

1.1 INTRODUCCION

EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

EL APÓSTOL DE LA PRODUCCIÓN EN MASA:

Henry Ford y el Modelo T llevan muchos años siendo símbolos de la era industrial moderna. Incluso el crecimiento y el éxito posteriores de General Motors, la rival de Ford, se debieron, en gran parte, a que GM tuvo que encontrar una respuesta innovadora para enfrentarse al Modelo T. En gran medida, el enfoque gerencial de Henry Ford, así como la teoría administrativa que preferiría, son paradigma de mucho de lo constructivo y de lo imperfecto de los primeros enfoques de la administración.

Henry Ford, hijo de un inmigrante irlandés pobre, nació en 1863 y creció en una granja en los campos de Michigan. Le fascinaban las máquinas y era muy hábil para reparar o mejorar casi cualquier artefacto. Inició su Ford Motor Company en 1903 y, para 1908, había construido el Modelo T.

En los Primeros años del Presente siglo, cuando se introdujeron los automóviles, éstos eran símbolo de posición social y riqueza, así como propiedad casi exclusiva de los ricos. Ford quería que la situación cambiara; el Modelo T sería para las masas, un auto al alcance de casi todo el mundo. Entendió que la única manera de producir dicho auto era fabricar un gran volumen a bajo costo. Ford concentró las actividades fabriles en la eficiencia, mecanizándolas en la medida de lo posible y descomponiendo las tareas en sus elementos mínimos. Un obrero efectuaba la misma tarea una y otra vez; no producía una parte terminada, sino sólo una de las operaciones necesarias para producir el todo; a continuación, la parte incompleta pasaba a manos de otro obrero, quien contribuía con la siguiente operación. Ford logró eficiencias notables: aunque la producción del primer Modelo T requería 12 horas de trabajo, en 1920, sólo 12 años después, Ford producía un Modelo T por minuto. Para 1925, en la cúspide de la popularidad del auto, el Modelo T salía de la línea de montaje de Ford a razón de uno cada 5 segundos.

Sin embargo, la mecanización de la fábrica tuvo algunas consecuencias negativas. Cuanto mas presionaba Ford a sus trabajadores más descontento había. En 1913, la rotación de personal fue de 380 por ciento y Ford tenía que contratar diez trabajadores por cada uno de los que necesitaba en realidad para que la línea de montaje no se detuviera. Ford tomó una medida sin precedente para su época al duplicar los salarios con objeto de conseguir al mejor personal y motivarlo para que trabajara con más ahínco. Tras el anuncio de que se duplicarían los salarios, miles y miles de hombres se presentaron todos los días a la planta de Ford en busca de trabajo. Fue necesario llamar a la policía para controlar a la multitud.

La mayoría de las personas asocia a Henry Ford con el Modelo T, el automóvil de precio asequible, producido en masa y que cambió a la sociedad. Sin embargo, Ford también es importante como teórico de la administración porque desarrolló ideas sobre el funcionamiento de las organizaciones. Es más, contrató a teóricos, como Frederick Winslow Taylor, y les ofreció la oportunidad de aplicar sus teorías de la administración. En este capítulo se verá cómo se desarrollaron diferentes teorías de la administración y cómo han ido evolucionando. Sin embargo, primero se analizarán algunas de las ideas iniciales sobre cómo dirigir las organizaciones con eficacia.

PRIMERAS IDEAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN:

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean

eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común. Dos ejemplos notables e ilustrativos son los escritos que nos heredaron Nicolás Maquiavelo y Sun Tzu.

MAQUIAVELO Y SUN TZU: VIEJOS ESTRATEGAS.

Aunque el calificativo "maquiavélico" se suele usar para describir a oportunistas astutos y manipuladores, Maquiavelo creía firmemente en las virtudes de la república. Esto salta a la vista en Los discursos, libro escrito por Maquiavelo en 1531, cuando vivía en la antigua república italiana de Florencia. Los principios que planteó se pueden adaptar y aplicar en la administración de las organizaciones contemporáneas.

