

MODELO ESTRATÉGICO DE MEJORA CONTINUA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA

Resumen / Abstract

Las organizaciones en la búsqueda de la competitividad global tienen la necesidad de lograr productos y servicios al menor costo, con el mejor nivel de calidad y con la capacidad de responder a la demanda tanto en tiempo como en cantidad. El presente artículo, señala el diseño de un modelo estratégico de mejora continua, destinado a la pequeña y mediana organización con tendencia a la mejora continua. El modelo propone el diseño a través del proceso estratégico de mejora continua, basado en las normas ISO- 9000-2000. Está respaldado en los cinco procesos centrales: Organización, proceso estratégico, formación de personal, gestión de competencias laborales y servicio al cliente. Desde este punto de vista, el presente modelo facilita la mejora continua promoviendo el cambio cultural en las organizaciones y mejorar la eficiencia y eficacia.

Enterprises, in the search of global competitiveness, have the necessity to achieve products and services at the lowest costs with the best level of quality and the capacity to respond to the demand in both time and quantity. This article shows the design of an strategic planning model for continuous improvement, aimed at small and medium sized enterprises interested in continuous improvement. The model proposes the design through the strategic process of continuous improvement based on the ISO 9000-2000 norms. It is based upon five central processes: organization, strategic process, personal formation, management of labor competitions and client service. From this point of view, the present model facilitates the continuous improvement process promoting a cultural change in enterprises and improving efficiency and efficacy.

Palabras clave / Key words

Proceso estratégico, mejora continua, normas ISO-9000-2000, competencia laboral

Quality management, risk analysis, FMEA, biological laboratories, occupational health, integrated management systems

Maricela Hernández Lobato, Ingeniera Industrial, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Veracruzana, Xalapa, México
e-mail:lobatomary@hotmail.com

Aleida González González, Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias, Profesora Titular, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de La Habana, Cujae, Cuba
e-mail:agonza@ind.cujae.edu.cu

Recibido: Octubre del 2007

Aprobado: Diciembre del 2007

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización, caracterizado por la intensificación de la competencia internacional derivada de la visión del mundo como un gran mercado, trae consigo profundas transformaciones productivas socioeconómicas que constituyen un proceso que tiene lugar simultáneamente a diferentes niveles: Internacional, nacional y regional, e impone la necesidad con los nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad.

Ello requiere dar a la calidad en la organización el lugar central dentro de las estrategias empresariales, de mejora continua. En consecuencia las pequeñas y medianas empresas en México deben poseer modelos de gestión de la calidad que les permitan encauzar las estrategias de mejora continua en todos los niveles de la organización y mostrar su competitividad utilizando las competencias laborales.

LAS EMPRESAS MEXICANAS Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD

La evolución económica internacional hacia un entorno cada vez más competitivo, con menos fronteras económicas y, por tanto, constituyendo una economía globalizada, ha hecho cambiar el concepto de calidad,^{1,2} pasando de estar solo enfocado al producto en cuanto a su cumplimiento de unas "especificaciones",³ a estar orientado hacia la satisfacción del cliente y la eficiencia de la empresa.

En México, los primeros esfuerzos por introducir las técnicas de administración para la calidad datan de hace veintitrés años. Se puede decir que la gran mayoría de las grandes empresas del país han adoptado algún modelo de administración para la calidad, y que el movimiento se va difundiendo paulatinamente entre las empresas medianas, ya que cuando son proveedoras de materia prima y/o productos intermedios a grupos manufactureros de carácter oligopólico, se ven obligadas a introducir programas de mejoramiento de la calidad y sistemas de gestión de acuerdo con las normas ISO-9000:2000, para poder mantener sus contratos de abastecimiento.

La relación de calidad con la 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.

Keinchi Ohnmae,⁴ hace valiosos comentarios sobre la evolución de las perspectivas empresariales. En particular, define el potencial competitivo de una empresa en términos de su *capacidad estratégica*. El significado de la capacidad estratégica es lo que determina el marco fundamental para desarrollar la estrategia corporativa.

