

“Enfoque estratégico de la calidad: un análisis en empresas cubanas seleccionadas”

Temática a que responde: Administración Pública y Empresarial

Autor:

Dr.C. Jorge Ricardo Ramírez García.¹

RESUMEN

La competitividad continúa siendo una exigencia ineludible, al mismo tiempo que una aspiración aún no conseguida en la magnitud necesaria en el sistema empresarial cubano. Uno de sus sustentos, la gestión de la calidad, no logra todavía los resultados deseados, a pesar de los esfuerzos y recursos dedicados a alcanzar este propósito.

En el mundo, una de las herramientas en la que se centra la atención de directivos, consultores y otros especialistas para conseguir efectividad en el desempeño y mejorar continuamente los resultados, es la dirección estratégica, tema en el que Cuba, no sin limitaciones, ha alcanzado determinado desarrollo.

La presencia del tema de la calidad en las estrategias diseñadas en entidades cubanas muestra una brecha que es indispensable cubrir si se pretende dar respuesta a las exigencias de calidad prevalecientes tanto en el entorno nacional como en el internacional.

El presente trabajo tiene como objetivo “Identificar la inclusión del tema calidad en tres componentes del diseño estratégico: Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, de 45 empresas cubanas incluidas en el análisis” y forma parte de un Proyecto de Investigación acerca de la competitividad empresarial, iniciado por el Grupo de Consultoría Gerencial, del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC) de la Universidad de la Habana².

INTRODUCCIÓN

¹ Profesor y Consultor del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de la Habana. email: jrramirez@uh.cu

² El autor elaboró un trabajo similar para el tema ambiental, con el mismo alcance definido aquí, para presentarlo al Evento de la UH “Jornada por el Día Mundial del Medio Ambiente”, 2010

Debe también considerarse que, igualmente, continúan presentes algunas limitantes, especialmente la fuerte presencia de la operatividad en el funcionamiento de muchos Consejos de Dirección y el comportamiento de los 8 principios de la gestión de la calidad, todavía insuficientemente afianzados en la gestión cotidiana de las empresas.

CONCLUSIONES

Haciendo un breve resumen acerca del objetivo declarado en la Introducción para esta ponencia, puede plantearse que el tema de la calidad tiene una presencia parcial, sensible a la mejora, en los tres componentes de la estrategia, según la revisión realizada para las 45 empresas analizadas.

De este grupo de entidades, las que han logrado la certificación o aval de sus SGC, son principalmente las que incluyen en dos o en los tres componentes del diseño estratégico el tema de la calidad (11 de las 12 certificadas o avaladas).

Muchas de las empresas que componen el sistema empresarial cubano tienen características similares en general y, particularmente en el tema de la calidad, a las que se presentan en las 45 empresas analizadas, por lo que deberían ser objeto de un análisis como el que se realizó a este grupo de entidades.

Lograr que las empresas que aún no lo han hecho, incorporen el tema de la calidad en su estrategia general, puede constituir un importante proceso de cambio organizacional.

RECOMENDACIONES

Como recomendación, se sugiere que a los tres componentes: Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, se incorporen otros elementos del diseño estratégico, para el análisis de la inclusión del tema de la calidad en las estrategias empresariales y que este análisis se extienda a otras empresas cubanas. Asimismo se recomienda preparar a ese grupo de empresas para que ellas mismas realicen este análisis.

ALGUNAS CONSIDERACIONES

Como se reconoce, los procesos de cambio no logran sus objetivos hasta tanto no consiguen formar los valores culturales necesarios que conviertan en habitual determinadas formas de hacer las cosas.

