

Desarrollo de competencias distintivas en calidad. Gran industria manufacturera del Gran Caldas



Luis Ignacio López Villegas. Ph(c) Sostenibilidad Tecnología y Humanismo. Magister en Administración. Especialista en Alta Gerencia con énfasis en Calidad. Profesor asociado Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. **Correo electrónico:** lilopezv@unal.edu.co

Cómo citar este artículo

López-Villegas, L. (2013) Desarrollo de competencias distintivas en calidad. Gran industria manufacturera del gran Caldas NOVUM, (3), p.p 36-56.

Resumen

La investigación realizada sobre la mediana y gran industria manufacturera en los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda, ubicados en el centro de Colombia, buscaba identificar las competencias que había desarrollado la industria en el área de calidad.

El estudio identifica el perfil estratégico que tiene la calidad para las organizaciones, así como las dificultades para la implementación de los sistemas de gestión de la calidad al interior de estas empresas manufactureras y muestra el panorama del desarrollo de los sistemas de gestión de calidad.

Palabras clave: Competencias distintivas; recursos y capacidades; estrategia de operaciones; calidad.

Abstract

The research conducted on medium and large manufacturing in the departments of Caldas, Quindio and Risaralda, located in central Colombia, sought to identify the skills he had developed the industry in the area of quality.

Identify the strategic pro-file that has the quality for organizations as well as the difficulties in implementing systems quality management within these manufacturing companies and shows the overview of the development of quality management systems.

Keywords: Distinctive competences; resources and capacities; operations strategy; quality.

1. Antecedentes

La supervivencia de las organizaciones está mediada por la capacidad de dar respuesta a las variadas exigencias de los clientes, que exista un enlace estratégico, en dos dimensiones, externo e interno. Referido esto a una consistencia entre la situación competitiva en el mercado y los procesos operacionales (Miller, 1992, Ruffini et al, 2000).

La competitividad es entendida a nivel de la Empresa como la capacidad de ofrecer productos, que sean demandados por una cuota significativa del mercado, estos productos se generan a partir de las ventajas competitivas de orden superior¹ que posee la empresa y lograr una rentabilidad superior. (Camisón, 1997). Para las Empresas esto significa cambios en la forma de gestionar sus recursos y capacidades, a nivel micro las empresas deben buscar simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad, y rapidez de reacción, costo y servicio pos venta, articulándose en redes de colaboración mutua, que le permitan construir ventajas competitivas sostenibles.

¹ Las Ventajas competitivas de orden superior se caracterizan por la dificultad de ser

En este sentido la competitividad de las organizaciones está dada por su capacidad de dar respuesta a las exigencias del mercado, y esta se logra en parte con una adecuada estrategia de operaciones y la construcción de competencias distintivas al interior de la organización para dar respuestas a las presiones externas de la organización.

2. Marco analítico

La teoría contingencial en primera instancia puede ayudar a resolver estas preguntas y aporta importantes elementos para afrontar estas preguntas, desde su aparición, ha intentado explicar la relación entre el entorno y la organización, plantea la no-existencia de un modelo único, predeterminado y óptimo de organización, él depende de la variabilidad del entorno interno y externo en que opera la organización, lo que conduce a la inexistencia de recetas organizacionales y de gestión y de acuerdo al entorno, la tecnología y la estrategia se define la mejor práctica organizacional.

Posteriormente algunos teóricos de la economía industrial determinan la competitividad a partir del mercado, el cual se afrontaba desde una

imitadas y por lo tanto le permiten a la Empresa hacerlas más sustentables.

perspectiva estratégica- la empresa define la estrategia a seguir para afrontar el mercado- toman como relevante una de las variables de la teoría contingencial, pero sin tener en cuenta los aspectos internos de las organizaciones. Por último el desarrollo de la teoría de acumulación de recursos y capacidades mira la organización desde el interior, toma otra de las variables de la teoría contingencial, la estructura, la forma organizacional óptima para enfrentar la competencia.

La teoría contingencial y la teoría de acumulación de recursos y capacidades aportan elementos para enfrentar la pregunta de investigación y son complementarias entre sí, las organizaciones siguen dependiendo del medio externo para sobrevivir y es cada vez mayor esta relación en cuanto se incrementa la globalización.

La estrategia, es una respuesta al entorno de la organización donde se mueven los mercados, y la estrategia depende cada vez más de la capacidad de la organización al interior, como combinación de recursos y capacidades, para responder a los retos estratégicos y ambientales de la organización. La estrategia de operaciones centrada en el elemento de calidad, es una de las respuestas a otras tres prioridades competitivas:

costo, tiempo de entrega y flexibilidad, pues éstas dependen en gran parte de la existencia o no de un sistema de gestión de calidad.

