



UNAP



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL”

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

RICARDO BLADIMIR SALCEDO RAMÍREZ

IQUITOS, PERÚ

2019



UNAP

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**ACTA DE SUSTENTACION DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
N° 026-CCGyT-FACEN-UNAP-2019**

En Iquitos, en el auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios-FACEN, a los **veinticinco** días del mes de **octubre** del año 2019, a horas: **04:30 p.m.**, se dio inicio a la sustentación pública del Trabajo de Suficiencia Profesional titulado: **“AUDITORIA, ADMINISTRATIVA Y REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL”**, aprobado con R.D. N° ... **1631**-2019-FACEN-UNAP, presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativa: **RICARDO BLADIMIR SALCEDO RAMIREZ**, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, que otorga la Universidad de acuerdo a Ley y Estatuto.

El Jurado calificador y dictaminador designado mediante R.D N° 1563-2019-FACEN-UNAP está integrado por:

LIC. ADM. BENY PASQUEL FLORES, Dr.	Presidente
LIC. ADM. VICTOR ARTURO JESUS CASTILLO CANANI, Dr.	Miembro
LIC. ADM. DAVID EDUARDO BURGA PEREZ, Mgr.	Miembro

Luego de haber escuchado con atención y formulado las preguntas necesarias, las cuales fueron respondidas:..... **SATISFACTORIAMENTE**

El jurado después de las deliberaciones correspondientes, arribo a las siguientes conclusiones:

La Sustentación Pública y el Trabajo de Suficiencia Profesional ha sido:..... **APROBADO**con la calificación..... **MUY BUENA**

Estando el Bachiller apto para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Siendo las **06:00 pm** se dio por terminado el acto **ACADÉMICO**

LIC. ADM. BENY PASQUEL FLORES, Dr.
Presidente

LIC. ADM. VICTOR ARTURO JESUS CASTILLO CANANI, Dr.
Miembro

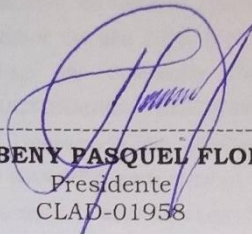
LIC. ADM. DAVID EDUARDO BURGA PEREZ, Mgr
Miembro

Somos la Universidad licenciada más importante de la Amazonía del Perú, rumbo a la acreditación

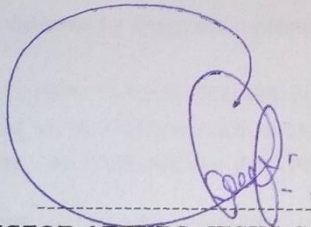
Calle Nanay N°352-356- Distrito de Iquitos – Maynas – Loreto
<http://www.unapiquitos.edu.pe> - e-mail: facen@unapiquitos.edu.pe: #065-234364 /065-243644
/ 944670264



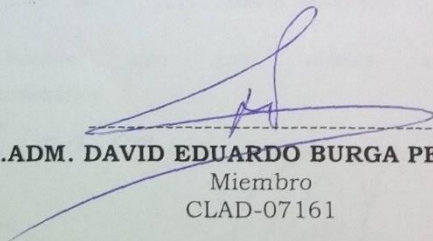
MIEMBROS DEL JURADO



LIC.ADM. BENY PASQUEL FLORES, Dr.
Presidente
CLAD-01958



LIC.ADM. VICTOR ARTURO JESUS CASTILLO CANANI, Dr.
Miembro
CLAD-17744



LIC.ADM. DAVID EDUARDO BURGA PEREZ, Mgr.
Miembro
CLAD-07161

ÍNDICE

PORTADA	1
ACTA DE SUSTENTACIÓN	2
MIEMBROS DEL JURADO	3
INDICE	4
RESUMEN	6
CAPITULO I: Auditoria Administrativa	7
1.1 Auditoria administrativa.	7
1.2 Naturaleza de la Auditoria Administrativa.....	7
1.3 Definiciones de la auditoria administrativa	8
1.4 Denominaciones de la auditoria administrativa	8
1.5 Objetivos de la auditoria administrativa.	9
1.6 La empresa y la Auditoria Administrativa, esquema de la empresa y la Auditoria Administrativa.....	10
1.7 Auditoria Operacional u Operativa – áreas funcionales	11
CAPITULO II: Reestructuración Empresarial y Just In Time	13
2.1. Concepto de Reestructuración.....	13
2.2. Escenarios competitivos.....	13
2.3. Equipo de trabajo en emergencia.....	13
2.4. Estrategias de replotamiento.....	14
2.5. Just in Time	14
2.6. Administración de inventarios.....	14
2.7. Lotes óptimos y de seguridad de existencias.....	15
2.8. Oportunidad en la entrega.....	15
2.9. Tiempo y espacio.....	16
CAPITULO III: Reingeniería	17
3.1. Definición.....	17
3.2. El sinergismo en las empresas.....	17
3.3. Procesos y dinamismo.....	17
3.4. Posibilidades claves de la reingeniería de procesos.....	18
3.5. Impulsadores hacia una visión.....	18
3.6. Puntos de innovación radical.....	18
3.7. Escuchar al cliente, pero oír al proceso.....	19
3.8. El comportamiento de los negocios.....	19
3.9. El cambio paradigmático.....	20
3.10. Concepto y prácticas de posicionamiento.....	21

3.11.	Herramientas usadas en el diseño del negocio.....	21
3.12.	Reingeniería de los procesos de negocios.	22
3.13.	Los recursos de tecnología de información.....	23
3.14.	Los Recursos Humanos.	23
3.15.	Creación de un nuevo ambiente de negocios.....	23
CAPITULO IV: Benchmarking y Calidad Total		25
4.1.	Definición de Benchmarking	25
4.2.	Estrategias del líder del mercado.	25
4.3.	Programas de adecuación al mercado.	26
4.4.	Aprendizaje empresarial.....	27
4.5.	Cultura de la calidad.	27
4.6.	Programas de calidad en la empresa.....	28
4.7.	Método Deming para la calidad.	29
4.8.	Evolución del concepto de calidad.	34
4.9.	Las normas ISO.....	35

RESUMEN

En el presente trabajo se estudió temas relacionados a la auditoría y la reestructuración empresarial, para adaptarse al constante cambio que se suscita en el mundo empresarial.

En un primer punto se explica y se define que la auditoría administrativa es una revisión total o parcial de una organización con el propósito de medir el nivel del desempeño y poder visualizar oportunidades de mejora, como también una herramienta de control administrativo; el cual tiene como propósito el de detectar fallas y hacer la recomendaciones de acuerdo a las circunstancias presentadas.

