

LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA DE CERTIFICACIÓN

Uno de los principales retos de una Organización es obtener resultados organizativos extraordinarios del trabajo de las personas. Esto sólo se puede lograr cuando se conoce al máximo las realidades, posibilidades y necesidades de la Organización, y el compromiso de sus empleados. Pero, ¿cómo puede una Organización saber más sobre sí misma?

Las estrategias organizacionales han venido privilegiando a las personas como componente principal de la transformación, innovación y resultados prometedores de una Organización.

La evolución de la estrategia empresarial se hizo más visible a partir de la década de los 60, cuando con un enfoque de perspectiva y en “cómo debe ser”, se utilizaba una matriz denominada DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), o en inglés SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities e threats*).

En la década de los 70, el enfoque era la planificación realizada con un proceso formal. Se utilizaba la matriz DOFA y pasó a incluir metas y sistemas de control.

A partir de la década de los 80 se incorporó a lo que se estaba utilizando y con objetivos dirigidos a obtener mayor poder sobre otros jugadores, obteniendo mayor fuerza o disminuyendo la fuerza de sus oponentes. Como consecuencia, el proceso estratégico experimenta una superposición de hechos que ocurren simultáneamente en diferentes lugares, sin coordinación centralizada.

Sin embargo, en general, algunas referencias estratégicas pueden agruparse relacionándolas con su época. Desde principios del siglo XX hasta la década de 1930, la estrategia contamina lentamente el entorno empresarial, teniendo como fuente la experiencia militar. Algunas referencias que marcaron esa época: Maquiavelo, Carl Von Clausewitz, Miyamoto Musashi, Sun Tzu, Henry Ford, Alfred Sloan (General Motors), Chester Barnard, entre otros. Caracterizado por una economía de escala y participación de mercado, el análisis se centró más en las fortalezas y debilidades, en comparación con la competencia y la segmentación del mercado.

Desde la década de 1930 hasta mediados de la década de 1950, bajo la influencia de la Segunda Guerra Mundial, el enfoque principal pasó a ser financiero. Las referencias fueron: Joseph Schumpeter, Keynes, Dupont Corporation, GM Corporation, Otto Bauer, entre otros. Se populariza la palabra presupuesto (*budget*), que incluye la planificación de costos y resultados y la comparación del presupuesto con lo realmente realizado.

Desde mediados de la década de 1950 hasta mediados de la de 1970, la estrategia enfatizó el crecimiento, aún fuerte en la planificación financiera, para incluir el largo plazo. Han surgido varios estudios destinados a optimizar la rentabilidad. Las referencias notables fueron: Peter Drucker, Theodore Levitt, Derek F. Abell, H. Igor Ansoff, George S. Odiorne, Kenneth Andrews, Alfred Chandler, Bruce Henderson, McKinsey & Compay, General Electric, Arthur D. Little, Strategic Planning Institute, John von Neumann, entre otros. Este período se caracterizó por la dirección por objetivos (APO); consolidación de la matriz DOFA como una importante herramienta de diagnóstico; matriz BCG (crecimiento X cuota de mercado); introducción de la UEN (unidad estratégica de negocios); matriz GE/McKinsey (nueve cuadrantes); matriz de ciclo de vida; métodos computarizados cuantitativos; PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*), etc.

Hasta mediados de la década de 1980, se hizo hincapié en el análisis sistemático del entorno, los intentos de predecir el futuro y el uso de escenarios. Las referencias fueron: George A. Steier, John B. Miner, H. Igor Ansoff, Keniche Omae, Pierre Wack, Royal Dutche Schell, Alvin Toffler, John Naisbitt, entre otros. Ahora se destacan los factores críticos para el éxito en la planificación estratégica.

Hacia fines de la década de 1980, se introdujeron muchas innovaciones en la planificación estratégica. La búsqueda de la ventaja competitiva comienza a influir en la cadena de valor, cobra vital importancia las empresas de bajo costo, la adopción de un comparativo (*benchmarking*) y, principalmente, la búsqueda de la excelencia gerencial como única forma de adaptarse a los cambios del mercado.