2.1 Teoría contingencial

Hasta 1957, se planteaba que existía una mejor forma organizacional, que debía ser aceptada por todas las organizaciones (Brecht 1957), pero a partir de los estudios de Burns y Stalker, 1961; Woodward, 1958, 1965; Lawrence and Lorsch, 1967; Thompson, 1967, irrumpe la teoría contingencial que nos aporta importantes elementos para afrontar estas preguntas, desde su aparición, ha intentado explicar la relación entre el entorno y la organización, plantea la no-existencia de un modelo único, predeterminado y óptimo de organización, él depende de la variabilidad del entorno interno y externo en que opera la organización, lo que nos conduce a la inexistencia de recetas organizacionales y de gestión y de acuerdo al entorno, la tecnología y la estrategia se define la mejor práctica organizacional.

La teoría contingencial en sus inicios estudió las relaciones entre la estructura y la tarea, planteando que cuando la tarea era claramente definida y establecida era apropiada una estructura centralizada; en cambio en tareas no tan determinadas

e inciertas era necesaria una estructura descentralizada. Burns y Stalker (1961) proponen la tesis de la estructura mecanicista (formalizada-centralizada) y la estructura orgánica (descentralizada- informal), sugieren que las nuevas organizaciones innovadoras deben ser orgánicas.

Los estudios de Woodward (1958,1965), argumentan en sentido similar, que la estructura depende del tipo de tecnología, desarrollando de cierta manera un determinismo tecnológico, estableciendo formas óptimas de organización en función de cada tecnología; proyectan que entre más impredecible sea la tecnología más necesario es una estructura orgánica y viceversa, entre menor innovación tecnológica, mayor estructuración y centralización.

En este sentido Reimann (1980), argumenta que la tecnología de producción afecta la estructura organizacional y el flujo de trabajo y que la computarización ha afectado los niveles organizacionales.

Son Lawrence y Lorsch, los que acuñaron el término contingencial (1967) y sus estudios se enfocaron a hallar la relación entre la estructura y el medio ambiente, demostrando que en ambientes inciertos, las estructuras son menos formalizadas. Estos

trabajos son retomados por Drazin y Van de Ven (1985), quienes con trabajos empíricos buscaban demostrar la relación entre un alto desempeño y la estructura organizacional, dependiendo de la incertidumbre de la tarea.

Otros estudios contingenciales apuntan a buscar la relación entre el tamaño organizacional y el entorno y se argumenta la necesidad de una organización superior para lograr ventajas competitivas y enfrentar los desafíos del medio ambiente. Pfeffer (1998) argumenta que una estructura adecuada es determinada por varios factores.

Los teóricos de la teoría contingencial, se enfocaron en estas variables, estructura y estrategia, y su relación con el entorno, llegándose a privilegiar la estrategia con relación a la estructura. La estrategia determinaba la estructura y aún la tecnología a ser utilizada.

Chandler (1962) plantea la relevancia de la estrategia sobre la estructura, y en sus estudios muestra la relación entre la estructura adoptada de acuerdo a la decisión estratégica, donde domina el paradigma estructura- conducta- resultados.

La teoría contingencial ha demostrado que las organizaciones de cierta manera se adaptan a su entorno, a través de la estrategia y tecnología que adoptan y de la consiguiente estructura organizacional, que se construye para responder a los requerimientos del ambiente que las rodea.

Estudios recientes² (2003) realizados en un entorno hipercompetitivo como es la banca, se encontró que el uso de una compleja estrategia da mejor desempeño, que las organizaciones similares que utilizan una estrategia más pobre. Las organizaciones construyen una inimitable, insustituible e intransferibles recursos, que les permiten alcanzar ventajas competitivas. Los estrategias deben tener la capacidad de identificar los límites de la racionalidad, tener visión y los alcances de dicha visión. La racionalidad se refiere al proceso sistemático y capacidad analítica, del mercado, analizado ello dentro de los límites de la realidad y la política. En segunda instancia los líderes articulan la visión con la estrategia de la firma y por último los administradores

desarrollan estrategias adhoc en respuesta a la crisis percibida. La complejidad de la estrategia está dada por la combinación de la totalidad de estos elementos.

Recientes estudios sobre adecuada o inadecuada adaptación, de las organizaciones a los cambios medioambientales³ concluyeron que las organizaciones sistemáticamente se mueven de una manera que les permita un alto desempeño en el medio ambiente. Encontraron adicionalmente que de cara a una discontinuidad significativa de su entorno, algunas firmas pueden adquirir y redireccionar los recursos y competencias necesarios para transformarse a mejores formas organizacionales, que respondan adecuadamente a ese entorno.

El estudio de Aragón y Sharma⁴, establece nexos entre la teoría contingencial y la teoría de recursos y capacidades, a partir de una actitud estratégica proactiva y concluyen que el enlace entre la ventaja competitiva y la estrategia, puede ser positiva o negativa, dependiendo de esas características medioambientales,

² Se recomienda revisar el documento 'Complex strategic decision processes and firm performance in a hypercompetitive industry'.

³ Para ampliar la información se recomienda revisar el texto 'organizational form an environment: an analysis of between form and

within form responses to environmental change'.

