

el siguiente aserto: "La educación no puede reformarse a base de decretos". Esto explica el fracaso de tantos "revolcones" sin medida que han conducido a mayores desconciertos y a muy pocos resultados. En oposición a la frase citada creo que es factible una transformación de la educación cuando ésta afecta a los docentes. Entonces, no sólo es posible sino real, porque es cuando se alcanza la concepción del nuevo paradigma para el aprendizaje. Aprender a aprender como el modelo en la formación integral es el cambio en la actitud, en la conducta, en la estructura mental del docente que acostumbrado a hablar debe ahora escuchar a sus alumnos y enseñar con más cariño. Aquí está la esencia de lo que esperamos ver transformado. En sí estimamos que la educación transforma la cultura, pero sólo es posible en la medida como los docentes sean objeto de la transformación. Somos los responsables de dar vida o de quitarla en el proceso de aprendizaje. Es este el gran reto y la verdad inocultable. Nada se logra con cambios curriculares si los docentes no cambian su modo de encarar lo que es la tarea educativa. Y está demostrado que los estudiantes aprenden de los profesores que son creativos, amigables, espontáneos, que valoran y conciben la participación de los estudiantes con el mayor de los entusiasmos.

Aprender a aprender es la revisión del concepto de educación que supuestamente nos prepara a ser profesionales, que nos enseña a ser ciudadanos, que nos encamina en la búsqueda de la perfección. Es un cambio de perspectiva casi total que nos debe permitir ser más tolerantes, más conscientes, más dispuestos a la apreciación del mundo y de su conocimiento y por supuesto más productivos.

Con este nuevo paradigma pensamos en los nuevos programas, en los nuevos círculos para el siglo XXI. Nosotros como un país en vía de desarrollo podremos avanzar e ir adelante de otros países con iguales desventajas si acondicionamos los conocimientos en la vía educativa que haga nuestra producción más efectiva. Si en los comienzos de la revolución industrial la ventaja comparativa de una nación dependía de sus recursos con que había sido premiada, las materias primas de la nueva economía son la educación, la información y el conocimiento que se corresponden como las obras de la propia nación.

Aprender a aprender responde como proceso de la educación a la inquietud planteada y traduce la síntesis que unifica la imaginación, la creatividad y el riesgo.

## ✓ GERENCIA ESTRATEGICA CON EL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL

FELIX MATIZ PINZON

Ingeniero Químico, Universidad Nacional de Bogotá. Magister en Ingeniería Industrial y Sistemas, Universidad del Valle. Asesor en Sistemas. Profesor Universidad del Valle, ICESI. Docente - Autor.

Una de las principales tareas de la gerencia es la de optimizar la utilización de los recursos de que dispone para lograr los objetivos de la organización, labor que comienza con el proceso de toma de decisiones, las cuales caen en tres categorías: estratégicas, administrativas y operativas.

Las decisiones **estratégicas**, esto es, las pertinentes a la dirección de la empresa en el largo plazo, tienen que ver principalmente con aspectos relativos a la selección de la mezcla de productos y servicios, sus respectivos mercados y la forma de atenderlos. Las preguntas claves son: ¿Cuáles son los objetivos y metas de la compañía y cuál la estrategia para lograrlos? ¿Debería la empresa buscar la diversificación? ¿En qué áreas? ¿Qué tan vigorosamente? ¿Cómo debería desarrollar y explotar la actual posición del producto en el mercado?

Decisiones "estratégicas" no quiere necesariamente decir "importantes". Hay decisiones de operación más importantes que algunas estratégicas.

Las decisiones **administrativas** tienen que ver con estructurar los recursos de la firma de tal forma que se cree el máximo potencial de ejecución.

Tienen que ver con la estructura de autoridad y relación de responsabilidades, flujo del trabajo, localización de medios, adquisición y desarrollo de los recursos, desarrollo y entrenamiento de personal, y financiación y adquisición de equipos, entre otras.

Es cierto que la estructura sigue a la estrategia, pero la estrategia impone a la estructura, entre otras cosas, organizar la administración de la empresa de tal forma que se logre un adecuado balance de asignación de recursos para soportar las decisiones estratégicas y operativas.