Además se define y se explica que la reestructuración de una organización es un proceso por el cual se permite a empresas con problemas económicos proseguir sus actividades dentro de un marco de seguridad; y también existe el tema de Justo a Tiempo, que se define como una filosofía industrial que puede resumirse en fabricar los productos estrictamente necesarios, en el momento preciso y en las cantidades debidas.

Si se habla de cambio debemos tener bien definido la reingeniería; donde Hammer y Campy la definen como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en sus medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

Para que exista un mejor desenvolvimiento de la organización en la actualidad, se debe aplicar el benchmarking; donde, se considera como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Finalmente se define y se explica sobre la cultura de calidad, que es un conjunto de comportamientos individuales y de una organización que, basados en creencias y valores compartidos, busca continuamente alcanzar los objetivos de la organización en relación a la calidad de sus productos y servicios y a la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

CAPITULO I: Auditoria Administrativa

1.1 Auditoria administrativa.

Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. También es la herramienta de control administrativo que examina sistemáticamente e integralmente el grado de eficiencia en la aplicación del proceso administrativo a las distintas funciones de una entidad, así como la manera en que esta eficiencia influye en las actividades de las mismas.

Su propósito final será el de detectar fallas y hacer las recomendaciones que juzguen adecuadas a las circunstancias.

Evalúa los objetivos y políticas de la administración y su habilidad para aplicar el proceso administrativo.

Una auditoría administrativa no se produce en el vacío. Forma parte de una estrategia de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización adquiera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente.

Para que se dé una auditoria administrativa eficiente el punto de partida es el convencimiento de que no constituye un fin en sí misma, sino que está ligada a todo un proceso de desarrollo institucional, por lo que la aportación de distintos puntos de vista y experiencias, la toma de conciencia generalizada y el ejercicio de la autocrítica en todos los niveles, son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados.

1.2 Naturaleza de la Auditoria Administrativa.

La auditoría se genera por múltiples causas dentro de la administración de una empresa; su género pertenece al área del control, que ubicado mediante evaluaciones y exámenes que se realizan en los diferentes elementos; mantienen el ajuste y el orden dentro del que hacer de la administración general.

A continuación, se presenta una lista de algunas de las causas ordinarias que pueden contribuir a una deficiente administración o a una empresa mal llevado, estas son:

- Inutilidad de los objetivos por ser estos ambiguos y confusos.
- Organización costosa innecesaria.

- Difícil y costoso control.
- Demasiados o pocos jefes, área de control adecuado a las necesidades.
- Conflictos de competencia y personal falta de motivación.

1.3 Definiciones de la auditoria administrativa

Entre los diversos autores encontramos los siguientes conceptos de auditoria administrativa:

- **E. F. Norbeck** dice que la auditoría administrativa "es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos".
- 1. **William P. Leonard** dice que la auditoría administrativa es "el examen completo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, de una sección o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".

1.4 Denominaciones de la auditoria administrativa

La auditoría administrativa desde que apareció, ha sido mencionada con otras denominaciones: control de gestión, auditoria gerencial, auditoria de rendimiento, análisis administrativo, diagnostico de productividad, etc. todas estas denominaciones son válidas y han contribuido al conocimiento de la auditoria administrativa y su aplicación en las organizaciones.

A continuación, detallo algunas de las denominaciones antes mencionadas:

- Auditoría de Rendimiento:** Auditoría Administrativa (u operativa de rendimiento) se ocupa básicamente de la eficiencia con los cuales los recursos son administrativos y consumidos.
- Control de Gestión:** Se entiende por control de gestión el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos.
- Análisis Administrativo:** examen exhaustivo de los planos organizativo, dinámico, funcional, estructural y comportamental en una empresa u organización para detectar situaciones anómalas y proponer las soluciones que sea necesario.
- Auditoría Gerencial:** Es un análisis y evaluación informativa y constructiva, y una serie de recomendaciones con respecto a la amplitud de los planes, procesos de personal y problemas de una entidad económica.

En la actualidad, la auditoría administrativa se concibe como una herramienta de control de gestión basada en sólidos principios administrativos y buenas prácticas administrativas, que caracterizan a las organizaciones bien administradas.

1.5 Objetivos de la auditoría administrativa.

a) **Objetivo General:**

Es el de evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente. Así, realiza labores de prevención, supervisión, adecuación y corrección, según sea el caso, para impulsar la adhesión a los lineamientos normativos establecidos por la administración (e inclusive aquellos que son fijados externamente) y de esta manera lograr que las actividades se efectúen con eficiencia, eficacia, calidad y excelencia.

Objetivos específicos:

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

- **De control.** Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- **De productividad.** Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- **De organización.** Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- **De servicio.** Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- **De calidad.** Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- **De cambio.** Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

- **De aprendizaje.** Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- **De toma de decisiones.** Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
- **De interacción.** Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
- **De vinculación.** Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

1.6 La empresa y la Auditoria Administrativa, esquema de la empresa y la Auditoria Administrativa.

Los elementos o factores en los métodos de administración que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación; son los siguientes:

- a) **Planes y Objetivos.** – Una de las mayores deficiencias en numerosas empresas es la que la administración no da pleno cumplimiento a los principios de planificación.
- b) **Estructura.** - En el establecimiento y operación de una empresa es vital una organización constante de la estructura orgánica, para satisfacer los objetivos y futuras necesidades de ella.
- c) **Políticas.** - Las políticas son esenciales para una administración eficaz. La deficiencia en la formulación y aplicación de políticas apropiadas puede atribuirse a la falta de atención y dirección de la gerencia.
- d) **Sistemas y Procedimientos.** - Un sistema o procedimiento deficiente puede resultar costoso y entorpecer las operaciones de la organización, ya que obstaculiza la fluidez de políticas que la generaron.
- e) **Métodos De Control.** - Son herramientas por medios de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en forma proyectada.

1.7 Auditoría Operacional u Operativa – áreas funcionales

Es la evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas a los procesos de gestión de una entidad, con la finalidad de determinar el grado de eficiencia, eficacia con que son manejados y controlados los recursos en general, de manera que cumpla con las políticas implementadas con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos por la Gerencia. La Auditoría Operacional tiene alcance ilimitado. Esto se debe a que todos los procesos de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea un proceso financiero o no. La auditoría operativa cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan.

La auditoría operacional investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa con los propósitos de determinar.

1. Si se tiene los controles adecuados.
2. Si los controles permiten realizar las actividades con eficiencia; y
3. Si se pueden logra una disminución de costos e incrementos de la productividad.

