

## UNIDAD 5. TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS



**Figura 5.1 Las actuales empresas se apropian de nuevas tendencias para mejorar su productividad y ser más eficientes en el mundo competitivo y globalizado.**

## Tabla de contenido

<b>UNIDAD 5. TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS .....</b>	<b>1</b>
<b>Tabla de contenido .....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>4</b>
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos .....	4
<b>5.1 El modelo justo a tiempo .....</b>	<b>5</b>
5.1.1 Objetivos del modelo justo a tiempo (JIT).....	6
5.1.2 Condiciones para la implantación de un sistema <i>just in time</i> .....	8
5.1.3 Teoría de los seis ceros.....	10
<b>5.2 Kanban .....</b>	<b>11</b>
5.2.1 Beneficios de su aplicación .....	12
5.2.2 Implementación del sistema .....	12
<b>5.3 Calidad total.....</b>	<b>13</b>
5.3.1 El sistema de gestión de calidad total .....	16
5.3.2 Niveles del sistema de gestión de calidad .....	18
5.3.3 Normalización del sistema de gestión de calidad .....	18
5.3.4 Metodología de aplicación de la norma ISO 9000.....	19
5.3.5 Estructura del sistema de calidad.....	20
<b>5.4 Kaizen .....</b>	<b>22</b>
5.4.1 Técnicas por utilizar .....	24
<b>5.5 Reingeniería .....</b>	<b>27</b>
5.5.1 Actividades básicas de la reingeniería.....	29
5.5.2 Componentes básicos de un proceso.....	30
5.5.3 Clasificación de los procesos.....	31
<b>5.6 Empowerment .....</b>	<b>32</b>
5.6.1 Cómo integrar a la gente hacia el <i>Empowerment</i> .....	34
5.6.2 Cómo implantar el <i>Empowerment</i> en la organización?.....	34
<b>5.7 Balance scorecard.....</b>	<b>36</b>
5.7.1 Ventajas.....	37
<b>5.8 Coaching.....</b>	<b>38</b>
5.8.1 ¿Cuál es la esencia del modelo?.....	40
5.8.2 Objetivos del <i>coaching</i> .....	41
<b>5.9 Mentoring.....</b>	<b>42</b>
5.9.1 Desarrollo del <i>mentoring</i> .....	44
5.9.3 Mentoring versus coaching.....	45
<b>5.10 Benchmarking.....</b>	<b>45</b>
5.10.1 Categorías del <i>benchmarking</i> .....	48
<b>5.11 E-commerce .....</b>	<b>49</b>
5.11.1 Ventajas.....	50

<b>5.12 Outsourcing</b> .....	<b>52</b>
5.11.1 Áreas de la empresa que pueden pasar a <i>outsourcing</i> .....	53
5.12.3 Riesgos del <i>outsourcing</i> .....	54
<b>5.13 Outplacement</b> .....	<b>54</b>
5.13.1 Etapas.....	56
5.13.2 Ventajas.....	57
<b>5.14 El administrador del siglo XXI</b> .....	<b>58</b>
5.14.1 Características del gerente del siglo XXI.....	60
<b>Resumen</b> .....	<b>63</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>65</b>

## Introducción

A partir de los fundamentos teóricos y prácticos desarrollados en las anteriores Unidades, que introdujeron al estudiante en el maravilloso mundo de la administración y, teniendo en cuenta todos los cambios y avances que a partir de la aplicación de las diferentes teorías que enmarcaron el crecimiento de las organizaciones tanto en el siglo XIX como en el siglo XX, se han venido dando, la quinta unidad aborda el conocimiento de una serie de tendencias, enfoques y/o métodos que han sido generados por un mundo nuevo y fascinante que cambia a cada momento en búsqueda de respuestas innovadoras y creativas, donde la solución a muchos de los problemas que afligen al mundo moderno está precisamente en la administración, en la capacidad de gestionar, aglutinar y utilizar recursos escasos mucho mejor que los competidores.

Así que el material de esta unidad contiene aspectos fundamentales para la apropiación de los conceptos en materia de tendencias administrativas, ofreciendo al estudiante información sobre los cambios y enfoques que se han venido dando en la administración moderna. También se da cuenta de las actividades y estilos de gestión de las organizaciones en este universo globalizado.

## Objetivos

### Objetivo general

Proporcionar a los estudiantes el conocimiento de algunas de las tendencias administrativas que se han generado en el mundo y que permiten al administrador utilizarlas para contribuir en la gestión y toma de decisiones frente a los constantes desafíos a los que se enfrenta la organización.

### Objetivos específicos

- Conocer el origen y aportes de cada una de las tendencias administrativas que apoyan el quehacer del administrador de empresas en la acertada toma de decisiones.
- Identificar las diferentes tendencias y/o enfoques administrativos que partiendo del marco general de las teorías administrativas, se han venido dando en los últimos tiempos
- Brindar al estudiante la posibilidad de hacer análisis y valoración de los modelos aplicables en las organizaciones según las circunstancias.

## 5.1 El modelo justo a tiempo

El *just in time* surge en el Japón, durante década de los cincuenta, en el contexto de la reconstrucción de su economía, siendo aplicado por la empresa automovilística Toyota, en cabeza del ingeniero *Taiichi Ohno*, con el propósito principal de eliminar todos los elementos innecesarios en el área de producción (desde compras hasta distribución) y utilizado para alcanzar reducciones de costos nunca imaginados cumpliendo con las necesidades de los clientes a los costos más bajos posibles. En una nación pequeña como Japón, el bien máspreciado es sin lugar a duda, el espacio físico. Por ello, uno de los pilares de la nueva filosofía fue precisamente el ahorro de espacio, la eliminación de desperdicios y, en conclusión, la eliminación de la carga que supone la existencia del inventario.



Figura 5.2 Justo a tiempo.

Las condiciones particulares del Japón en cuanto a su espacio físico, los recursos naturales, y la ingente necesidad de generar productos de alto valor para poder exportar y de tal forma poder adquirir los recursos para mantener a su población y conservar la industria, hicieron de la necesidad de reducir al mínimo los desperdicios, una cuestión estratégica.

El “*Just in time*” llega a Occidente durante los primeros años de la década del ochenta. Aún hoy muchas empresas manufactureras occidentales se encuentran en estado de sitio. Muchas de ellas se tambalean todavía bajo el fuerte impacto de los competidores nipones. La clave para la supervivencia de las empresas está en la gestión de los procesos productivos. Por lo tanto si las empresas occidentales quieren sobrevivir deberán tener como primera prioridad la mejora de su gestión. Y fundamentalmente en su gestión de personal.

## Definición

El JIT es un método que define la forma en que deberá optimizarse un sistema de producción de manera que las materias o componentes que se necesitan lleguen a la línea de producción **justo a tiempo**; es decir, en el momento oportuno y en la cantidad necesaria. Requiere producir sólo la cantidad exacta, en la calidad requerida, en el momento preciso y al más bajo costo.

Por tanto, este modelo introduce flexibilidad al sistema de producción en masa fabricando sólo lo que se necesita en el momento que se necesita. La programación se realiza en la línea de montaje final y cada centro de trabajo pide al centro de trabajo anterior sólo el número de piezas que necesite para seguir el proceso productivo, de manera que, cada centro de trabajo posterior pide al anterior las piezas que necesita para realizar la producción.



**Figura 5.3** No basta con conseguir productos sin defectos o fallas, u ofrecer productos para la venta libres de defectos, se debe preguntar cuántas reparaciones, reprocesos y desperdicios de materiales y horas de trabajo tuvieron lugar para lograrlo.

### 5.1.1 Objetivos del modelo justo a tiempo (JIT)

#### Atacar los problemas fundamentales

El JIT sostiene que tiene muy poco sentido enmascarar los principales problemas como los cuellos de botella de la capacidad o proveedores de baja calidad. Es mucho mejor

resolver estos problemas fundamentales y evitar un estilo de dirección del tipo “apagar incendios”.

### **Eliminar los desperdicios**

El segundo objetivo del *just in time* se puede expresar mediante una frase que se utiliza con frecuencia en las fábricas japonesas más eficientes, eliminar despilfarros; en este contexto significa todo lo que no añade valor al producto se elimina”. Ejemplos de operaciones que añaden valor son los procesos cómo cortar metal, soldar, insertar componentes electrónicos, etc. Ejemplos de operaciones que no añaden valor son la inspección, el transporte, el almacenaje, la preparación.

El enfoque JIT consiste en eliminar la necesidad de una fase de inspección independiente, poniendo énfasis en dos imperativos: Haciéndolo bien desde el primer momento. Dado que conseguir productos de alta calidad, normalmente, no resulta más caro que fabricar productos de baja calidad, todo lo que se necesita es un esfuerzo concentrado para depurar las tendencias que propician la aparición de defectos.

Conseguir que el operario asuma la responsabilidad de controlar el proceso y llevar a cabo las medidas correctoras que sean necesarias, proporcionándole unas pautas que debe intentar alcanzar.

Entre los siete desperdicios clásicos enumerados por *Ohno* tenemos:

- Sobreproducción.
- Exceso de inventarios.
- Movimientos innecesarios.
- Transporte interno.
- Fallas de calidad y labores de reprocesamiento y ajustes.
- Tiempos de espera.
- Fallas de diseño en los procesos.

### **Buscar la simplicidad**

Cualquier enfoque que se adopte debe ser simple si se quiere ser eficaz. Los enfoques anteriores para la gestión de la fabricación se basaban en una gestión compleja para un sistema de fabricación complejo. En cambio, una aplicación *just in time* simplifica el flujo de materiales y luego superpone un control simple.



## Diseñar sistemas eficaces de identificación de problemas.

Para solucionar los problemas, éstos deben ser previamente identificados, en tiempo y forma. El JIT incluye mecanismos que permiten detectar a tiempo dichos problemas, siendo el SPC (control estadístico de procesos) y la utilización del *Kanban* las mejores herramientas.

Por ejemplo, el uso del control de calidad estadístico ayuda a identificar la fuente del problema. Con el JIT cualquier sistema que identifique los problemas se considera beneficioso y cualquier sistema que los enmascare, perjudicial. Los sistemas de arrastre/*Kanban* identifican los problemas y, por tanto, son beneficiosos. Los enfoques anteriores tradicionales tendían a ocultar los problemas fundamentales y de esta forma retrasar o impiden la solución. La mayoría de los sistemas de fabricación tenían, además, otros problemas: Proveedores poco fiables, falta de calidad y procesos con cuellos de botella, entre otros.

### 5.1.2 Condiciones para la implantación de un sistema *just in time*

Con la aplicación de este modelo la empresa adquiere capacidad para entregar al mercado el producto solicitado, en un tiempo breve, en la cantidad requerida. Evitando los costes que no producen valor agregado. Igualmente se obtendrán precios competitivos, pero para que la aplicación de este sistema sea exitosa la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

<b>Calidad perfecta</b>	El <i>just in time</i> intenta que solamente se produzca aquello que se necesita en el momento en que se necesita, por ello es necesario que todo lo que se produzca en un centro de trabajo tenga la calidad adecuada. El control de calidad realizado por un departamento especializado es rechazado por el <i>just in time</i> . Según el JIT, la calidad se fábrica no se controla; por lo tanto, serán los mismos operarios los encargados de garantizar la calidad de sus productos. Para garantizar la calidad se utiliza maquinaria con control automático que avisa si las piezas han sido mal colocadas. De esta manera se garantiza que tanto la máquina como el operario van a ser capaces de detectar los posibles fallos.
<b>Máquinas de uso general</b>	Que permitan la fabricación de diversos modelos con el fin de dotar al sistema de flexibilidad.
<b>Operarios polivalentes</b>	El <i>just in time</i> utiliza operarios que sean capaces de realizar diferentes tareas con el fin de poder adaptarse a los cambios que se produzcan en la demanda; es decir, para conseguir mayor flexibilidad. En el JIT los operarios tienen que ser capaces de utilizar diferentes máquinas, de realizar tareas de mantenimiento de las máquinas, de llevar ellos mismos el control de calidad, e incluso de hacer sugerencias con el fin de mejorar el proceso productivo.
<b>Reducción en el tiempo de</b>	Con el <i>just in time</i> se reduce al mínimo el tamaño del lote, siendo lo ideal el lote unitario, esto dota de flexibilidad al sistema porque sólo se fabrica



<b>preparación de la máquina</b>	aquello que demanda el cliente, pero se cambia el utillaje de las máquinas constantemente, eso hace imprescindible que el JIT intente reducir el tiempo de preparación de la máquina con el fin de que el cambio de modelos no suponga un incremento en el tiempo de fabricación.
<b>Mezcla de productos modelos</b>	El <i>just in time</i> fabrica solo aquello que se necesita en el momento que se necesita, por eso es necesario que se fabriquen diferentes modelos a la vez con el fin de reducir el tiempo de fabricación y se reduce el tamaño del lote. Lo anterior obliga a reducir el tiempo de preparación de la máquina
<b>El autocontrol</b>	Los operarios tienen que ser capaces de realizar su propio control, tienen que realizar el mantenimiento, tienen que llevar a cabo el control de calidad de sus productos y tienen que ser capaces de mejorar el sistema productivo de la fábrica mediante los círculos de calidad, el buzón de sugerencias u otros medios que hagan llegar a la dirección de la empresa, mejoras que faciliten la producción o que faciliten el trabajo de los operarios.
<b>Respeto por el personal</b>	El proceso total de implantación es fuertemente soportado por la participación activa de todo el personal de la empresa en actividades de mejora, las cuales contribuyen a elevar la moral de los mismos; por lo tanto, los empleados necesitan ser capacitados y motivados para desempeñar un mayor número de operaciones y asumir diferentes y mayores responsabilidades y se les debe pagar basándose en la flexibilidad individual, la participación del empleado, el conocimiento, las habilidades, la capacidad de resolver problemas y por la disposición para trabajar en equipos.
<b>Vínculo con los proveedores</b>	En la relación con el proveedor, una manera de eliminar desperdicios, en forma de excedentes de existencias, es reducir las cantidades de los pedidos ya que así se reducirá el tiempo de permanencia en los almacenes. La reducción de las cantidades de pedidos es un aspecto del JIT que se aplica a los proveedores, pero hay que realizar algunos cambios para que sea factible: minimizar la burocracia (menos papeleo relacionado con los pedidos), entregas eslabonadas y simplificar la gestión de las existencias (de manera que los artículos lleguen rápidamente a las áreas de producción).
<b>Vínculos con los clientes</b>	El crear vínculos con los clientes principales constituye el último eslabón de la cadena del JIT que pasa a través de los proveedores. Aquí la empresa llega a su punto final, en el cliente. Es importante incluir a los clientes en una aplicación del JIT, ya que su participación puede mitigar los problemas de planificación. Si, por ejemplo, un cliente importante nos proporciona un programa en firme de sus necesidades con seis semanas de antelación y el plazo de entrega de la empresa es de cinco semanas, se podrán cumplir los plazos con relativa facilidad.

**Tabla 5.1 El *Just in time*, es un sistema que tiende a producir todo a tiempo.**

Con la búsqueda de la simplicidad se quiere ser eficaz y así se logra el flujo de oportuno de todo el proceso de producción.

### 5.1.3 Teoría de los seis ceros



Figura 5.4 Teoría de los seis ceros.