⁴ Para ampliar la información revisar el documento 'contingent Resource Based View of proactive corporate environmental strategy'.

como incertidumbre, complejidad o deficiencias del ambiente de negocios. Esta adaptación se sigue demostrando que no siempre es exitosa y sigue subsistiendo la pregunta, ¿por qué unas empresas lo logran y otras no?

Esto ha llevado a explicar la competitividad desde la perspectiva de la economía industrial, basada en la conjugación de un entorno favorable y el desempeño organizacional, relacionado esto con el diamante competitivo de Porter, donde la conjugación del estado, sectores empresariales – cluster- y la empresa misma, generan relaciones meso y meta, que logran potenciar el desarrollo organizacional, sin desconocer su papel en la competitividad. Donde es el mercado quién determina la competitividad, las empresas a partir del diamante y el análisis de los sectores y sus barreras, se insertan de una manera exitosa y logran ser competitivas.

La hipótesis básica de esta teoría de la competitividad nacional puede enunciarse de la manera siguiente: la causa de la competitividad internacional de las empresas de un país se encuentra en las ventajas de costos derivadas de sus dotaciones de recursos. Por tanto no deberían existir diferencias inter industriales en

desempeño y posición competitiva (Aragón, A; Sharma, S. 2003, p. 76).

La competitividad así explicada se apoya en las particularidades estructurales de los sectores, donde existen unas fuerzas competitivas tales como barreras de entrada, poder de negociación de proveedores y clientes, rivalidad del sector y la emergencia de productos sustitutos y, en general en las condiciones propias del entorno en el que las empresas desarrollan su actividad (Porter, 1982 y 1987).

La evidencia empírica muestra que no es solamente el posicionamiento dentro de los sectores lo que puede determinar las ventajas competitivas, en otras palabras la competitividad no puede ser explicada solamente por el modelo Estrategia – Conducta – Resultado (E-C-R) de la escuela del posicionamiento y de la economía industrial, dado que, se presentan diferencias significativas entre las industrias, especialmente tamaño y posición competitiva que no se alcanzan a explicar de esta manera y que deben buscarse respuestas.

2.2 Teoría de la acumulación de recursos y capacidades

En la última década un importante número de investigadores se inclinan en buscar respuestas al interior de las

empresas, en sus recursos y capacidades (Barney, 1998; Mc Williams y Smart 1993; Grant 1991; López Sintas, 1996; Zulima 1996; Camisón 1999). Estas orientaciones investigadoras defienden que los factores determinantes claves de la competitividad (competencias distintivas, recursos y capacidades) están distribuidos de manera heterogénea entre las empresas competidoras de ciertas industrias; este enfoque plantea que el éxito competitivo intraindustria está asentado en las especificidades de cada organización, aún por encima de las disimilitudes inter- industriales.

La naturaleza de la organización interna y su estructura organizativa, pueden llegar a ser determinantes cuando la empresa reemplaza la coordinación del mercado por su organización interna, determinando que bienes y servicios demandar y producir. La empresa es más que una caja negra donde entran insumos y salen productos, es una compleja red que capta recursos productivos necesarios para su proceso de transformación. Estos recursos son heterogéneos e imperfectamente diferenciables, que pueden fomentar la expansión de la empresa, con el fin de lograr un mejor desempeño competitivo.

Esta conceptualización de la empresa como demandante de recursos productivos constituye el fundamento del Enfoque Basado en Competencias, que busca reorientar el interés por los factores determinantes del desempeño hacia los elementos internos de la organización, de naturaleza principalmente intangible, considerados como la base fundamental de la creación de ventajas competitivas.

Esta teoría nos propone la existencia en la empresa de recursos, capacidades y competencias y estas últimas como fuente primordial de ventajas competitivas. La empresa es una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner, 1991; Rumelt, 1987; Wernerfelt, 1984). Las organizaciones al explotar los beneficios latentes en su dotación idiosincrática de recursos de la empresa, pueden lograr ventajas competitivas.

Desde esta perspectiva la empresa es un ente heterogéneo, compuesto por un conjunto singular de recursos y capacidades, necesario para competir en un mercado concreto y que previamente identifica el conjunto de recursos y capacidades, para lograr ventajas competitivas sostenibles, que

generen rentas apropiables por la empresa.

Así los recursos son stocks de factores que la empresa posee o controla y son de diferente tipo- financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos (Grant, 1992). Las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia no codificado, que se almacenan la memoria organizacional, se puede entender como rutina o conjunto de rutinas (Fernández, 1993; Grant, 1991). Las rutinas comprenden complejos patrones de interacción entre las personas y los demás recursos y son producto del aprendizaje colectivo de la organización (Prahalad y Hamel, 1991).

Existe una estrecha interdependencia entre los recursos y capacidades, dado que los segundos se asientan en los primeros y a su vez los segundos permiten incrementar el stock de los primeros.

