización humana y factible.*

- *El procedimiento de elaboración de la visión. Elaborar la visión exige del grupo creatividad e imaginación realista. Por tanto, en el procedimiento de su elaboración se utilizan métodos y técnicas para desarrollar la creatividad del grupo. Comúnmente se emplea el Brainstorming o Tormenta de ideas con los procesos adecuados de preparación, calentamiento y conducción que éste método exige. Se insiste en la cantidad de ideas e la propia situación interna de ésta, de sus fuerzas y debilidades, de su capacidad actual y potencial en relación con su entorno. No existe una forma única de elaborar los objetivos estratégicos, como tampoco existe un conjunto de objetivos válido para toda la organización, e incluso inamovible a lo largo de toda su vida, ya que se alterará en función de los cambios en el entorno, de las modificaciones de sus características de la entidad, de la evolución de su cultura, así como de la estructura de poder.*

*Constituyen la expresión de lo que se propone obtener, un enunciado sobre los resultados que deben ser alcanzados en un período determinado. Los objetivos colectivos, principales, generales y a largo plazo de la organización se elaborarán considerando los cuatro principios fundamentales siguientes:*

- **Participación:** Elemento base para la dirección estratégica y uno de los aspectos más comunes de todas las corrientes de la gerencia moderna.
- Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Para establecer los objetivos estratégicos es necesario determinar y verificar la correspondencia con la visión de la organización, para ello se debe garantizar que exista un vínculo con las unidades de acción estratégicas y las direcciones estratégicas.

### **Ejecución y control**

Los planes de acción, como su nombre indica, son las formas de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las estrategias definidas y aprobadas. Estos planes expresan las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo para materializarlas, así como dejan claramente definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas. De este modo, los planes de acción son descripciones concretas de lo que va a suceder. Están claramente relacionados con los objetivos de la visión y las prioridades, constituyendo las vías detalladas de diseñar y aplicar las estrategias y vencer las barreras y considerándose además como la forma de fijar las responsabilidades personales. Los planes de acción tienen secuencia de tiempo, se basan en los recursos y son adaptables a las contingencias. Son prácticos.

Después de considerar estos aspectos, se puede afirmar que la elaboración de la estrate organizaciones hacia delante y hacia el cambio, son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones que existen en las mismas. En una empresa en proceso de cambio, todas esas personas han de seguir esta misma línea de cambio. Pero el hombre, no es una máquina, y posee sentimientos, actitudes personales y valores individuales: qué opina, qué cree, qué siente, qué piensa sobre su trabajo, sobre sus funciones, sobre la empresa, sobre la organización de la misma, sobre su futuro profesional, sobre el futuro de la organización, son, entre otras, interrogantes a las que no siempre se le hallan respuestas claras y convincentes.

Una buena comunicación, un buen diálogo y correctas relaciones interpersonales pueden contribuir mucho. Pero, aunque se sea muy persuasivo, a veces no se tienen suficientes argumentos para poder convencer a las personas para que cambien sus sentimientos, su visión de las cosas. Cambiar actitudes es difícil. Existen diferentes sistemas y acciones de intervención en un proceso de cambio, pero uno de los mejores por su efectividad en el cambio de actitudes personales es la capacitación, naturalmente la capacitación encaminada a lograr ese cambio.

La capacitación para el cambio va mucho más allá que la impartición de un curso con una metodología más o menos participativa (estudio de casos, simulaciones, trabajos en grupos, etc.), debe incidir directamente en las actitudes y sentimientos de las personas, en su escala de valores. Debe estar dirigida a cambiar en las personas su forma de actuar, de pensar y su forma de ver las cosas. Por tanto, ha de actuar sobre sus actitudes. Implicar a todos en el proceso. No debía existir alguien en la organización que no conociera de qué se estaba hablando, todos debían hablar el mismo lenguaje.

- Lograr compromisos reales y conscientes de todos. Cada miembro del colectivo debía conocer con exactitud cuál era su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combinaba con el del resto del colectivo para lograr los resultados con eficiencia y eficacia.
- Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos. Lo bueno o malo obtenido, era el producto de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.