La filosofía de la *calidad total* proporciona una concepción global que fomenta la *mejora continua* en la organización, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

La calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, con nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

En estudios que se han realizado en México en los últimos tiempos,⁵⁻⁷ se han obtenido datos que indican que la principal problemática de las pequeñas empresas en el país es la falta de soportes administrativos y facilidades tecnológicas, ubicándose en tercer lugar la falta de recursos financieros, con la circunstancia de que los problemas financieros normalmente son resultado

de una mala gestión o una pésima competencia laboral por falta de elementos técnicos de apoyo.⁸

Los cambios en los mercados y la organización social del trabajo, hacen que los recursos humanos tengan que ser competentes y esto tiene su relación con la globalización donde se presentan las siguientes características: La interrelación, la información simultánea, una elevada competitividad, mayores exigencia en calidad, diversificación e innovación, entonces por ende la unidad productiva tiene que cambiar y es en el recurso humano donde debe de poseer características como las competencias laborales alineadas a los procesos de mejora continua.

IMPORTANCIA DE GENERAR MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS MEXICANAS

El desafío de las organizaciones en las pequeñas y medianas empresas en México reside en adaptarse a los cambios que exigen los mercados nacionales e internacionales, para ello, es necesario introducir modelos modernos y dinámicos que no solo muestren la necesidad del cambio, sino que revelen cómo se logran los objetivos a través de las estrategias diseñadas.

Las organizaciones que determinen incursionar en el ámbito de la gestión de calidad, deben reconocer los puntos claves:

- Destinar los recursos materiales, técnicos y financieros para una efectiva toma de decisión.
- Diagnóstico de la organización para conocer la situación actual.
- Diseño del proceso estratégico de mejora de calidad.
- Diseño del sistema de gestión de la calidad.
- Despliegue de los factores clave de éxito.
- Formación del personal para la gestión al cambio y promover su participación.
- Gestión de las competencias laborales.

La investigación se centra en la carencia de un sistema de mejora continua de calidad integrado a las estrategias empresariales y las competencias laborales, por lo que concierne a dar solución a este inconveniente, se torna en un problema científico a resolver que dará pauta a las organizaciones a adaptarse a los cambios del entorno en que se realizan y a las necesidades y requisitos de los clientes que son los que promueven los cambios.

También refleja la importancias de cómo las estrategias son desplegadas por todos los niveles de la organización promoviendo la participación del recurso humano en la formación del sistema de gestión de la calidad para mejorar su eficacia.

MODELO ESTRATÉGICO DE MEJORA DE CALIDAD

El modelo estratégico de mejora continua está diseñado para las pequeñas y medianas empresas, concibe los vacíos que existen en la integración del proceso de mejora continua, como parte de la función de la calidad, en los modelos de gestión empresarial puestos en práctica en la actualidad.

En este contexto, es importante lograr cómo medir la eficiencia, modificando desde los niveles operativos hasta la dirección general de la organización, cambiando la ideología, la estrategia, la táctica y las operaciones que se quieran provocar en las personas y en los procedimientos.

La propuesta radica en el proceso estratégico de mejora de calidad desde su diseño, basado en las normas ISO-9000-2000, y su equivalencia a las normas mexicanas NMXCC-9000-2000, y NMX-CC-9001-2000, inicia su relevancia en cómo se origina el proceso decisorio: Correspondiente a la creación, formulación de estrategias y la toma de decisión para su implantación desde el nivel directivo, pasando por el nivel táctico hasta el nivel operativo de la organización, para lograr la asociación de un sistema de gestión de calidad y que al evaluarse logre la eficiencia de mejora.