Los recursos en sentido amplio se refieren a aquellos medios que permiten lograr objetivos predeterminados, serían todos los factores de producción sobre los cuales la empresa puede ejercer control efectivo, independientemente que tenga sobre ellos derecho de propiedad. Presentado así, todas las

empresas teóricamente accederían a ellos, por lo que el enfoque basado en capacidades, ha llevado a estudiar una clase especial de recursos, los activos intangibles, definidos como formas de conocimiento con distintos grados de especificidad, codificabilidad y complejidad.

Por lo tanto, las ventajas competitivas sostenibles de una empresa se fundamentarán esencialmente sobre los activos intangibles que posea y concretamente sobre sus recursos y capacidades.

Las investigaciones de Schmalensee (1985) y Rumelt (1991), han abierto la puerta a la validación empírica de las teorías defensoras del papel crucial de la heterogeneidad intraindustrial y las ventajas-empresa (Aragón, A; Sharma, S. 2003, p. 78).

Los estudios en este sentido han identificado para la gran empresa, con relación a la mediana y pequeña empresa, ventajas asociadas con la escala y la curva de experiencia, recursos financieros y humanos, recursos de marketing y tecnológicos, que obligan a estas empresas repensar sus estrategias ¿cómo contrarrestar estas ventajas asociadas al tamaño y mantenerse competitivas?

Desde esta perspectiva la teoría de la estrategia plantea la importancia de

competencias intangibles, creadas a partir de la innovación y de capacidades difíciles de ser reproducidas por sus competidores, esto nos conduce a la existencia de competencias distintivas que se apoyan en la cultura de la empresa, su estructura organizativa, diferenciación a partir del talento humano, el manejo de política y poder al interior de la organización.

Este enfoque basado en las competencias, junto con la teoría de los recursos y capacidades nos hacen ver a la empresa como el centro de la competitividad, es allí donde se desarrollan las competencias centrales y capacidades distintivas, que les permite enfrentarse a la competencia, sobrevivir y crecer y darle valor a los accionistas, empleados y sociedad.

La competitividad organizacional se asienta en las capacidades de adaptación organizacional, “reaccionando, rediseñando y reorientando” (Fairbanks, M; Lindsay, S. 1999. p. 254), cambiando paradigmas, donde la primera, reaccionando, no garantiza la competitividad, es necesario profundizar los cambios, donde nuevos modelos mentales permitan afrontar los retos y ello se logra a través de la reorientación. “La

reorientación constituye un cambio radical de los patrones de pensamiento y conducta. En nuestra opinión, este es el principal tipo de cambio que necesitan todos los países en vía de desarrollo” (Fairbanks, M; Lindsay, S. 1999. p. 254).

Es necesario que la gestión organizacional se enfoque al cliente, a comprender que es necesaria una nueva estructura organizacional innovadora, flexible y de ágil respuesta que entienda que la relación con sus clientes es más compleja y retadora que antes y que se asienta sobre nuevos valores organizacionales como el empoderamiento, el compromiso y la valoración del trabajo humano como capital y no como un mero recurso y así administrarlo de manera estratégica.

En este ámbito la gerencia es gestora del cambio y del aprendizaje organizacional, propiciando la horizontalidad y aplanamiento organizacional, propiciando liderazgo y transformación de la empresa de acuerdo a las nuevas necesidades competitivas.

“La cooperación con clientes y proveedores y así mismo la creación de cluster, se ponen al orden del día, son necesarias las alianzas estratégicas, joint ventures y

búsqueda de capital y tecnología de clase mundial” (López, L. I. 2000) En este estudio se encontró que las empresas pertenecientes a conglomerados especialmente internacionales tienen una mejor posición competitiva relativa, dado el apoyo tecnológico, financiero y de gestión, prestado por su casa matriz.

De esta manera, aunque la teoría contingencial en primera instancia responde algunas de las preguntas planteadas, lo hacía de manera parcial y en ese mismo sentido el enfoque de mercado también respondía una parte de las preguntas. La teoría de acumulación de recursos y capacidades al interior, parece ser más adecuada para responder las preguntas planteadas, de manera complementaria a la teoría contingencial.

Pues si bien las organizaciones en primera instancia reaccionan al entorno, tratan de adaptarse a las nuevas condiciones, se estructuran de manera diferente, adquieren, adaptan y desarrollan nuevas tecnologías, determinadas en primera instancia por su enfoque estratégico, es a partir del desarrollo de ciertas habilidades organizacionales- capacidades y competencias- acumuladas al interior de la organización, lo que les permite competir de mejor manera.

La teoría de las capacidades y competencias, aunque centradas al interior de la organización, no desconoce las fuerzas del entorno y de una gestión eficaz hacia fuera, apoyada en un quehacer estratégico, que permita la competitividad organizacional.

La historia del pensamiento estratégico nos da un amplio abanico de corrientes, que buscan explicar la competitividad empresarial. Los trabajos seminales de Ansoff y Hayes (1976), proponen dos tipos de variables unas “duras” de corte tecn-económico y las variables “blandas”, de carácter psicológico, cultural y político, que combinadas definen la dimensión del proceso estratégico.