(Morrisey, 1995)

### **Control y retroalimentación**

*Si se reconoce que todo es cambiante, que posee un determinado grado de turbulencia y por ende, se establecen acciones de contingencia, se impone la necesidad de detectar de manera sistemática y coherente las variaciones de las condiciones del entorno que decidieron establecer la dirección del desarrollo de la organización, para así determinar si existe la necesidad de reconsiderar el mismo.*

*Para poder cumplir con esta necesidad se impone que el control estratégico, o sea, el control sobre los aspectos de la relación empresa - entorno que determinan su supervivencia, integre al resto de los subsistemas de control de la empresa. De manera que a través de los resultados que se van alcanzando y el estado del entorno, se pueda valorar el presente y el futuro de la entidad y de ahí, que la dirección o rumbo de desarrollo establecido se mantenga o se vaya replanteando, adecuando a dichas características dinámicas. Esto permite que el proceso estratégico se asimile por el grupo a:*

- a) ¿Quiénes son mis competidores? ¿Por qué son mejores?
- b) ¿Qué estrategias tienen mis competidores?
- c) ¿En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿Por qué?
- d)** El grupo bajo la dirección del facilitador definirá las acciones que se requieren para ejercer el control de la estrategia. En este proceso juega un papel muy importante

la alta gerencia de la organización, estableciendo las políticas de control al respecto.

Con vistas a diseñar y aplicar el procedimiento general se debe potenciar una cultura donde exista un predominio del enfoque estratégico, para ellos es imprescindible que fluya la comunicación tanto vertical como horizontal, la presencia de un liderazgo oblicuo, el trabajo en equipo, las agendas de trabajo en función de la estrategia empresarial y el cumplimiento de una capacitación con el objetivo de impregnar el pensamiento estratégico y la implicación de todo el personal en este proceso para materializar el enfoque participativo en la toma de decisiones.

El directivo debe lograr en su organización El alcance de los objetivos organizacionales, supervivencia, preparación y capacitación del grupo para enfrentar la crisis, satisfacción del grupo con sua a las siguientes conclusiones:

- **La necesidad de que las organizaciones continúe expandiendo su negocio, responda oportunamente a sus clientes con servicios de mayor calidad, aproveche eficazmente sus recursos humanos, y haga frente a la competencia que comienza a invadir su sector.**
- **El procedimiento general propuesto en el marco de esta investigación consta de de los siguientes pasos: misión, análisis estratégico, valores compartidos, análisis de la calidad de los servicios, visión, decisiones estratégicas, plan de acción, control y retroalimentación.**
- 

### **Capítulo III: Aplicación del procedimiento en la UNAICC de Sancti Spíritus**

#### **3.1 Introducción**

**El presente capítulo posee como objetivos el desarrollo del procedimiento general para mejorar la calidad de los servicios en la UNAICC de Sancti Spíritus. El desarrollo de la estrategia propiciará una mejora en la calidad de los servicios que brinda la organización.**

#### **3.2 Caracterización de la UNAICC de Sancti Spíritus**

**t:150%'> Provincial (JDP)**

*La asamblea provincial o municipio especial es el órgano máximo de la UNAICC en la provincia o en el municipio especial.*

*El comité provincial o de municipio especial es el órgano que dirige las actividades de la UNAICC entre una y otra reunión de la asamblea provincial.*

*La JDP se integra por:*

- *Presidente*
- *Sociedad de arquitectura*
- **Sociedad de ingeniería civil**
- **Sociedad de ingeniería hidráulica**
- **Sociedad de las geociencias y química**

**Superación**

- **Tesorería**
- **Divulgación**

➤ **Eventos y concursos**

*Arquitectos ----- 157*

➤ *Ingenieros civiles ----- 166*

➤ *Ingenieros hidráulicos ----- 34*

➤ *Ingenieros mecánicos tiene como objeto social desarrollar las actividades y servicios que a continuación se relacionan, las que deberán realizar cumplimentando la legislación nacional establecida, con respecto a las condiciones de autorización, prestación, alcance, valoración y marketing.*

- 1. Realización del visado de la documentación técnica de los servicios de proyección, diseño, ingeniería y consultoría de inversiones.*
- 2. Participación conjunta con el Ministerio de la Construcción en el Registro de Profesionales de la Construcción, adscrito a dicho Organismo.*
- 3. Prestación de los servicios y actividades técnicas de consultoría en estudios técnico-económico, financieros, arquitectónicos, ingenieros y de la calidad, relacionados con actividades de la construcción y de la ejecución de inversiones.*
- 4. Convocatoria, organización y supervisión de concursos de documentación técnica de servicios de diseño, proyección y consultoría para inversiones, según la reglamentación oficial establecida.*
- 5. Prestación de asistencia técnica en la administración de inversiones de mediano y pequeño alcance.*
- 6. Realización de servicios o actividades técnicas de diseño y proyección arquitectónica e ingeniería*  
*dPresentación de servicios o realización de actividades de elaboración, procesamiento, divulgación y comercialización de información científico-técnica y normalizativa, publicaciones, traducciones y videos técnicos.*
- 7. Organización y realización de actividades y servicios de superación técnico-profesional por medio de cursos, seminarios, conferencias, eventos y otras actividades similares nacionales e internacionales para estos fines.*
- 8. Organización y ejecución de exposiciones, ferias y presentaciones nacionales e internacionales.*
- 9. Realización de actividades y servicios gastronómicos y de eventos de la organización.*