El proceso de desarrollo y consolidación de la cultura de la calidad en el sistema empresarial cubano, en el que se insertan como parte de sus componentes, los tres elementos de la estrategia empresarial seleccionados para esta ponencia, sigue constituyendo el principal desafío para la empresa cubana en el tema de la calidad; pero puede fortalecerse si se logra incluir de forma controlada, este tema en las estrategias empresariales, de acuerdo con las especificidades de cada entidad,

Para llevar a cabo este proceso de cambio, deben considerarse entre las oportunidades las siguientes:

- Las líneas de acción centralmente diseñadas para que la empresa cubana convierta los esfuerzos que realiza en resultados exitosos quedan recogidos en los documentos de Perfeccionamiento Empresarial, iniciado en 1998 con el Decreto Ley 187 y mejoradas con la promulgación del Decreto Ley 252 y el Decreto 281 de agosto de 2007. En ellos se plantean exigencias respecto al diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) a las entidades interesadas en incorporarse a este proceso, lo cual ha servido de impulso para incrementar la atención sobre el tema calidad y debe continuar aprovechándose en este mismo sentido.
- Las exigencias proporcionadas por los diferentes premios en reconocimiento a la calidad, han ofrecido también un importante impulso que igualmente debe continuar aprovechándose⁷.
- Deben aprovecharse también, debido al importante papel que han desempeñado, el fortalecimiento de los procesos de certificación que se iniciaron desde 1996, así como los de otorgamiento de avales a partir de 2004, mecanismos que continúan vigentes.

⁷ Para ampliar la información sobre estos aspectos puede verse Ramírez, J. “La gestión de la calidad en los procesos consultivos del CEEC 1989-2009”, ponencia presentada al Evento Anual del Centro de Estudios de la Economía Cubana de 2009.

Es decir, es en los objetivos estratégicos donde más se presentan y es en la Visión donde menos están incluidos. Además en 11 Misiones, 16 Visiones y 9 Objetivos estratégicos no hay mención del tema.

Teniendo en cuenta el significado de cada uno de estos componentes, brevemente dicho, Misión: la razón de ser, Visión: estado deseado futuro y Objetivo Estratégico: Categoría básica con mayor nivel de concreción de las aspiraciones expresadas en la Visión; los resultados mostrados en la tabla anterior sugieren la conveniencia de fortalecer la presencia de los diseños de SGC especialmente en las Visiones y Objetivos Estratégicos.

En el análisis a nivel de empresas puede verse en cuántas de ellas se consideran los criterios en uno, los dos o los tres componentes de la estrategia, lo cual se expresa en la siguiente tabla:

Tabla No. 6

Inclusión del tema en los componentes	Cant. empresas
Lo incluyen en los tres	22
Lo incluyen en dos de los tres	12
Lo incluyen en uno de los tres	9
No lo incluyen en ninguno de los tres	2

Fuente: Elaboración propia

Como puede verse 43 de las 45 empresas muestran al menos un criterio de inclusión en alguno de los tres componentes.

Por otra parte, de las 22 entidades que incluyen en sus estrategias los tres componentes, 7 tienen certificados sus SGC, al igual que la avalada. De las 12 que incluyen dos de los componentes, hay 3 certificadas y de las 9 restantes hay una certificada.

	SGC	SIG	SC	GxP	MC	CALIDAD	EXCELENCIA
MISIÓN	-	-	29	-	2	16	1
VISIÓN	3	-	17	-	1	13	7
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	12	4	19	3	4	10	-
VECES CADA CRITERIO	15	4	65	3	7	39	8

Fuente: Elaboración propia

Entre las 141 menciones que se hacen a los criterios de inclusión seleccionados, es conveniente precisar que solamente 12, de las 15 que se realizan del SGC y las 4 de SIG, van más allá de la simple mención del criterio de inclusión y se concretan en propuestas de acciones para su diseño y todas están localizadas en los Objetivos Estratégicos, Aunque el criterio de Satisfacción del Cliente Externo (SC) es el que más aparece reflejado, sólo en dos casos se manifiesta expresamente alguna acción para llevar a cabo su medición.

Otro aspecto a destacar es la poca mención que se hace a la gestión por procesos, solamente en tres de las empresas.