Las decisiones **operativas** absorben el grueso de la energía y atención de la gerencia.

Su objetivo es maximizar las utilidades de la operación. Las principales áreas de decisión son: asignación de recursos (presupuesto), programa-

ción de la operación, supervisión de la ejecución y aplicación de acciones de control.

Para atender estos tipos de decisiones, la administración de Calidad Total está estructurada con tres componentes básicos: Administración diaria, Administración interfuncional y Administración estratégica. En este artículo nos ocuparemos de esta última.

## QUE ES ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Es el proceso a través del cual la administración establece la dirección a largo plazo de la organización. Para ello debe:

1. Definir el negocio y la visión.
2. Establecer los objetivos estratégicos y las metas.
3. Formular la estrategia (plan de acción) para alcanzar los objetivos.
4. Implementar y ejecutar el plan estratégico.
5. Evaluar la ejecución y formular las medidas correctivas.

Los tres primeros pasos constituyen el proceso de Planeación Estratégica.

La esencia de la Planeación Estratégica es organizar, de una manera disciplinada y sistemática, las tareas que la administración tiene que ejecutar para guiar a la organización hacia un futuro estable. En este sentido, el objetivo de la Planeación Estratégica es definir los objetivos a largo plazo de la organización y la manera de lograrlos. Debe tenerse presente que la Planeación Estratégica no pretende predecir el futuro ni tomar decisiones futuras, sino tomar decisiones con impacto en el futuro.

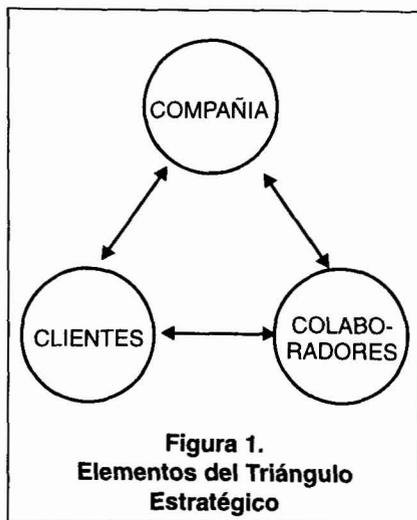
El objetivo de la Planeación Estratégica tampoco es eliminar los riesgos ni minimizarlos. Su finalidad es asegurar que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno.

### El triángulo estratégico

Cuando se elabora cualquier plan empresarial deben tenerse en cuenta los tres principales actores de una estrategia competitiva; la Compañía (entendida ésta como los accionistas y su alta gerencia), el Cliente y los Colaboradores.

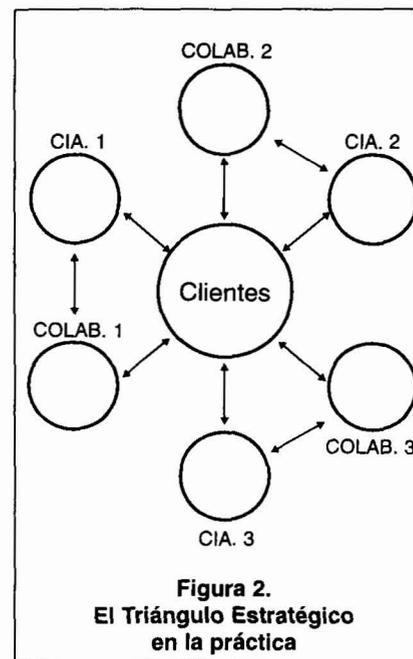
Cada una de estas "3C" estratégicas es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos y del adecuado balance y satisfacción de esos intereses y objetivos depende en últimas el éxito de la empresa. Por esto se le denomina el Triángulo Estratégico. (Figura 1).

Cuando se observan estos tres elementos en el contexto amplio del mercado, se tienen relaciones como las mostradas en la Figura 2. En este caso se muestran tres compañías (con sus propios intereses y valores) que a su



vez, tienen su propio grupo de colaboradores. Ellos, como personas, tienen también sus propias aspiraciones y muy probablemente los mismos valores, pero, de acuerdo con las posibilidades e intereses de sus compañías, tienen distintos niveles y perspectivas de desarrollo, por lo cual su desempeño es diferente. Por otra parte, cada compañía está tratando de satisfacer al mismo grupo de clientes y sólo aquella que desarrolle mejores estrategias en función de esos clientes y que contrarreste las de los competidores será la que gane la batalla del mercado.