*La elaboración de los Trabajos Técnicos Productivos (TTP) es una de las vías y la principal fuente de ingreso con que cuenta la organización para su autofinanciamiento. Se regula con la aplicación del Reglamento No. 20, para la ejecución de los TTP, con especial énfasis en que los mismos tengan la calidad requerida y se cumplan estrictamente las regulaciones vigentes en el cálculo de los precios.*

*Particularmente importante en este aspecto es la obligatoriedad a partir de 1998, de que todos los TTP sean revisados por un equipo multidisciplinario para garantizar su calidad y control del cálculo de los precios, según lo establecido en el país.*

*La distribución de los ingresos por concepto de TTP, se aplica de la siguiente forma:*

- *El 35 % para el afiliado que realiza el TTP*
- *Es importante analizar también que los ingresos por este concepto, contribuyen al desarrollo profesional de los afiliados, ya que al ser mayores los ingresos, existe mayor posibilidad de pago para las cuotas de inscripción en los eventos nacionales e internacionales y además desarrollar, cursos de postgrados, diplomados, maestrías, visitas técnicas y otras actividades de superación.*

### **3.3 Principales resultados económicos**

*Durante los años 2004 y 2005, los resultados económicos en la UNAICC se comportaron de la siguiente forma:*

	<i>PLAN</i>	<i>REAL</i>	<i>%</i>	Ingresos (\$)	503	258		Gastos (\$)	502	295	65.8
					600.00	553.58			600.00	296.59	

*Como puede apreciarse en ambos años no se cumplen los planes trazados, debido fundamentalmente en el caso de los ingresos a que en el año 2004, en la provincia estaban planificadas muy pocas inversiones por la situación del país, lo que provocó que se contrataran en menor medida nuestros servicios, se observa una mejoría en el año 2005, producto al incremento de las inversiones y se contrató por parte de diferentes organismos la asesoría técnica de inversiones en policlínicos, escuelas y otros, además se elaboraron diferentes proyectos para el montaje de grupos electrógenos y en el actual programa para la construcción de viviendas.*

*Con respecto a los gastos se decidió por parte de los directivos de la organización, continuar con el cumplimiento de los planes de actividades, pues de suspenderse las mismas, los afiliados se verían afectados principalmente con respecto a la superación profesional, ya que nuestros gastos están encaminados fundamentalmente en esa esfera.*

*Proyecto para la reparación y remodelación del IPA Capitán Roberto Rodríguez*

- *Proyectos y asesorías técnicas para la construcción de viviendas*
- *Asesorías técnicas a obras de la salud como policlínicos en los municipios Sancti Spíritus, Taguasco y La Sierpe y salas de fisioterapia en todos los municipios*

Es importante consolidar entre los afiliados, los organismos y entidades, las organizaciones políticas y de masas, las organizaciones de profesionales y la sociedad cubana, la imagen de la UNAIICC como promotor del desarrollo económico, social y científico del país en el campo de las construcciones.

#### **Análisis interno y externo**

**A continuación se presentarán los diferentes factores positivos y negativos que influyen en el comportamiento de la organización.**

#### **Fortalezas**

- 1. Órganos de dirección experimentados, motivados y con elevados compromisos con la organización y con el país.**
- 4. Alta masa con elevada formación profesional política e ideológica entre los afiliados.**  
**Existe un alto porcentaje de profesionales afiliados que militan en las diferentes organizaciones políticas del país.**
- 5. Contar con medios para garantizar las actividades de superación, sociales y culturales de la organización.**

**En la Sede provincial se cuenta con los medios audiovisuales, de computación y local especializado, entre otros, necesarios para garantizar las diferentes actividades que se realizan.**

#### **Debilidades**

Algunos órganos de dirección administrativos y los trabajadores no sienten siempre como suya a la organización, debido a que no participan activamente.

1. Insuficientes equipos técnicos, de comunicación, transporte y organización de los procesos.

No se cuenta en la Sede con los equipos de transporte necesarios para garantizar la organización de los procesos.

2. No se han logrado: <strong>Oportunidades

1. La única organización creada por el Buró Político para los arquitectos, ingenieros y especialistas afines a la construcción.

No existe otra organización en el país de carácter socio profesional y no lucrativa que aglutine a los profesionales de un sector como es la construcción.

2. Planes de desarrollo económico y social del país.

Reconocimiento por entidades.