- **Cero avería**, tiene fundamento en la afirmación de que más vale no tener averías a disponer de excelentes reparadores. La avería bloquea el proceso de producción, interrumpe su continuidad, exagera los almacenamientos intermedios, incrementa los trabajos en proceso, y alimenta rápidamente, de esta forma, lo que hemos dado en llamar la **empresa fantasma**.
- **Cero demora**. Trátase tanto del tiempo necesario para el cambio de una herramienta de una máquina, como de la demora de aprovisionamiento o de pago, del retraso en el correo o en la aplicación de las decisiones; todas esas demoras, al igual que las averías, son generadoras de **trabajos en curso** de todo tipo e inmovilizan y esterilizan recursos que pasan a engrosar la **empresa fantasma**.
- **Cero defectos**. Establece que más vale montar una organización que permita fabricar directamente productos de calidad a disponer de una organización que prevea como, eslabón final del proceso de fabricación, un control riguroso de la calidad, cuyo objetivo central consistirá en comprobar la existencia de la no calidad.
- **Cero existencias**. Poniendo en práctica los tres ceros precedentes, se pueden reducir considerablemente las existencias, pero resulta factible disminuirlas aún más recurriendo a la utilización del *Kanban*.
- **Cero papeles**. Disminuir la papelería no sólo implica reducir el uso de escritos, sino disminuir significativamente la burocracia innecesaria, disminuir plazos de tomas de decisiones, reducir notablemente las actividades y procesos administrativos, y contar con información más rápida y precisa.

- **Cero accidentes.** La disminución de accidentes reduce también notablemente la necesidad de los **trabajos en curso** o los *stocks* de amortiguación. Los accidentes no sólo generan daños a máquinas y equipos, baja en la productividad sino también al personal e inclusive a terceros.

## 5.2 Kanban

Este es un sistema que respalda la exitosa aplicación del modelo justo a tiempo, inicialmente aplicado por la empresa Toyota durante los años 50, por esta razón se hace referencia a él como el sistema de señales Toyota. Es una señal visual que determina, dentro del sistema de producción, cuánto se ha consumido y cuándo parar o cuándo hacer un cambio. Es una autorización para realizar el trabajo y reabastecer materiales.

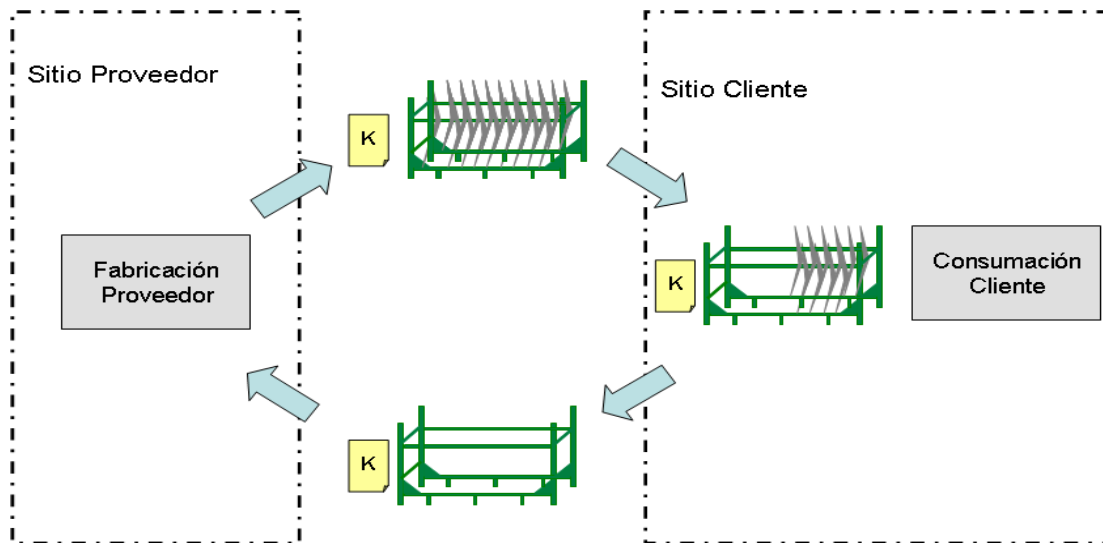


Figura 5.5 El *Kanban* conduce al mejoramiento continuo y permite una reducción continua de inventario.<sup>1</sup>

En consecuencia, *Kanban* (de *kan*: visual y *ban*: tarjeta) es un sistema que controla el flujo de recursos en procesos de producción a través del uso de tarjetas, que son utilizadas para indicar abastecimiento de material o producción de piezas. A través de señales se indica cuándo debe producirse un producto y cuándo debe reabastecerse de materias primas entre dos centros de trabajo que son consecutivos, esto permite desarrollar un ambiente de producción óptima y competitiva. Se fundamenta en la demanda y consumo del cliente.

<sup>1</sup> Jmc2. (2008). Kanban esp. Obtenido de [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kanban\\_esp.png?uselang=es](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kanban_esp.png?uselang=es)

### 5.2.1 Beneficios de su aplicación

Beneficios que trae la aplicación de *Kanban* en la industria, existen:

- Reducción de inventarios y obsolescencia de productos. Un material no es entregado hasta que es producido, esto provoca que se reduzcan las necesidades de espacio. Si el material sufre una actualización de diseño, el producto es entregado al siguiente proceso considerando las actualizaciones en diseño.
- Menos desperdicios y basura. Debido a que los productos se entregan sólo cuando son requeridos, fomenta que no haya sobreproducción y se eliminan los costos de almacenamiento.
- Provee flexibilidad en la producción. La forma en la que están dispuestas las líneas de producción facilita la adaptación a los cambios en la demanda del producto, ya sea por cambios en el diseño o por cambios en los requerimientos del cliente.
- Reducción del costo total. Al no tener sobreproducción y contar con unidades de producción flexibles, entonces, es importante minimizar *stocks* de seguridad lo que reducir tiempos de espera para llegar a una reducción del costo total.

### 5.2.2 Implementación del sistema

El sistema *Kanban* sólo se puede implantar en empresas que produzcan en serie. Su incorporación, al igual que toda nueva herramienta que implica cambios estructurales en los procesos, debe contar con el apoyo determinado de la dirección y el compromiso y conocimiento del sistema por parte de las áreas de producción y compras.

<b>Fase uno</b>	Capacitar a todo el personal en los principios del <i>Kanban</i> y los beneficios de usarlo.
<b>Fase dos</b>	Implementar <i>Kanban</i> en aquellos componentes con más problemas para facilitar su manufactura y para resaltar los problemas escondidos. El entrenamiento con el personal continúa en la línea de producción.
<b>Fase tres</b>	Aplicar <i>Kanban</i> en el resto de los componentes, esto no debe ser problema ya que para esto los operadores ya han visto las ventajas de <i>Kanban</i> . Es importante tener en cuenta todas las opiniones de los operadores ya que ellos son los que mejor conocen el sistema. Y mantenerlos al tanto de la instrumentación del sistema en sus áreas.
<b>Fase cuatro</b>	Esta fase consiste de la revisión de <i>Kanban</i> , los puntos de pedido y los niveles de pedido, es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para el funcionamiento correcto del sistema: Ningún trabajo debe ser hecho fuera de secuencia. Si se encuentra algún problema notificar al supervisor inmediatamente.

**Tabla 5.2** El sistema *Kanban* se propone cumplir con la demanda del cliente de manera efectiva y rápida.

En consecuencia, el sistema de producción *Kanban* puede ser aplicado en todas las empresas, sin importar su tamaño. Lo más importante es la capacitación y compromiso del personal y el apoyo de la gerencia. Este aspecto puede dar a la empresa competitividad en el mercado mundial.

### 5.3 Calidad total

La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de *Hammurabi*, cuya regla # 229 establecía que: "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado". Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria. En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides egipcias, los frisos de los templos griegos, entre otras construcciones.

El control de calidad, hasta el fin del siglo XIX, se caracterizó por ser realizado totalmente por los operarios, a lo que se denominó **control de calidad del operario**. Posteriormente, en el período de la primera guerra mundial, se dio el **control de calidad del capataz** y entre las dos guerras aparece el **control de calidad por inspección**.

Por su parte, la aplicación del concepto de calidad durante el siglo XX y al interior de las organizaciones, ha sido muy dinámica, acomodándose a la evolución de la industria y desarrollando diversas teorías, conceptos y técnicas, hasta llegar a lo que hoy día se conoce como **calidad total**.

**CALIDAD TOTAL**

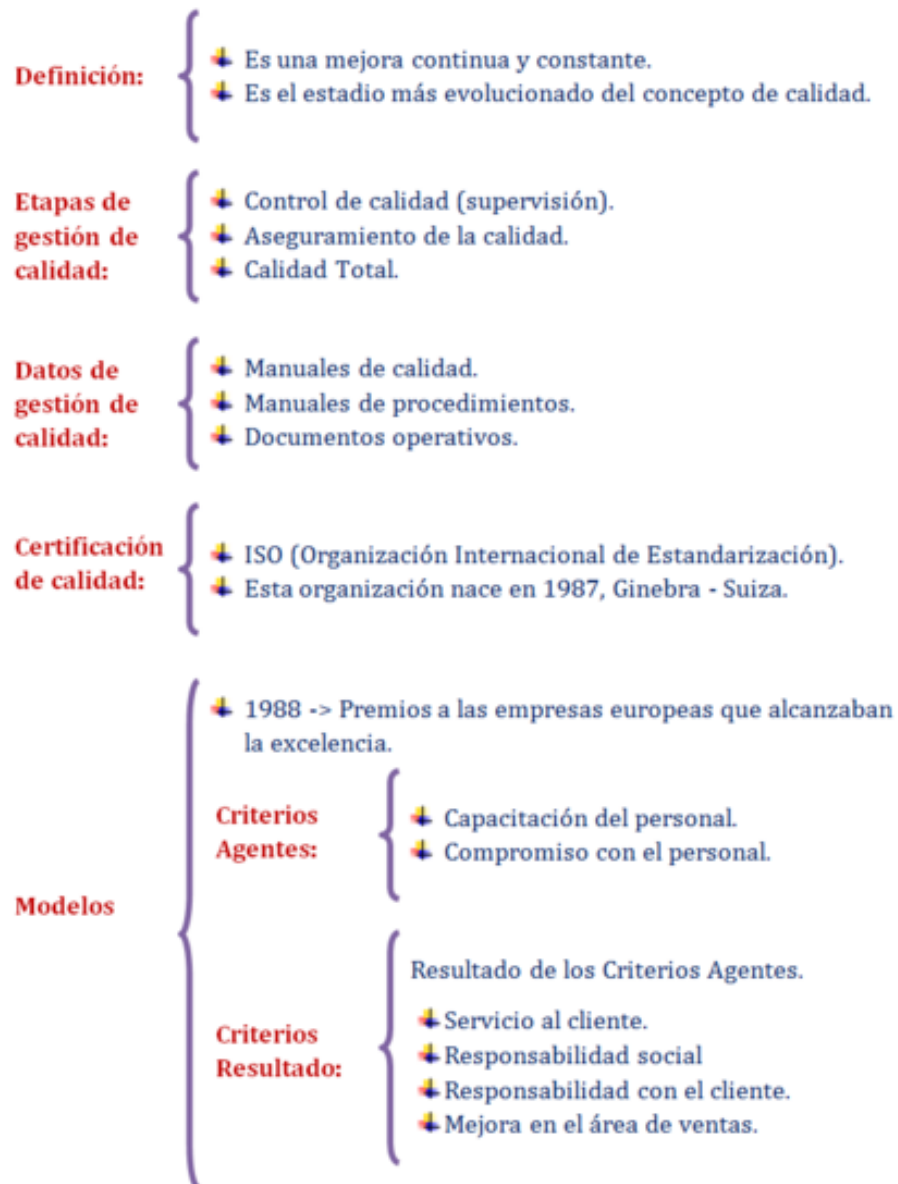


Figura 5.6. El concepto de la calidad durante el siglo XX fue muy dinámica.<sup>2</sup>

La primera etapa iniciada con la revolución industrial consistió en la inspección de los productos terminados, clasificándolos como aprobados o rechazados. Estos últimos debían ser sometidos a un reprocesamiento en caso de ser, posible o simplemente, eliminados. Este concepto tradicional de calidad se centra en la corrección de errores

<sup>2</sup> EdePE. (2011). Cuadro Sinoptico Calidad Total. Obtenido de <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:CuadroSinopticoCalidadTotal.png?uselang=es>



después de cometidos. Esta filosofía no sólo permite la existencia de errores sino que los incorpora al sistema. Resulta así muy caro arreglar las cosas que han salido mal.

**La segunda etapa**, consistió en el desarrollo y aplicación de técnicas estadísticas para disminuir los costos de inspección. Con este enfoque se logró extender el concepto de calidad a todo el proceso de producción, lográndose mejoras significativas en términos de calidad, reducción de costos, entre otros. Las ventajas que ofrecía el **control estadístico** permitieron ampliar su aplicación a otras áreas de la organización.

**La tercera etapa**. Gestión total de la calidad y la idea del mejoramiento continuo, aparece como una manera de tener éxito en el proceso hacia la excelencia (lograr la calidad total). Este concepto nació en la década de los 50 en los Estados Unidos; pero, fue en el Japón donde se desarrolló y aplicó a plenitud, introduciéndose importantes y novedosos conceptos tales como:

- La concepción de clientes internos y clientes externos.
- La responsabilidad de la dirección en la calidad.
- La calidad no sólo debe buscarse en el producto sino en todas las funciones de la organización.
- La participación del personal en el mejoramiento de la calidad.
- La aplicación de principios y herramientas para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.
- La calidad significa satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

La aplicación de este modelo en las empresas del Japón da como resultado el que esta nación registrara un espectacular crecimiento. Iniciativa que pronto se trasmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero fue en los años 80 donde se dio el impulso definitivo.

Se observa cómo se desarrollan diferentes corrientes y autores que han ido aportando soluciones e ideas nuevas, enriqueciendo los principios de calidad en su aplicación a los diferentes ámbitos de la empresa y a las situaciones cambiantes del mercado. Entre estos autores se destacan: *Walter Shewhart, Philip Crosby, Deming, Juran, Ishikawa, Ohno, Taguchi, Imai y Suzaki.*

## Definición

Existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.



- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo con las normas establecidas.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Sonreír a pesar de las adversidades.
- Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- Calidad no es un problema, es una solución.

Según *Edward Deming* el concepto de la **calidad total** no es otra cosa más que "una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua". "La calidad no es un lujo; La calidad es el grado predecible de uniformidad y seguridad, a bajo costo y acomodado al mercado".

Para *J. Juran*, la gestión de calidad es "la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente". Se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es la " adecuación al uso".

*Kaoru Ishikawa* define la gestión de calidad como: el proceso para "desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

*Rafael Picolo*, director general de *Hewlett Packard*: define "la calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina".

### 5.3.1 El sistema de gestión de calidad total

#### Principios

Antes de conocer estos principios se observa cómo en un primer momento se habló de **control de calidad**, primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a la producción. Posteriormente, nace el **aseguramiento de la calidad**, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente, se llega a lo que hoy en día se conoce como **calidad total**, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de **mejora continua** y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

<b>Enfoque al cliente</b>	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de éstos.
<b>Liderazgo</b>	Los líderes deben establecer la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben mantener y crear un ambiente interno propicio para que el personal se involucre totalmente en el proceso.
<b>Participación del personal</b>	El total compromiso y participación de los funcionarios posibilita que sus habilidades puedan ser usadas en beneficio de la organización.
<b>Enfoque basado en procesos</b>	Para alcanzar el resultado deseado todas las actividades y los recursos involucrados deben ser gestionados como un proceso. Identificación y gestión de los procesos, clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
<b>Enfoque de sistema para la gestión</b>	Para lograr la eficacia y eficiencia de la organización es importante identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema.
<b>Mejora continua</b>	La mejora continua del desempeño de la organización debe ser un objetivo permanente.
<b>Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones</b>	Debe contarse con el análisis de los datos y de la información de forma oportuna, de tal manera que posibilite la toma de decisiones eficaces. Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.
<b>Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor</b>	Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Incorporación del proveedor en el sistema de calidad total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la calidad en la empresa.