Si se depuran, para eliminar reiteraciones, los casos en los que un componente se localiza en más de un criterio de inclusión, se tiene lo siguiente:

Tabla No. 5

COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA	CANT. EMPRESAS QUE INCLUYE ALGUNO DE LOS CRITERIOS SELECCIONADOS
MISIÓN	34
VISIÓN	29
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	36

Fuente: Elaboración propia

- Excelencia

En segundo lugar, fue necesario determinar el alcance del trabajo, el cual en término de entidades quedó definido en 45 empresas y en término de componentes del diseño estratégico se concretó en Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

Gracias a la colaboración brindada por los colegas del Grupo de Consultoría Gerencial del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), el grupo de alumnos de las Maestrías en Procesos Gerenciales, del CEEC y Gestión de la Calidad y Ambiental, de la Cátedra de Calidad, Metrología y Normalización de la Universidad de la Habana, así como la de otro grupo de especialistas, fue posible recopilar más de 50 documentos contentivos de los diseños estratégicos de igual cantidad de empresas, reducida a las 45 seleccionadas, debido a que eran las que ofrecían la información completa, es decir, Misión, Visión y Objetivos Estratégico. Asimismo este grupo de personas fueron las que contribuyeron a la identificación de los criterios de inclusión.

En 27 de las entidades, 60 % de las incluidas en el análisis para este trabajo, los horizontes temporales de las estrategias son de 2009 en adelante.

PRINCIPALES RESULTADOS

La revisión de la documentación de las 45 empresas proporcionó muchos hallazgos de interés; pero en esta ponencia se hará referencia a aquellos más estrechamente vinculados a su objetivo. Algunos resultados de esta revisión orientada a identificar la incorporación de los criterios de inclusión elegidos, en los tres componentes seleccionados de la estrategia, se muestra en la tabla siguiente:

Tabla No. 4

- Es reconocida su utilidad como herramienta de dirección
- Enfoca de forma sistémica a la organización
- Cuenta con apoyo centralizado
- Existe experiencia de diseño e implementación en el país
- Puede facilitar el tránsito del enfoque reactivo, hoy prevaleciente, hacia un enfoque proactivo

Existen diferentes alternativas para aproximarse a esta información, pero probablemente la más directa sea la revisión de los diseños estratégicos de las empresas. Llevar a cabo esta tarea en todo el sistema empresarial del país resulta descomunal para una sola persona o para un grupo pequeño, sin embargo es totalmente posible si cada empresa la realiza por sí misma. El interés por esta situación fue lo que motivó la realización del presente trabajo.

Para dar cumplimiento al objetivo declarado fue necesario solucionar algunas situaciones que se presentaron en sus inicios.

En primer lugar, en el proceso de búsqueda de la información necesaria para la realización de esta ponencia no se encontraron antecedentes de otros trabajos orientados a identificar la inclusión del tema calidad en las estrategias empresariales, motivo por el cual un primer aspecto fue definir los criterios sobre la base de los cuales se iba a considerar que el mismo está incluido en el diseño estratégico.

Sobre la base de la consulta a un grupo de especialistas se seleccionaron los siguientes aspectos:

- Satisfacción al Cliente Externo (SC)
- Diseño, implementación, funcionamiento, aval, certificación del SGC (SGC)
- Diseño, implementación, funcionamiento, certificación SIG (incluye calidad) (SIG)
- Mejora continua de la calidad (MC)
- Enfoque a la gestión por procesos (GxP)
- Calidad

Tabla N^o. 2

Empresas	Cantidad	%
Total de empresas	2734	100
Certificado Sistema de Gestión de Calidad	567	20,7
Certificado Sistema Integrado de Gestión Incluyendo Calidad	45	1,6
Avalado Sistema de Gestión de la Calidad	114	4,2
Total certificadas mas avaladas	726	26,5

Fuente de elaboración propia a partir de la información de la tabla Nro 1 y del sitio

<http://www.nc.cubaindustria.cu/DECO/DEC/Dir-SG.htm>

El análisis anterior permite afirmar entonces que más de la mitad de las empresas cubanas se encuentra en alguna de las etapas de diseño, implementación, certificación o combinación de ellas, con relación al SGC o de certificación del SIG, lo que revela la existencia todavía de una gran reserva para la introducción de mejoras en el tema de la calidad en el sistema empresarial cubano.