Esencia conceptual del modelo

El modelo se basa, a partir de los resultados del diagnóstico, en encauzar el proceso estratégico para una efectiva toma de decisión, sistemáticamente a las estrategias empresariales respaldado en los procesos para fomentar el cambio organizacional.

1. Organización.
2. Proceso estratégico de mejora de calidad.
3. Diseño del sistema de gestión de la calidad.
4. Formación de personal.
5. Gestión de competencias laborales.
6. Servicio al cliente.

El modelo se concentra en la creación y diseño de las estrategias encaminadas a lograr la eficacia en los procesos claves de éxito. También se pretende que con este modelo la empresa se someta a un aprendizaje por medio de la mejora continua y muestre su impacto en la competencia.

El modelo estratégico de mejora está sustentado teóricamente en los ocho principios de la gestión de calidad que deben de prevalecer como cimientos, sobre los cuales las organizaciones deben construir su sistema de gestión,⁹ la metodología de ciclo de Deming y las escuelas de pensamiento estratégico,¹⁰ de ahí la importancia del proceso decisorio, las estrategias empresariales estructuradas, según la referencia 11, en los tres niveles jerárquicos: Corporativo, del negocio y funcional juntos, esos niveles forman una jerarquía en la cual la estrategia del negocio es una parte importante del ambiente en el que las estrategias funcionales operan, y la estrategia corporativa es un elemento importante del ambiente en el cual la estrategia del negocio se encaja.

Para certificar un orden organizacional el estratega podrá tener un control si logra imponerlo en dos aspectos: Uno hacia fuera de la organización, llamada estrategia corporativa y la otra, al interior de la misma conocida por sus dos componentes principales: la estructura y la cultura organizacional. La estrategia dirigida hacia fuera pretende controlar a los clientes, a la competencia, a los proveedores, etc.; mientras que la estrategia hacia adentro tiene como intención asegurar un mínimo de cooperación entre los miembros de la organización.

Así, debe existir perfecta armonía entre la estrategia corporativa y la estrategia de las unidades de negocios, así como esta y

sus estrategias funcionales, y aunado al sistema de gestión de la calidad. Requisitos. IMNC (2001) ISO 9000-2000 NMX-9001-IMNC-2000, se reflejará en la eficacia de la organización.

Objetivos del modelo

El objetivo general del modelo es aportar a la organización un sistema de gestión de calidad, por medio del proceso estratégico de mejora continua para lograr la eficiencia y eficacia y permanecer en los mercados.

La correlación de la orientación del modelo estratégico de mejora de calidad se dará por medio de la estructura funcional y por procesos en paralelo, dado las características descendentes del modelo.

Referencias para la aplicación del modelo estratégico de mejora continua de calidad

- a) Gestión del modelo estratégico de mejora continua para su aprobación en la organización.
- b) Toma de decisión por parte de la dirección general de la organización para formar parte del sistema de mejora continua.
- c) Disponibilidad de la dirección general para la gestión de los recursos para la implantación del modelo estratégico de mejora continua de calidad.

Principios del modelo estratégico de mejora continua

Como todo sistema de gestión, el modelo estratégico está abalado por los siguientes principios para su aplicación:

- Explícito: Porque tiene una meta, su objetivo esencial debe ser claro y manifiesto, ya que "debe verse".
- Participativo: Las personas implicadas aportan información para su mejora desde el nivel superior de la organización, pasando por el nivel táctico hacia el operativo.
- Mejorable: Puede evaluarse y ser sujeto a modificaciones
- Interrelacionado: Tiene interrelación con otros procesos y la complementariedad para el cumplimiento de la política de calidad.
- Efectivo: Cuando se cumplen los objetivos tangibles (mejora en la actividad y resultados observables y con evidencias) y los intangibles (mejora de la calificación, clima, imagen etcétera).

Premisas del modelo

- Voluntad de la dirección general de implantar el MEMC.
- Definidas la misión y la visión de la organización.