**Tabla 5.3 El sistema de gestión empresarial está íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua, al cual pertenecen varios enfoques que incluyen beneficios para el proveedor. Tomado de Normas ISSO 9000.**

Por lo tanto la gestión de la **calidad total** genera una nueva filosofía en la organización que fomenta tanto la **mejora continua** como la participación y compromiso de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Se puede definir, entonces, esta filosofía del siguiente modo: **gestión** (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) **de la calidad** (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) **total** (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor).

### 5.3.2 Niveles del sistema de gestión de calidad

Al interior de las empresas y dependiendo el estado de desarrollo del sistema de calidad existente, se pueden establecer distintos niveles en los que se enmarca la gestión de calidad total:

<p><b>Inspección</b></p>	<p>En este nivel se asume que la empresa produce bienes con defectos de calidad y existe un equipo o departamento que se dedica única y exclusivamente a separar los productos defectuosos de los buenos. Pero por muy evolucionada que sea la inspección, si ésta es la única herramienta utilizada para conseguir productos de calidad, se estará en el nivel bajo de los sistemas de calidad.</p>
<p><b>Control de calidad</b></p>	<p>Al introducir la aplicación de técnicas estadísticas a los procesos productivos se obtienen informaciones muy valiosas sobre el mismo, determinando la capacidad de un proceso; es decir, demostrando si el proceso está suficientemente bien preparado para producir sin defectos de calidad en condiciones normales. También establecer las causas especiales de fallo que afectan al proceso; es decir, aunque el proceso sea capaz, puede haber una causa especial (operario, material defectuoso, avería, etc.) que provoque la aparición de productos defectuosos.</p>
<p><b>Aseguramiento de la calidad</b></p>	<p>Supone un paso más en la evolución de los sistemas de calidad porque aquí se involucra a todos los departamentos de la empresa, no sólo al de calidad, se da mayor importancia al factor humano en la empresa y la dirección de la organización empieza a tomar el papel de liderazgo en la consecución de los objetivos de calidad.</p>
<p><b>Calidad total</b></p>	<p>Integra todos los elementos de calidad de los niveles anteriores pero la amplía a todos los ámbitos de la empresa y a todo su personal. Se caracteriza por una búsqueda constante de mejora en todos los espacios de la organización y no sólo los aspectos productivos. La calidad llega hasta la propia elección estratégica de la empresa teniendo en cuenta todos los escenarios competitivos y poniendo la voz del cliente en el lugar más importante, que es el que le corresponde.</p>

**Tabla 5.4 La calidad como sistema cuenta con varios niveles de inspección que tienen por objeto determinar la calidad total.**

### 5.3.3 Normalización del sistema de gestión de calidad

Como hemos observado, a partir de la evolución natural del control de calidad y para conseguir el aseguramiento de ésta, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran, garantizando que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo.

Sin embargo, las especificaciones técnicas no pueden, por sí solas, garantizar que los requisitos exigidos por los clientes se cumplirán sistemáticamente, porque pueden presentar deficiencias en las propias especificaciones o en el sistema de organización establecido para diseñar y fabricar el producto o prestar el servicio. Esto ha conducido al desarrollo de normas y guías de sistemas de calidad, que complementan los requisitos establecidos en las especificaciones técnicas del producto o servicio.

En 1985 se edita el primer borrador de la normas ISO 9001, 9002, 9003 (tres modelos para el **aseguramiento de la calidad**), publicándose por primera vez en 1987. El organismo encargado de la realización de estas normas es ISO (*International Standard Organization*), a través de su comité técnico, la Federación Mundial de Organismos Nacionales de Normalización, creada en 1947, con sede en Ginebra (Suiza).

La serie ISO 9000/9001/9004 surge, entonces, para armonizar la gran cantidad de normas que sobre gestión de calidad estaban apareciendo en distintos países del mundo y se centra en las normas sobre documentación, en particular, en el **manual de la gestión de la calidad**, con la finalidad de garantizar que existan **sistemas de gestión de la calidad** apropiados. La elaboración de estos manuales exige una metodología, conocimientos y criterios organizacionales para recopilar las características del proceso de la empresa. Actualmente son utilizadas en todo el mundo.

ISO 9000:2000.

Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

ISO 9001:2000.

Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

ISO 9004:2000.

Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

#### 5.3.4 Metodología de aplicación de la norma ISO 9000

La implementación de sistemas de gestión de la calidad bajo la serie de normas ISO 9000 se ha ido incrementando en las últimas dos décadas en Latinoamérica. Es cada vez más común encontrar organizaciones con sistemas de gestión de calidad certificados. La **alta dirección**, de cada organización, promueve su implementación bajo la esperanza de poder contar a mediano plazo con procesos más competitivos, que puedan generar mayores ingresos y clientes más satisfechos.

Las organizaciones suelen designar un responsable para la implantación, por lo general un profesional con conocimientos en organización y métodos y dominio de las normas

referenciales. Esta persona suele preparar una planificación del proyecto, incluyendo la elaboración de los procedimientos, los programas de capacitación y las auditorías internas previas a la de certificación. Iniciado el proceso, el funcionario responsable, que desde aquí se denominará **responsable de calidad**, se convierte en un guarda que suele estar sobre el personal controlando la elaboración y cumplimiento de los procedimientos, revisando los registros y su correcta aplicación.

A continuación se presenta un esquema sobre la forma como una organización puede establecer un plan de trabajo para la implantación del sistema de gestión de calidad y aseguramiento de la calidad, según normas ISO 9000:

- Diagnóstico de la situación actual
  - Preparación.
  - Obtención de información base.
  - Evaluación y planificación de actividades.
- Diseño e implantación del sistema
  - Manual de calidad.
  - Elaboración de los procedimientos de instrucciones de calidad.
  - Ayuda técnica para la implantación del sistema.
- Auditorías del sistema de aseguramiento de la calidad
  - Auditoría interna.
  - Auditoría externa.

### 5.3.5 Estructura del sistema de calidad

Se compone:

- Del **manual de calidad**.
- Los **procedimientos del sistema de calidad**.
- Las **instrucciones de trabajo**.
- Los **registros**.

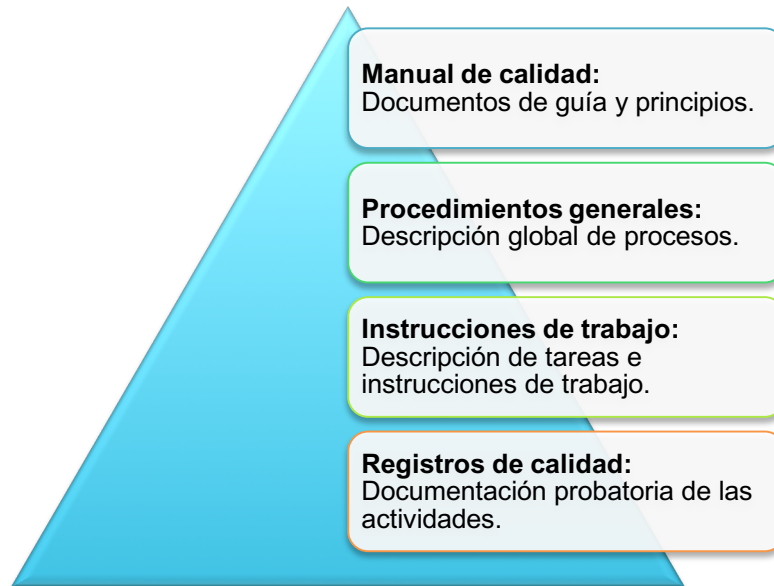


Figura 5.7 Estructura del sistema de calidad<sup>3</sup>

## Manual de calidad

Los datos que deben incluirse en el **manual de la calidad** son:

- Nombre y razón social de la empresa.
- Índice, alcance y campo de aplicación.
- Introducción a la empresa, número de revisión, fecha de publicación y responsable.
- Política de calidad, objetivos de la empresa, estructura organizacional y descripción de los elementos que se aplican.

Cada uno de los elementos anteriores deberá ser redactado específicamente de acuerdo al caso particular de cada empresa, buscando cumplir con los objetivos que se pretenden desarrollar.

<sup>3</sup> SDM. (2014). Basado en <http://www.uninet.edu/cin2003/conf/angoso/angoso.html>

## Procedimientos del sistema de calidad

Los elementos que se deben incluir en un procedimiento son:

- Objetivo.
- Alcance.
- Definiciones de términos específicos.
- Abreviaturas de términos.
- Responsabilidad y autoridad.
- Enunciado del procedimiento.
- Supervisión.
- Modificaciones.
- Distribución.
- Proceso de documentación.
- Listado de documentación relacionada y anexos.

Los procedimientos son importantes; sin embargo, nunca garantizan que no ocurran infortunios. En algunos casos, la aplicación rutinaria de los procedimientos puede llevar a escenarios ridículos, e incluso, de vez en cuando estos reemplazan al sentido común.

## Instrucciones de trabajo

Aquí aparecen relacionados los documentos que describen las actividades y tareas específicas dentro de una organización. Contienen gran cantidad de detalles.

## Registros

Aquí se relacionan los documentos que proporcionan evidencias de las actividades desempeñadas.

## 5.4 Kaizen

El *Kaizen* surgió en el Japón como resultado de las imperiosas necesidades que este país tenía de superarse a sí mismo, de forma tal, que su propósito era el de alcanzar a las potencias industriales de occidente y así ganar el sustento para una gran población que vive en un país de escaso tamaño y recursos.



## Definición

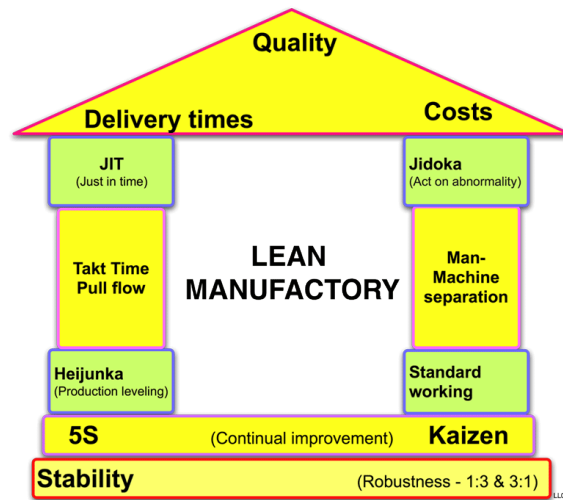


Figura 5.8 En *Kaizen* se debe estar alerta para detectar procedimientos que representen una mejora.<sup>4</sup>

*Kaizen* es una palabra japonesa que significa **cambiar para mejorar**. Como metodología se traduce en la mejora continua fundamentada en un enfoque que se caracteriza por:



Figura 5.8 Kaizen.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Laurensvanlieshout. (2006). Lean manufactory house. Obtenido de [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Lean\\_manufactory\\_house.png?uselang=es](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Lean_manufactory_house.png?uselang=es)

- Mejora en pequeños pasos.
- Sin grandes inversiones.
- Con la participación de todos los empleados.
- Actuando e implantando rápidamente las mejoras.

Esta metodología requiere de la colaboración de todas las personas que hacen parte de la empresa y sirve para incrementar la motivación. Anima al trabajo en equipo y enseña a sus integrantes a trabajar en la mejora continua de manera sistemática y ordenada, evitando en todo momento la salida más fácil. *Kaizen* aumenta el valor agregado mediante la supresión de desperdicios. Esta filosofía pretende tener una mejor calidad y reducción de costos de producción con simples modificaciones diarias.

Todos los trabajadores tienen que ser capaces de identificar los desperdicios, asociándolos a las diversas fuentes donde se originan o pueden originarse, como son: ejecución material, técnica utilizada, método, tiempo, instalaciones, útiles, herramientas, materiales, existencia, esperas, forma de pensar, etc.

Para la eliminación de los desperdicios, existen talleres *Kaizen* que están conformados por:

- Sobreproducción.
- Inventario elevado.
- Superficie en planta no aprovechada.
- Movimientos de piezas y materiales.
- Tiempos perdidos por esperas, consultas, averías etc.
- Reprocesos y rechazos por piezas o productos fabricados.
- Movimientos de personas improductivos, por búsquedas, consultas etc.

#### 5.4.1 Técnicas por utilizar

Entre las diferentes técnicas empleadas para el desarrollo de mejora continua basado en *Kaizen* tenemos las 6 S y el **círculo Deming**.

---

<sup>5</sup> SDM. (2014). Kaizen. Basado en <http://setalent.files.wordpress.com/2012/01/ciclo-kaizen1.png>

## Técnica de las seis S



Figura 5.9 El modelo de las "Siete- S".<sup>6</sup>

La técnica de las **seis S**, toma su nombre de seis palabras Japonesas: **seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke** y **shukan**, que se traduce en:

- **SEIRI** que significa **selección** o **separar** lo que sirve de lo que no sirve y acomodarlo por frecuencia de uso.
- **SEITON** que significa **organización**; un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, organizar de acuerdo a su función.
- **SEISO** que significa **limpieza**. **El gemba** o lugar de trabajo asignado, más limpio no es el que más se barre, es el que menos se ensucia.
- **SEIKETSU** que significa **salud**. Significa propiciar el autocuidado, que corresponde a revisiones médicas periódicas y eliminación de malos hábitos.
- **SHITSUKE** que significa **disciplina**. Consiste en cumplir las normas de trabajo, uso adecuado de los recursos, etc.
- **SHUKAN** que significa **hábito**. Corresponde a cumplir con las seis S con constancia y perseverancia.

<sup>6</sup> Stoner, J. Administración, Primera parte, Quinta edición, página 236. [http://www.monografias.com/trabajos64/aplicacion-modelo-siete-eses/aplicacion-modelo-siete-eses\\_image001.jpg](http://www.monografias.com/trabajos64/aplicacion-modelo-siete-eses/aplicacion-modelo-siete-eses_image001.jpg)

Su filosofía se basa en el principio que señala “que es imposible hacer calidad en un puesto de trabajo que no esté limpio, organizado y ordenado.  
Por tanto, se pretende:

- Evitar errores por utilización indebida de planos o documentos no actualizados.
- Reducir pérdidas de tiempo por búsquedas.
- Reducir gastos por deterioro de útiles debido a la mala conservación.
- Eliminar fuentes de suciedad.
- Reducir gastos por compra de útiles innecesarios.
- Mejor utilización del espacio disponible.
- Detección temprana de anomalías en medios productivos.

### El círculo *Deming*

El *Kaizen* utiliza el círculo de *Deming* como herramienta para la mejora continua. Este círculo de también se le denomina PHVA.

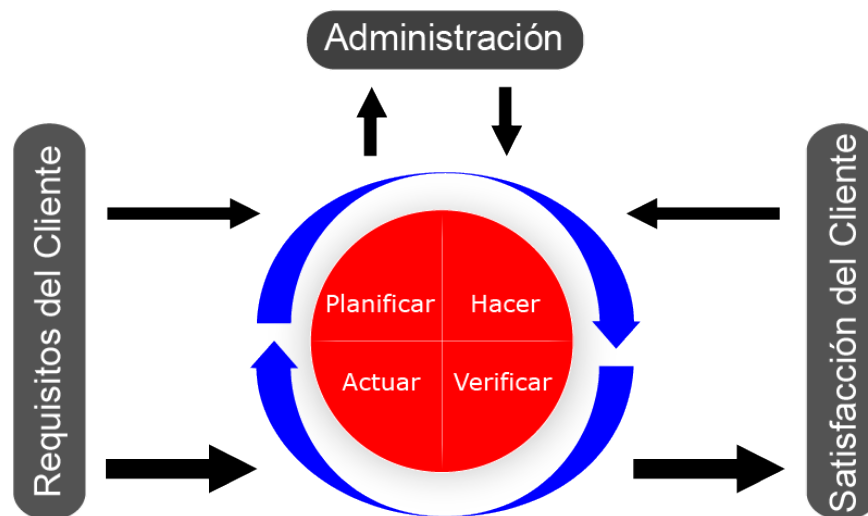


Figura 5.10 EL PHVA es un proceso dinámico que se puede aplicar en cada uno de los procesos de la organización.<sup>7</sup>

Su origen es japonés y nace como consecuencia de los resultados, en ese país después de la segunda guerra mundial. Así que el doctor. *William Edwards Deming*, de origen estadounidense, introduce una nueva metodología para mejorar el sistema empresarial.