En el apartado 01. Generalidades, la NC ISO 9001: 2008 expresa: “La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización”⁽⁵⁾

De los aspectos anteriormente abordados se puede colegir además, que el enfoque estratégico de la gestión de la calidad es, para cualquier empresa hoy, un requerimiento ineludible para poder enfrentar las exigencias de competitividad que les plantea el entorno. Esto obliga a las empresas a considerar la calidad con un enfoque estratégico, por lo que resulta importante investigar hasta qué punto el tema de la calidad se encuentra incluido en los diseños estratégicos de las empresas

Algunas razones por las que se selecciona el diseño estratégico son ⁽⁶⁾

⁵ NC ISO 900 1:2008 “Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos”

⁶ Ramírez J. “La presencia del tema medioambiental en tres componentes de la estrategia en empresas cubanas, ponencia al evento de la UH “Jornada por el Día Mundial del Medio Ambiente”, 2010

Sin embargo, el desarrollo y mejora del proceso de Perfeccionamiento Empresarial (PE) y algunos mecanismos establecidos, han introducido cambios favorables y actualmente, en el contexto del protagonismo del tema de la calidad en el mundo, en que se desenvuelve también las entidades del sistema empresarial cubano, la realidad revela avances y la presencia de reservas sin explotar totalmente, que constituyen oportunidades para ampliar y profundizar el papel de la calidad en la gestión empresarial en el país.

La tabla siguiente muestra la situación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, respecto a las empresas que lo han iniciado o lo tienen ya aprobado.

.

Tabla Nro 1

Empresas cubanas	Situación	%
Total de empresas	2734	100
Que han comenzado el proceso	1551	57
Perfeccionamiento aprobado	1013	37

Fuente: Tristá Arbesú Grisel: Perfeccionamiento Empresarial: Avances y necesidades, Revista

Nueva Empresa vol 5 No. 1, 2009

Para las empresas con PE aprobado, constituye uno de los requerimientos tener al menos proyectado el cronograma de implantación del SGC, por lo que puede decirse que el 37 % de las empresas del país se encuentra en esta situación.

A esto hay que agregar las empresas que han logrado certificar su SGC o su SIG, las cuales constituyen poco más del 22 %, aunque hay que tener en cuenta que puede haber duplicidades, si se considera que, algunas de las que tienen aprobado el PE, pueden estar incluidas en este grupo.

|

DESARROLLO

El Artículo 516 del Decreto 281: “Reglamento para la implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, de Agosto de 2007 expresa: “El objetivo supremo de la empresa estatal socialista es elevar su eficiencia y competitividad, para así aportar mayores recursos a la sociedad”

La competitividad como resultado del desempeño, es una lógica aspiración de las empresas, sin embargo su logro se convierte en un proceso excesivamente complejo sin garantía de éxito, si no se tienen en cuenta los requisitos que demanda el contexto empresarial de hoy.

Si hace unos años, para la empresa era suficiente poder contar con un SGC funcionando correctamente, posteriormente se requirió que además estuviera certificado por las autoridades competentes; sin embargo, cada vez más, otros requisitos se abren paso para participar activamente en la competitividad, como son los casos de los aspectos ambientales y de seguridad y salud en el trabajo, por sólo citar dos de ellos.

El tránsito hacia los SIG requiere un sustento para su diseño e implementación. Muchos especialistas recomiendan la utilización del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), como soporte básico de este proceso debido, entre otras causas, a sus vínculos con todos los componentes del sistema empresarial. Esto contribuye a que el tema de la calidad se mantenga en los primeros planos dentro del contexto empresarial mundial lo que, consecuentemente, repercute en el ámbito nacional cubano, que muestra una situación en que se evidencia la necesidad de lograr productos y servicios competitivos en la arena internacional.