A partir de la década de los 90, las fuertes influencias de la década anterior llevaron a las organizaciones a mejorar su gestión. Las relaciones con el entorno externo a la organización se valorizan acompañadas de la valorización de los aspectos internos, despertando, aun modestamente, para la importancia de las personas como fuente de

mayor competitividad. Las referencias fueron: M. Porter, Hamel and Prahalad, Jordan D. Lewis, Michael Y. Yoshino, Robert Porter Lynch, John Kay, ISO 14.000, Gregory Bateson, S.B. Zaccarelli, A.A. Fishermann, R.A.S. Leme, James F. Moore, Charles H. Fine, entre otros. Los *clusters* organizacionales aparecen como generadores de competitividad; alianzas estratégicas; red de negocios; impacto de la gestión ambiental en la estrategia; etc.

A finales de la década de 1990 aumenta la responsabilidad social (*stakeholders*) y se impone la visión y los valores en la planificación estratégica organizacional. Se pone énfasis en la creación de valor para el cliente y la empresa; valoración del enfoque; indicadores estratégicos (BSC – *Balance Scorecards*); etc. Las referencias fueron: Warren Bennis John P. Kotter, James C. Collins, Jerry Porras, Richard C. Whiteley, Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison, Stephen H., Rines Mith M. Porter, Al Ries, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Henry Mintzberg, entre otros.

Al entrar en el tercer milenio aumenta el ambiente de incertidumbre y cobra importancia la implementación de innovaciones y mejoras a través de proyectos, configurando la estrategia continua. Las referencias son: Caros Malthus, Erio B. Zaccarelli, Barry J. Alebuff, Adam M. Bradenburg, James F. Moore, H. Igor Ansoff, Paul Campbell Dinsmore, Edgar Morin. Destacamos las campañas de certificación, que por sus dimensiones constituyen un ejemplo de un desafío a enfrentar en los próximos años, considerando el desconocimiento de la importancia que tiene dentro de una organización que ofrece productos o servicios.

Existen varios tipos de certificación organizacional, como ISO 9001, 14001, etc., sin embargo, los líderes y gerentes de muchas organizaciones desconocen su real importancia.

Enumerar las ventajas de una certificación no es tan sencillo, ya que algunas son visibles y otras no, simplemente se sienten. Algunas de ellas ciertamente pueden ser mencionados, tales como:

- Mayor prestigio en el mercado;
- Mayor protagonismo entre los demás competidores;
- Conquista de nuevos mercados;
- Gran incentivo al público interno y mayor confianza en el público externo;
- Ajustes de procesos internos que fluyen correctamente, entre muchos otros.

Un proceso de certificación requiere la concientización de los líderes de la organización, especialmente su apoyo directo. Y esto debe demostrarse abiertamente para crear un entorno propicio para un resultado productivo.

La certificación no es solo un certificado y será difícil lograr buenos resultados, y mucho menos mantenerlos, si esto así se entiende.

Una certificación traerá propuestas de cambios y esto tiene una gran reacción por parte de quienes se benefician del status quo actual de la Organización.

Pero seguramente se producirán cambios importantes.

El CQCIT tiene como objetivo estandarizar los procesos para satisfacer las necesidades internas y especialmente de los clientes externos.

El resultado del trabajo desarrollado en el CQCIT depende de la concienciación y colaboración de todos los profesionales implicados.

Los líderes de los diferentes sectores y áreas de la Organización asumen una importancia fundamental en el aporte de información, ya que deben aclarar las dudas de los auditores y deben esforzarse por ser ejemplo y buscar el involucramiento de todos sus colaboradores.

Luego del período de gran experiencia adquirida con el COVID 19 y la sorpresa de la guerra Rusia-Ucrania, que sacudió a la población y la economía mundial, es necesario que todas las Organizaciones miren dentro de sí mismas y revisen mucho de lo que era hasta el momento presente, porque el futuro se ha vuelto aún más incierto.

La certificación CQCIT de una Organización, sea de cualquier segmento, no es una tarea difícil de lograr, pero tiene muchos detalles que requieren una mejora continua y muchas ganas de querer evolucionar cada día.

El CQCIT está dirigido a la gestión de diferentes procesos, ya sean intermedios o finales en una Organización. Sin embargo, ofrece momentos de reflexión sobre lo que está por venir

y que pueden, de un día para otro, cambiar las actitudes organizacionales e incluso volver irrelevante a una Organización, llevándola a su desaparición. Los ejemplos de esto abundan.

Si se mantienen los estándares CQCIT luego de obtener la certificación, y siguiendo los lineamientos de los auditores para mantener la mejora continua con el público interno, los clientes externos, el mercado y el propio estándar CQCIT, los resultados serán fácilmente perceptibles y alentadores para que el ciclo de se mantiene viva la evolución constante y la deseable convivencia entre todos los involucrados con la Organización.