1. Una organización es más estable si sus miembros tienen el derecho de manifestar sus diferencias y resolver sus conflictos dentro de ella.
2. Si bien una persona puede iniciar una organización, "ésta será duradera cuando se deja en manos de muchos y cuando muchos desean conservarla.
3. Un gerente débil puede seguir a uno fuerte, pero no a otro débil, y conservar su autoridad.
4. Un gerente que pretende cambiar una organización establecida "debe conservar, cuando menos, la sombra de las costumbres antiguas".

Otra obra clásica que ofrece sus conocimientos a los administradores modernos es El arte de la guerra, escrita por Sun Tzu, el filósofo chino, hace más de dos mil años. La obra fue modificada y usada por Mao Tse Tung, fundador de la República Popular China en 1949. Entre los postulados de Sun Tzu cabe destacar los siguientes:

1. Cuando el enemigo avanza, ¡hay que retirarse!
2. Cuando el enemigo se detiene, ¡hay que hostigarlo!
3. Cuando el enemigo pretende evitar el combate, ¡hay que atacarlo!
4. Cuando el enemigo se retira, ¡hay que perseguirlo!

Aunque estas reglas pretendían ser una guía para la estrategia militar desde hace mucho se ha utilizado en la planeación de una estrategia para enfrentar a empresas competidoras. Cuando estudie el capítulo sobre estrategia y planificación, recuerde las palabras de Sun Tzu.

A pesar de que ni Maquiavelo ni Sun Tzu trataron de elaborar una teoría de la administración per se, sus conceptos nos enseñan una lección histórica importante. La administración no se originó en Estados Unidos ni en este siglo. Al analizar la administración en las organizaciones desde la perspectiva de nuestro tiempo y lugar concretos, debemos tener cuidado de no colocarnos anteojeras culturales ni históricas.

PORQUÉ ESTUDIAR TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Las teorías son perspectivas que le sirven a las personas para explicar sus experiencias en el mundo. En un sentido formal, una teoría es un grupo congruente de supuestos que se formulan con objeto de explicar las relaciones entre dos o más hechos observables, John Clancy dice que estas perspectivas son "poderes invisible" con la que abordamos nuestro mundo.

En primera instancia, las teorías nos ofrecen un enfoque estable para entender lo que experimentamos. Una teoría presenta criterios para determinar lo que es importante. En el caso de Henry Ford, la abundancia y la

docilidad de los trabajadores fue un factor importante para las teorías sobre su negocio. es decir, su teoría de la administración incluía, entre otras cosas, este supuesto sobre la oferta de mano de obra.

En seguida las teorías permiten comunicarnos con eficiencia y, por consiguiente, involucran relaciones cada vez más complejas con otras personas. Imagínese lo frustrado que se sentiría usted si en su trato con los demás, ¡siempre tuviera que definir desde los supuesto más básicos del mundo en que vive! Como Ford y sus gerentes entendían perfectamente su teoría sobre la producción de automóviles, podían interactuar sin problema al enfrentar los desafíos de todos los días.

En tercera, las teorías nos permiten, de hecho son un reto, seguir aprendiendo cosas sobre nuestro mundo. Por definición, las teorías tienen límites; cualquier teoría sólo puede abarcar cierto espacio. conscientes de ello, más valdría que nos preguntáramos si existen otras alternativas para contemplar el mundo (sobre todo cuando parece que nuestras teorías ya no "encajan" con nuestra experiencia) y que consideráramos las consecuencias de adoptar otras ideas. Los dos casos siguientes son muy instructivos.

Uno de los ejemplos se refiere a la política mundial. Cabe decir que, durante años, la teoría de la llamada Guerra Fría dominó las actividades diplomáticas entre Estado Unidos y la Unión Soviética. En el transcurso de esos años, la mayor parte de los diplomáticos y mandos militares no pensaban en como sería el mundo si la Guerra Fría se acabara. Ahora, sin embargo, la teoría de la "Guerra Fría" ya no encaja en nuestra experiencia, y los funcionarios del gobierno y los militares, así como los gerentes de otras organizaciones, están desarrollando rápidamente otras teorías para tratar con quienes fueran enemigos, en forma de cooperativa.