<sup>7</sup> VARGUX. (2012). Modelo de Proceso (Gestión de Calidad). Obtenido de [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Modelo\\_de\\_Proceso\\_\(Gesti%C3%B3n\\_de\\_Calidad\).svg?uselang=es](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Modelo_de_Proceso_(Gesti%C3%B3n_de_Calidad).svg?uselang=es)

- **Plan, planear**  
En esta fase el equipo impone su meta, analiza el problema y define el plan de acción. Se planifica lo que se quiere conseguir y qué hacer para lograrlo. Para ello se debe:  
Decidir cuáles son los objetivos: qué se quiere conseguir y por qué.  
Establecer los métodos más adecuados para lograrlos: como hacer las cosas, cuándo, dónde y quién debe hacerlo.
- **Do, hacer**  
Una vez que tienen el plan de acción, éste se ejecuta y se registra. Se realiza el trabajo y las acciones previstas para conseguir alcanzar los objetivos establecidos en la fase de planificación.
- **Check, verificar**  
Luego de cierto tiempo se analiza el resultado obtenido. Se miden los resultados de lo que se ha realizado y se comparan con lo planificado. Se identifican y detectan los errores cometidos y sus causas.
- **Act, actuar**  
Una vez que se tienen los resultados se decide si se requiere alguna modificación para mejorar. Se establecen las acciones necesarias para resolver los errores detectados. A partir de estas actuaciones se realiza una nueva planificación hasta que la mejora esté implantada.

Al practicar el método *Kaizen* los trabajadores mejoran los estándares de la empresa y al hacerlo podrán conseguir estándares de muy alto nivel y alcanzar los objetivos de la empresa. Es por esto que es importante que los estándares nuevos creados por mejoras o modificaciones sean analizados y contemplen siempre la seguridad, calidad y productividad de la empresa.

## 5.5 Reingeniería

Ante un nuevo contexto mundial, muchas organizaciones se vieron obligadas a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo. Las formas tradicionales de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones o de buscar la especialización, no eran suficientes para dar grandes saltos en un entorno globalizado, por lo que estudiaron y llevaron a la práctica distintos caminos para enfocar el trabajo.

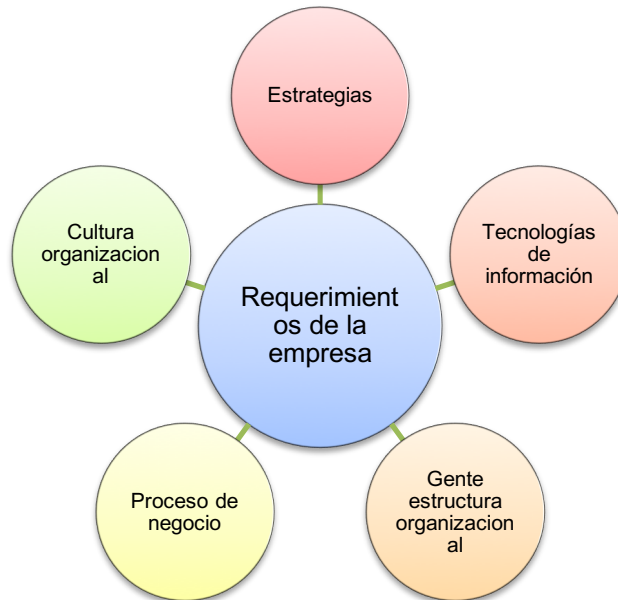
Es así como el mundo se enfrentó, por vez primera, a un escenario relativamente abierto, caracterizado por lo que algunos denominan las tres C: **clientes, cambio y**

**competencia.** En efecto, ya no es el que produce o comercializa el factor más importante, sino el cliente. El cambio, entonces, se transforma de un fenómeno esporádico a algo permanente. La competencia, con la apertura de mercados, pasa de un ámbito nacional o regional a uno mundial. Este entorno exige altos niveles de calidad, servicios expeditos, grandes reducciones de costos y altos niveles de productividad.

A partir de allí la **reingeniería** se constituye en uno de los fenómenos gerenciales de mayor impacto en las últimas décadas, debido a que su rápida y abrumadora expansión ha provocado y continúa provocando cambios de grandes dimensiones en muchas organizaciones.

### Definición

La **reingeniería** es un método mediante el cual se rediseñan radicalmente los procesos principales del negocio, de principio a fin, empleando toda la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente. Éste es un cambio radical en la forma en la que se visualiza y estructuran los negocios, que, a su vez, dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de proceso clave.



**Figura 5.11 No son los productos, sino los procesos que los crean, los que llevan a las empresas al éxito.<sup>8</sup>**

<sup>8</sup> SDM. (2014). Requerimientos de la empresa. Basado en [http://2.bp.blogspot.com/\\_qA0jz2u5Xgo/S3GFCdMZXI/AAAAAAAAAAw/vSfg\\_7Lozks/s320/reingenieria.png](http://2.bp.blogspot.com/_qA0jz2u5Xgo/S3GFCdMZXI/AAAAAAAAAAw/vSfg_7Lozks/s320/reingenieria.png)

Por tanto, la **reingeniería** es un enfoque de procesos que vistos de forma simple se convierte en un proceso que incluye al proveedor, otro al cliente y, además, una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten los insumos en un producto o servicio; es decir, la **reingeniería** se olvida de las tareas, divisiones, áreas y estructura por donde fluye el proceso y lo observa completo, de principio a fin, desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener un valor para el cliente.

Como observamos, la **reingeniería** se centra en los procesos estratégicos de la empresa; como quien dice, en aquellos procesos que dicen tener relación con las actividades más importantes de la misma y que están fuertemente ligados a su estrategia genérica de negocios, procesos que no están completamente aislados en una organización, sino que están ligados a una estructura, a unas políticas y prácticas que los sustentan. Es por ello que al rediseñar los procesos deben variar muchos de estos marcos de sustentación.

Como consecuencia de lo anterior, la **reingeniería** implica un cambio de alto riesgo. Si usted va a cambiar radicalmente las cosas habrá que asumir riesgos. Estos riesgos son de todo tipo: económicos, de personal y organizacionales. Naturalmente el riesgo de un cambio radical se puede atenuar y muchas empresas lo han realizado con extraordinario éxito; pero es importante saber, desde el inicio, que hay que administrar el proceso de cambio más allá del diseño estrictamente técnico de los procesos.

### 5.5.1 Actividades básicas de la reingeniería

La aplicación y desarrollo del proceso de **reingeniería** requiere de la gestión de cinco actividades básicas dentro de la organización:

- El enfoque hacia el cliente.
- La orientación hacia procesos.
- La tecnología informática.
- La confrontación de resultados.
- La cultura organizacional, gestión que está orientada a garantizar que, la aplicación del modelo de reingeniería de procesos, esté completo.

#### Enfoque hacia el cliente

Implica conocer quiénes son los clientes; cuáles son sus necesidades, deseos y expectativas; qué los motiva a iniciar negocios con la empresa; qué los motiva a continuar negociando; y qué tan satisfechos están los clientes. Muchas empresas, alrededor del mundo, inicialmente movidos por el proceso de calidad total o mejoramiento continuo, incluyen dentro de su misión, explícitamente establecida, la satisfacción de su cliente.



<b>Orientación hacia los procesos</b>	Se requiere una orientación hacia procesos y no hacia estructuras orgánicas dado que los procesos sobreviven al cambio en las estrategias, la organización y la información, garantizando que los nuevos procesos que se implementen perduren en un mundo en donde la constante es el cambio.
<b>Tecnología informática</b>	La tecnología informática juega un papel vital dentro del proceso de reingeniería del negocio dado que provee la plataforma tecnológica sobre la cual se implementan los cambios propuestos, plataforma, sin la cual, sería casi imposible introducir cambios radicales.
<b>Confrontación de resultados (<i>benchmarking</i>)</b>	El <i>benchmarking</i> es un proceso continuo y sistemático para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo propio, con los de las organizaciones reconocidas por ejecutar las mejores prácticas encaminadas al mejoramiento organizacional. (Benchmark: algo que puede ser utilizado como estándar de medición) Esta herramienta acelera el proceso de mejoramiento e identifica y da prioridad a las áreas de negocio que necesitan mejoramiento. De igual manera, permite establecer metas y objetivos factibles y efectivos, mientras logra vencer y sobreponer la resistencia interna al cambio.
<b>Cultura organizacional</b>	El proceso de cambio se hace con la gente; si no existe una cultura organizacional abierta al cambio, no tiene sentido empezar un proceso de reingeniería. El gran cambio radica en la delegación de poder o empoderamiento ( <i>Empowerment</i> ), garantizándole al empleado que tendrá a su disposición todos los elementos necesarios para poder tomar decisiones adecuadas y, así, prestar un servicio de calidad a los clientes.

**Tabla 5.5 El *Benchmarking* y el *Empowerment*, entre otros procesos hacen parte de los procesos de reingeniería.**

## 5.5.2 Componentes básicos de un proceso

Dentro de las muchas definiciones que podemos encontrar de proceso es la que lo concibe como una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos; o bien, como un grupo de acciones que tienen un propósito común que hace avanzar el negocio en alguna forma.

Todo proceso, para ser llevado a cabo de manera exitosa, contempla unos componentes esenciales, como son:

- Materias primas o insumos.
- Actividades.
- Resultados.

Pero, igualmente, no se concibe un proceso sin un objetivo, ya sea un bien, servicio o producto, ni ese resultado no asociado a un cliente que tiene una necesidad por satisfacer.

Los procesos en la organización se identifican a partir de la estructura organizacional, que define sus objetivos, productos o servicios, y funciones. Estos, en conjunto, con la definición de la misión de la organización, la cual determina el valor agregado de la entidad, formalizan los procesos y subprocesos que debe adelantar la empresa, a fin de cumplir con sus objetivos, productos o servicios que le son demandados.

### Actores que intervienen en cada proceso

- **Los proveedores.**  
Son quienes suministran los materiales y las informaciones de acuerdo con los requisitos. Estos pueden ser internos o externos a la organización.
- **Los responsables del proceso o productores.**  
Son todos aquellos que aportan su trabajo personal en las diferentes etapas del proceso para lograr un producto o servicio que cumpla con todos los requisitos exigidos por el cliente.
- **Los clientes.**  
Los destinatarios finales del producto o servicio y los que en definitiva juzgan su calidad, en la medida en que satisface sus necesidades y expectativas. También pueden ser internos o externos a la empresa.

La relación **cliente-proveedor** se produce entre las distintas unidades, grupos de trabajo o personas que intervienen en un proceso. Esto quiere decir que cada una es a la vez un cliente para aquella que la precede en la generación de un producto, y un proveedor para quien la sucede.

Cada unidad, grupo de trabajo o persona ha de realizar su labor de forma que cumpla con todos los requisitos que necesita su **cliente**, para que este último pueda continuar eficazmente con su parte en el proceso. Y así sucesivamente.

### 5.5.3 Clasificación de los procesos

En toda organización podemos identificar los procesos **misionales** (de producción o básicos), **transversales** (estratégicos) y de **apoyo**.

Los procesos **misionales o básicos** hacen realidad la misión organizacional. A través de ellos es posible satisfacer las necesidades de la comunidad, así como capitalizar las posibilidades de la organización y del entorno.

Los procesos **transversales o estratégicos** introducen las acciones tácticas de la organización, las que permiten asumir con características propias la responsabilidad de producir unos resultados definidos.

Los procesos de apoyo, soportan el desarrollo de los demás procesos, introduciendo las herramientas logísticas requeridas en la organización.

## 5.6 Empowerment

El factor humano es uno de los elementos fundamentales en las actividades de la empresa, porque un bajo índice en los niveles de desempeño de los funcionarios se traduce en un descenso significativo en el crecimiento de la organización y, es precisamente allí donde las empresas comienzan a entender que sus empleados no son sólo un instrumento o medio para lograr los objetivos, sino su capital más importante y vital.

Entonces, es aquí donde precisamente nace el empoderamiento como nuevo paradigma de gestión organizacional, procurando involucrar, como miembros activos y con capacidad de decisión, a todas y cada uno de las personas que laboran en una organización descentralizando el poder y fomentando la comunicación en todas direcciones a la vez que aplanando la estructura jerárquica, haciéndola más eficiente y menos burocrática (Alhama, Alonso & Cuevas, 2001).



**Figura 5.12 El *Empowerment* hace referencia al hecho de delegar poder y autoridad para la toma de decisiones a través de la creación de confianza a todos los miembros de un equipo.**

## Definiciones

A continuación, algunas definiciones del término, que pueden acercarnos a la comprensión de su contenido:

- *Empowerment* significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.
- Empoderamiento consiste en que la toma de decisiones se ha bajado a niveles más bajos de la organización. El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema en el que los empleados son responsables de sus propias acciones y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no sólo de una persona, como ocurría anteriormente.
- En el *Empowerment* se considera que el individuo tiene un rol activo y puede actuar en cualquier programa de desarrollo gracias a su actitud crítica. Esta noción implica romper con la idea de que el individuo es un ser pasivo para pasar a convertirse en un actor legítimo del desarrollo.

En consecuencia, gerenciar por *Empowerment*, es adoptar un estilo que le permitirá crecer y mejorar la situación competitiva de la organización. Básicamente, nos referimos entonces, al estilo gerencial que faculta a los empleados para obtener resultados por sí mismos y alienta el compromiso con la organización, de manera tal que cada uno se comporte como si fuera el dueño de la empresa.



Figura 5.13 Empoderamiento o potenciación se traduce en el hecho de delegar poder y autoridad a los funcionarios y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

### 5.6.1 Cómo integrar a la gente hacia el *Empowerment*

Es preciso señalar la manera en que las empresas pueden lograr desarrollar este modelo, por lo que es oportuno recordar la premisa que dice: "la gente hace lo que usted espera que hagan". Lo cual es un arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. Generalmente si no se espera nada de algo, no se lucha por ese algo. Pero si usted espera todo, entonces, hará muchas cosas para que la gente le dé los resultados esperados. Esto significa, además que se debe trabajar en forma activa. Cuantas veces encontramos a gerentes que se quejan amargamente de su gente, pero que no hace nada por ellos. La gente es inteligente, perceptiva y también genera grandes expectativas.

Por tanto, para integrarla al *Empowerment* hay tres elementos importantes por fortalecer:

- **El primero se refiere a las relaciones.**  
Estas relaciones que se guardan con su gente debe poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas; es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.
- **El segundo hace hincapié en la disciplina.**  
El *Empowerment* no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido, es preciso fomentar el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; determinar roles, es definir el alcance de las funciones de la gente y sus responsabilidades. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está parado.
- **El tercer punto es el compromiso.**  
Este punto debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: lealtad a la gente que nos rodea, para que ellos lo sean con nosotros; persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se le trasmite; y por último, la energía de acción, que es la fuerza que estimula, entusiasmo y convierte a la gente en líderes vitales.