Mintzberg (1984), distingue dos enfoques uno racional y normativo, centrado en un acto deliberado y planeado por la empresa, para desplegar los recursos para alcanzar objetivos predeterminados y otro emergente, caracterizado por la forma de tomar decisiones a partir de una visión estratégica, como pauta decisional, sin presuponer el sentido de las mismas.

La aproximación racional, parte de decisiones racionales, basadas en la discrecionalidad, planificación y mentalidad analítica, su nacimiento y

progreso ha sido la respuesta al alto grado de complejidad de los problemas de la empresa, presionado en gran parte por el entorno.

El propósito de esta práctica es servir de guía a los directivos para la formulación de la estrategia, con base en el estudio de los recursos y capacidades de la empresa y la complejidad del entorno.

Cuando se concibe la estrategia como un plan, se está estableciendo que la estrategia es una posición y de esta manera se inserta en el entorno (Ansoff, 1965). De esta manera la Empresa selecciona el ámbito competitivo y los cambios que pretende realizar y la manera que pretende competir. Define su estrategia competitiva apartar de un conjunto estructurado de acciones por medio de los cuales pretende alcanzar sus objetivos. La determinación de cómo competir equivale a decidir cómo la empresa va a intentar construir y conservar ventajas competitivas.

La teoría de la estrategia como planteamiento emergente, concibe la estrategia como perspectiva (Mintzberg, 1985) donde no es una simple elección de una posición, sino una combinación con la percepción del mundo del decisor o decisores.

Desde estas dos perspectivas- racional y emergente- la construcción de ventajas competitivas está ligado a la especificidad de cada empresa y no solo a las imperfecciones del mercado. (Hamel y Prahalad 1989,1994) enfatizan en las “core competences” como guía para la elección estratégica y esta será sólida como producto de la combinación de la oportunidad percibida en el entorno, con las competencias de la empresa.

Desde esta perspectiva el análisis estratégico deja de estar centrado en estudios sectoriales, por fuera de la empresa, para poner énfasis en los aspectos internos de la firma, ya que los estudios sectoriales no podían explicar la diferencia de resultados en las empresas ubicadas en un mismo sector. (Rumelt, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989).

La evolución del pensamiento estratégico ha estado asociada a la velocidad del cambio y la postura estratégica está más determinada por dicha velocidad, donde los modelos tradicionales de planeación estratégica deben ser replanteados a la luz de la velocidad, tasa y variedad del cambio.

(Hart y Banbury, 1994) estudiando la complejidad estratégica, examinaron la relación entre múltiples tomas de

decisiones (medida está por el grado de participación de los miembros de la organización) y desempeño organizacional y encontraron que está mediada por el tamaño de la firma y el medio ambiente organizacional. Aún mayor grado de turbulencia, la toma de decisiones compartida, puede asegurar un mejor desempeño.

Snyman, et al, concluyeron que en un complejo proceso de toma de decisiones, que involucre a todos los gerentes y utilice todas las habilidades y destrezas de sus miembros, provee a la firma con un recurso estratégico difícil de imitar y a su vez con una importante capacidad organizacional.

2.3 Estrategia de operaciones

La función de operaciones de los sectores manufactureros, están condicionados por una serie de retos, dados las amenazas del entorno, competidores con capacidades de producción que han desnudado una serie de debilidades estructurales, que condicionan su permanencia en el mercado. Sumado a esto la creciente revaluación del dólar, que obliga a las empresas a mejorar su productividad, ponen en primer lugar la estrategia de operaciones como arma competitiva. Desde la década de los 70, con la irrupción del modo de producción japonés, donde la función de operaciones tenía poca cabida en la

visión estratégica de la organización, se requiere un cambio de rumbo, era necesario plantearse desde la perspectiva estratégica y competitiva de la organización.

A partir de los trabajos seminales de Skinner, las investigaciones y la literatura acerca del tema consideran que la gestión de producción no debe limitarse a neutralizar los efectos negativos que esta función podría ocasionar en la puesta en práctica de la estrategia del negocio, sino que debe contribuir a su reforzamiento (Fernández, 1994).

El enfoque basado en recursos, plantea que la producción es elemento clave en la formulación de la estrategia, es a partir de las capacidades de la organización, donde debe formularse la manera de competir en el mercado, a diferencia de la propuesta de la economía industrial, que es una estrategia dada, la que genera ventajas competitivas, sea de costo, diferenciación o enfoque (Porter, 1991).

Desde el trabajo de Skinner y otros, cuatro operaciones estratégicas básicas fueron identificadas: costo, calidad, flexibilidad, velocidad de entrega: Ésas cuatro estrategias se trasladan directamente a las características de medición del desempeño de manufactura (Chase, Aquilano, 1995).

Posteriormente se adicionan otras dos prioridades, servicio y credibilidad (Noori, 1997) y últimamente se incorpora otra prioridad, relacionado con lo ambiental.