En la experiencia de acciones de consultoría desarrolladas por consultores del CEEC, hasta años recientes era frecuente que, ante la pregunta dirigida a los integrantes de los equipos directivos acerca de los temas que eran tratados de forma sistemática en sus reuniones, el de la calidad casi nunca fuera mencionado. Además declaraban que su gestión diaria era un reflejo bastante fiel de esta realidad.

Por otra parte, en la facilitación de varios procesos de diseño estratégico, lo más habitual fue que, en las empresas que solicitaron este servicio, no se hicieran propuestas relacionadas con el tema de la calidad dentro de la estrategia.

La satisfacción del cliente externo continua siendo la brújula de la nave empresarial en pleno siglo XXI, de manera que las empresas tratan de lograr la competitividad necesaria para poder dar oportuna respuesta a los requerimientos del cliente.

No obstante, en los últimos años, “otras partes interesadas” han ido reclamando su participación y ya sus exigencias ambientales, de seguridad y salud en el trabajo y de responsabilidad social, entre otras, han empezado a recibir más atención de la empresa, sin olvidar que, en términos relativos, las empresas son también clientes y “otras partes interesadas”, todo lo cual ha contribuido a nutrir una tendencia relevante de tránsito hacia los Sistemas Integrados de Gestión (SIG).

Sin embargo, pasar a los SIG requiere un sustento para su diseño e implementación y se reconoce por muchos especialistas que, entre los posibles soportes, tiene un rol preponderante el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el cual recomiendan emplear como punto de partida del proceso de integración, uno de los motivos por el que el tema de la calidad mantiene su prevalencia en el contexto empresarial internacional, así como en el ámbito nacional³.

El sistema empresarial cubano necesita seguir avanzando en los procesos de diseño de SGC, como uno de los componentes básicos y punto de partida del tránsito hacia los SIG y la competitividad. Ello exige, como primer paso, la inclusión del tema de la calidad, por parte de las empresas, dentro del diseño y medición de sus decisiones estratégicas.

El presente trabajo tiene como objetivo “Identificar la inclusión del tema calidad en tres componentes del diseño estratégico: Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, de 45 empresas cubanas incluidas en el análisis” y forma parte de un Proyecto de Investigación acerca de la competitividad empresarial, iniciado por el Grupo de Consultoría Gerencial, del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC) de la Universidad de la Habana⁴.

Este tema cobra relevancia ante las nuevas exigencias para la empresa cubana, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

³ Rubio J. C y otros: “Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, el Medio Ambiente y la Seguridad y Salud en el Trabajo”

⁴ El autor elaboró un trabajo similar para el tema ambiental, con el mismo alcance definido aquí, para presentarlo al Evento de la UH “Jornada por el Día Mundial del Medio Ambiente”, 2010

BIBLIOGRAFÍA

- Colectivo de autores.- Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en valores, Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, 2007.
- Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros “Reglamento para la implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, Agosto de 2007.
- Decreto Ley 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”. Agosto de 2007.
- Documentación de los diseños estratégicos de las empresas incluidas en el análisis, 2010.
- Información sobre Sistemas de Gestión Certificados <http://www.nc.cubaindustria.cu/DECO/DEC/Dir-SG.htm>, visitado en mayo de 2010.
- Ramírez, J. “Pertinencia y Sistemas Integrados de Gestión en Empresas Cubanas”, <http://www.gestiópolis.com>, 2007.
- Ramírez, J. “La presencia del tema ambiental en tres componentes de la estrategia en empresas cubanas”, Ponencia al Evento de la UH “Jornada por el Día Mundial del Medio Ambiente”, 2010.
- Tristá, G.: “Perfeccionamiento Empresarial: Avances y necesidades”, Revista Nueva Empresa vol 5 No. 1, 2009
- Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba, NC ISO 9001: 2008 “Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos”
- Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba, NC ISO 9004: 2009 “Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de gestión de la calidad”
- Rubio J. C y otros: “Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, el Medio Ambiente y la Seguridad y Salud en el Trabajo”, <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulos.asp>