La UNAICC ha sido reconocida por diferentes entidades nacionales.

#### Amenazas

1. Complejidad de las relaciones internacionales. A pesar de estar implicados en el marco de las relaciones inmal'>Escenario positivo u óptimo

Fuerte reconocimiento de los organismos y organizaciones del estado para el desarrollo acelerado de la organización, con una mayor asignación de recursos e incremento de las inversiones. Fortalecimiento del euro y la moneda nacional frente al dólar norteamericano y ocurren cambios muy favorables para la realización de proyectos. Se levanta o se flexibiliza el bloqueo económico y comercial del gobierno de los EEUU a Cuba.

Escenario intermedio o promedio.

Existe disponibilidad de medios masivos de comunicación y en los centros de educación superior existen ofertas de postgrados, eventos y otros cursos; mejoramiento de la actividad de inversiones en el país con la apertura de la actividad de proyectos. Las relaciones económicas, políticas y culturales a nivel internacional han mejorado influyendo positivamente, además se ha producido un fortalecimiento del euro en relación con el dólar estadounidense, ocurren fenómenos meteorológicos con sus consecuentes afectaciones. Existe un gran número de profesionales de todas las especialidades en el territorio. Se

mantiene el bloqueo económico y comercial del gobierno de los EEUU a Cuba.y actividades técnicas de consultoría en estudios técnico-económico, financieros, arquitectónicos, ingenieros y de la calidad, relacionados con actividades de la construcción y de la ejecución de inversiones; prestación de asistencia técnica en la administración de inversiones de mediano y pequeño alcance y realización de servicios o actividades técnicas de diseño y proyección arquitectónica e ingeniera de nuevas inversiones, reconstrucción, remodelación, reparación y mantenimiento de obras de arquitectura y edificaciones para otros tipos de inversiones no nominales de construcción e ingeniería; con alta profesionalidad, eficacia, eficiencia y alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de la sociedad y de los clientes y de otras partes interesadas.

La alta dirección expresa su compromiso de actuar acorde a esta política y con las necesidades de la economía nacional con los principios y disposiciones nacionales reconocidos y de cumplir con las regulaciones legales de éstas materias, desarrollando un proceso de mejora continua en el desempeño de sus funciones, estableciendo y revisando anualmente los objetivos de la calidad para lograr su cumplimiento.

El personal de nuestra organización, conoce, entiende y se siente comprometido con ésta política y cuenta con la competencia, experiencia y recursos para ponerla en práctica

1

Salud Pública

20

2

Educación

4

Vivienda FAR

10

5

5

7

**Empresa alimentaria**

5

8

son los representados en la tabla 3.3.

<b>Tabla 3.3: Atributos que valora el cliente para solicitar un servicio</b>		<b>Importancia</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Amabilidad y profesionalidad del personal</b>	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>
3	Confianza y honestidad	4.2	4.2			
5	Atención individualizada	4.1	4.8			
7	Trabajo bien hecho a la primera	3.4	3.8			
9	Los servicios lo responden con rapidez, creatividad y calidad	4.8	3.7			

Aplicando el instrumento que aparece en Anexo 2 se obtuvo el nivel de importancia y satisfacción que le brinda el cliente a los diferentes atributos de la tabla 3.3 dejando constancia que es necesario focalizar los esfuerzos en los servicios integrados y en que la prestación del servicio no está exenta de peligro y duda.

### 3.4. 3 Valores compartidos

Con la aplicación de la encuesta de consenso de valores, que se representa en el Anexo 3, a un 45% del total de los clientes, se pudo comprobar que hay 16 valores esenciales para la organización y los restantes hay que trabajar sostenida y sistemáticamente por impulsar su desarrollo.

Los valores compartidos de la UNAICC se centran en lo **tops: list - 14.2pt'>Solidaridad**: Aman al ser humano y lo sitúan en el centro de la actividad, lo que se manifiesta en la bondad, el respeto y una alta sensibilidad ante los problemas y las preocupaciones de los compañeros, por la solución de los problemas económicos, culturales, ambientales y sociales, así como aquellos de índole personal que tienen lugar en la vida diaria.