El Proceso De La Auditoría Operacional

1. Familiarizarse con la empresa con el objeto de apreciar en forma general sus problemas.
2. Formular los problemas específicamente de carácter operativo y analizar el efecto que éstos tienen en los resultados del ejercicio.
3. Observación de los procesos operativos y recoger información sobre ellos.
4. Recurrir a conocimientos generales sobre el tema con el propósito de asociar éstos con los problemas de la empresa. Recurrir a la experiencia profesional.
5. Formular hipótesis que permitan detectar las formas más adecuadas de adelantar las investigaciones que sean necesarias.
6. Inferir las implicaciones de las hipótesis formuladas, esto es analizar las causas y consecuencias que originan los problemas o los efectos en las operaciones que actualmente se están dando.
7. Obtención de evidencia.
8. Conclusiones que permitan la confirmación, de negación o reformulación de las hipótesis.
9. Descripción de los hallazgos y comunicación a los afectados.
10. Diagnóstico y recomendaciones.

Auditoría de las Áreas Funcionales de la Empresa

Toda organización ya sea comercial, industrial o de servicios contiene todas o algunas de las siguientes áreas operacionales o áreas funcionales.

- a. Compras
- b. Producción.
- c. Ventas.
- d. Personal.
- e. Finanzas.

CAPITULO II: Reestructuración Empresarial y Just In Time

2.1. Concepto de Reestructuración

Es el proceso de transformación de empresas en dificultades, en empresas competitivas y rentables, en otras palabras, la recuperación de sanas prácticas de administración.

La reestructuración es el proceso por el cual se permite a empresas con problemas económicos proseguir sus actividades dentro de un marco de seguridad, tanto para la misma empresa como para sus acreedores.

2.2. Escenarios competitivos.

El escenario competitivo es el lugar donde toda organización lucrativa o no, se desenvuelve o desarrolla, buscando disminuir los riesgos y optimizando sus recursos escasos, obteniendo el bienestar para la sociedad donde se desarrolla o ámbito de acción.

Los cambios que tienen lugar en el entorno empresarial obligan a las organizaciones y empresas a adaptarse constantemente a nuevas realidades, nuevos conceptos, nuevos productos y nuevas tecnologías. La identificación de tendencias futuras y la anticipación de los cambios del mercado se han convertido en determinante para la competitividad de las organizaciones. Además, en la capacidad de las empresas para hacer frente a la incertidumbre y adaptarse rápidamente a los cambios importantes se ha convertido en un factor crucial para éxito y un gran desafío para los gerentes.

2.3. Equipo de trabajo en emergencia.

Los equipos de Emergencia constituyen el conjunto de personas especialmente capacitadas y organizadas para la prevención y actuación en caso de emergencias.

Se trata de una combinación perfecta, muy necesaria y quizás aún poco desarrollada en algunos entornos laborales, pero muy habitual en profesiones relacionadas con los servicios de emergencia, como por ejemplo los Bomberos.

El mundo laboral es muchas veces un lugar de emergencias y como tal se producen momentos desestructurados, caóticos, variables o impredecibles. Son instantes en los que se requieren de acciones concretas y claras que reconduzcan hacia la normalidad. Controlar todos los aspectos del trabajo y conducir (liderar) al equipo a un desempeño exitoso sin que nadie se vea superado por las circunstancias.

2.4. Estrategias de reflotamiento.

Es la elevación de la gestión integral de empresas en dificultades o con necesidad de implementar cambios sustanciales en su negocio y está claro que solo las empresas que está en crisis amerita un reflotamiento empresarial, marcando las pautas de gestión y proveyendo el equipo líder para diseñar y ejecutar cambios en los sistemas y procesos de negocio con el objetivo de obtener mejoras.

La estrategia que debe utilizarse para iniciar un reflotamiento empresarial es que posea un proceso de reestructuración financiera, una reestructuración operacional, orientada a largo plazo, enfocada a asegurar la gestión de flujo en la compañía de forma permanente, en cuantía acorde con el sector y la inversión, implantando los procesos de gestión adecuados y aportando equipos de gestión altamente cualificados.

2.5. Just in Time

La metodología Justo a Tiempo es una filosofía industrial que puede resumirse en fabricar los productos estrictamente necesarios, en el momento preciso y en las cantidades debidas: hay que comprar o producir solo lo que se necesita y cuando se necesita.

La fabricación justo a tiempo significa producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la necesidad de inventarios.

Es una filosofía industrial de eliminación de todo lo que implique desperdicio o despilfarro en el proceso de producción desde las compras hasta la distribución.

2.6. Administración de inventarios.

Es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y que tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto determinaremos los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias.

Los inventarios más comunes son los de: materias primas, productos en proceso y productos terminados. La administración de los inventarios depende del tipo o naturaleza de la empresa, no es lo mismo el manejo en una empresa de servicios que en una empresa manufacturera. También depende del tipo de proceso que se use: producción continua, órdenes específicas y montajes o ensambles.

2.7. Lotes óptimos y de seguridad de existencias.

El lote óptimo es la cantidad que conviene comprar periódicamente para optimizar los costos de adquisición y tenencia que demanda la gestión de inventarios. Lo que muchas veces se llama nuestro inventario “ideal” el cual depende de dos variables básicas en principio que son:

- Demanda.
- Tiempo de reposición – reaprovisionamiento – lead time (de compra o de producción)

Los stocks representan generalmente una de las mayores inversiones que realiza la empresa, representan los materiales que posee una empresa, en general recursos materiales que no se utilizan en un momento determinado en previsión de necesidades futuras.

Los stocks resultan imprescindibles para proporcionar un buen servicio al cliente, efectuar las operaciones de la fábrica lo más eficientemente posible manteniendo la producción a un ritmo regular y para producir lotes de tamaño razonable.

Existencias de Seguridad.

Es la cantidad menor de existencias de un material que se puede mantener en el almacén bajo la cual el riesgo de ruptura de stocks es muy alto. Es la reserva contra la indeterminación de la demanda, proceso de producción o suministro. Suponen una garantía frente a posibles aumentos repentinos de la demanda. Las existencias de seguridad son la cantidad promedio de existencias actuales cuando llegan las órdenes de reabastecimiento.

2.8. Oportunidad en la entrega.

Desde el punto de vista logístico, el servicio al cliente es considerado como el medio para satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a la información, calidad de los productos, y el cumplimiento en las condiciones de entrega respecto a la promesa del tiempo.

En todos los procesos logísticos, el cliente es el último eslabón en la cadena de suministro, por lo que los esfuerzos de los procesos de entrega se deben enfocar en los niveles adecuados de prestación de servicio que satisfagan sus necesidades.

2.9. Tiempo y espacio.

Podemos mencionar que para lograr que el valor creado y expresado de un producto (al cual podemos llamar valor de forma) y todos los esfuerzos puestos en crear valor de marca a través de las actividades de marketing (al cual llamaremos valor de posesión), tengan el efecto deseado, es necesario considerar las actividades de gestión vinculadas a **tiempo y espacio**. La gestión de tiempos y espacios debe ocupar un lugar de importancia en la agenda de cualquier organización interesada en lograr niveles saludables de servicio al cliente y rentabilidad operativa.