Una revisión cronológica de la literatura, revela que a lo largo del tiempo han surgido nuevas prioridades competitivas para fabricación. El estado del arte, permite constatar la existencia de 7 prioridades competitivas básicas en producción: costos, calidad, entregas, flexibilidad, servicio, innovación y responsabilidad ambiental (Fernández, 2003; Dangayach G.S. & Deshmukh, 2001).

La estrategia de operaciones para que sea efectiva, debe incorporar los desarrollos organizacionales, a partir de sus recursos y capacidades y la creación de competencias distintivas propias, que no sean fácilmente imitables, ni transferibles (Fernández, 1994).

Desde esta perspectiva el estudio de la estrategia empresarial, se ha establecido la relación entre la estrategia operacional y los resultados de las empresas. Los trabajos seminales de Skinner, han puesto de manifiesto y de manera explícita la estrategia de operaciones, como herramienta competitiva.

No obstante, este enfoque universalista de la relación entre la estrategia de operaciones y los

resultados queda matizado si consideramos que el efecto puede ser diferente según sea la estrategia de negocio seguida por la empresa. En este contexto, resulta relevante identificar aquellas estrategias de negocios y de operaciones que, desarrolladas conjuntamente, permiten a la empresa alcanzar mejores resultados (Oltra, 2007).

De otro lado,

Las investigaciones y la literatura acerca del tema consideran que la gestión de producción no debe limitarse a neutralizar los efectos negativos que esta función podría ocasionar en la puesta en práctica de la estrategia del negocio, sino que debe contribuir a su reforzamiento (Fernández, e tal. 57).

Sin embargo al analizar la calidad esta abarca el resultado en costos, flexibilidad y entregas (Imae), si el proceso es de calidad, hay una reducción de costos y garantía de entrega, adicionalmente el proceso al ser de calidad permite los cambios necesarios para dar respuesta al mercado.

La calidad como fenómeno organizacional ha sido ampliamente analizada a partir de su implementación y se ha planteado su evolución desde la Pequeña Q a la gran Q (Juran & Gryna, 1988), como el proceso de concebir la calidad de producto, hasta llegar a la calidad de

todo el proceso productivo y administrativo que la soporta.

Diversos autores ha planteado el proceso de calidad en una evolución de varias etapas: inspección de la calidad, como acto terminal al final del proceso productivo -pasa no pasa-, control de la calidad, evitar que la calidad se desborde mediante la prevención, aseguramiento de la calidad, involucrando los proveedores y la Gestión total de la calidad, con el involucramiento de toda la organización (Ishikawa, 1991). Se plantea además la Planeación estratégica de localidad (Juran, 1988), como la concepción de la calidad desde la más alta dirección, como garantía para el cumplimiento de todos los objetivos del sistema de calidad.

La herramienta en la mejora de la calidad por excelencia ha sido la implementación de la norma ISO 9000, versiones 1994, 2000 y 2008, que construyen un derrotero para la organización, que dé respuestas a las demandas de los clientes, adoptando los principios rectores de la norma como son: Organización orientada al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de

decisiones y la implementación mutuamente beneficiosa con el proveedor para minimizar costos y mejorar su competitividad.

La calidad se ha definido a partir del cliente como “el conjunto de características que posee un bien o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario” (Cuetrecasas, 1999). La competitividad exige que se haga rápido, a bajo costo, con flexibilidad y seguridad en el tiempo de entrega.

3. Diseño de la investigación

3.1 Unidad de análisis

Se analizó el sector manufacturero del Gran Caldas Colombia, de tamaño mediano y grande, excluyendo a la pequeña industria, dado que el menor desarrollo relativo de nuestro país hace que estas pequeñas empresas no posean las características organizacionales – gestión y estructura- y tecnológicas, que aporten significativamente a la investigación.

Se entiende por empresas medianas aquellas que tengan entre 100 y 200 personas vinculadas a la empresa, y empresas grandes, aquellas que tengan más de 200 empleados.

3.2 Muestra

Después de obtenerse la población de empresas objeto de la investigación, se determinó una muestra de 25 a partir del criterio del investigador, para garantizar los objetivos de la investigación.

3.3 Medición de variables

Para medir la calidad de las empresas del sector manufacturero del Gran Caldas, se valoran los ítems en escala

de Likert en donde 1 equivale a que el factor es considerado de “alta debilidad” y 7 equivale a que el factor es considerado de “alta fortaleza”. En la tabla 1 se presentan los factores empleados para medir el perfil estratégico en la calidad y el porcentaje de empresas ubicadas en cada factor y nivel de fortaleza o debilidad según sea el caso.

Tabla 1. Análisis porcentual grupo de variables

ANÁLISIS PORCENTUAL GRUPO DE VARIABLES (SISTEMA DE CALIDAD Y GESTIÓN) CALIDAD EMPRESAS SECTOR MANUFACTURERO DEL GRAN CALDAS						
ESCALA DE MEDICIÓN	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	IMPLEMENTACIÓN DE SGC FUTURO	ISO 14000	ISO 18000	ISO 9000	OTROS
	%	%	%	%	%	%
1 SÍ	72	28	16	4	40	12
2 NO	28	72	84	96	60	88
PORCENTAJE	100	100	100	100	100	100

Fuente. Elaboración propia.