### 5.6.2 Cómo implantar el *Empowerment* en la organización?

Como no se trata sólo de delegar poder y autoridad a los empleados y conferirles el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo, es importante determinar una serie de premisas que garanticen el éxito en la aplicación del modelo y los empleados tengan la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.



## Formas de implementación

- Establecer compromiso de la dirección y del departamento de talento humano en la decisión de implantar el modelo
- Tener una visión que indique la dirección de la empresa y cómo la toma de decisiones ayudará a alcanzarla. Determinado los valores que actúan como guía para llevar a cabo la toma de decisiones.
- Diseñar sistemas de selección y promoción que permitan la identificación de trabajadores y líderes de calidad en todos los niveles y que servirán como agentes de cambio.
- Tener un entendimiento claro de las responsabilidades del puesto y de los métodos con lo que se medirá el éxito. Podría contarse con una retroalimentación continua sobre su rendimiento, sugerencias para mejorar, entre otras. Para lo cual se deberán definir las responsabilidades de cada puesto, comunicándolas oportunamente.
- Diseñar los puestos de trabajo para que el colaborador tenga sentido de posesión y responsabilidad. Para ello debe hacerse una evaluación de persona/puesto.
- Diseñar sistemas de comunicación efectivos, por cuanto es importante que la gente esté enterada de lo que sucede en la empresa: planes, fracasos y éxitos. Cuando la gente entiende la dirección de la empresa, es más probable que respalde las acciones de la misma.
- Definir y comunicar las metas a todos los involucrados
- Conformar equipos de trabajo, orientado a asumir muchas de las responsabilidades que antes eran de los supervisores; tales como asignación de trabajo con autodirección, estableciendo la cultura del autocontrol y siendo responsables por el rendimiento, entre otros asuntos.
- Impartir formación a todo el personal involucrado en asuntos de liderazgo, con el fin de delegar, crear equipos auto-dirigidos, etc. Lo anterior se consigue con el entendimiento, a todos los niveles, sobre el significado de *Empowerment* y la manera de obtenerlo.
- Facilitar el desarrollo de técnicas para la solución de problemas y dar entrenamiento para el desarrollo y/o fortalecimiento de habilidades de comunicación, atención al cliente y relación interpersonal.
- Establecer sistemas de recompensa y reconocimiento, orientándolos hacia los equipos.
- Establecer los planes de carrera asociados.
- Definición de sistemas de retribución variable.

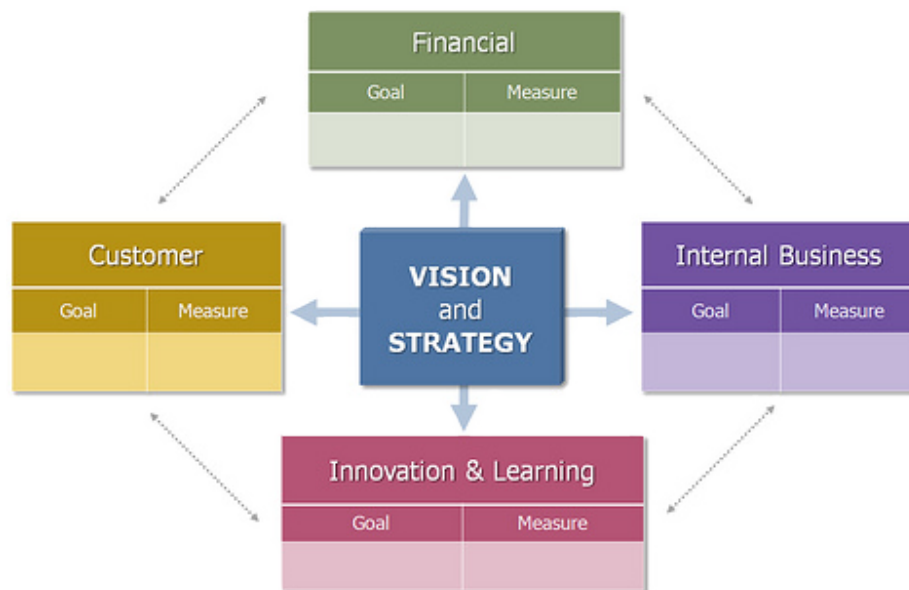
Teniendo como base lo anterior, para implantar el sistema de **empoderamiento** en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, especialmente en lo referente al **trabajo en equipo**; por cuanto este elemento constituye el eje central del modelo, ya que implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, del manejo del conflicto y las rutinas defensivas con el fin de canalizar las energías hacia el

cumplimiento de un objetivo común y lograr que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente.

## 5.7 Balance *scorecard*

En la actualidad sólo las organizaciones que logren articular una estrategia organizacional adecuada e integral, en dónde no se mida únicamente el desempeño financiero sino que, por el contrario, amplíe su visión e incluya medidas que abarquen todo el ámbito de la empresa, tanto interno como externo, hará parte de las grandes ligas, con resultados económicos formidables. Con esta necesidad surge el **balanced scorecard**, como respuesta a la búsqueda de una gestión empresarial óptima y a partir de los escritos, sobre la materia, que en 1992 hicieron *Robert Kaplan* y *David Norton*.

### Definición



**Figura 5.14** *Balanced scorecard* es una herramienta que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.<sup>9</sup>

El *balanced scorecard* conocido como **tablero de comando** o **cuadro de mando integral**, es una herramienta que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su

9 Jinho Jung. (2008). *Balanced Scorecard White*. Obtenido de <https://www.flickr.com/photos/phploveme/2997473310/>



difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos.

Este cuadro de mando integral permite canalizar las habilidades, los esfuerzos direccionados de la empresa hacia el logro de la misión, objetivos estratégicos, proporcionando una visión integral del desempeño de la organización, al vincular los indicadores financieros con indicadores concretos de gestión relacionados con la satisfacción del cliente, los procesos internos del negocio y el fortalecimiento del capital intelectual.

En consecuencia el BSC es una metodología que permite traducir la misión y estrategia de la organización en un grupo de indicadores numéricos de desempeño que integran y enlazan todos los niveles y funciones de la empresa, asegurando la correcta ejecución de la estrategia en tiempo y forma.

El proceso de crear un *balanced scorecard* incluye la determinación de:

- Objetivos que se desean alcanzar.
- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos.
- Metas o el valor específico de la medición que queremos alcanzar.
- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

Ejemplo: un objetivo de la empresa es tener un crecimiento rentable, el cual se entiende como objetivo. Esto se medirá mediante el crecimiento en el margen neto, que es la medición. Se quiere alcanzar un crecimiento del 5% en este indicador, que es la meta. Para hacerlo, se ampliará la gama de productos, esta es la iniciativa.

Esto se repite con tantos objetivos como sea necesario, tantas mediciones para cada objetivo (con sus respectivas metas), y tantas iniciativas como se requieran para lograrlos.

A nivel práctico, todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas. Los datos se obtienen, generalmente, de los distintos sistemas informáticos con los que cuenta la empresa, y se presentan en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el *status* de su avión.

### 5.7.1 Ventajas

- Darle a todas las funciones de la organización una dimensión estratégica y no sólo operacional.

- Comunicarle a todos una clara idea del propósito e importancia de su trabajo en la organización.
- Entender los esfuerzos por desarrollar competencias, relaciones con los clientes, mejorar los procesos y las nuevas tecnologías de información; para entender como ellos traen mejores resultados en el futuro.
- Comprender con verdadera profundidad, el por qué las cosas más importantes que hacemos en una empresa, no necesariamente se traducen de inmediato en mayores ingresos o menores costos, pero que son muy importantes para el crecimiento sustentado a largo plazo.
- Poder explicarle a la gente externa a la organización, qué somos y qué podemos hacer, adicionalmente a los resultados económicos que podemos presentarles en los estados financieros y que no dicen nada de nuestras capacidades competitivas.

Uno de los aportes más importantes que esta herramienta provee, es que permite que la organización se equipare y pueda mantenerse centrada en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Es decir, ayuda a mantener el rumbo deseado.

## 5.8 Coaching

Es probable que el *coaching* tenga su origen en la prehistoria, pero no se sabe a ciencia cierta. Sin embargo, podríamos atrevernos a decir que el *coaching* apareció hace miles de años en la Antigua Grecia y uno de sus padres fue, nada más ni nada menos que, Sócrates. Este filósofo creó un método, que promovía el empleo del diálogo para llegar al conocimiento y que solía utilizar con sus discípulos. Se sentaba a conversar con ellos y a punta de hacerles preguntas, al final conseguía que las personas sacaran a relucir los conocimientos que tenían dentro.

Podemos, entonces, decir, que el *coaching* aplicado al mundo empresarial ha tenido su auge desde la segunda mitad de los años 80 aproximadamente. Cuando algunos pensadores de las ciencias de administración de empresas comenzaron a interesarse en la forma cómo los entrenadores o coach dirigían a jugadores y equipos deportivos. Además de buscar la mejor manera de poner en práctica los métodos deportivos en el campo empresarial. Este auge surgió como resultado de las constantes demandas de asesorías solicitadas por diversas empresas, compañías y organizaciones, y como consecuencia de los cambios rápidos exigidos por el mercado globalizado.



Figura 5.15 Una figura clave en el coaching es el coach. Entrenador o líder que tiene la responsabilidad de planear el desarrollo personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

## Definición

Pero... ¿Qué es realmente el *coaching*? ¿Cuál es la esencia del modelo? ¿Qué aporta a las personas y organizaciones? Actualmente se pueden encontrar múltiples definiciones sobre *coaching*, seguramente tantas como escuelas y orientaciones. Estas son algunas:

Autor	Definición
<b>Sociedad francesa de coaching</b>	"Es el acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer".
<b>Jim Selman</b>	"Es la relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas".
<b>Escuela europea de coaching</b>	"Es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos".
<b>Tim Galeyway</b>	"Es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas".
<b>John Withmore</b>	"Consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Se apoya a aprender en lugar de enseñarle".

**Talane Miedaner**

“El coaching cubre el vacío existente entre lo que es ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial”.

**Tabla 5.6 Los aportes de muchas escuelas y teóricos sobre la definición de lo que es el coaching han colaborado a crecer las funciones esta práctica de entrenamiento.**

Estas definiciones aportan, sin duda, comprensión al significado de *coaching*. De su lectura, se puede determinar que el *coaching* es un proceso que se desarrolla a lo largo de un determinado periodo de tiempo y que tiene lugar entre dos personas el coach y *coachee*. En dicho proceso, se suceden una serie de conversaciones que tienen la particularidad de ser planificadas y confidenciales. En estas entrevistas, el coach utiliza una metodología basada en preguntas, que ayudan al *coachee* a explorar sus propias creencias, valores, fortalezas y limitaciones.

Como fruto de esta exploración, el *coachee* tiene la habilidad de tomar determinadas decisiones y de comprometerse en un proceso de cambio y de aprendizaje. Con este compromiso y con el apoyo del coach, podrá movilizarse en una determinada dirección, desplegando todo su potencial, hasta conseguir resultados extraordinarios. En este proceso, decimos que el coach actúa, fundamentalmente, desde un rol de facilitador o acompañante, pero también genera roles de líder, catalizador, detector de creencias y de generación de una compenetración, conocido en el argot del *coaching* como rapport.

### 5.8.1 ¿Cuál es la esencia del modelo?

No cabe duda que los resultados son consecuencia de acciones o conductas, y éstas a su vez, son el reflejo de los pensamientos; por ende, la mejora del rendimiento se produce, cuando se enriquecen los modelos mentales y podemos generar nuevas respuestas.

Es así como, la esencia del *coaching* pasa por enriquecer el modelo mental del entrenado, incrementando su nivel de consciencia y facilitándole el paso a la acción. Todo ello con base en preguntas y el resultado del feedback descriptivo o no evaluativo. La secuencia podría ser:

- Descripción de la situación deseada (objetivo).
- Descripción de la situación actual (área de mejora o dificultad).
- Mapa de opciones y recursos (generación y selección).
- Plan acción (plan específico de actuación).
- Resultados (control y seguimiento).

En las fases primera y segunda, el objetivo del coach es incrementar el nivel de consciencia (sensorial y emocional) del entrenado. Esta fase es fundamental, ya que sólo se puede controlar aquello de lo que se es consciente y ser consciente da poder para actuar.

En la fase tercera y cuarta el objetivo es implicar, al entrenado, en la generación de alternativas de solución y en la creación de un plan de acción (su plan). Finalmente, sólo queda establecer cómo y cuándo se evalúan los resultados.

Como podemos observar, el coach no es un asesor, no aconseja ni le dice a su *coachee* lo que tiene que hacer, no le da indicaciones o soluciones a sus problemas, como lo haría el consultor o el especialista en determinadas materias. En este modelo, se parte de la premisa que el *coachee* es capaz de encontrar las mejores respuestas acerca de lo que necesita, lo que le interesa o lo que le motiva suficientemente. El coach plantea preguntas para que el *coachee* reflexione, revise sus creencias e identifique "qué le está faltando" para alcanzar sus metas, encontrando sus propias respuestas y tomando sus propias decisiones. Las preguntas del coach constituyen el impulso que ayuda a su entrenado a cuestionarse su forma de actuar hasta ese momento, a observar la realidad desde una óptica más amplia, desde nuevos puntos de vista, como si se tratara de un nuevo observador. Con este trabajo, el *coachee* se plantea nuevas posibilidades, define metas ambiciosas y estimulantes, se compromete profundamente con su deseo de cambio y decide qué acciones tomar para llevarlo a cabo.

### 5.8.2 Objetivos del *coaching*

- Conocimiento de sí mismo. La persona adquiere una mejor comprensión de sus actitudes y conductas, de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, el autoconocimiento no es un fin en sí mismo, sino una de las cuatro metas, un medio para lograr la transformación.
- Mejoramiento del desempeño. La persona mejora su rendimiento y contribuye así al crecimiento de la empresa.
- Cambio de conducta. La persona eleva su rendimiento personal hasta un nivel inédito.
- Transformación. La persona hace un cambio fundamental en la conducta, actitud, valores e inteligencia emocional básica y ese cambio le abre posibilidades a él y a su organización.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable y comprometida, por ello el coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas, debido a que ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basadas en la observación elevando el nivel de desempeño de forma permanente.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable y comprometida, por ello el *coaching* está siendo aplicado cada vez más en empresas, debido a que ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basadas en la observación elevando el nivel de desempeño de forma permanente.

## 5.9 Mentoring

El *mentoring* debe su nombre a la mitología griega. Méntor era el amigo predilecto de Ulises (protagonista de la Odisea de Homero). Antes de partir para Troya, Ulises pidió a Méntor que se encargara de preparar a su joven hijo Telémaco para sucederle como Rey de Itaca. Méntor tuvo que hacer las veces de padre, maestro, modelo, consejero, confiable, inspirador y motivador de retos de tal forma que Telémaco se convirtiera en un Rey sabio, bueno y prudente.

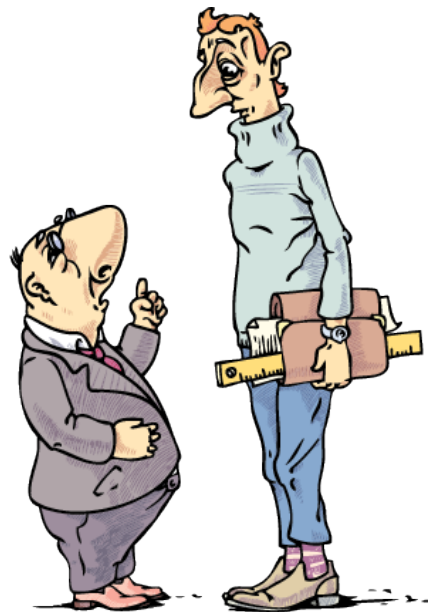


Figura 5.16 Proviene de Méntor, persona que cuidaba a Telémaco hijo de Ulises, sabio, guardián y consejero es una intervención Individual.