- **Disciplina**: Posibilitan la creación de un clima de auto-responsabilidad, promoviendo la consagración en cualquier actividad y su estimulación. Promueven el uso racional de los recursos en las actividades cotidianas, desplegando todas sus potencialidades en el desarrollo de la creatividad, con au style='font:7.0pt "Times New Roman"'> **Ética**: Desempeñan sus misiones de conformidad con la moral del Socialismo, respetando a los colegas, dirigentes y subordinados. Se conducen de forma intachable y defienden los valores trascendentales del ser humano, tanto como los de las profesiones.
- **Profesionalidad**: Trabajan con elevada calidad en el cumplimiento de las tareas y responsabilidades de todos los miembros de la organización, con demostración objetiva durante su desempeño, del dominio de los conocimientos y habilidades, así como de la apropiación de los valores de sus respectivas profesiones u oficios.
- **Hospitalidad**: Reciben a todo el que los visita con una acogida cortés, cariñosa, solidaria y humana.
- **Calidad en el servicio**: Satisfacen las expectativas de los afiliados y otros segmentos de la sociedad cubana a la vez que generan nuevas expectativas, hacen las cosas bien.

- **Seguridad**: Se sienten constantemente atendidos en el orden personal, familiar y profesional por su organización, la cual los protege si la necesitan y merecen, los critican para ser mejores, los estimulan y los motivan.
- **Transparencia**: Actúan con honestidad, con la plena correspondencia entre la forma de pensar y actuar, asumiendo una postura adecuada ante lo justo en el colectivo. Son sinceros y se respetan unos a los otros, desarrollan el apego incondicional a la verdad y le exigen a los demás. Son ejemplo en el cumplimiento de la legalidad y los deberes, combaten las manifestaciones de fraude, indisciplina y doble moral. Someten sus actos y decisiones al juicio crítico de todos.
- λα πυβλιχιδαδ δε ρεπιστας περι ἴδιχας, λος αφιλιαδος πυβλιχαρ(ν αρτή χυλος εν ρεπιστας ναχιοναλεσ ε ιντερναχιοναλεσ ψ σε ρεαλιζαρ(ν αχτιω ιδαδεσ σοχιαλεσ, ρεχρεατιπιασ ψ δεπορτιπιασ.

#### 3.4.4 Decisiones estratégicas y criterios de medidas por áreas de resultados claves

Teniendo presente el análisis estratégico realizado en la UNAICC y los resultados de la aplicación del procedimiento específico que se representa en la figura 2.3 se definen las siguientes decisiones estratégicas

##### Actividad económica financiera

Las decisiones estratégicas para esta área de resultado clave son mantener el autofinanciamiento de la organización y garantizar que la contabilidad registre todos los hechos contables y que sea utilizado como elemento de gestión, por lo que se debe aprovechar al máximo todas las vías de ingreso de la organización, automatizar los procesos contables, el resultado del muestreo mensual sea positivamente diferentes, lograr una promoción en las actividades de la organización a través de los medios de comunicación territoriales alcanzando no menos de 800 cada año y automatizar no menos del 50% de la información científica técnica de la sede, organizar actividades en que se divulguen los principales resultados que alcance la UNAICC con la participación de diversos factores de la sociedad cubana y empleando eficazmente los medios de comunicación masiva nacionales y territoriales.

##### Estrategia de comunicación:

Se desarrollan acciones encaminadas a establecer y potenciar las múltiples vías de comunicación, con nuevos estilos de trabajo que permitan un mayor intercambio entre la Junta Directiva Nacional y los territorios, llegando hasta las secciones de base.

**Estrategia de desarrollo profesional:**

Coordinar y desarrollar acciones de capacitación encaminadas a satisfacer las necesidades de formación de nuestros afiliados propiciando así el desarrollo técnico profesional de los mismos; aprovechando la existencia de Centros de Educación Superior, las potencialidades de algunos afiliados y el desarrollo de eventos nacionales e internacionales.

**Aseguramiento logístico** de los recursos con que se cuenta y las relaciones con los organismos y las organizaciones, propiciar el desarrollo ascendente y con la calidad requerida de las actividades de la organización.

**Emulación**

Lograr que la emulación constituya la fuente de motivación de los afiliados y desarrollo de la organización, obteniendo la categoría de destacado y que las sociedades provinciales aporten más del 95 % de sus puntos en la emulación nacional, incrementar el plan de estimulación anual a todos los niveles, lograr que todos los ejecutivos provinciales y secciones de base alcancen la condición de cumplidores. y perfeccionar el sistema de emulación para que estimule el cumplimiento de la misión y la visión y que exista una satisfacción mayor del 85 % entre los afiliados que sean encuestados al respecto.