Ahora, las empresas para satisfacer los intereses propios y las necesi-



dades de los clientes no sólo generan ideas y desarrollan estrategias sino que hacen los aportes de capital requeridos para comprar o desarrollar

tecnología; pero es su grupo de colaboradores el que lleva a la práctica las estrategias, y dependiendo de su labor éstas serán más o menos exitosas. Por esta razón, el plan estratégico debe considerar los tres elementos del Triángulo Estratégico: los intereses de la compañía (accionistas y alta gerencia), de los colaboradores y de los clientes.

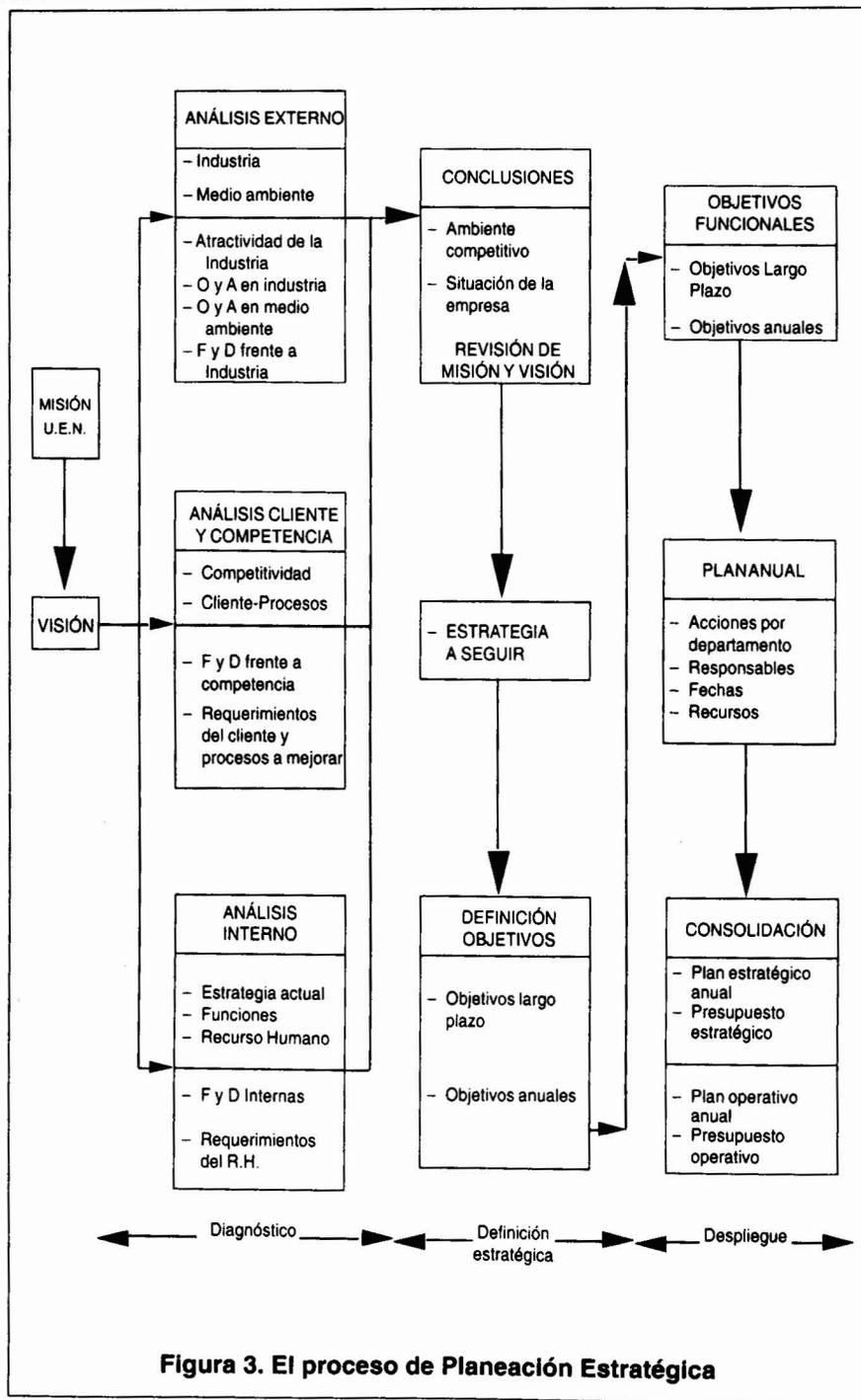
De esta forma, la tarea del grupo de Planeación Estratégica consiste en lograr el mejor desempeño de la empresa en los factores claves del éxito del negocio en relación con la competencia, combinando adecuadamente sus puntos fuertes con las necesidades de los clientes y alcanzando simultáneamente un excelente desarrollo del recurso humano que haga factible los dos aspectos anteriores y, por lo tanto, garantice la permanencia de la empresa en el largo plazo.

## EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

En la Figura 3 se muestra el proceso general. A continuación se describe brevemente cada uno de los elementos.

La definición de la misión del negocio es la respuesta a la pregunta: ¿En qué negocio estamos? Está expresada como una descripción amplia de los productos, mercados, cobertura geográfica de los negocios y la forma como busca posicionarse en el mercado. A partir de esta descripción se definen las unidades estratégicas de negocio (UEN) sobre las cuales se hace todo el análisis posterior.

A la luz de la misión se enuncia la visión, con un horizonte de 3 a 5 años, respondiendo las siguientes preguntas: ¿Qué esperan los accionistas? ¿Cuál es la posición en el mercado



**Figura 3. El proceso de Planeación Estratégica**

que se quiere tener? ¿Cómo se quiere que los clientes y la sociedad perciban la empresa? ¿Qué esperan los colaboradores de la empresa y cómo se quiere que ellos estén?

El análisis de la industria proporciona el marco para identificar sistemáticamente la atractividad del sector industrial en el cual la empresa se desenvuelve, las fortalezas y debilidades frente a los requisitos de ese sector, y las oportunidades y amenazas que allí se presentan.

El análisis del medio ambiente, social, político, económico, tecnológico y demográfico permite identificar factores externos a la industria que planteen oportunidades o amenazas para la empresa.

El análisis de la competitividad tiene por objeto identificar las fortalezas y debilidades en los factores claves de éxito (FCE) frente a la competencia.

Los FCE son los principales determinantes del éxito competitivo y financiero. Constituyen un número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguran el desempeño competitivo exitoso de la empresa. Apuntan a las cosas en que la empresa debe concentrarse, las clases específicas de habilidades que son necesarias y a los aspectos de la operación interna que son más cruciales. Son la piedra angular para construir la estrategia. Varían de industria a industria y con el tiempo. La ventaja competitiva se construye sobre uno o varios de esos factores.

Los tres análisis anteriores proporcionan los elementos para definir las Estrategias de negocio.

El Análisis del cliente, para identificar sus requerimientos y expectativas y cruzarlos con los procesos internos

de la empresa. Proporciona los elementos para definir las Estrategias de satisfacción del cliente.

El desempeño de la estrategia actual y el Análisis de las funciones de la empresa, son la base para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizativas de las áreas funcionales de la empresa: gerencia, mercadeo, finanzas, operaciones, investigación y desarrollo.

El Análisis del recurso humano proporciona los elementos para definir la Estrategia del desarrollo del recurso humano.

La formulación de la estrategia consiste en desarrollar una respuesta amplia a la pregunta de cómo la empresa va a competir para, a partir de allí, definir cuáles deben ser los objetivos y políticas (metas y medios) necesarios para alcanzar la visión. La guía más amplia para este proceso está en términos de utilizar las fortalezas y minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas de su ambiente.

Una vez definidos los objetivos estratégicos anuales por parte de la alta gerencia, éstos deben ser desplegados a toda la organización para que en cada departamento o sección se definan las acciones específicas con que cada uno contribuirá al logro de esos objetivos. Esto se obtiene mediante la aplicación de la Administración por políticas.