La finalidad es entregar a los consumidores una experiencia satisfactoria y de calidad, en el tiempo y lugar adecuados.

CAPITULO III: Reingeniería

3.1. Definición.

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en sus medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez. (HAMMER & CAMPY, 1990, 1994) Reingeniería significa empezar de nuevo, abandonar procedimientos establecidos y crear uno nuevo.

3.2. El sinergismo en las empresas.

La sinergia comúnmente refleja un fenómeno por el cual actúan en conjunto varios actores, o varios factores, o varias influencias, así creando un efecto más grande que el que hubieran operado independientemente.

El término sinergia significa cooperación, aplicado al mundo empresarial, la sinergia es la producción de efectos adicionales que resulta del trabajo conjunto de dos o más organizaciones, teniendo en cuenta que esos efectos no se producirían si esas organizaciones actuaran por separado.

En el lenguaje corriente, el término tiene una connotación positiva, y es utilizada para señalar un resultado más favorable cuando varios elementos de un sistema o de una organización actúan concertadamente. Más prácticamente, se atiende que hay sinergia positiva cuando el resultado es superior a la suma del resultado de cada elemento o de cada parte actuando aisladamente. Esto es resumido muy simplemente con el refrán: “uno y uno hacen tres” o cuando 2 y 2 no suman 4, si no que suman 5

3.3. Procesos y dinamismo.

Un proceso es una serie de actividades vinculadas que se toma materia y la transforma en un producto. La mayoría de las actividades que un negocio emprende forman parte de procesos no estratégicos, los cuales por lo general no trascienden al mercado.

Un proceso esencial crea valor por la capacidad competitiva que brinda a una compañía. Los procesos esenciales son valorizados por el cliente, el accionista y es crítico que se realicen correctamente.

El dinamismo es la capacidad de las empresas, cuyas actividades tienen movimiento, generan innovación y están en constante transformación.

3.4. Posibilidades claves de la reingeniería de procesos.

En el mundo de la administración y el cambio de procesos, la administración tiene que tener un panorama completamente nuevo de las piezas que forma una compañía: El personal, las habilidades administrativas y del liderazgo, la cultura organizacional, la necesidad de conocimientos, la necesidad de toma de decisiones rápida, y la creación instantánea a los estímulos del mercado, la administración de activos y las mediciones de rendimiento.

Es indiscutible que las personas son consideradas el mayor activo de una empresa, sin embargo, con más frecuencia esta nación es paramente retórico. La compañía que buscan crear nuevos paradigmas, para cambiar y buscar un trabajo totalmente impulsado por los procesos, y para buscar y llevar a cabo puntos de innovación radical necesita estar seguras de sacar el máximo provecho de su mayor recurso.

3.5. Impulsadores hacia una visión.

Administración y liderazgo.

Los líderes ya no administran a través de ejecutivos funcionales, sino a través de los directores de procesos principales identificado. Los líderes deben manejar el ansia de radicalización al mismo tiempo que permiten que los directores de procesos esenciales manejan la carga operativa.

La clase de organización que tiene mayores probabilidades de éxito en la reingeniería de procesos es una que tenga un alto grado de:

- Liderazgo que puede crear una visión, florecer influir en la forma de trabajar.
- Valores compartidos.
- Trabajo en equipo en todos los niveles.
- Relaciones con el grupo constituyente.
- Cambio y el deseo de dominar el mercado.

3.6. Puntos de innovación radical.

Son aquellos donde hay que concentrar la inteligencia del capital humano, ya que constituyen oportunidades para lograr incluirse en el conjunto de vanguardia de los competidores, dependiendo de la inteligencia aplicada y poder realizar una escapada que lleve a liderar al grupo que ha conseguido mantenerse en la avanzada de los competidores. Cuando se transita por este camino, se logra disminuir costos en poco tiempo y con plena seguridad alcanza el éxito de sus objetivos.

Estos análisis llevan de la mano a evaluar detenidamente los procesos que existen en la empresa, para tomar una decisión entre diferentes alternativas, que seleccione acertadamente cuál de los procesos escoger para la realización de su trabajo, con la expectativa cierta de mejorar las áreas de investigación y desarrollo, la organización de los sistemas, la racionalización de proveedores, respuestas más rápidas al cliente y lograr la empatía en los servicios.

3.7. Escuchar al cliente, pero oír al proceso.

La importancia de escuchar al cliente es clave a la hora de mantener una relación sana y duradera con ellos. Para escuchar la voz del cliente se utilizan en general enfoques cuantitativos (encuestas de valoración...), cualitativos (sugerencias, comentarios,) técnicas de investigación (entrevistas...) y análisis de los “momentos de la verdad”.

¿Cómo escucha al cliente?

1. **Grupos usuarios:** Es una estructura de trabajo donde un reducido número de clientes (entre cinco y siete) se reúnen con nosotros de forma periódica (dos o tres veces al año) para discutir sobre los servicios que estamos ofreciendo en un área en particular.
2. **Eventos en el sector del cliente:** Una forma muy efectiva de escuchar a nuestros clientes hablar sobre sus necesidades, sus objetivos, sus metas y sus prácticas es ir a donde quiera que sea que su industria o sector discute sobre asuntos.
3. **Investigación del mercado:** una forma indirecta de escuchar a nuestros clientes es la de realizar una labor de investigación del mercado al que va dirigido el producto o servicio del cliente para conocer sus necesidades y planteamientos.
4. **Reuniones periódicas:** Reunirse de forma periódica con nuestros clientes por separado para hablar sobre la calidad de nuestros servicios, los problemas que el cliente necesita resolver, las incidencias de su mercado, la realidad de su negocio o una simple y distendida charla delante de una buena comida puede ser una de las fuentes de información más importantes que podamos encontrar.

3.8. El comportamiento de los negocios.

Las empresas se han desarrollado lentamente, sin embargo, el índice de evolución ha aumentado de manera significativa en los últimos años. Hoy en día la tasa de cambio

en los negocios es alta. Los cambios en los negocios, basados en la tecnología, parecen estar sucediendo a un ritmo acelerado.

En las economías de mercado, la competencia se considera el factor más importante para el empresario. Michael E. Porter ha demostrado que la competencia está influida por cinco factores, que son los siguientes:

- ✓ La habilidad de las nuevas compañías para entrar al mercado.
- ✓ La habilidad de los proveedores para ejercer una presión sobre los costos de los competidores en el mercado.
- ✓ La habilidad de los clientes para influir en los competidores.
- ✓ La habilidad de las alternativas para presionar al mercado.
- ✓ Las actividades competitivas de las compañías rivales.