**Estrategia de emulación Tabla 3.4: Plan de acción por áreas de resultado clave**

No.	Acción	Fecha cumplimiento	Permanente
Tesorero y J'económico			
3	Cumplir con lo estipulado en el contrato UNAICC – Inversión	Enriquecer la publicación de los planes de trabajos de la UNAICC	Noviembre/2006
Divulgador			
6	Aumentar la	Enero/2006	Julio/2006

	comunicación electrónica (El uso del e-mail)		
8	Organizar una visita técnica a una obra en conswtext 2.25pt; padding:0cm 3.5pt 0cm 3.5pt'> Presidente de cada Sociedad		
9	Organizar un curso de post grado semestralmente.	Semestral	
<b>No.</b>	<b>Acción</b>		<b>Fecha cumplimiento</b>
11			12
9	Organización de conferencias técnicas y de cultura generalpt;font-family:Arial;mso-bidi-font-family:"Times New Roman">10		Realizar talleres provinciales sobre los temas importantes
12	Efectuar lanzamiento de concursos en fechas como: a) e) Día del agua b) Día de la UNAICC c) Otros de carácter técnico		Frente Eventos
13	Lograr la participación en eventos, talleres y concursos		Perfeccionar los controles a nivel de S/B y JDP sobre los eventos, talleres y concursos de nuestros afiliados.

	nacionales e internacionales.	
16	Mantener el sistema administrativo, mediante la elaboración de presupuestos de las actividades a retext 2.25pt;border-right:solid windowtext 2.25pt; mso-border-top-alt:solid windowtext 2.25pt;mso-border-left-alt:solid windowtext 2.25pt; padding:0cm 3.5pt 0cm 3.5pt'> Realizar el chequeo anual de emulación entre S/B	Al concluir período emulativo (Nov.2006)
19	Confeccionar y enviar el informe de emulación trimestral de la JDP según los índices aprobados por la JDN	<p><i>3.5 Diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad</i></p> <p><i>La planificación de las actividades para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad es:</i></p> <p><b>Decisión de la dirección de implantar el sistema de gestión de la calidad en la organización</b></p> <p>Después de realizado y analizado el diagnóstico en cuanto a los sistemas de mejora de la calidad se decide llevar a vías de hecho el sistema de gestión de la calidad en la organización, teniendo en cuenta las exigencias del mercado y del entorno donde se opera y las exigencias de nuestros clientes. Según se plantea en la introducción de la norma ISO 9001, la decisión de la dirección de implantar el sistema de gestión de la calidad en la empresa es una decisión estratégica muy particular y tiene que estar influenciados por las necesidades objetivas particulares de los productos suministrados, los procesos empleados, el tamaño y la estructura de la misma.</p> <p><b>Contemplo la misión y la visión de la</b></p>

		<p>empresa y la decisión de la dirección de implantar el sistema de gestión de la calidad, el análisis de los procesos internos y externos en la misma y sus características particulares que a la vez contribuyen a elevar la eficiencia y la efectividad en la misma.</p> <p><b>Diseño del sistema de gestión de la calidad</b></p> <p>Todo el proceso de diseño, elaboración e implantación de un sistema de gestión de la calidad se desarrolla sobre la base de la participación de los miembros de la organización.</p> <p>Se planifica el diseño deseado, así como su control y retroalimentación, basado en las etapas del diseño y su desarrollo; las revisiones apropiadas y su verificación y validación para cada etapa, así como su desarrollo y perfeccionamiento constante; la responsabilidad de cada uno respecto a lo diseñado; los requisitos funcionales y de desempeño del diseño; los requisitos legales y reglamentarios aplicables en la empresa; la información de otros diseños similares cuando sea necesario establecer comparaciones y la información apropiada para la compra, la producción y prestación de servicios.</p> <p><b>Aprobar el cronograma</b></p>
--	--	---

		<p><b>Procedimientos documentados</b></p> <p>Los procesos documentados del sistema de de gestión de la calidad se establecieron teniendo en cuenta los requisitos de los clientes y sobre la base que definen los controles necesarios basados en la norma ISO 9001 del 2000, teniendo en cuenta la guía para aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión; revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente; asegurar que se identifiquen los cambios y el estado de revisión de los documentos; asegurar que las revisiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso; proporcionar evidencias de la conformidad con los requisitos, así como la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad; los registros están legibles, fácilmente identificables y recuperables; definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.</p> <p><b>Documentos requeridos por la organización</b></p> <p>Los documentos fundamentales de un sistema de gestión de la calidad son el manual de la calidad, la política de la calidad, los reglamentos internos y el documento de gestión de procesos y los procedimientos e instrucciones de trabajo. Para llegar a esta fase es necesario que todo los directivos de la estén concientes</p>
--	--	--