Ahora, en el mundo de las organizaciones, mundo globalizado, la empresa requiere de colaboradores con capacidades para crear, innovar, diseñar y desarrollar estrategias, resolver problemas operativos, liderar equipos, adaptarse y adaptarse a la empresa con los continuos cambios del entorno; además de estar motivados y que motiven a sus equipos. Aquí es donde aparece entonces el *mentoring*, que se concentra en los logros del individuo (incluido su desarrollo personal) para ayudarle a convertirse en un líder efectivo para la empresa.

### Definición

En la historia arriba descrita, se habla de la palabra mentor que es un sinónimo de consejero, amigo, profesor y persona sabia. Para dar una definición diríamos que el *mentoring* es un proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el tutelado) en su desarrollo personal y profesional invirtiendo tiempo energía y conocimientos.



**Figura 5.17 El *mentoring* debe ser profesional que pueda guiar mediante consejos y enseñanzas a los colaboradores de la organización.**

El mentor no tiene por qué ser una persona mayor en edad, puede ser de igual edad e incluso más joven que su tutelado. Lo que si necesita es ser poseedor de una experiencia mayor para poder guiar a éste mediante consejos y enseñanzas y prestarle la ayuda adecuada, no sólo en el ámbito profesional sino también en el personal. Debe llevar cabo su rol de la forma más idónea y correcta, disponer de tiempo para dedicarlo



a su tutelado, prestar sus conocimientos de forma desinteresada y tener mucha energía para dar, fomentar y mantener una relación de este tipo.

### 5.9.1 Desarrollo del *mentoring*

Los principales personajes que hacen parte del *mentoring* son el mentor, el tutelado y un coordinador. Hay una cuarta figura que es el Jefe del tutelado cuyo rol es más secundario. El éxito del desarrollo de esta estrategia, depende, en gran parte, de las personas que participen en él. Para ello se requiere de una cuidadosa selección del equipo responsable del programa y de los participantes.

- **Mentor.**  
Las cualidades necesarias para un mentor son: deseo de ayudar, tener credibilidad, generar confianza, disponer de tiempo y energía, tener los conocimientos actualizados, tener ganas de aprender, comprometerse, saber compartir, interés por desarrollar en otras personas habilidades y capacidades, poseer sentido del humor y tener habilidades interpersonales. En su rol debe comunicarse con asertividad, proporcionar retroalimentación de forma constructiva, guiar, proveer información e ideas, confrontar, alentar y explorar opciones.
- **Tutelado.**  
Las características que debe poseer todo tutelado son: una mente abierta, ansioso por aprender, responsable, curioso, sensitivo, brillante, con sentido del humor, seguro de sí mismo pero no engreído, autocrítico, flexible y con habilidades interpersonales. Los dos factores claves en el rol de tutelado son la proactividad y su capacidad de comunicación.
- **Coordinador.**  
El rol del coordinador es mantener la finalidad y los objetivos del proceso en primer plano, tanto para los participantes como para la organización. El coordinador debe tener un conocimiento de la empresa y habilidades interpersonales excelentes. Parte de su función es evitar los problemas que puedan surgir entre el mentor y el tutelado y, en caso de que ocurra ser rápido en su solución y asegurarse de que la situación desaparece.

Las etapas de su desarrollo corresponden a:

- **Inicio. Orientación, construcción de la base.**  
Es la fase más importante, el mentor tiene un papel mayor, ya que el peso de la relación en su inicio dependerá de él. El objetivo de esta fase es consolidar la relación. Durante los primeros meses, mentor y tutelado se conocen, exploran

los vínculos que hay entre ambos, estudian y procesan el propósito del *mentoring*, establecen objetivos por alcanzar y planifican las sesiones.

- **Desarrollo o periodo del medio.**

Una vez consolidada la relación, el tutelado debe tomar las riendas de la relación y ser proactivo. Es decir, debe llevar él la relación con el objetivo de aprender todo lo que pueda de su mentor y alcanzar los objetivos ya propuestos. Aquí se hacen revisiones regulares que permiten al tutelado medir su progreso y cambiar de dirección, calendario y expectativas según sea el caso.

- **Separación. Disolución de la relación.**

Una vez el tutelado ha alcanzado los objetivos establecidos, llega la finalización del *mentoring*. Ahora llega la fase en la cual el tutelado debe hablar con el mentor para fijar nuevos objetivos si es necesario, o bien identificar a alguien más con diferentes habilidades y atributos para ayudarlo a continuar su viaje del aprendizaje.

### 5.9.3 Mentoring versus coaching

Puede un coach hacer lo mismo que un mentor?. A veces se confunde un poco el *coaching* con el *mentoring*, el siguiente cuadro permite comprender mejor las diferencias entre la metodología del mentor y el *coaching*.

	Quién es el experto?	Enfoque	Objetivo	Quién da las directrices?	Cómo es la relación?
<b>Mentor</b>	Mentor	Trasmitir conocimiento	Guiar	Mentor	De jerarquía
<b>Coach</b>	Cliente o coachee o entrenado	Auto conocimiento	Descubrir	Cliente o coachee o entrenado	De camaradería

Tabla 5.7 El mentor desarrolla, cuida, comparte y apoya una relación en la que se ha invertido conocimiento, tiempo y experiencia, para que se sostenga en el tiempo.

### 5.10 Benchmarking

En el año 1979 aparece por primera vez el término *benchmarking* competitivo, cuando la empresa Xerox comienza a cuestionarse su modelo de gestión, debido a que vendía sus productos y servicios por debajo de sus costos de producción; este acontecimiento marcó la pauta para el desarrollo del *benchmarking*.

En este año, para examinar sus costos de producción unitarios, la misma empresa inicia la aplicación de esta herramienta en sus operaciones industriales. Se hicieron comparaciones tanto de productos seleccionados, como de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores, desarmando sus componentes mecánicos para analizarlos y contrastarlos con los que poseía la organización.

Es importante anotar que antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales se comparaban y analizaban únicamente a nivel interno, el *benchmarking* cambió esto por cuanto se empezó a ver la importancia de observar los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio postventa, entre otros; como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de *benchmarking*.

### Definición

El *benchmarking* está vinculado con el análisis de competitividad dentro de las organizaciones. Actualmente existen algunos autores que tras estudiar el tema, han presentado varias definiciones que se presentan a continuación:

Autor	Definición
<b>Spendolini</b>	Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.
<b>David T. Kearns, director general de Xerox Corporation</b>	Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.
<b>Comisión Directiva del International Benchmarking</b>	“...un proceso en que las firmas determinan puntos claves de mejora en determinadas áreas, identifican y estudian las mejores prácticas de otros en dichas áreas, e implementan nuevos sistemas y procesos para mejorar su propia calidad y productividad...”
<b>Robert C. Camp</b>	<i>Benchmarking</i> es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.
<b>Bengt Kallöf y Svante Östblom</b>	<i>Benchmarking</i> es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

Tabla 5.8 El *benchmarking* es un proceso dirigido a obtener información útil que ayude a la empresa.

Es importante aclarar que el *benchmarking* no implica prácticas fuera de la legalidad. Esta técnica nada tiene que ver con el espionaje industrial o la copia, ni debe tener como resultado un cambio brusco de la cultura que rija la propia organización. Más bien se trata de hallar la información pertinente, valiosa y suficiente para negociar en las mejores condiciones con todos los implicados en los procesos de creación de valor de una empresa, y así, hacer la competencia más dura a los demás y descubrir nuevos nichos de mercado.

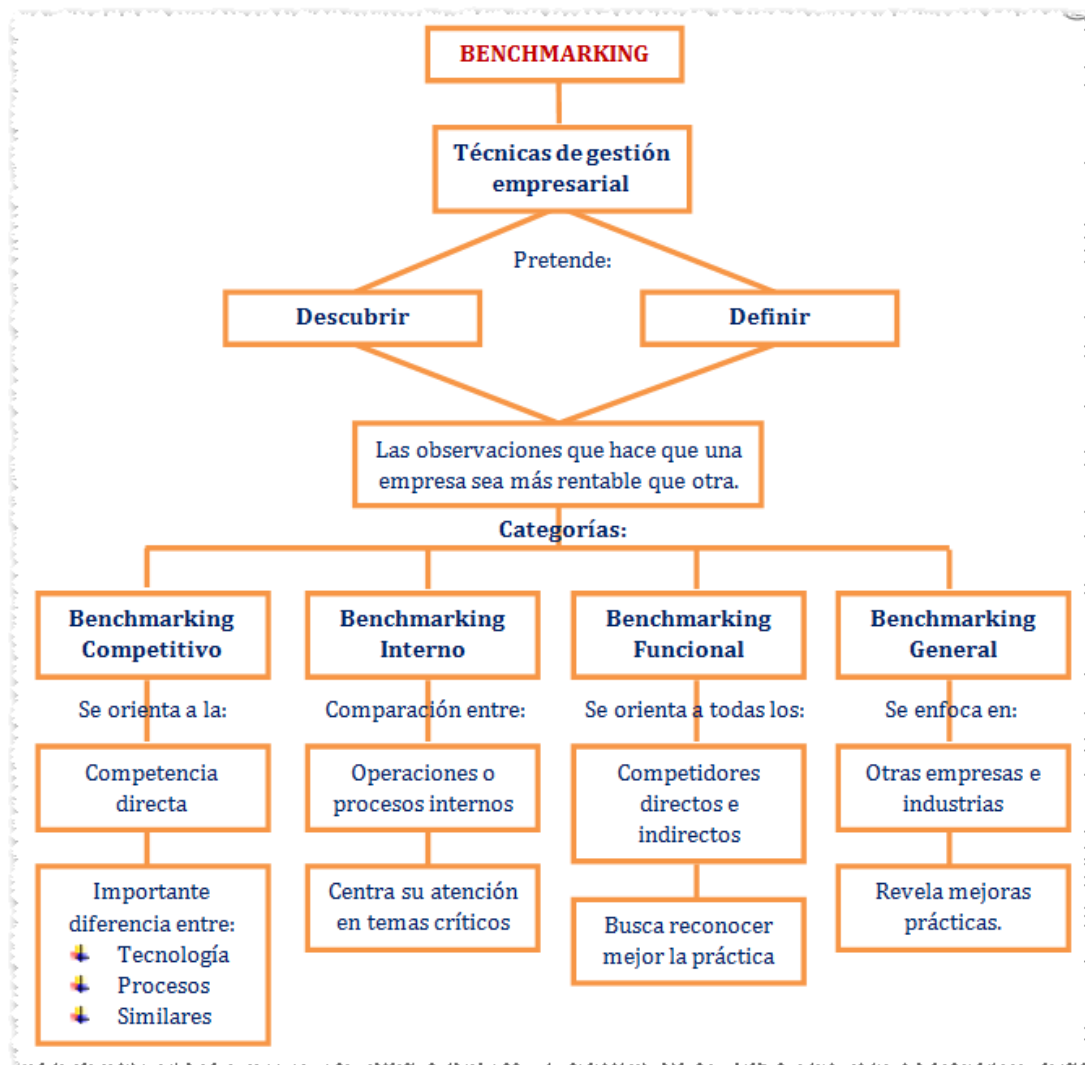


Figura 5.18 “*Benchmarking* es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.”<sup>10</sup>

<sup>10</sup> EdePE. (2011). *Benchmarking*. Obtenido de <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Benchmarking.png?uselang=es>

### 5.10.1 Categorías del *benchmarking*

El proceso de *benchmarking* se utiliza para mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones, así como para actualizarse con respecto a las mejores prácticas. En consecuencia, la aplicación de esta herramienta está determinada por una serie de categorías que se abordan a continuación:

#### ***Benchmarking* interno**

En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones, hay funciones similares en diferentes unidades de operación. El *benchmarking* compara estas operaciones internas semejantes a partir de la información. El argumento más poderoso para efectuar un *benchmarking* interno es que, a pesar de hacer parte de la misma organización, las diferencias geográficas, de enfoque organizacional y cultura casi siempre dan como resultado diferencias en los procesos laborales. Como consecuencia del descubrimiento de innovaciones locales, muchas empresas han sido capaces de obtener una ventaja rápida al transferir dicha información a otras operaciones dentro de la propia compañía.

La mayoría de los expertos defienden el *benchmarking* interno como el mejor punto de partida para una compañía que se inicia en esta práctica, pues le permite hacer un ensayo del alcance de un estudio externo, y establecer sus objetivos de *benchmarking* en términos comerciales realistas, sencillos y concentrados. Si no se hace esto antes de visitar a otra compañía, se regresará con un lío de información y se tendrán dificultades para adecuarla a lo que se hace internamente.

#### ***Benchmarking* competitivo**

El *benchmarking* competitivo es el método más ampliamente comprendido y aplicado. Se orienta hacia la revisión, análisis y comparación de los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación, es que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener tal información, debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

La ventaja clave cuando se lleva a cabo un proceso de *benchmarking* entre competidores, es que ellos emplean tecnologías y procesos iguales o muy similares a los propios, y las lecciones que usted y un competidor aprenden mutuamente se transfieren, por lo general, con mucha facilidad.

## Benchmarking funcional

En el *benchmarking* funcional no es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Este tipo de *benchmarking* se orienta hacia la comparación de los productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que pueden o no ser competidores directos. Por lo tanto, su objeto es encontrar y observar la mejor práctica de una compañía reconocida como líder en un área específica. El *benchmarking* funcional se aplica en general, de ahí que con frecuencia se le denomina genérico porque se dirige a funciones y procesos comunes para muchas empresas, sin importar la industria a la que pertenezcan.

## 5.11 E-commerce

El comercio es una actividad ancestral del ser humano que a través del tiempo ha evolucionado de muchas maneras, pero que siempre ha conservado su esencia como espacio para la colocación de mercancías en los centros de consumo. En un sentido más amplio, el comercio implica la investigación de mercado con el fin de interpretar los deseos del consumidor, la publicidad que anuncia la existencia del producto, la posibilidad de adquirirlo, a la vez que se utilizan los métodos de persuasión, la venta al por menor y finalmente, la adquisición por parte del público.

El *e-commerce* nace con la llegada de internet, en la década de los 90. Las empresas se dieron cuenta que internet podía funcionar como una gran vitrina para mostrar sus productos. La idea era bastante simple, los potenciales consumidores visitaban la página de la empresa y se enteraban de lo que se estaba ofreciendo. Fue una herramienta más para el marketing corporativo. Posteriormente, el *e-commerce* fue evolucionando hasta lo que es hoy.



Figura 5.19 Entre las compras más importantes, los boletos de avión representan 69%, destacando la importancia del *e-commerce* dentro del sector turismo.



## Definición

El *e-business*, que textualmente quiere decir *electronic business* o *electronic commerce*, o en español comercio electrónico, es una actividad relativamente nueva por cuanto su área de acción está vinculada de manera íntima con la internet. El ciberespacio es el ambiente natural en el cual el *e-commerce* se desarrolla. La idea central del *e-business* es la venta de productos por Internet aunque no se limita a esto únicamente, dado que tiene un trabajo más cercano con los consumidores, ya que estos pueden manifestar de manera más instantánea sus convicciones con respecto a la venta en sí y al producto.

Veamos a continuación algunas definiciones:

- "Es la aplicación de la avanzada tecnología de información para incrementar la eficacia de las relaciones empresariales entre socios comerciales". (*Automotive Action Group in North America*).
- "La disponibilidad de una visión empresarial apoyada por la avanzada tecnología de información para mejorar la eficiencia y la eficacia dentro del proceso comercial." (*EC Innovation Centre*).
- "Es el uso de las tecnologías computacional y de telecomunicaciones que se realiza entre empresas o bien entre vendedores y compradores, para apoyar el comercio de bienes y servicios." (*World Wide Web, Telaraña Global*).