También existen otros factores que influyen en los anteriores, como ser el gobierno, la tecnología y la globalización influye en los anteriores para producir cambios en el ambiente de los negocios de industrias particulares, sectores completos de la economía y economías enteras.

3.9. El cambio paradigmático.

Se entiende por paradigma la forma de actuación que define la manera de dirigir la empresa en un momento determinado. Por tanto, un cambio de paradigma es, en esencia, un cambio relevante en las reglas, supuestos y actitudes relacionados con una forma establecida para desarrollar una actividad (Tapscott y Caston, 1995).

En el ambiente empresarial se ha presentado siempre resistencia al cambio por muchas razones: incertidumbre, carga de trabajo tradicional, riesgo de crítica e inferencia con los planes existenciales, son algunas de ellas. El paradigma que actúa como filtro es también la causa subyacente de muchos problemas de comunicación. Otro problema que tiene a resistir el cambio se manifiesta en el rechazo a lo “no inventado aquí”.

Algunos ejemplos comunes de los supuestos de los negocios son los siguientes.

- EL trabajo de la empresa se controla de arriba hacia abajo.
- Los buenos gerentes no necesitan ser expertos en lo que están administrando.
- Las tareas deben diseñarse sin tener en cuenta a los individuos.
- El organigrama es una representación real en una empresa.
- Los acontecimientos imprevistos no afectaran los planes de la empresa.

Para crear el ámbito del cambio, la empresa debe demostrar su compromiso a través de la acción. Para lograrlo es necesario comprender la razón de la actitud y trabajar para modificar aquellos factores subyacentes.

3.10. Concepto y prácticas de posicionamiento.

El posicionamiento es un conjunto de actividades que proporciona el marco estratégico para la reingeniería y a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz.

Prácticas de posicionamiento

En el posicionamiento, la primera aplicación de los modelos de negocios será el suministro de una descripción básica de la operación del negocio. Los modelos básicos y los más usados son los diagramas de control de la actividad de negocios y los diagramas de relación.

En este proceso, cada uno de los tipos de modelos y su información de apoyo se revisarán en la etapa de simulación de los cambios potenciales. Cuando se prueba cada simulación, el equipo podrá rastrear el efecto de onda que los cambios tendrán en toda la compañía, en esta forma la empresa entenderá el impacto sobre algunas de sus áreas; personal, organización, planeación, políticas, reglas, y apoyo tecnológico.

Los objetivos del posicionamiento van más allá de los que comúnmente se asocian con la metodología de cambio, ellos son:

- ✓ Controlar el cambio de manera sistemática.
- ✓ Facilitar el cambio en la medida de lo posible.
- ✓ Eliminar las amenazas asociadas al cambio.
- ✓ Realizar el cambio como una serie continua de mejoras incrementales.
- ✓ Agrupar los incrementos del cambio en proyectos de tamaño manejable.
- ✓ Recopilar datos de investigadores de mercado búsqueda de tecnología y observaciones del personal.

3.11. Herramientas usadas en el diseño del negocio.

- ⇒ **La metodología de la reingeniería dinámica** aplicada a los negocios representa una aplicación de la metodología del desarrollo de los sistemas de relación. En la reingeniería dinámica aplicada a los negocios, los proyectos se trabajan desde tres puntos de vista. El personal, la tecnología y el proceso mismo. En una compañía, la utilización de la reingeniería dinámica aplicada

a los negocios controla el proceso de cambio en tres niveles, los cuales determinan el alcance del mismo.

- ⇒ **Un modelo de procesos de negocios** puede definirse como una representación de la operación de la compañía de una parte específica de la operación.
- ⇒ **El modelo corporativo** está constituido por muchos modelos individuales que se encuentran interrelacionados y que se diferenciarán con base en las áreas que se dirigen y en las técnicas de modelamiento utilizadas. Independientemente de las técnicas empleadas en los modelos individuales, todos los modelos detallados forman un conjunto integrado. Un modelo representativo contiene información acerca de cada etapa de trabajo y cada aspecto del desempeño y del apoyo de la operación.

3.12. Reingeniería de los procesos de negocios.

La reingeniería de procesos de negocios, se basa en una mejora de raíz que se enfoca en los procesos que son claves para la organización o empresa, teniendo como apoyo las técnicas básicas del justo a tiempo y la administración de la calidad total.

Factores Críticos para la implementación de la reingeniería

- Alta dirección
- Liderazgo
- La comunicación
- La participación de los empleados
- Y los equipos

El enfoque básico de la reingeniería de procesos se compone en tres fases.

- a. **Fase 1: Descubrimiento:** Es un examen del negocio que busca identificar la oportunidad y la escala para reingeniería de procesos esenciales con o sin la búsqueda de puntos de innovación radical.
- b. **Fase 2: Rediseñar:** Esta fase implica el empleo de todas las habilidades y talentos administrativos inherentes al diseño de cualquier producto físico.
- c. **Fase 3: Realización:** El poder de la reingeniería de los procesos radica en su alcance a nivel de toda la compañía. Este alcance requiere que el esfuerzo cree en un entorno que abarque de toda la compañía que se pueda introducir el cambio con éxito.

Por lo general, los cambios de que afectan a la compañía o a una gran parte de ella se realizan para responder a presiones externas, como el aumento de la competencia y la disminución de las ventas. Incluso cuando una empresa está funcionando dentro del paradigma cambiante, será necesario hacer cambios, aunque produzcan resultados modestos.

3.13. Los recursos de tecnología de información.

La reingeniería no es asunto de la tecnología de la información, el negocio mismo depende en gran medida de las computadoras. Por eso la aplicación de esa tecnología con el fin de mejorar la operación, se considera en los proyectos de reingeniería, porque en la práctica, este tipo de proyectos examina procesos de negocios en los cuales es frecuente descubrir nuevas y mejores aplicaciones para información y tecnología.

La tecnología es uno de los aspectos más importantes para mejorar la eficiencia. El primer punto de interés en el cual la tecnología apoya un proceso de negocios y amplía la eficiencia es la contribución fundamental de la tecnología; las formas en que ella puede apoyar el seguimiento de un proceso de negocios. La tecnología puede aumentar la velocidad. Permite archivar información y recuperarla más tarde. Puede mover datos e información de un lugar a otro. Puede también controlar las tareas del proceso y mejorar la calidad. Ayuda también con el monitoreo. Proporciona los datos para tomar las decisiones. Fabricación, manufactura y servicios de despacho. Y proporciona apoyo en las funciones de trabajo del proceso.