		<p>del cambio y de la mejora de la empresa y realizar una serie de acciones como reuniones, capacitación y de corrección de la documentación de todo el sistema que se planifico para poder llegar a implantar el sistema de gestión de la calidad.</p> <p><b>Implantación del sistema de gestión de la calidad</b></p> <p>La implantación del sistema de gestión de la calidad sobre la base de las normas ISO 9001 se convierte en una herramienta para la implementación de la gestión de la calidad, pero antes de llegar al proceso de implantación debe desarrollar el sistema de la calidad eficaz y eficiente para lograr beneficios para todas las partes interesadas dentro de la misma y para esto es necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar mediciones financieras.</li><li>• Identificar los procesos de realización del producto que aportan más valor a la organización.</li><li>• Crear un ambiente para promover la participación de todo el personal en el sistema de la calidad atendiendo a las necesidades de los clientes, en los intervalos de tiempo establecidos y haciendo un adecuado uso de los recursos que se disponen para tal fin.</li></ul> <p><b>Auditoria interna</b></p> <p>A la hora de realizar la auditoria interna se identificó el método más eficaz para evaluar el desempeño de los procesos del sistema de de gestión de la calidad, estos cubren las expectativas y las necesidades de las partes interesadas y se miden la capacidad del sistema de de gestión de la calidad; el tiempo de reacción del</p>
--	--	--

		<p>personal con el nuevo sistema instalado; el tiempo del ciclo; los aspectos medibles de la seguridad de la información; el rendimiento del sistema de de gestión de la calidad y la asignación y reducción de los costos de la calidad.</p> <p><b>Acciones correctivas y preventivas</b></p> <p>En las acciones correctivas se plasman las acciones para eliminar las causas de las no conformidades con el objetivo de prevenir su ocurrencia.</p> <p>Las acciones preventivas se determinaron y aplicaron para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.</p> <p><b>Auditoria externa</b></p> <p>La auditoria externa se realiza con el objetivo de determinar si el sistema de de gestión de la calidad esta en conformidad con las normas ISO 9001; si se ha mantenido de manera eficaz; s se posee un programa de auditorias externas e internas y como se le ha dado cumplimiento; si existe un procedimiento documentado en la misma para realizar las auditorias y como se ha cumplido este; si se han aplicado las medidas de acciones correctivas oportunas a las deficiencias detectadas en otras auditorias y como se van a cumplir estas medidas internamente; si se verifico la existencia de anteriores evidencias de acciones correctivas y preventivas y como se están cumpliendo; si se emitió un informe del resultado de la auditoria, como se realizo y en que tiempo las medidas orientadas de esta auditoria se</p>
--	--	--

		<p>deben cumplir; si se verifico la existencia de la documentación establecida por las normas ISO para los sistemas de gestión de la calidad; si se verifico la existencia de los procedimientos documentados del sistemas de gestión de la calidad.</p> <p><b>Corrección de acciones correctivas y preventivas</b></p> <p>En esta etapa se inicia el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad y se pone en práctica un sistema de control para la mejora continua progresivo.</p> <p><b><i>Mejora continua</i></b></p> <p>En esta etapa se pone en práctica un proceso de mejora continua y se cierra el ciclo. No se debe ver como el final, sino como el comienzo de todo. La mejora continua fue el comienzo del crecimiento y los primeros pasos hacia la excelencia empresarial.</p> <p><b><i>3.6 Beneficios derivados por la aplicación del procedimiento con vistas a mejorar la calidad</i></b></p> <p>Se ha mantenido el autofinanciamiento de la organización, garantizado que la contabilidad registre todos los hechos contables y que sea utilizado como elemento de gestión, por lo que se ha aprovechado al máximo todas las vías de ingreso, se automatizaron los procesos contables, el resultado del muestreo mensual es positivo, se analiza y controla mensualmente los gastos fijos con resultados satisfactorios, se evalúa sistemáticamente los gastos con los objetivos de la organización, existiendo una adecuada correspondencia entre</p>
--	--	---

		<p>ellos, se tiene en un estricto control y gestión de los gastos y recursos con que se cuenta. aprovechando la existencia y relación con los Centros de Educación Superior tanto de nuestro territorio como foráneos, para organizar cursos, diplomados y maestrías; ha aumentado la participación de los afiliados presentando ponencias en eventos nacionales e internacionales; se ha consolidado el trabajo de las Comisiones Técnicas; se han realizado encuentros y actividades técnicas culturales y deportivas, así como visitas técnicas</p> <p>Se obtuvo la categoría de destacado en la emulación y se incrementó el plan de estimulación anual a todos los niveles.</p> <p>la UNAICC, así como lograr una mejor imagen de cada uno de los servicios que se prestan. La creación de un ambiente de calidad constituye un aspecto esencial para comenzar con el diagnóstico y diseñar la política, objetivos y manual de calidad.</p> <p><b>CONCLUSIONES GENERALES</b></p> <p>1. En el marco de la investigación se propone un procedimiento para diseñar y aplicar la estrategia de la organización el cual transita por los siguientes pasos: misión, análisis estratégico, análisis de la calidad, valores compartidos, visión, decisiones estratégicas y criterios de medidas por áreas de resultados claves, plan de acción y control y retroalimentación.</p> <p>Es de fácil entendimiento por los especialistas y directivos de la</p>
--	--	--