El otro caso nos remonta a Henry Ford, Ford ha sido blanco de críticas porque no aprovechó su enfoque para aprender más sobre otras formas de administrar mejor su compañía. Mientras que la única opción que Ford dejaba a sus clientes se refería al precio, Alfred Sloan estaba transformando a General Motors. A partir de la década de 1920, Sloan rechazó parte de la teoría de Ford para dirigir su negocio y optó por buscar otras formas de diseñar automóviles y de organizare la producción y la distribución. la estrategia de la mercadotecnia de GM siempre había sido comercializar autos que interesaran a diferentes segmentos del 'público, en todo el país. Sloan constituyó divisiones independientes, sujetas a la dirección central de la oficina matriz, para comercializar las líneas de Buick, Oldsmobile, Pontiac, Cadillac y Chevrolet. A diferencia de Ford, cada tipo de auto tenía una distinción y diferencia de precio.

En este capítulo, se analizarán cuatro escuelas del pensamiento de la administración. La escuela de la administración científica, la escuela de la teoría clásica de la organización, la escuela conductista y la escuela de la ciencia de la administración. Si bien estas escuelas o enfoque teóricos se desarrollaron en secuencia histórica, las ideas posteriores no sustituyeron a las anteriores. En cambio, cada nueva escuela ha tendido a complementar a las anteriores o a coexistir con ellas. Por otra parte, cada escuela ha seguido evolucionando y algunas incluso, se han fusionado con otras. Esto nos lleva a tres posiciones integradas ante la administración: el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias y lo que hemos llamado el enfoque del compromiso dinámico.

EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por tanto, la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia. Una de las lecciones centrales del presente capítulo, y del libro en general, es que los problemas y tribulaciones de las personas que nos antecedieron en dirigir la suerte de las organizaciones formales nos pueden enseñar algo. Conforme usted vaya estudiando la teoría de la administración, verá que aunque la preocupación concreta de Henry Ford y la de Alfred Sloan son muy diferentes de las preocupaciones de los gerentes de mediados de la década de 1990, aún se conservan las tradiciones que iniciaron estos hombres mucho antes de nuestros días. Con la presencia de una estructura de relaciones y tiempo, nos podemos poner en sus zapatos como estudiantes de

administración. Suponga que usted está dirigiendo una siderúrgica, una fábrica textil o una de las plantas de Ford a principios del siglo XX, en Estados Unidos. su fábrica cuenta con miles de trabajadores.

Se trata de una empresa a una escala que no tiene precedente en la historia de Occidente. Muchos de sus empleados crecieron en comunidades agrícolas. Las rutinas industriales les son nuevas. Además, muchos de sus empleados son inmigrantes de otras tierras. No hablan bien inglés, si es que lo hablan . En estas circunstancias, usted como directivo, probablemente, sentirá mucha curiosidad por saber cómo establecer relaciones laborales con estas personas. Su eficacia administrativa depende de la medida en que usted entienda qué es importante para estas personas. Es posible equiparar los retos de hoy con algunos de los existentes a principios del siglo XX. En la década de 1980, 8.7 millones de extranjeros ingresaron a Estados Unidos y pasaron a engrosar el mercado de la mano de obra. Éstos, con frecuencia, manifiestan una clara necesidad en cuanto a sus capacidades y su habilidad con el idioma, muy parecida a la existente antes de ellos, cuando se presentó el advenimiento de la era industrial.

Las primeras teorías sobre la administración fueron intentos por tratar de conocer a estos novatos para la vida industrial, a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, en Europa y Estado Unidos. En esta sección, se repasará una serie de conocidos enfoques acerca de la teoría de la administración de los primeros días, que abarcan la administración científica, la teoría clásica de la organización, la escuela conductista y la ciencia de la administración.