3.14. Los Recursos Humanos.

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía depende del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de la fuerza laboral. Los supuestos acerca de la administración de personal abundan más que los temas organizacionales, ya que ellos reciben mayor incidencia de aspectos emotivos. La administración presume cualquier posición es importante y que entre las responsabilidades más relevantes de un gerente está el reto de obtener el máximo de cada persona.

3.15. Creación de un nuevo ambiente de negocios.

Muchas prácticas nuevas se crearán en un negocio al trabajar en el paradigma cambiante, ya que la verdadera naturaleza del negocio puede alterarse al considerar el cambio como una ventaja. Existen tres etapas para hacer que el paradigma cambiante

forme parte de la cultura corporativa. La administración deberá hacer los siguientes esfuerzos:

- Solicitar la confianza de los trabajadores.
- Dirigir de manera abierta el proceso de posicionamiento o reingeniería.
- Establecer cambios especiales de política para proteger a los trabajadores.

Debe tenerse en cuenta las diferentes necesidades de cada departamento de una empresa y delinear sus roles en el proceso de reingeniería. Posicionar su negocio para relacionar ante las condiciones y retos cambiantes del mercado. Alguien que quiera implementar la reingeniería también debe saber cultivar un ambiente que fomente y gratifique la garantía de calidad y la iniciativa de calidad. También se debe modificar los sistemas tecnológicos que apoyan la nueva estructura.

CAPITULO IV: Benchmarking y Calidad Total

4.1. Definición de Benchmarking

Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Es la práctica de ser suficientemente modesto para admitir que alguien es mejor en algo y que debemos aprender de él para poder superarlo excediendo sus logros.

No se trata de copiar lo que está haciendo tu competencia, si no de aprender que están haciendo los líderes para implementarlo en tu empresa añadiéndole mejoras. Si tomamos como referencia a aquellos que destacan en el área que queremos mejorar y estudiamos sus estrategias, métodos y técnicas para posteriormente mejorarlas y adaptarlas a nuestra empresa, conseguiremos alcanzar un nivel alto de competitividad.

Tipo de Benchmarking

- **Competitivo:** Mide los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con nuestra empresa y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de nuestros competidores.
- **Interno:** se lleva a cabo dentro de la misma empresa. Se suele llevar a cabo en empresas grandes que cuentan con diferentes departamentos o también con grupos empresariales que están formados por varias empresas.
- **Funcional:** identifica las mejores prácticas de una empresa que sea excelente en el área que se quiere mejorar. No es necesario que esta empresa sea competidora o incluso que pertenezca al mismo sector.

4.2. Estrategias del líder del mercado.

Una empresa líder es aquella que tiene la mayor participación de mercado y resulta ser un punto de referencia para el resto de las empresas, sea para imitarla, para evitarla o desafiarla.

El ser una empresa líder no es una condición para toda la vida, porque siempre están en la mira de la competencia que estará al acecho buscando aprovechar cualquier descuido para hacerla caer a un segundo o tercer lugar en el mercado.

a. Buscará la forma de expandir la demanda en el mercado total.

Generalmente la empresa líder en el mercado es la primera en beneficiarse con una expansión del mercado total; es por ello que debe buscar nuevos usuarios para su producto, nuevos usos de su producto o bien un mayor uso de sus productos. Todo el producto tiene el potencial para atraer nuevos usuarios que lo desconocen, o aquellos que no lo compran por el precio o que no lo compran porque tiene o carece de ciertas características.

b. Deberá proteger su participación de mercado utilizando acciones defensivas y ofensivas.

En este punto se hace evidente la necesidad de las empresas de contar con un sistema de información de mercado que monitoree a los consumidores y usuarios de sus productos.

Una estrategia para expandir el mercado consiste en convencer a las personas de utilizar más unidades del producto por ocasión. Si, por ejemplo, un fabricante de shampo convence al consumidor de lavarse el cabello dos veces en cada ocasión, el consumidor comprará el repuesto del shampo con mayor frecuencia.

c. Tratará de elevar su participación en el mercado aun si este permanece del mismo tamaño.

Sin embargo, el líder no puede defender todas las posiciones en el mercado, por lo que deberá analizar aquellos productos que representan el mayor ingreso de la organización para enfocar sus esfuerzos en esos rubros. La mejor defensa es un buen ataque a la competencia; el objetivo de una estrategia de defensa es reducir la probabilidad de ataque, desviarlo hacia las fuerzas menos amenazadoras y reducir su intensidad.

4.3. Programas de adecuación al mercado.

Estrategia de adaptación

La estrategia de adaptación consiste en adecuar el producto o servicio a las distintas necesidades y condiciones de cada mercado.

Estrategia de estandarización.

La implementación de la estrategia de estandarización se basa en la idea de que los mercados tienden a homogeneizarse por la presión de la tecnología, las

comunicaciones y los transportes. La estrategia de estandarización consiste en considerar que el mercado es global para el producto.

Estrategia de Marketing

También conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado teniendo una estrategia de comunicaciones y herramientas comerciales que faciliten y potencialicen operaciones de exportación efectivas por parte de las empresas.

4.4. Aprendizaje empresarial.

Proceso en el cual los conocimientos y habilidades se construyen, complementan y organizan, con la finalidad de adaptar y mejorar capacidades del individuo. El aprendizaje empresarial contempla un proceso dinámico en el que habilidades teóricas y prácticas conocidas por cada miembro de la empresa se orientan a la mejora y desarrollo de capacidades individuales, grupales y organizacionales para ser competitivos.

Es el proceso por el cual una organización obtiene y utiliza nuevo conocimiento, herramientas, comportamientos y valores.

- “El aprendizaje ocurre cuando nosotros detectamos y corregimos errores. Un error es una diferencia entre lo intentado y lo obtenido”
- “El aprendizaje también ocurre cuando coinciden intención con resultados la primera vez que se intenta”
- “El aprendizaje ha tenido un lugar si un individuo actúa, reacciona, y responde a raíz de la experiencia en una forma distinta a como se conducía antes”
- El aprendizaje es un concepto de acción”

4.5. Cultura de la calidad.

Es el conjunto de comportamientos individuales y de una organización que, basados en creencias y valores compartidos, busca continuamente alcanzar los objetivos de la organización en relación a la calidad de sus productos y servicios y a la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Una cultura de calidad es un ambiente en el que los empleados no solo siguen las pautas de calidad, sino que también ven a los demás de manera sistemática, toman medidas enfocadas en la calidad, escuchan a otros hablar sobre calidad y sienten la calidad a su alrededor. La cultura de calidad enfatiza de forma natural la mejora continua de los procesos y da como resultado un lugar de trabajo saludable, clientes satisfechos y una empresa rentable y en crecimiento

Calidad Total. Es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes (creación continua de valor), de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas materiales, tecnología, sistemas productivos, etc

La Calidad Total, se considera como una herramienta gerencial muy importante para enfrentar diversos problemas de la organización y abarcar más mercado del que normalmente tiene. Una organización que no se encuentre basada sobre la cultura de la calidad, con toda seguridad, no tendrá la fortaleza para enfrentar esos retos futuros.