DESARROLLO DEL MODELO

El modelo podrá mostrar su efectividad por medio del procedimiento estratégico y el despliegue de estas a partir del nivel directivo pasando por el nivel táctico y concluyendo en el nivel operativo de la organización.

Las técnicas que se utilizaron en el estudio cuantitativo, las herramientas de la calidad; se manejó el método etnográfico por medio de la observación participante, entrevista semiestructurada, cuestionarios.

El modelo estratégico está constituido por cuatro etapas, (figura 1).

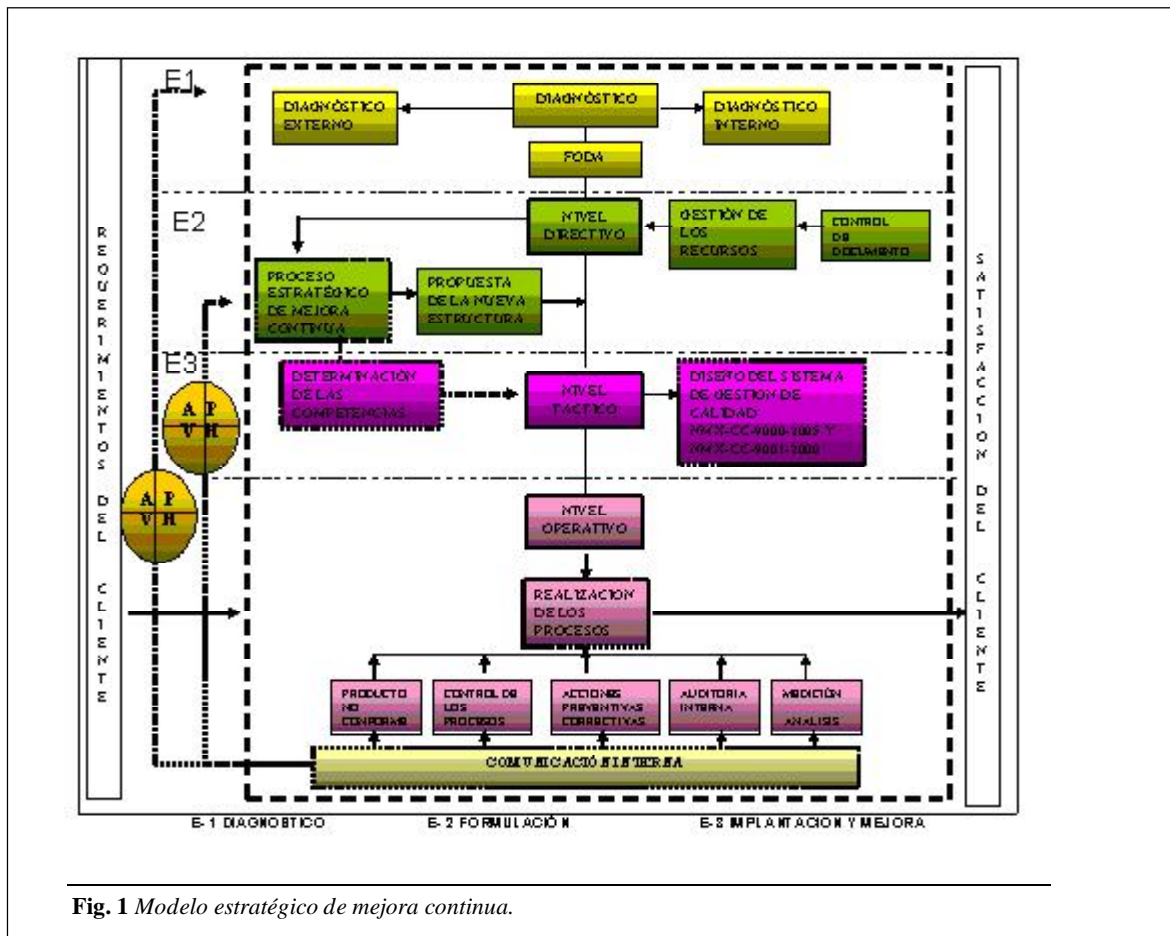


Fig. 1 Modelo estratégico de mejora continua.