Conforme estudie estos enfoques, recuerde algo muy importante: los gerentes y teóricos que desarrollaron estos supuesto sobre las relaciones humanas lo hicieron con pocos precedente. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo. Por consiguiente, usted puede pensar que los supuestos que los supuestos que plantearon resultan sencillas o poco importantes, pero fueron cruciales para Ford y sus contemporáneos.

ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XIX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica.

FREDERICKW. TAYLOR

Frederick W. Taylor (1856–1915) fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una "revolución total de la mentalidad" de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas. En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad.

Taylor fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomo el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizaban una serie de trabajos. A partir de este mismo estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente. De esta manera, estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían. Asimismo, sugirió a los patrones que le pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, usando una tasa "científicamente correcta", con lo que beneficiaría tanto a la empresa como al trabajador.

Así, se fomentaría que los trabajadores superaran los parámetros de sus resultados anteriores, con miras a obtener un mejor sueldo. Taylor llamó a su plan el sistema de tasas diferenciales.

CONTRIBUCIONES DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La línea moderna de montaje arroja productos terminados a mucha mayor velocidad de la que Taylor podría haber imaginado jamás. Este "milagro" de producción es sólo uno de los legados de la administración científica. Además, sus técnicas para la eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales, desde los servicios del ramo de la comida rápida, hasta la capacitación de cirujanos.

LIMITACIONES DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

Si bien los métodos de Taylor produjeron un notable aumento de la productividad y mejores sueldo en una serie de casos, los trabajadores y los sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque, por temor al hecho de que trabajar más y a mayor velocidad agotaría el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal.

Es más, el sistema de Taylor significaba, claramente, que los tiempos eran esenciales. Sus críticos se oponían a las condiciones "aceleradas" que ejercían una presión desmedida en los empleados para que trabajaran cada vez a mayor rentabilidad, hizo que algunos gerentes explotaran a trabajadores y clientes. En consecuencia, aumentó la cantidad de trabajadores que se sindicalizaron y que, con ello, reforzaran el patrón de suspicacia y desconfianza que ensombreció las relaciones obrero-patronales durante muchos decenios.

HENRY L. GANTT

Henry L. Gantt (1861–1919) trabajó con Taylor en varios proyectos. Empero, cuando empezó a trabajar por su cuenta dando asesorías como ingeniero industrial. Gantt empezó a realizar el sistema de incentivos de Taylor.

Gantt abandonó el sistema de tasas diferenciales porque consideró que era fuente de muy poca motivación y, a cambio, presentó otra idea. Cada uno de los trabajadores que terminara la porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una bonificación de 50 centavos. Además, aumentó otro aliciente. El supervisor obtendría una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con la ración diaria, más otro bono extraordinario si todos los trabajadores lo hacían. Según Gantt, esto motivaría que los supervisores prepararan a sus trabajadores para desempeñar mejor su trabajo.

El avance de cada uno de los trabajadores era calificado públicamente y registrado en las columnas individuales de gráficas, en negro cuando el trabajador llegaba al parámetro y en rojo cuando no lo hacía. Además, Gantt fue el iniciador de las gráficas para calendarizar la producción; la "gráfica de Gantt" se sigue usando en nuestros días. De hecho, está traducida a ocho idiomas y se usa en todo el mundo.

Desde la década de 1920, se usa en Japón, España y la Unión Soviética. Además, sentó las bases en dos instrumentos para graficar, que fueron inventados para ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas: el Método de la Ruta Crítica (CPM por sus siglas en inglés), inventado por Du

Pont y la Técnica para la Revisión y Evaluación de Programas (PERT por sus siglas en inglés), desarrollados por la Armada de Estado Unidos. El Lotus 1-2-3 también es una aplicación creativa de la gráfica de Gantt.