		<p>organización el procedimiento propuesto.</p> <p>2. &lt;![if !suppramiento de la calidad de los servicios prestados lo que se refleja en la aplicación de las encuestas donde se obtuvieron valores positivos sobresaliendo en que el precio está acorde a la calidad, el trabajo es bien hecho a la primera y los servicios lo responden con rapidez, creatividad y calidad.</p> <p><b>RECOMENDACIONES</b></p> <p>1. Hacer extensiva la aplicación del procedimiento general para diseñar y aplicar la estrategia de la organización en otras sedes provinciales con vistas a mejorar el nivel de calidad de los servicios que se brindan.</p> <p>Etapas para el proceso de planeación estratégica, según el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinación de la misión o razón de ser.</li> <li>2. Determinación de la estrategia.</li> <li>3. Determinación de las tácticas.</li> </ol> <p>Establecimiento de Metas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar la filosofía de la compañía.</li> <li>2. Establecer políticas.</li> <li>3. Planear la estructura de la organización.</li> <li>4. Establecimiento de normas.</li> </ol>
--	--	--

		<p>5. Establecer programas directivos y planes organizacionales.</p> <p>6. Proporcionar información controlada.</p> <p>7. Motivar a las personas.</p> <p>Análisis de recursos</p> <p>1. Identificación de oportunidades estratégicas</p> <p>2. Determinación</p> <p>Modelo para el diseño de la estrategia, según José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García.</p> <p>1. Determinación de la misión. Determinar áreas de resultados.</p> <p>2. Elaboración de objetivos.</p> <p>3. Definición de estrategias</p> <p>4. Plan de Acción.</p> <p>Modelo de planeación estratégica, según Carlos Gómez Pardo.</p> <p>1. Conocer las expectativas.</p> <p>2. Valores de las alternativas.</p> <p>3. Preparación e implementación.</p> <p>Modelo de planeación estratégica, según Harold Koontz.</p> <p>1. El ambiente interno actual.</p> <p>2. El ambiente externo.</p> <p>3. Desarrollo de las estrategias.</p> <p>4. Planeación e implementación. Infraestructura de apoyo.</p> <p>1. A mejor relación, mejor información.</p> <p>2. Financiación.</p> <p>3. Mecanismos de <u>evaluación</u>. Formulación de la visión</p>
--	--	---

		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar Áreas de Resultados Claves.</li> <li>2. Elaboración de los objetivos.</li> <li>3. Definición de las estrategias.</li> <li>2. Análisis del entorno (diagnostico de la empresa)       <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de la misión.</li> <li>2. La posición estratégica.</li> <li>3. Metas y Objetivos.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>1.</li> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol> </li> </ol> <p>- Brindan servicios integrados</p>
--	--	--

más y 10 es alto. Puede evaluar con 0 los que considere no están presentes.

No.	VALORES	Logros
3	Proximidad al cliente	
4	Solidaridad	
5	Acción preactiva	
6	Disciplina	
7	Adaptación	
8	Excelencia	
9	Profesionalidad	
10	Ser los mejores	
11	Hospitalidad	
12	Liderazgo	
13	Mejora continua	
14	Honradez	
15	Innovación permanente	
16	Rentabilidad	
17	Diferenciación, Diversificación	
18	Modestia	
19	Sostenibilidad	
20	Planificación estratégica	
21	Respeto	
22	Sentido de pertenencia	
23	Seguridad	
24	Firmeza de convicciones revolucionarias	
25	Transparencia	
26	Superación continua	
27	Internacionalización	
28	Comunicación eficiente	
29	Calidad en el servicio	
30	Ética	
31	Rapidez de respuesta	
32	Asumir riesgos	

**CLAVE PARA FACILITAR LA EVALUACION Y COMPRENSION**

		<p><b>DE LA ENCUESTA.</b></p> <p>De 1 a 2.9: Situación crítica. Revisar política de la entidad.</p> <p>De 3 a 4.9: Buscar las causas que provocan tan baja puntuación y trabajar de forma urgente para erradicarlas buscando iniciar su desarrollo.</p> <p>De 5 a 6.9: Trabajar sostenida y sistemáticamente por impulsar el desarrollo.</p> <p>De 7 a 8.9: Continuar su perfeccionamiento.</p> <p>De 9 a 10: Mantener de manera sostenida.</p>
--	--	---