Para medir el Sistema de Gestión de Calidad que tienen las empresas del sector manufacturero del Gran Caldas, tomamos dos valores 1 que equivale a respuesta positiva y 2 que equivale a respuesta negativa (1= Si, 2= No).

En la tabla 2. Se presentan los factores empleados para determinar que empresas cuentan con sistema de calidad y gestión y cuál es el más utilizado.

Tabla 2. Análisis porcentual grupo de variables

ANÁLISIS PORCENTUAL GRUPO DE VARIABLES (SISTEMA DE CALIDAD Y GESTIÓN) CALIDAD EMPRESAS SECTOR MANUFACTURERO DEL GRAN CALDAS						
ESCALA DE MEDICIÓN	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	IMPLEMENTACIÓN DE SGC FUTURO	ISO 14000	ISO 18000	ISO 9000	OTROS
	%	%	%	%	%	%
1 SÍ	72	28	16	4	40	12
2 NO	28	72	84	96	60	88
PORCENTAJE	100	100	100	100	100	100

Fuente. Elaboración propia.

Para medir el origen de los principales problemas de calidad que se presentan en el sector manufacturero del Gran caldas y cuál es su prioridad, desde la percepción de la dirección, los ítems se valoran mediante una escala de Likert donde 1 equivale a que el factor es considerado con "priorización nula y 7 equivale a que el

factor es considerado con priorización máxima. En la tabla 3 se presentan los factores empleados para medir el origen de los problemas en la calidad del sector y el porcentaje de empresas ubicadas en cada factor y nivel de priorización según el caso.

Tabla 3. Análisis porcentual grupo de variables.

ANÁLISIS PORCENTUAL GRUPO DE VARIABLES (ORIGEN DE PROBLEMAS) CALIDAD EMPRESAS SECTOR MANUFACTURERO DEL GRAN CALDAS													
Escala de medición (U&K&Q)	Mano de obra	Falta de formación profesional	Falta de calidad directiva	Materiales adquiridos exterior	Mantenimiento o equipo	Diseño equipo y procesos	Diseño del producto	Sistema control calidad	Problemas no definidos	Cumplimiento por parte de proveedores	Suma	Número variables	% Total
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	/	%
PRIORIZACION NULA	24	32	52	44	28	40	64	32	28	88	432	10	43,2
PRIORIZACION BAJA	20	12	20	12	12	4	12	24	24	4	144	10	14,4
PRIORIZACION INTERMEDIA	12	12	8	16	12	24	4	4	16	4	112	10	11,2
PRIORIZACION MODERADA	8	4	4	8	16	12	4	12	12	4	84	10	8,4
PRIORIZACION ALTA	24	28	8	12	16	16	12	12	8		136	10	13,6
PRIORIZACION MAXIMA	12	12	8	8	16			8	4		68	10	6,8
NO						4	4	8	8		24	10	2,4
PORCENTAJE	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1000	10	100

Fuente. Elaboración propia.

Análisis y conclusiones

Las empresas se pueden agrupar en tres grupos en relación a la concepción de la calidad, un grupo mayoritario que tiene la calidad como un elemento de suma importancia para su estrategia de operaciones y un grupo pequeño de ellas que no lo considera de importancia y en medio de ellas otro grupo de empresas que si bien considera la calidad importante, no han hecho esfuerzos notables para implementarla.

La implementación de la gran Q, calidad total, sólo se da en el 32% de las empresas como una gran fortaleza, el 52% lo posee como fortaleza baja y el restante 12% lo considera fortaleza baja. Sin embargo la existencia de un sistema de gestión de calidad solo se da en el 72% de las empresas, quedando por fuera un 28%. Lo que refuerza la percepción que para un grupo importante de estas empresas no es claro las bondades de implementar de manera integral un sistema de gestión de calidad.

El 100% de las empresas se han concentrado en la calidad del producto, pero solo el 52% lo considera una fortaleza alta, para el 40 es una baja fortaleza y para el 8% es fortaleza. Indicando de nuevo las diferencias en la concepción de la calidad como herramienta competitiva.

Para las empresas la importancia de la calidad del servicio disminuye con relación a la calidad del producto, para el 32% es una fortaleza alta, un 36% lo considera baja fortaleza y un 28% como fortaleza.

Con relación a la normalización y certificación en los tres primeros grupos se mantiene la tendencia pero aparece un cuarto grupo de un 8% de las empresas que lo reconocen como una debilidad.

Analizadas las variables relacionadas con los problemas de calidad se reafirma la agrupación de las empresas en cuanto a la concepción de un sistema de calidad, la mano de obra y la formación de personal tienen prioridad entre alta y máxima para el 36 % de las empresas, para el 20% tienen una menor prioridad y para el 44% la priorización está entre baja o nula prioridad, lo que indica para este grupo de empresas la no concepción

del sistema de calidad de manera integral.