En consecuencia, *e-commerce* o comercio electrónico puede entenderse como cualquier forma de transacción comercial en la cual las partes involucradas interactúan de manera electrónica en lugar de hacerlo de manera tradicional con trato físico directo. Por otra parte, este sistema emerge como el medio más eficaz para introducir a nivel organizacional todos los cambios que a escala global se están exigiendo para dar respuesta a los altos niveles de competitividad del mercado actual.

### 5.11.1 Ventajas

Cuando una empresa adopta la estrategia o modalidad *e-commerce* tiene las siguientes ventajas:

<b>Incremento de mercado</b>	Ahora la empresa puede llegar a todo el territorio nacional e incluso alcanzar el público internacional. Esta práctica no se encuentra limitada a una zona geográfica.
<b>Extensión del horario</b>	La organización puede atender 24 horas al día, siete días a la semana, 365 días al año, sin necesidad de personal adicional o pago de horas extras. Todo depende de los servicios web que se implementen.



<b>Reducción de precios</b>	Los menores costos de atención permiten ofrecer precios más bajos a los clientes finales en ciertas líneas comerciales o de servicios.
<b>Capital e inventario mínimo</b>	El costo de establecer una e-store es reducido comparado con el costo de abrir un nuevo establecimiento físico en una sola localidad. Una buena e-store con los módulos de soporte y atención adecuados, puede generar muchas más ventas que un punto de venta físico de un local comercial.
<b>Proceso de órdenes ágil y automatizado</b>	Las órdenes son recibidas, procesadas y almacenadas por un sistema computarizado basado en la web, el cual puede generar reportes detallados y compartir sus informaciones con los sistemas existentes de ventas basados en las oficinas matrices y almacenes, inventarios, despachos y contabilidad común con los puntos de venta físicos y los virtuales.
<b>Menores costos de servicio y atención</b>	Pueden automatizarse buena parte de los servicios de atención al cliente basados en la web a través de e-services y e-support.
<b>Evaluación del mercadeo</b>	Si se cuenta con los adecuados controles web, se puede conocer hasta el último detalle sobre el rendimiento y funcionalidad de las estrategias comerciales desarrolladas a través de este medio. Esto facilitará la identificación de la evolución del mercado de manera más rápida que si se evaluaran los números de tiendas físicas.
<b>Capacidad de llegar a mercado especializado</b>	Si se cuenta con el adecuado SEO (search engine optimization) y nuestra web aparece estratégicamente en los principales buscadores de Internet en las categorías de dicho de negocio; estaremos enfocados a captar clientes orientados específicamente al giro de servicio o producto que comercialicemos.
<b>Reducción de costos en logística</b>	Como no necesitamos inventario para mostrar, podemos reducir los montos y volúmenes de las órdenes de compra, incluso despachando los productos directamente desde la fábrica o desde el mayorista sin tener que realizar pedidos por adelantado y almacenarlos o desplegarlos en nuestros escaparates. Así mismo, en todo momento puede rastrearse la localización de los materiales en movimiento.
<b>Rapidez y seguridad en los pagos</b>	Existe el temor de que los pagos en línea vía tarjetas o interbancarios son inseguros; sin embargo, esto es un gran mito. Los pagos en línea son una operación segura, rastreable y casi inmediata. Todo depende de un adecuado esquema de seguridad en la web para que los clientes utilicen el recurso con plena confianza.
<b>Registro de clientes</b>	El mismo proceso de venta o soporte vía web, implica la captura de datos esenciales de los clientes; estos mismos conforman una base de datos con la cual se pueden realizar seguimientos de cada cuenta, así como una base de conocimiento sobre cada cliente.
<b>Mayor y más directa comunicación con el cliente</b>	Conociendo el perfil y los datos relevantes de cada cliente, podemos contactarle para hacerle llegar ofertas de su interés, premios, etc. y recibir respuesta directa de cada uno de ellos a través de Internet.

**Tabla 5.9 Son muchas las ventajas del e-commerce dentro de la actividad empresarial, sobre todo desde que la globalización entró al mundial de la organización.**

El creciente papel de la Internet en la vida social y el protagonismo de la empresa electrónica en la economía de los países, hacen que cada día sean más las organizaciones que entienden la importancia de esta estrategia y se articulan a ella, buscando no quedar al margen de la economía electrónica y satisfacer las necesidades exigentes de sus clientes anticipándose a sus requerimientos y dándoles un trato personalizado.

## 5.12 Outsourcing

En un contexto de globalización de mercados donde las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal, emerge el *outsourcing* como una solución óptima que va a permitir a las organizaciones orientar todos sus esfuerzos a optimizar su calidad y/o reducir sus costos, externalizando aquellas actividades que lleva a cabo la empresa pero que no le generan valor agregado.

El *outsourcing* es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores. Las organizaciones recurren al *outsourcing* para abaratar costos, mejorar la eficiencia y concentrarse en aquellas actividades que dominan mejor y constituyen la base de su negocio.



**Figura 5.20** El principal objetivo del *outsourcing* es conseguir una mayor eficiencia de los procesos productivos de nuestros clientes mediante la externalización de aquellas actividades que no generan valor.

## Definición

El *outsourcing*, como la tendencia actual que forma parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años a nivel mundial, ha sido definido de diversas maneras, entre las cuales se pueden mencionar:

- Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- Es contratar y delegar a largo plazo a un proveedor más especializado uno o más procesos no críticos para un negocio, con el fin de conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

### 5.11.1 Áreas de la empresa que pueden pasar a *outsourcing*

Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse a un proceso de *outsourcing*. Dichas actividades se pueden clasificar en: actividades estratégicas, altamente rentables y rutinarias y/o de apoyo (actividades cuya descripción se vieron en el tema de reingeniería). Las dos primeras actividades deben conservarse internamente; la última es recomendable que se subcontrate.

Por lo anterior y a partir de la decisión que tome la empresa de poner parte de sus funciones en manos de terceros, para concentrarse en la esencia del negocio, es importante tener muy claro cuáles son las áreas que se pueden tercerizar. El proceso de *outsourcing* abarca la mayoría de las áreas de la empresa, especialmente las que se llevan a cabo en el área de apoyo. A continuación se presentan los tipos más comunes:

- *Outsourcing* de los sistemas financieros.
- *Outsourcing* de los sistemas contables.
- *Outsourcing* de las actividades de mercadotecnia.
- *Outsourcing* en el área de recursos humanos.
- *Outsourcing* de los sistemas administrativos.
- *Outsourcing* del sistema de transporte.
- *Outsourcing* de las actividades del departamento de ventas y distribución.
- *Outsourcing* del proceso de abastecimiento.
- *Outsourcing* de seguridad.

Igualmente el *outsourcing* puede ser total o parcial.

- *Outsourcing* total: implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- *Outsourcing* parcial: solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

### 5.12.3 Riesgos del *outsourcing*

Los riesgos involucrados en el proceso de *outsourcing* pasan de ser riesgos operacionales a riesgos estratégicos. Los riesgos operacionales afectan más la eficacia de la empresa, por su parte, los riesgos estratégicos afectan la dirección de la misma, su cultura, la información compartida, entre otros.

Los principales riesgos del *outsourcing* son:

- No negociar el contrato adecuado.
- No seleccionar adecuadamente al contratista.
- Quedar la empresa a mitad de camino si falla el contratista.
- Incremento del nivel de dependencia de entes externos.
- Inexistente control sobre el personal del contratista.
- Aumento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Rechazo del concepto de *outsourcing*.
- El proveedor seleccionado no tiene las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.
- Alto grado de desmotivación e incertidumbre del personal que queda.

Es importante tener en cuenta que al delegar un servicio a un proveedor externo, las empresas están permitiendo que éste se dé cuenta de cómo sacarle partida al mismo y se quede con las ganancias.

### 5.13 Outplacement

De acuerdo con lo visto en las tendencias analizadas en esta unidad, se puede percibir como el mundo laboral comenzó a cambiar debido a los acelerados procesos de globalización, a la aplicación de manera permanente de nuevos enfoques administrativos y al incremento del desarrollo tecnológico, asociado no sólo con la reducción de personal en periodos de crisis sino con el cambio de oportunidades de trabajo. Por lo anterior, el retiro laboral de una persona es una decisión que

permanentemente afrontan las organizaciones, pero que en ocasiones resulta de difícil manejo por las características del trabajador a desvincular o por el número de personas afectadas.

En consecuencia, hoy el *outplacement* se está convirtiendo cada vez más en una herramienta popular, ya que las fusiones, adquisiciones y reestructuraciones empresariales a partir de cambios administrativos son algunas de las principales causas del retiro de los empleados. Esta herramienta se orienta a la reubicación de personas y es un servicio que consiste en un conjunto de medidas que la empresa ofrece a los funcionarios ante la desvinculación de las empresas, para que éstos tengan todas las herramientas posibles en la búsqueda de un nuevo vínculo laboral.



**Figura 5.21** El término se empieza a usarse en el ámbito de las fusiones entre grandes empresas. En estas transiciones, un drama que se repite de manera constante es la pérdida de puestos de trabajo para las personas que formaban parte de las organizaciones antes de ser fusionadas.

## Definición

Esta palabra inglesa significa literalmente **colocar fuera** y define una práctica que tiene su origen en Estados Unidos. Dicha práctica consiste en la contratación por parte de la empresa de los servicios de una agencia especializada para que asesore en la readaptación y recolocación de aquellos empleados que van a ser retirados del trabajo.

Los programas de *outplacement* (OPC), constituyen una estrategia ética y una herramienta gerencial aplicable después del *downsizing*, con gran énfasis psicológico para apoyar al personal que está por cesar, coadyuvando a que al trauma del despido sea percibido por el trabajador, no como una situación fatal sin solución, sino como un nuevo desafío que afrontar para la búsqueda de un nuevo empleo u ocupación.



*Downsizing* es la reducción, generalmente significativa, del número de empleados de una organización, derivada de fuertes cambios orientados a lograr un mejor desempeño. Esta tendencia afecta a todo tipo de organización, independientemente de su tamaño, giro y naturaleza.

El *downsizing* organizacional es un conjunto de actividades emprendidas por los niveles de dirección, para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la organización. Representa una estrategia que afecta el tamaño de la fuerza laboral de la compañía y, por consecuencia, sus procesos.

Las organizaciones deberán considerar este proceso como una respuesta real a sus inquietudes morales, asumiendo un compromiso y tratando de hacer que el **adiós sea con menos dolor**, para que el impacto del despido no sea tan traumático para aquellos trabajadores que se desvinculen y para aquellos que continúen en la organización (síndrome de los sobrevivientes), evitando afectar lo menos posible el clima laboral, que seguramente en estas condiciones estará cargado de tensiones, incertidumbres y temores; así también deberá mantener la imagen positiva de la empresa frente a sus clientes, proveedores, entidades financieras y en general a la opinión pública.

### 5.13.1 Etapas

Se pueden identificar varias etapas en la aplicación de esta herramienta:

- **Primera.** Adecuada evaluación de las capacidades, conocimientos, experiencias y aptitudes de quien será desvinculado.
- **Segunda.** Revisión de la forma como se pueden potenciar al máximo las calidades profesionales del funcionario por retirar, incluyendo ejercicios para mejorar la comunicación. Aquí es importante promover la autoestima, la motivación, la seguridad y confianza.
- **Tercera.** Trabajo conjunto con el empleado saliente para buscar ofertas de empleo en funciones similares a las que estaba realizando, a partir de los resultados de la primera y segunda etapa.
- **Cuarta.** Estudio de posibilidades ante un cambio de tareas, para después considerar una total ruptura de sus hábitos laborales, mezclando las situaciones.
- **Quinta.** Acceso a herramientas físicas (computadoras, cuentas de e-mail), bases de datos y demás documentación que se requiera.
- **Sexta.** Orientación y asesoría a los empleados próximos por desvincular que deseen emprender un proyecto en forma autónoma.
- **Séptima.** Seguimiento del empleado de hasta un año a partir del momento que consiga reinsertarse en otra organización, para verificar su grado de integración al nuevo entorno.

Durante todo el proceso de *outplacement* el candidato cuenta con el acompañamiento de un consultor que realiza el seguimiento de su evolución, mediante entrevistas regulares y un asesoramiento muy directo. A su vez el candidato recibe a manera de seminarios, la formación que necesita para tener éxito en la búsqueda de su nuevo puesto de trabajo.

Este servicio, normalmente, se realiza mediante la contratación de una consultoría, reportando importantes beneficios tanto para el candidato, por cuanto se mejora lo que inicialmente podría ser una situación traumática para él y su entorno familiar, como para la empresa ya que se mejora en buena medida la imagen de ésta, preservando el clima laboral interno, que puede verse gravemente afectado después de los despidos.

### 5.13.2 Ventajas

Frente al compromiso de las organizaciones al aplicar el *outplacement*, se encuentran las siguientes ventajas:

- Humaniza las relaciones laborales.
- Ayuda al desvinculado, suavizando su situación personal.
- La empresa muestra su interés por personas a las que, si pudiera, le gustaría conservar
- Mejora el clima de las negociaciones ante una reducción de planta.
- Ayuda psicológicamente al candidato y reduce el conflicto emocional.
- La desvinculación es percibida por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad.
- Posibilita un reencuentro personal y profesional, alcanzando motivación y optimismo sobre su propio futuro.
- Mantiene la moral de la planta de personal, que ve en la práctica que la empresa no abandona, a su suerte, al funcionario del que se ve forzado a prescindir.
- Desarrolla en forma completa la gestión de los recursos humanos.

En consecuencia, el interés de la empresa, es reducir conflictos emocionales, y que el colaborador desvinculado se sienta gratificado por el interés que se muestra por él, percibiendo la nueva situación no como algo áspero sino como un nuevo desafío profesional, mediante una reformulación de su marketing personal. Cada día son más las organizaciones que asumen con compromiso su responsabilidad social frente a estas situaciones, brindando asesoría y capacitación, orientación y apoyo psicológico a los empleados que van a ser desvinculados o transferidos para que afronten mejor la dificultad y para que diseñen e implementen una estrategia eficiente de transición de carrera o de búsqueda de un nuevo empleo o actividad en el menor tiempo posible.



## 5.14 El administrador del siglo XXI

El famoso escritor y futurista *Alvin Tofler* nos dice “Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no sepan aprender, desaprender y reaprender”.