LOS GILBRETH

Frank B. y Lillian M. Gilbreth (1868-1972) contribuyeron al movimiento de la administración científica en equipo. formado por marido y mujer. Lillian y gran colaboraron con estudios sobre la fatiga y el movimiento, y se concentraron en cómo mejorar el bienestar del trabajador individual. Para ellos, el fin último de la administración científica era ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano.

Según ellos, el movimiento y a fatiga estaban entrelazados, y con cada movimiento que se eliminaba, se reducía la fatiga. Con cámaras de cine, trataron de encontrar la mayor economía de movimiento posible para cada tarea, con objeto de elevar los resultados y disminuir la fatiga. Los Gilbreth afirmaban que el estudio de los movimiento mejoraría el ánimo de los trabajadores, en razón de los beneficios físicos evidentes y porque demostraba la preocupación de la gerencia por el trabajador.

ESCUELA DE LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN

La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, por ejemplo las fábricas.

HENRI FAYOL

Henri Fayol (1841-1925) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha de su fuerza hasta la fecha.

Fayol se parecía mucho a Taylor, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. El documento 2-1 contiene los 14 principios de la administración que Fayol "tenía que aplicar con más frecuencia". Antes de Fayol, en general, se pensaba que los "gerentes nacen, pero no se hacen". No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales

MAX WEBER

El sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.

LOS 14 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE FAYOL

1. División del trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.
2. Autoridad: Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan

autoridad personal.

3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.
4. Unidad de mando: Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
5. Unidad de dirección: Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.
6. Subordinación del interés individual al bien común: En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.
7. Remuneración: La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
8. Centralización: Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes debían cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo debían otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.
9. Jerarquía: La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
11. Equidad: Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad del personal: Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
13. Iniciativa: Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.
14. Espíritu de grupo: Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.

Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Hoy, casi siempre pensamos que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas.

Sin embargo, debemos tener cuidado de no aplicar la connotación negativa que atribuimos a la palabra burocracia cuando la vemos en Weber. Él, como todos los teóricos de la administración científica, pretendía

mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Si bien ahora concedemos tanto valor a las innovaciones y la flexibilidad como a la eficiencia y a la susceptibilidad al pronóstico, el modelo de la administración de burocracias de Weber se adelantó, claramente, a las corporaciones gigantescas como Ford, Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy promisorio.

Si bien la burocracia tiene éxito en muchas compañías, en los competidos mercados mundiales de la década de 1990, organizaciones como General Electric y Xerox se ha convertido en "aniquiladoras de la burocracia", han tirado a la basura los organigramas y los han reemplazado con constelaciones siempre cambiantes de equipos, proyectos y alianzas, con el propósito de desatar la creatividad de los empleados.

MARY PARKER FOLLETT

Mary Parker Follett (1868–1933), fue una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica. Además, introdujo muchos elementos nuevos, sobre todo en el campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización. En este sentido, fue la iniciadora de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y de la administración.

Follett estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. De hecho, afirmaba que la administración era "el arte de hacer las cosas mediante personas". Partía de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre los gerentes y los subordinados oscurecía su asociación natural. Creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor. Es más, el modelo de control "holístico" de Follett no sólo tomaba en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología. El modelo de Follett fue un importante antecedente del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera. Follett, al incluir explícitamente el entorno de la organización en su serie más amplia de relaciones, algunas dentro de la organización y otras más allá de sus fronteras. En este sentido, hay toda una serie de teorías de la administración moderna que rinde tributo a Follett.

CHESTER I. BARNARD

Chester Barnard (1886–1961), como Follett, introdujo elementos a la teoría clásica que serían desarrollados por escuelas posteriores. Barnard, que asumió la presidencia de Bell de Nueva Jersey en 1927, aprovechó su experiencia laboral y sus vastos conocimientos de sociología y filosofía para formular teorías sobre las organizaciones. Según Barnard, las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr trabajando solas. Sin embargo, mientras persiguen las metas de la organización, también deben satisfacer sus necesidades individuales. Así, Barnard llegó a su tesis principal: una empresa sólo podrá funcionar en forma eficiente y subsistir si las metas de la organización guardan equilibrio con los propósitos y las necesidades de los individuos que trabajan en ella. De este modo, Barnard estaba estableciendo el principio de que la gente puede trabajar con relaciones estables y benéficas, para las dos partes, con el tiempo.