En cuanto a la calidad directiva, el 20 % de las empresas lo consideran prioritario de alguna manera, el restante 80% no lo considera prioritario, pues consideran que a ese nivel los conocimientos de sus directivos son suficientes.

En cuanto a las variables técnicas para el 48% de las empresas es prioritario el mantenimiento de los equipos el restante 52% es menos prioritario, lo que reafirma una pobre concepción del sistema de calidad, que se refuerza con el porcentaje de empresas que consideran prioritario los sistemas de control de calidad 32%, contra el restante 68%.

A la luz de la teoría de recursos y capacidades, las organizaciones deben enfocarse en crear competencias distintivas, que le permitan a las empresas enfrentar la creciente competencia. Estas organizaciones no aprovechan los sistemas de gestión de calidad para crear nuevas competencias en la organización.

Los sistemas de gestión de la calidad son una herramienta para propiciar el mejoramiento continuo, la mayoría de las organizaciones no comprenden la visión sistémica y holística que implica

el SGC y la oportunidad para la mejora continua.

Los SGC se asientan fuertemente sobre el desarrollo de personal, las empresas del estudio no hacen esfuerzos importantes en este sentido, la formación adecuada de personal hacia la calidad es producto de un proceso de gestión de recursos humanos integral.

Referencias

- Aragon, A; Sharma, S. (2003) A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of management review*. V. 28.
- Barney. J; Wrigth, P. (1998) "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage".
- Brech, E. F. (1957) *Organization: framework of management*. London: Logmans Green.
- Burns, T; Stalker, G. M. (1961) *The management of innovation*, London tavistock.
- Camisión. C (1997) "la competitividad de la pyme industrial española. Estrategia y competencias distintas". Madrid.
- Calderón, et al. (2009) Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes empresas industriales de Colombia. Cuadernos de administración. Pontificia Universidad Javeriana.
- Chandler, A. (1962) *Strategy and structure*. new york: doubleday, anchor books edition.
- Cuetrecasas, I. (1999) *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Editorial gestión 2000.
- Diaz, G; Martin, M. (2007) Un análisis de las configuraciones genéricas de la estrategia. Cuadernos de economía y dirección de la empresa. Núm. 32,
- Drazin, R; Van de Ven, A. (1985) de Cornell University.
- Fairbanks, M; Lindsay, S. (1999) "arando en el mar". México: McGraw Hill.
- Fernández, E. (1994) *Planificación estratégica de la producción, economía industrial*.
- Forte, M; Hoffman, J; et al (2000) Organizational form and environment: an analysis of between- form and within-form responses to environmental change. *Strategic management journal*.

- Hamel, G; Prahalad, C. K (1994) *Compitiendo por el futuro*. Harvard business review.
- Hamel, G; Prahalad, C. K (1991). *The core competence of corporation*. Harvard business review
- Handy, C. (1999) *Repensando el futuro* Santa Fe de Bogotá: Norma.
- Noori, H; Radford, R. (1997) *Administración de operaciones y producción*. McGraw hill.
- Oltra, M. (2007) *El efecto de la estrategia de operaciones en los resultados empresariales y su moderación por la estrategia de negocio*. Cuadernos de economía y dirección de empresa. Número 31.
- Pfeffer, J. (1998) *la ecuación humana*. Gestión 2000. Edipe.
- Porter, M. (1991) *la ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Porter, M. (1995) *Cómo mantener la ventaja competitiva*. Buenos Aires: Editorial. Compañía Editorial de México.
- Prahalad, C. K; Hamel, G. (1990) *The core competence of the corporation*, harvard business review.
- Reimann, B (1980). *Organization structure and technology in manufacturing system versus work flow level perspectives*. Academy of management journal.
- Ruffini, F; Boer, H; Vanriemsdijk, M. J. (2000) "organisation design in operations management", international journal of operations and production management, vol. 20.
- Rumelt, R. P. (1991): "How much does industry matter?", strategic management journal, 12, pp. 167-185.
- Rumelt, R.P. (1984): "Towards a strategic theory of the firm". En lamb, e. (ed., 1984): *competitive strategic management*. Prentice-hall, Englewood cliffs.
- Sarache, W; et al. (2007) *procedimiento para evaluar la estrategia de manufactura: aplicaciones en la industria metalmecánica*. Cuadernos de Administración Pontificia Universidad Javeriana.
- Snyman, J; Drew, D. (2003) *Complex strategic decision processes and fir performance in a hypercompetitive industry*. Journal of American Academy of Business, Cambridge. Hollywood.
- Thompson, J. D (1967). *Organizations in action* new york mc graw hill.

Woodward, Joan (1965) *Organización industrial: teoría y práctica*. Oxford University Press.

Wright, P; Scott. (1998) *Toward a unifying framework for exploring fit*

and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*. Vol. 23.