Etapa 1. Diagnóstico

Conocer cuál es la situación actual de la organización, en relación con su entorno, internamente se gestiona la calidad por medio del valor de las condiciones externas que puedan perturbar la función de la calidad, la producción o los servicios prestados.

La etapa del diagnóstico de la organización a través de la técnica FODA, permite las entradas externas del análisis mediante las oportunidades y las amenazas del entorno externo el cual permite comprobar: La posición en el mercado, la competencia, la relación con los proveedores y el cumplimiento de las regulaciones externas. Las entradas del análisis interno reflejan en esta la estructura de la organización para identificar si accede el desarrollo de la función de la calidad, se determina el estado actual de los procesos productivos, las competencias laborales, clima organizacional, regulaciones, análisis de la formulación de estrategias y el cumplimiento de los requisitos basados en las NMX-CC 9000-2000.

Una vez que se aplique el análisis externo, la organización, localiza cuáles son las condiciones externas, amenazas y oportunidades (AO) que incurren en la calidad de los productos y en la gestión de la calidad, en el análisis interno se determinan las (FD) fortalezas y debilidades con respecto a la gestión de la calidad que tiene la organización para analizar el estado de los procesos que componen el sistema de calidad.

Etapa 2. Proceso de formulación estratégica

En esta etapa se formulan las estrategias por medio de un diseño, un procedimiento formal, que describe la respuesta de una organización para adaptarse al ambiente que enfrenta.

Se desarrolla en el nivel directivo de la organización, las autoras de esta investigación enfatizan que es necesario conocer la especificidad del proceso decisorio; conocer el rol del directivo de la organización respecto a la formulación e implementación de las estrategias, ya que es él, el que logra que la empresa se incorpore a los procesos de modernización, a partir de la toma de decisiones fundamentales para su operación.

Se promueve la nueva cultura de calidad, el proceso estratégico de la calidad de forma integrada a la gestión empresarial. Como resultado del proceso decisorio y toma de decisión para la construcción de las estrategias y conectarlas con la esencia del recurso humano, se realiza la gestión en las competencias. Se formula la nueva estructura organizacional, las funciones, el control de los documentos, los procesos que se requieran para el desarrollo de la gestión empresarial. Se gestionan los recursos materiales, físicos y financieros. Se determina el control de los procesos se valora si la estructura accede a realizar la función de la calidad.

El proceso estratégico de mejora continua, se integra con los siguientes elementos: Proceso decisorio y toma de decisión, misión, visión, factores claves de éxito, política de calidad,

planeación de la calidad para que se introduzca el proceso estratégico de manera integrada a las NMXCC-9000-2000 y se logre el cumplimiento de mejora continua, a través del desarrollo de las funciones a partir de los procesos que son requeridos para realizar la gestión de calidad.

Etapa 3. Implantación y mejora

Esta etapa se realiza en dos partes: La primera parte se desarrolla en el nivel táctico, la segunda parte, en el nivel operativo de la organización, se da continuidad al despliegue del proceso estratégico de mejora continua.

En la primera parte, se perfila la integración de los procesos por medio de dos elementos fundamentales: el primero, *la forma*, se establecen los procedimientos, se asignan a roles, responsabilidades, se elaboran formatos.¹² El segundo, *la esencia*, la parte fundamental del ser humano la conexión con su razón de ser, con su sentido fundamental, con sus funciones, sus valores, su propósito, para lograr el valor a las estrategias se realiza la determinación de las competencias laborales para determinar las competencias laborales se realizan las actividades de: identificación de las unidades de competencia que se componen por los elementos de competencia, con sus correspondientes enunciados, criterios de desempeño, rangos de aplicación, evidencias de desempeño, evidencias de conocimiento.