EFICIENCIA Y LA FÁBRICA

Aunque Barnard habló de la importancia de los gerentes ejecutivos, también prestó bastante atención al papel del trabajador individual "como factor estratégico básico de la organización". Al ir más allá y establecer que la organización es una empresa en la que cooperan individuos que trabajan reunidos en forma de grupos, montó el escenario para el desarrollo de gran parte del pensamiento actual de la administración.

Por ejemplo, las compañías están recurriendo cada vez más a usar equipos. De hecho, algunas son partidarias

de que los equipos sean los ladrillos que construyen la organización. Como los equipos suelen estar autoadministrados, casi no cuentan con roles de supervisión. La gerencia marca el curso, estableciendo un fin común para cada equipo, y les adjudica la responsabilidad de metas de desempeño medibles. Empresas como Motorola, Du Pont, AT&T y General Electric están avanzando en esta dirección.

ESCUELA CONDUCTISTA: LA ORGANIZACIÓN SON LAS PERSONAS

La escuela conductista surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Para frustración de los gerentes, las personas no siempre seguían los patrones de conducta pronosticados o esperados. Por tanto, aumentó el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia el "lado personal" de sus organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología.

EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS

El término relaciones humanas se suele usar, en un sentido general, para describir cómo interactúan los gerentes con sus empleados. Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces; cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas son ineficaces. El movimiento de las relaciones humanas surgió de los primeros intentos por descubrir, de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que crearían relaciones humanas eficaces.

LOS EXPERIMENTOS DE HAWTHORNE

El movimiento de las relaciones humanas partió de una afamada serie de estudios realizada en Western Electric Company entre 1924 y 1933. Con el tiempo, éstos se conocieron como "los estudios de Hawthorne", porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago.

Los estudios de Hawthorne, en un principio, fueron un intento por investigar la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros; un tipo de interrogante que Frederick Taylor y sus compañeros bien podrían haber abordado.

En algunos de los primeros estudios, los investigadores de Western Electric dividieron a los empleados en grupos piloto, sujetos a cambios deliberados en la iluminación, y grupos de control, cuya iluminación permanecía constante a lo largo de los experimentos. Los resultados de los experimentos fueron contradictorios. Cuando se aumentaba la iluminación del grupo piloto, la productividad tendía a elevarse, aunque en forma errática. Sin embargo, cuando se empeoraba la iluminación, el grupo piloto también tendía a incrementar la productividad. El misterio se complicó porque la producción del grupo de control también se elevó en el transcurso de los estudios, aunque no hubo cambios en la iluminación. Era evidente que otro elemento, además de la iluminación, influía en los resultados de los obreros.

En otra serie de experimentos, un pequeño grupo de obreros fue enviado a una habitación independiente, donde se alteraron una serie de variables: se elevaron los salarios, se introdujeron periodos de descanso de diferente duración, se acortaron la semana y la jornada laborales. Los investigadores, que en esta ocasión actuaron como supervisores, también permitieron que los grupos eligieran sus periodos de descanso y que opinaran en cuanto a otros cambios sugeridos. De nueva cuenta, los resultados fueron contradictorios.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo tienen una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistad con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los "jefes", le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la presión del grupo del grupo, con frecuencia,

representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

DE LAS RELACIONES HUMANAS AL ENFOQUE DE LA CIENCIA CONDUCTISTA

Mayo y sus colaboradores fueron los primeros en aplicar el método científico, para estudiar a las personas en el entorno laboral. Investigadores posteriores, con preparación más rigurosa en las ciencias sociales, usaron métodos de investigación más sofisticados, se llamaron "científicos de la conducta", en lugar de "teóricos de las relaciones humanas". Los científicos de la conducta introdujeron dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos incluso más sofisticada que la de Mayo y sus contemporáneos. Abraham Maslow y Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la "superación personal" de los individuos.