En su libro el *Shock* del futuro caracterizó un prototipo humano, tanto en su vida cotidiana como profesional, el cual debía desarrollar y adquirir nuevas destrezas y habilidades para enfrentar los cambios del siglo XXI. De acuerdo con su pensamiento y visión plasmada en este libro de los años 70, pero muy actual, respecto a la organización expresaba:

“Las tradicionales estructuras funcionales de organización, creadas para actuar en condiciones previsibles, desprovistas de novedad, se muestran incapaces de responder eficazmente a los cambios radicales del medio. Por esto se crean estructuras de función temporal, mientras la organización total lucha por defenderse y seguir creciendo. En resumen, cabe esperar que la geografía de organización de la sociedad superindustrial será cada vez más dinámica, llena de turbulencia y de cambio. Cuanto más rápidamente cambie el medio, más breves son las formas de organización. En la estructura administrativa, como en la estructura arquitectónica, pasamos de las formas duraderas a las temporales, de la permanencia a la transitoriedad... los lazos del hombre con la geografía invisible de la organización cambian con creciente rapidez, lo mismo que sus relaciones con las cosas, los lugares y los seres humanos que pueblan estas cambiantes estructuras de organización. Así como los nuevos nómadas emigran de un sitio a otro, así emigra el hombre, cada vez más, de una estructura de organización a otra. No sólo se ven obligadas las grandes organizaciones a cambiar su estructura interna y a crear unidades temporales, sino que encuentran cada vez más difícil conservar sus tradicionales cadenas de mando. La silenciosa pero significativa decadencia de la jerarquía que se experimenta ahora no sólo en las oficinas de dirección, sino también en el nivel más bajo de la fábrica, se intensifica con la entrada en escena de verdaderas hordas de expertos, de especialistas en campos vitales tan estrechos que, muchas veces, resultan casi incomprensibles a los altos mandos. Los managers tienen que confiar cada vez más en estos expertos. Físicos, programadores de computadoras, proyectistas de sistemas, investigadores operacionales, ingenieros especialistas: he aquí otros tantos hombres que asumen una nueva función de toma de decisiones. Antaño, se limitaban a consultar a los ejecutivos, que se reservaban el derecho a decidir. Hoy, los managers están perdiendo este monopolio.”



**Figura 5.22 Todas las empresas tendrán que convertir la competitividad global en una meta estratégica.**

Con respecto al nuevo administrador, de igual manera en su libro afirma:

“Observamos, pues, la emergencia de una nueva clase de hombre de organización; un hombre que, a pesar de sus múltiples relaciones, no está básicamente comprometido con ninguna organización. Está dispuesto a emplear su técnica y su energía creadora para resolver problemas con los medios que le proporciona la organización y dentro de grupos temporales creados por ésta. Pero únicamente lo hace si el problema le interesa. Está comprometido con su propia carrera, con su propia realización... Pues el cambio de relaciones con las estructuras formales de organización trae consigo un creciente cambio de la organización no formal, y también un ritmo más rápido en las personas. Cada cambio implica la necesidad de nuevos conocimientos. El hombre debe aprender las reglas del juego”.

Para *Alvin Toffler* “el cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente, no sólo con las amplias perspectivas de la historia, sino desde del ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y lo experimentan.” “Individuos que tienen que experimentar el cambio, como una forma de vida; donde la transitoriedad y lo efímero de las relaciones y de las cosas, caracterizan el mundo actual, por consiguiente precisan una tipología de hombre, que pueda gerenciar las organizaciones del futuro”.

Bajo este contexto que, urge la conformación de un nuevo perfil de liderazgo para hacer frente a las exigencias de un entorno agresivo y dinámico, los viejos esquemas de liderazgo ya no son pertinentes, porque, también ha evolucionado el perfil del líder. Mientras que en las sociedades agrícola e industrial, se requería de líderes que

impusieran sus ideas, que forzarán a su gente a lograr sus objetivos, a cualquier costo; una cultura donde sólo la autoridad estaba capacitada para pensar y los subordinados para seguir órdenes. Hoy, las organizaciones son planas, con tecnología de punta, con alto intercambio de información, con empleados que poseen diversas habilidades técnicas y con una impresionante diversidad disciplinar y cultural.

Por lo anterior, es necesario desprenderse de las antiguas concepciones administrativas que se dedicaban a crear estructuras y jerarquías, buscando únicamente resultados operativos, haciendo a las empresas débiles y renuentes al cambio. La administración, hoy en día, se debe apoyar en el funcionamiento de las empresas, a partir de fines comunes, a nivel interno, por parte de quienes la componen, y a nivel externo, con el fin de integrar intereses políticos y sociales, consolidando la empresa en el mercado. Este conocimiento e integración de factores influyentes en la empresa, es lo que se denomina globalización.

#### 5.14.1 Características del gerente del siglo XXI

Las nuevas tendencias que invaden el campo de la administración, exigen que tanto ésta como sus directivas transiten por la necesidad de adaptarse a los nuevos cambios, pues el impacto no sólo es local sino a nivel internacional. Cambios que producen un alto grado de incertidumbre que genera mucha ansiedad en las organizaciones. Para el administrador José Orlando Morera Cruz (Características del gerente del siglo XXI monografías.com), la siguiente sería la tipología del Administrador del Siglo XXI.

- “Capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas y la habilidad para desarrollar redes de trabajo. Según su criterio, [parece existir una correlación muy estrecha entre la capacidad de establecer una red amplia y efectiva de relaciones, de un lado, y la generación de nuevas oportunidades de negocio, la excelencia en la dirección de personas y la fidelización de los clientes, de otro]” (José Orlando Morera Cruz).
- Adaptación al cambio y una visión, es decir una manera distinta de hacer las cosas, pues el desarrollo de esta última permite identificar la actividad nuclear de una empresa, sobre la base de las necesidades satisfechas a sus clientes o usuario.
- “Poseer un espíritu emprendedor”, que tiene que ver con el hecho de la adopción de un punto de vista empresarial, y no puramente administrativo, es una de las facetas más exigidas al directivo de empresa. *Alvin Toffler* coincide cuando expresa que “hoy en día se está produciendo el surgimiento del espíritu emprendedor en las grandes organizaciones” (El shock del futuro, página 165).
- Uso de un segundo idioma para operar y conducirse en entornos multiculturales. Por lo tanto, el manejo de dicha lengua se ha convertido en una herramienta imprescindible para el futuro directivo.
- Tener un conocimiento previo de la idiosincrasia y cultura de los diferentes países con los que debe interactuar, para respetar a los clientes o socios de diferentes

culturas, así como también tomar en consideración los problemas éticos, tanto internos como externos de la empresa.

- Saber otorgar confianza a los clientes, estar abierto a la innovación y generar los cambios, a través de una visión estratégica, sentir pasión por el negocio.
- Poseer una buena formación y mucha iniciativa personal; no obstante, la experiencia profesional y los conocimientos en informática, Internet, siguen siendo factores imprescindibles.
- Tener capacidad de liderazgo, para mantenerse actualizados, para manejar con eficacia sus emociones, para desarrollar nuevas competencias a través del tiempo, para coordinar e integrar equipos de trabajo de alto rendimiento, para fomentar la iniciativa propia de los empleados, para liderar el cambio, para compartir su visión con sus subordinados y motivarlos a alcanzar los objetivos de la organización, aun a pesar de la adversidad, pero sobre todo, se requiere que sean éticos y con un enfoque humano.

*Peter Druker*, teórico del Management por excelencia, en su libro *los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*, plantea que la gerencia efectiva es un requisito para la existencia y desarrollo permanente de la empresa en las condiciones altamente desafiantes y cambiantes del mercado actual. Por ello su obra considera los elementos fundamentales del gerenciamiento eficaz, tomando en cuenta para ello los aspectos fundamentales de la cultura organizacional, la toma de decisiones, el liderazgo sostenido, la aspiración a la calidad total en un marco de cambio e innovación constante.

Los aspectos más relevantes se pueden apreciar de la siguiente manera:

- **La productividad de quienes trabajan con el conocimiento:**
  - El liderazgo de la economía mundial pasará a aquellos países e industrias que logren elevar la productividad de las personas que trabajan con el conocimiento de la manera más sistemática y con el mayor éxito. Éste es el mayor desafío de la gerencia del siglo XXI.
  - El activo más valioso de una empresa del siglo XXI es el grupo de sus empleados que trabajen con el conocimiento y la productividad de éstos. Para ser productivos, quienes trabajan con el conocimiento han de considerarse como un activo de capital. Los costos hay que controlarlos y reducirlos; los activos deben acrecentarse.
- **La nueva revolución de la información:**

La información es el recurso clave para quien trabaja con el conocimiento en general, y especialmente para el ejecutivo. La información es lo que permite que aquellos que trabajan con el conocimiento lleven a cabo su labor. Hasta ahora y durante 50 años, la tecnología de la información ha girado en torno a los datos: su recopilación, almacenamiento, transmisión, presentación. Ha girado en torno a la T de tecnología en IT (information technology). Las nuevas revoluciones de la información giran en torno de la I de información.

- **Administrarse a uno mismo:**

Más y más individuos en la fuerza laboral - y la mayoría de los que trabajan con el conocimiento - tendrán que administrarse a sí mismos. Tendrán que situarse allí donde puedan hacer el máximo aporte; tendrán que desarrollarse por sí mismos; tendrán que mantenerse jóvenes y mentalmente activos durante una vida laboral de 50 años. Tendrán que aprender cómo y cuándo modificar lo que hacen, cuándo lo hacen y dónde lo hacen.

- **Competitividad global:**

Todas las instituciones tendrán que convertir la competitividad global en una meta estratégica. Ninguna institución, sea un negocio, una universidad o un hospital, puede pretender sobrevivir, mucho menos tener éxito, si no está a la altura de los parámetros fijados por los líderes en su campo, en cualquier parte del mundo.

- **El cambio no se puede administrar:**

- Solamente podemos mantenernos adelante de él. Un desafío es que su organización se convierta en líder del cambio. Un líder del cambio ve el cambio como una oportunidad. Un líder del cambio busca el cambio, sabe encontrar los cambios acertados y cómo aprovecharlos tanto fuera como dentro de la organización.
- Para ser un líder del cambio hay que tener el deseo y la capacidad tanto de alterar lo que ya se está haciendo como de hacer cosas nuevas o diferentes. Hay que tener políticas encaminadas a que el presente sea el forjador del futuro. Hay que inculcar una política sistemática de Innovación. Es decir una política para crear cambio.

En consecuencia, puntualiza *Peter Druker*, “para que la empresa sea productiva y competitiva debe estar fundada en un sólido liderazgo, ya que no se puede pretender tener colaboradores que sólo reciban órdenes”. Hay que formarlos como líderes, cuyo liderazgo parta de sí mismos y sean agentes de cambio, lideren el cambio en lugar de administrarlo.



## Resumen

Para dar comienzo a esta unidad, se partió de la aplicación del modelo justo a tiempo, en los años 50, donde la esencia del modelo se resume en la búsqueda de los problemas fundamentales y en el análisis de soluciones para la supresión de actividades innecesarias, como sobreproducción, esperas, operaciones innecesarias, desplazamientos, exceso de inventarios, averías, productos defectuosos etc. Como apoyo al JIT, se revisó el modelo *Kanban*, sistema que permite el control de la producción y mejora de procesos.

Respecto de calidad total, se abordó el significado de la calidad al interior de las organizaciones. Igualmente se estudió el pensamiento de algunos de los precursores que han sido determinantes en la orientación del modelo de **gestión de calidad** en el siglo XX, examinando algunos de los aportes más relevantes en esta materia. Igualmente sea dentro en lo que realmente significa el **sistema de gestión de calidad** en las organizaciones, con sus principios, niveles, normalización, metodología de aplicación y estructura. A partir de este sistema, igualmente se desarrolló la herramienta Kaizen que anima al trabajo en equipo y enseña a sus integrantes a trabajar en la mejora continua de manera sistemática y ordenada.

Por su parte, el fundamento de la reingeniería está en el rediseño radical de los procesos, donde los miembros de la organización estén dispuestos a pensar de un modo diferente los procesos y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización, rompiendo la estructura y cultura de trabajo; donde se requiere del compromiso de la alta dirección y de la definición de una visión clara del futuro esperado para la empresa. Aunado a esto vimos el **cuadro de mando integral**, una herramienta que permite traducir la **visión de la organización**, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos.

La rápida aceleración de la información, la globalización y otras tendencias hacen que los líderes de las organizaciones, día a día, estén enfrentándose al cambio, circunstancia que hoy más que nunca requiere de la aplicación de modelos como el *coaching*, el empowernet o el *mentoring*, que según se vio a lo largo de esta unidad, su aplicación fortalece en las personas sus capacidades, su confianza, su visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos en las situaciones que viven; donde el sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema en el que los empleados son responsables de sus propias acciones, y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no sólo de una persona como ocurría anteriormente.

Posteriormente, se abordó el *benchmarking*, como una estrategia que permite no sólo identificar las mejores prácticas de negocios entre las empresas reconocidas como

líderes sino el poder adaptarlas al interior de la organización para lograr de esta forma dar un salto cualitativo y cuantitativo en el crecimiento de la empresa.

Ya finalizando la unidad y debido a la creciente competencia global, a la introducción de nuevas tecnologías, a la volatilidad de los gustos de consumidor y a la redefinición de paradigmas que esto conlleva, se estudió los enfoques de *outsourcing*, comercio electrónico y *outplacement*.

En consecuencia, las nuevas condiciones de las organizaciones en el mundo actual, requieren de gerentes y empleados, que en este nuevo siglo asimilen los cambios profundos en conceptos, percepciones y valores personales para adoptar nuevas actitudes y comportamientos.



## Bibliografía

- ÁLVAREZ, M. y RODRIGUEZ, B. (2002): Informe “La Reingeniería de Procesos como herramienta de mejora de la gestión”. Universidad de Oviedo.
- BAÑEGIL, T. (1993). El Sistema *Just in time* y la flexibilidad de la producción – Pirámide.
- GROUARD, B. y MESTON, F. (1995). Reingeniería del Cambio. Alfaomega Grupo Editor.
- BLANCHARD, K. *Empowerment*. Tres claves para lograr que el proceso de facultar a sus empleados funcione en su empresa. Editorial Norma.
- BOYETT, J. y BOYETT J. (2004). Lo Mejor de los Gurús del Management. Gestión 2000.
- CANTU, H. (1997). Desarrollo de una Cultura de Calidad. Mc.Graw Hill.
- CÁRDENAS, A. (1993). Administración con el método Japonés. CECSA.
- CHIAVENATO, I. (2002). Administración en los Nuevos Tiempos. MacGraw Hill.
- DIAZ DE SANTOS. (1989). Calidad, Productividad, Competitividad, Deming.
- DRUCKER, P. (1999). Los desafíos de la Administración del Siglo XXI. Un anticipo del futuro. Editorial Sudamericana.
- FAJARDO, J. (1993). Fundamentos de *e-commerce*. Mp. Ediciones Compumagazine.
- FIRTH, D. (2000). Lo fundamental y más efectivo acerca del cambio. McGraw Hill.
- GIBSON, R. (1997). Repensando el Futuro. Editorial Norma.
- GIL, F. (2002). Teoría Organizacional. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Bogotá.
- GOLDSMITH, M. y LYONS, L. *Coaching*. La última palabra en desarrollo de liderazgo. Prentice Hall.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994). Reingeniería. Editorial Norma.
- HERNANDEZ, A. (1998). Manufactura Justo a tiempo, CECSA.
- JAMES, P. (1997). Gestión de la Calidad Total.
- KENNETH, M. MEREDITH, Mini. *Empowerment* para su equipo. McGraw Hill.
- LEFCOVICH, M. (2005). Calidad Total – [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- PERRY, Z, y SKIFFINGTON, S. (2002) Guía completa de *Coaching* en el trabajo. McGraw-Hill
- PRESENCIA, J. (2004). Calidad Total y Logística.
- RAMÓN, C. (1994). La empresa hacia el año 2010. Alfaomega Marcombo.
- YASUHIRO, M. (1993). El sistema de producción Toyota. Ediciones Macchi.
- ROTERY, B. ROBERTSON I. (1997). *OUTSOURCING*. La subcontratación. Editora Limusa, 2da edición.
- RUIZ-CANELA LOPEZ, J. (2003). La Gestión Total en la Empresa Moderna.
- SPENDOLINI, M. *Benchmarking*, / Primera edición, 1994. / Grupo Editorial Norma. Colombia.

- URÍA, B. (2001). El éxito en la búsqueda de un nuevo empleo. El *Outplacement*. Ediciones Piramide. 1<sup>a</sup>. Edición.
- VILLAMIL, M. (2003). Administración de la Producción y las Operaciones.