La segunda parte de la etapa 3, se desarrolla en el nivel operativo, iniciando con la realización de los procesos por medio del control de los registros de las actividades para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se define el control del proceso no conforme, identificando a este cuando los procesos clave de la organización no cumplan con las especificaciones requeridas.

A partir de las normas mexicanas NMX-CC- 9000-2000, se definen las acciones preventivas y correctivas de las actividades para el cumplimiento de los objetivos y se practican las auditorías internas.

En esta etapa de medición de los procesos se determina si se consigue aumentar la eficacia del sistema de gestión y necesidades de mejora; y mediante la comunicación interna realizar las mejoras en los procesos.

CONCLUSIONES

- El modelo ha sido diseñado para las organizaciones mexicanas medianas y pequeñas que persiguen la mejora continua.
- El MEMC contribuye a que la organización se desarrolle, mediante la utilización de las tendencias actuales, para lograr una mayor eficiencia y eficacia, de forma tal que se logra:
 - La responsabilidad de la alta dirección por la integración a las estrategias de la organización.
 - La integración de la gestión de la calidad a la gestión empresarial al definir la política de la calidad en función de las estrategias e integrar el recurso humano a través de las competencias.
- Con la creación de las estrategias y el despliegue de estas en todos los niveles de la organización se inicia la formación de los clientes internos, los métodos empleados y el registro de los

resultados a través del sistema de la calidad, se contribuyó a que la empresa por medio de la praxis aprenda a aprender.

- El modelo favoreció la oportunidad de crear valor en las estrategias mediante el recurso humano, para diseñar y evaluar las competencias laborales y elevar la eficiencia de la organización.
- El modelo es innovador porque no existe un modelo con los elementos mencionados anteriormente aplicado a las pequeñas y medianas empresas mexicanas, que garantice su eficiencia y eficacia. □

REFERENCIAS

1. CUATRECASAS, L.: *Gestión integral de la calidad*, pp. 19,20, Gestión Barcelona, España, 1999.
2. GUTIÉRREZ, H.: *Calidad total y productividad*, 2da. ed., McGraw-Hill Interamericana, México, 1995.
3. VARO, J.: *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*, p. 7, Ed. Díaz de Santos, 1994.
4. KEINCHI, O.: *The Mind of Strategist New York*, pp. 153-154, McGraw-Hill Book Co., New York, 1982.
5. *Las características y problemática de la pequeña y mediana industria mexicana*, NAFIN, México, 1995.
6. *Informe del H. Consejo Administrativo a la Asamblea de Socios*, CANACO, México, 1995.
7. GRASA, PEDRO E. Y VICTORIA EROSA: "Los retos tecnológicos de la pequeña y mediana empresa en México", en *Micro, pequeña y mediana empresa en México*, Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos; coordinado por Thomas Calvo y Bernardo Méndez, México, 1995.
8. VILLAVICENCIO, DANIEL Y MÓNICA CASALET: "Desarrollo tecnológico en las pequeñas y medianas empresas. Aproximaciones al caso de México", en *Micro, pequeña y mediana empresa en México*, Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, coordinado por Thomas Calvo y Bernardo Méndez, México, 1995.
9. MONTAÑO, J.J.: *ISO 9001-2000 Guía práctica de normas para implantarlas en la empresa*, 1ra. Reimp., pp.36-38, Ed. Trillas, México, 2003.
10. MINTZBERG, HENRY; BRUCE AHLSTRAND Y JOSEPH LAMPEL: *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Ed. Granica, Argentina, 1999.
11. SLACK, N.: *Administración de la producción*, p.52, San Paulo Atlas, 1997.
12. *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*, Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C. , pp. 6-23, México, 2001.

Direcciones de internet

- Grupo Kaizen (2005) <http://gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/136.htm>
- Grupo Kaizen (2004) <http://www.grupokaizen.com/inicio.php>