El control total de la calidad.

El control de la calidad es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una empresa para la integración del desarrollo del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posibles mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio, a satisfacción total del consumidor y al costo más económico.

Objetivo de la Calidad Total

Para una organización, el objetivo de Calidad Total consiste en dos aspectos importantes, tales como: minimizar costos y maximizar la satisfacción del cliente. El objetivo de la gerencia de la calidad es fabricar un producto cuya calidad se diseña, produce y mantiene al menor costo posible.

4.6. Programas de calidad en la empresa.

Cuando una empresa está funcionando y decide implantar un modelo de calidad, es señal de que la empresa tiene el propósito de permanecer y crecer en el mercado, ser competitiva, proteger los intereses de los accionistas, satisfacer a los clientes, cuidar la fuente de trabajo y mejorar la calidad de vida de su personal.

Implantar modelos de calidad tiene como objetivo principal que las empresas desarrollen sistemáticamente productos, bienes y servicios de mejor calidad y cumplan las necesidades y deseos de los clientes.

El modelo de calidad consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas éste subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal sistemático.

- a. **Diagnóstico Integral.** –La mejor forma de iniciar la implantación de un modelo de calidad es realizando una evaluación integral para tener un diagnóstico que permita conocer su situación actual, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y con base en el resultado, establecer estrategias y mecanismos para facilitar la implantación del modelo de calidad.
- b. **Procesos.** - Para implantar un modelo de calidad se requiere que el personal involucrado tenga muy en claro que se entiende por un proceso, se puede decir que un proceso es la combinación de métodos, información, materiales, máquinas, gente, medio ambiente y mediciones que utilizan de manera conjunta para obtener un servicio o convertir insumos en productos con valor agregado para un cliente.
- c. **Procesos de mejora continua.** - Mejorar es una necesidad de cualquier persona o empresa que quiera ser competitiva con la premisa que siempre se puede hacer mejor las cosas.

La base de los procesos de mejora continua consiste en repetir estos elementos en forma cíclica, para retroalimentar y ajustar los logros alcanzados a fin de no perder lo que se ha obtenido. El propósito es la creación del máximo valor para los clientes y consumidores a través de la mejora continua de los sistemas y procesos y de los productos, bienes y servicios que ofrece la empresa.

4.7. Método Deming para la calidad.

El Ciclo PDCA (o círculo de Deming)

Es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar.

El círculo de Deming está compuesto por cuatro etapas cíclicas, de tal forma que una vez terminada la cuarta etapa se debe regresar a la primera y repetir el ciclo. De esta manera, las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

La idea es que es lograr la mejora continua, es decir, el mejoramiento continuo de la calidad mediante la disminución de fallas, el aumento de la eficacia y eficiencia, la solución de problemas, y la previsión y eliminación de riesgos potenciales.

Las cuatro etapas que componen el ciclo PDCA son:

Planificar (Plan): se identifica cuáles son aquellas actividades de la organización susceptibles de mejora y se fijan los objetivos a alcanzar al respecto. La búsqueda de posibles mejoras se puede realizar con la participación de grupos de trabajo, escuchando las opiniones de los trabajadores, buscando nuevas tecnologías, entre otros procedimientos.

Hacer (Do): se ejecutan los cambios necesarios para efectuar las mejoras requeridas. Es conveniente aplicar una prueba piloto a pequeña escala para determinar el funcionamiento antes de hacer cambios a gran escala.

Verificar (Check): una vez realizada la mejora, se procede a un período de prueba para verificar su buen funcionamiento. En caso que la mejora no cumpla con las expectativas iniciales se realiza modificaciones para ajustarla a los objetivos esperados.

Actuar (Act): finalmente, luego del periodo de prueba se estudian los resultados y se comparan estos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora en forma definitiva y a gran escala en la organización; pero si no lo son habrá que evaluar si se hará cambios o si se descarta la mejora. Una vez terminado el cuarto paso, se vuelve al primer paso para estudiar nuevas mejoras a implantar.



Principios De Deming

Son una interpretación que se basa en la aplicación de estos principios a la reingeniería. El tema de mejoramiento de la calidad y esta interpretación son un parte importante del enfoque de la reingeniería dinámica en los negocios.

Los 14 principios de Deming son los siguientes.

1. Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios:

El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y mantenimiento. Este primer principio es válido y seguirá siendo válido de por vida, pues la mejora continua en productos nunca acabará.

2. Adaptar la nueva filosofía:

Hoy en día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipático. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables. Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las labores de la empresa.

3. No depender más de la inspección masiva:

Las empresas típicamente inspeccionaron un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino y los productos defectuosos se desechan o se reelaboran. Una y otra práctica es innecesariamente costosa. En realidad, la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora de proceso.

4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio

Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo.

5. Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio:

La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.

6. Instituir la capacidad en el trabajo:

Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo a otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.

Capacitar permanentemente a trabajadores y supervisores en sus propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto incremental como radicalmente. Primero tener conocimiento de lo que se hace, más allá de seguir el procedimiento, el mecánico que sepa de mecánica, el soldador de soldadura, etc.

7. Instituir el liderazgo:

La tarea del supervisor no es decirle a la gente, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer mejor su trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual.

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

8. Desterrar el temor

Muchos empleados temen hacer preguntas o sumir una posición, aun cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no lo harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura.

Se ha dicho que no hay temor al cambio sino la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en qué consiste el cambio, son pocos los gerentes que dan muestra de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionado sobre metas inalcanzables, culpando a subordinados de la falta de capacidad de los procesos que son responsabilidad gerencial.

9. Derribar las barreras que hay entre áreas de staff

Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y pero todavía, las metas de un departamento pueden causar problemas a otro.

Hoy en día el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado de mencionar que el problema es de “organigrama”, es de poder, guste o no.

10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción por la fuerza laboral

Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas.

11. Eliminas las cuotas numéricas

Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa.

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todo ellos y si todo el esfuerzo se concentrará en reducirla, las metas se alcanzarían solas.

12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras.

Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, la falla está en el sistema, no en las personas. Fallas en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el reconocer logros, en estudiar las causas de fallas, en la ausencia de procesos de mejora continua.

13. Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.

Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

Este es más referido a lo que se conoce como “Formación y desarrollo de competencias”, lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis, del cambio cultural que la empresa requiere.

14. Tomar medidas para lograr la transformación:

Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco.