Finalmente, se consolidan todas las acciones en los documentos conocidos como Plan estratégico y Plan operativo, para los cuales se elaboran los respectivos presupuestos.

A continuación se describen con más detalle los tres elementos que

Calidad Total aporta al nuevo proceso de planeación estratégica.

### ANALISIS DEL CLIENTE

El éxito de cualquier negocio depende en gran parte de la satisfacción de sus clientes y ésta es una responsabilidad que compete a todas las personas de la organización. La idea, generalmente aceptada, es que la empresa fabrica productos, pero lo que realmente debe producir son clientes satisfechos. Los productos son el medio para obtener clientes satisfechos. Si los productos o servicios no satisfacen al cliente, la empresa no encontrará a quién venderle y dejará de existir.

El éxito, por lo tanto, no depende sólo de la capacidad para fabricar productos o prestar servicios, sino también de la capacidad para producir clientes satisfechos. Por lo tanto, el objetivo del Análisis del cliente es identificar los factores críticos que éste tiene en cuenta en el proceso de selección y compra de un producto o servicio, mediante la recolección y tabulación sistemática de la información pertinente a sus necesidades y expectativas.

Para el éxito de la gestión estratégica es necesario comenzar por identificar los diferentes tipos de clientes, o sea, todos los que se benefician de una u otra manera con los productos o servicios que se prestan. Generalmente toda empresa tiene simultáneamente varios tipos de clientes externos que van desde la comunidad en general y las agencias gubernamentales hasta el consumidor final, pasando lógicamente por toda la cadena de distribución. Es necesario por lo tanto identificar claramente a cada uno de

ellos porque generalmente también esperan algo diferente.

En segundo lugar, oír al cliente implica tener una estrategia integral dentro de la empresa que incluye: facilidades de acceso para manifestar sus inquietudes, sistemas de manejo de quejas y reclamos, paneles con grupos de clientes para identificar sus áreas sensibles, encuestas de satisfacción, grupos de enfoque con los empleados que tienen acceso directo a ellos, todo dentro de un sistema interno de información que permita finalmente a la empresa saber si está o no cumpliendo con los estándares de servicio que garantizan su satisfacción.

Una vez instaurado este sistema de información, se comienza por identificar los requisitos secundarios de cada grupo de clientes recopilando todas las "frases" o "comentarios" que ellos hacen a las personas de la organización con quienes tienen contacto. De esta forma se tendrá gran cantidad de frases de "lo que el cliente dice". El paso siguiente consiste en convertir "lo que el cliente dice" en lo que "el cliente quiere". Esto se hace usando las técnicas de afinidad, para llegar a un número reducido de requisitos primarios.

Identificados los requisitos primarios se debe encuestar a los clientes para que asignen a cada requisito el nivel de importancia que tiene para ellos y simultáneamente indiquen el nivel de satisfacción actual tanto con la empresa como con los principales competidores.

Luego, combinando los niveles de importancia que los clientes asignan a cada requisito primario, su nivel de

satisfacción actual y el nivel de satisfacción relativo con los competidores, se define el énfasis que la empresa quiere dar para diferenciarse de la competencia y la mejora que se quiere realizar.

Finalmente, y ésta es la parte más importante, se identifican los procesos internos que llevan a lograr los requisitos primarios, se entrecruzan en una matriz para identificar el impacto que cada proceso tiene sobre cada requerimiento y así determinar los procesos que se deben mejorar prioritariamente.

### ANALISIS DEL RECURSO HUMANO

Cada vez es más frecuente oír: "el principal recurso de una empresa es su recurso humano", pero la mayoría de las veces sólo son palabras y buenos deseos. Para hacer cierta esta expresión, es necesario considerar dentro del proceso de Planeación Estratégica las acciones que la empresa ejecutará para el desarrollo estratégico del recurso humano y lograr de esta manera el balance completo del Triángulo Estratégico, como se mencionó al principio.

Requisitos secundarios (Lo que el cliente dice)	Requisitos primarios (Lo que el cliente quiere)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada vez que llamo me dan una respuesta equivocada.</li> <li>• Ayer me dijeron algo distinto.</li> <li>• Cuando llamo siempre me pasan a varias personas y nadie sabe dar la respuesta.</li> <li>• Yo siempre llamo a la fábrica pues en las oficinas nadie da razón de nada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas precisas a preguntas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mes pasado la factura estaba incorrecta.</li> <li>• Se equivocaron nuevamente en los cálculos.</li> <li>• La cantidad facturada no fue la que recibí.</li> <li>• La dirección de envío estaba incorrecta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas correctas.</li> </ul>

### ADMINISTRACION POR POLITICAS

Este sistema tiene su origen en la metodología japonesa "Hoshin Kanri", término que fue traducido inicialmente como "Despliegue de Políticas". Sin embargo, la expresión más comúnmente usada es "Administración por políticas" para contraponerlo a la "Administración por objetivos".

Es un sistema para fijar, a partir del plan estratégico a largo plazo, los objetivos y políticas estratégicas administrativas y operativas anuales de la alta dirección y luego desplegarlas a toda la organización para que en cada departamento o sección se defina la forma y metas particulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos. En este con-

texto, política significa una meta y unos medios para lograrla.

El despliegue es el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes estratégicos.

### **VENTAJAS DE LA ADMINISTRACION POR POLITICAS**

1. Permite establecer una estructura sistemática y efectiva para divulgar las políticas generales a largo y corto plazo, desde la alta gerencia hasta los supervisores y trabajadores, lo cual asegura su cumplimiento.

2. Los conceptos de participación y compromiso de los empleados se convierten en realidad, y éstos se sienten parte activa e importante en las funciones gerenciales de la empresa.

3. Contribuye al desarrollo del recurso humano porque:

Cada departamento define su papel y responsabilidad.

Cada gerencia crea ideas para el logro de los objetivos, y así, precisa automotivarse para el logro de objetivos más altos.

Cada gerencia se da cuenta permanentemente del estado de sus logros.

4. Al implantarse, la capacidad de predecir y de responder a cambios se mejoran.

### **COMO OPERA EL DESPLIEGUE**

Una vez definidos los objetivos estratégicos anuales, el procedimiento es el siguiente:

1. Se definen las estrategias (actividades básicas) necesarias para llevar a cabo el objetivo.

2. Se descomponen de acuerdo con la estructura organizacional.

3. Se distribuyen los subelementos de las actividades a las diversas áreas de la organización.

4. Cada área determina su meta y debe trazar y desarrollar los planes para lograr los objetivos asignados.

De esta forma, los planes son transmitidos a los niveles inferiores de la organización, descomponiéndose en cada nivel de la jerarquía hasta que alcancen el punto donde las acciones a ejecutar aparezcan con claridad.

Entonces, entre las personas responsables de ponerlos en práctica, se decide qué recursos se requieren y los cronogramas a seguir. Las acciones planteadas se documentan con el mayor detalle posible para asegurarse de que sean comunicadas con precisión.

Al definir las acciones se deben tener en cuenta los siguientes aspectos.

- Se debe establecer la diferencia entre lo que debe hacerse y lo que sería agradable o ideal hacer. Los recursos son limitados y es imposible hacer todo lo que nos gustaría que se hiciera.
- Aclarar las restricciones sobre los recursos disponibles (personas, dinero, materiales y equipo) e investigar los métodos factibles con esas restricciones. El método que se considere más factible, después de varias evaluaciones, será el que se implemente.
- Se deben diseñar los métodos de seguimiento para verificar y evaluar si las acciones se están ejecutando y son efectivas o para incorporar los ajustes que sean necesarios.
- Se debe buscar un buen balance entre las metas y los recursos. Es contraproducente fijar metas que

no se pueden alcanzar por falta de recursos.

- Los recursos materiales son generalmente limitados, pero las capacidades humanas no lo son. Como el mejoramiento siempre es posible, se debe buscar constantemente el desarrollo de las capacidades de las personas.

Para que los planes sean implementados en forma adecuada son necesarios los siguientes pasos:

- Asegurar que el departamento responsable de llevar a cabo las acciones sea totalmente consciente de la necesidad de éstas.
- Proporcionar la capacitación o entrenamiento necesarios para ejecutar las acciones.
- Asegurar la planeación de entrega de los recursos para el momento adecuado.