La transformación no llega sola la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe ser algo más que llamar al consultor, nombrar al “representante de la gerencia”, significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose primero, cumpliendo su tarea.

4.8. Evolución del concepto de calidad.

ÉPOCA/SIISTEMA DE GESTIÓN	DE	CONCEPTO DE CALIDAD
Época Artesanal		Hacer las cosas bien a cualquier costo. Los objetivos que perseguía el artesano eran sus satisfacción personal y la de su comprador, no importaba el tiempo que llevará
Industrialización		Producción. Hacer muchas cosas y muy deprisa sin importar con que calidad, el objetivo es satisfacer la demanda y aumentar beneficios
Segunda Guerra Mundial		Eficacia + Plazo = Calidad. Eficiencia del armamento rapidez. No importa el costo. Garantizar la disponibilidad de armamento.

Posguerra	Producir, cuanto más mejor. Hacer las cosas bien a la primera. Minimizar costos, satisfacer al cliente, ser competitivo
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos, control estadístico. Finalidad satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad Total	Adecuar las características de un producto al usos que le dará el consumidor.
Gestión de Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente. Mejora continua, etapa donde se piensa en el cliente interno y externo, teniendo como base principal el cliente.

4.9. Las normas ISO.

ISO son las siglas en inglés International Organization for Standardization. Se trata de la Organización Internacional de Normalización, y se dedica a la creación de estándares para asegurar la calidad, seguridad y eficiencia de productos y servicios. Son las llamadas Normas ISO.

Normas de Gestión de Calidad

- ISO 9000

Es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de esta ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

- ISO 9001: Sistema de la Gestión de Calidad

La norma ISO 9001, perteneciente a la familia a de normas ISO 9000, redacta los estándares de un Sistema de Gestión de Calidad en donde este le ayudará a gestionar y controlar de manera continua la calidad en todos los procesos. Donde lo hace

mediante guías y herramientas que aseguran la calidad de los productos y servicios de las empresas.

El certificado ISO 9001 de calidad está enfocado al cliente. También motiva a todos los trabajadores de la empresa certificada e impacta sobre la dirección, consiguiendo un aprendizaje y mejora continuos.

Los beneficios de la norma ISO 9001 de Gestión de la Calidad son las siguientes:

- Le permitirá convertirse en un competidor más consistente en el mercado
 - Mejorará la Gestión de la Calidad que le ayudará a satisfacer las necesidades de sus clientes
 - Tendrá métodos más eficaces de trabajo que le ahorrarán tiempo, dinero y recursos
 - Mejorará su desempeño operativo, lo cual reducirá errores y aumentará los beneficios
 - Motivará y aumentará el nivel de compromiso del personal a través de procesos internos más eficientes
 - Aumentará el número de clientes valiosos a través de un mejor servicio de atención al cliente
 - Ampliará las oportunidades de negocio demostrando conformidad con las normas.
- ISO 9004: Norma de Gestión Avanzada:
Esta norma internacional proporciona orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de gestión de la calidad.

La norma ISO 9001 está orientada al aseguramiento de la calidad del producto y a aumentar la satisfacción del cliente, mientras que la norma ISO 9004 tiene una perspectiva más amplia sobre la gestión de la calidad brindando orientaciones sobre la mejora del desempeño

Normas de Sistemas de Gestión Ambiental

La ISO 14000 son normas internacionales que se refieren a la gestión ambiental de las organizaciones. Su objetivo básico consiste en promover la estandarización de formas de producir y prestar servicios que protejan al medio ambiente, minimizando los efectos dañinos que pueden causar las actividades organizacionales.

Los estándares que promueven las normas ISO 14000 están diseñados para proveer un modelo eficaz de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), facilitar el desarrollo

comercial y económico mediante el establecimiento de un lenguaje común en lo que se refiere al medio ambiente y promover planes de gestión ambiental estratégicos en la industria y el gobierno.

Un SGA es un sistema de gestión que identifica políticas, procedimientos y recursos para cumplir y mantener un gerenciamiento ambiental efectivo, lo que conlleva evaluaciones rutinarias de impactos ambientales y el compromiso de cumplir con las leyes y regulaciones vigentes en el tema, así como también la oportunidad de continuar mejorando el comportamiento ambiental.

- ISO 14001: Sistema de Gestión Ambiental.

El propósito es proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Se especifican todos los requisitos para establecer un Sistema de Gestión Ambiental eficiente, que permite a la empresa conseguir los resultados deseados.

Establecer un enfoque sistémico para gestionar el medio ambiente puede generar que la gerencia de la organización tenga información suficiente para construirlo a largo plazo con éxito. Existen diferentes opciones que contribuyen con el desarrollo mediante:

- Protección del medio ambiente utilizando la prevención.
- Mitigación de los impactos ambientales.
- Mitigar los efectos secundarios según las condiciones ambientales de la empresa.
- Ayuda a la empresa a cumplir con la legislación.
- Controla la forma en la que se diseñan los productos y servicios que ofrece la organización.
- Consigue beneficios financieros y operaciones que pueden resultar de aplicar alternativas ambientales relacionadas que fortalecen el posicionamiento del mercado.
- Comunica la información ambiental a las partes interesadas.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: 18001

BS OHSAS 18001 es un marco para un sistema de gestión de seguridad y salud laboral (SSL) y es parte de la serie de normas OHSAS 18000 (a veces identificadas incorrectamente como ISO 18000). Este marco le ayuda a implantar políticas, procedimientos y controles necesarios para que su organización logre las mejores

condiciones de trabajo y la salud y seguridad en el lugar de trabajo, alineados con las mejores prácticas reconocidas internacionalmente.

Los beneficios de la norma OHSAS 18001 es:

- Crear las mejores condiciones de trabajo posibles en toda su organización
- Identificar los riesgos y establecer controles para gestionarlos
- Reducir el número de accidentes laborales y bajas por enfermedad para disminuir los costes y tiempos de inactividad ligados a ellos
- Comprometer y motivar al personal con unas condiciones laborales mejores y más seguras
- Demostrar la conformidad a clientes y proveedores

ISO 19011: Directrices para la Auditoria de los SGC y/o Ambiental

Ayuda con la auditoría eficaz de los sistemas de gestión para asegurar la mejora continua y permite dar un enfoque uniforme del proceso de auditoría en aquellas empresas en las que coexisten varios sistemas.

ISO 19011 es aplicable a todas las organizaciones que necesitan realizar auditorías internas o externas de sistemas de gestión, y su aplicación abarca una amplia gama de usuarios potenciales incluyendo auditores, organizaciones que estén implementando sistemas de gestión y organizaciones que necesiten realizar auditorías de sistemas de gestión por razones reglamentarias o contractuales.