CONCEPTOS DE CALIDAD APLICADOS A TEORÍAS DE RELACIONES HUMANAS

La aplicación de estas teorías de las relaciones humanas es visible en el competitivo ambiente actual. Por ejemplo, con la reestructuración de la competitiva economía global del presente, muchas empresas han tomado la decisión de "reducirse" o de recortar la cantidad de gerentes y trabajadores. Sin embargo, algunas compañías, conscientes de la dinámica que señalan los estudios de Hawthorne han abordado la reducción de personal con mucha cautela. En Sky Chiefs, empresa con ventas por 450 millones de dólares que ofrece servicios para los vuelos de las líneas aéreas, los problemas surgidos por la industria de la aviación, como las guerras de precios, la gran competencia de líneas extranjeras, el envejecimiento de las flotillas y el aumento del precio de los aviones nuevos, afectaron a la compañía directamente. La gerencia, obligada a recortar personal, estaba consciente de que si manejaba el proceso indebidamente y no tomaba en cuenta las necesidades de los empleados, quienes permanecieran después de los recortes formarían un grupo menos leal y unido.

Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer "al instante". Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.

En segundo, los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales. El ejemplo clásico es la obra de James March y Herber Simon, de finales de la década de 1950. March y Simon plantearon cientos de proposiciones acerca de los patrones de la conducta, sobre todo ha relación a la comunicación en las organizaciones. Su influencia en el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente, para investigarla en forma científica.

Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego y las necesidades de autorrealización están en la cúspide. En general, Maslow sostenía que las necesidades de los niveles bajos deben quedar satisfechas antes de pasar a satisfacer las necesidades de los niveles más altos. En la sociedad contemporánea muchas de las necesidades de los niveles bajos están, normalmente, satisfechas, así que la mayor parte de las personas están más motivadas por las necesidades de niveles más elevados como el ego y la superación personal.

McGregor presentó otro ángulo del concepto de la "persona compleja". Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo. Estas dos hipótesis, que llamó la Teoría X y la Teoría Y, adoptan posiciones contrarias en cuanto al compromiso de una persona que trabaja en una organización. McGregor dice que los gerentes de la Teoría X presuponen que es necesario presionar a las personas constantemente para que se empeñen más en su trabajo. Por el contrario, los gerentes de la Teoría Y

presuponen que a las personas les gusta trabajar y consideran, decididamente, que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo.

La teoría Y fue un ejemplo de una concepción de la "persona compleja". Según McGregor, en las organizaciones de la década de 1950, el uso generalizado de la Teoría X era un obstáculo para la administración de la Teoría Y. Nótese que las raíces de la Teoría X parten de los días de la administración científica y de las fábricas fundamentadas en sus principios. Jack Welch, ejecutivo máximo de General Electric, de acuerdo con los postulados de McGregor, argumenta que la gente debe olvidar el viejo concepto del "jefe" y cambiarlo por la idea de que los gerentes ahora tienen la obligación de aconsejar a los grupos, proporcionarles recursos y contribuir a que las personas piensen solas. "Llegaremos a imponer nuestras ideas sin látigos ni cadenas".

ESCUELA DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

A principios de la Segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña tenía la necesidad imperiosa de resolver una serie de problemas, nuevos y complejos, en la contienda. Los británicos, con su supervivencia en juego, formaron los primeros equipos de investigación de operaciones. Los ingleses reunieron la experiencia de matemáticos, físicos y otros científicos en los equipos de 1 de O y dieron grandes pasos en lo tecnológico y lo táctico. Cuando los estadounidenses entraron a la guerra, constituyeron los llamados equipos de investigación de operaciones, equipos usaron las primeras computadoras para realizar los miles de cálculos que requieren los modelos matemáticos.

Terminada la guerra, la aplicación de la investigación de operaciones a los problemas de la industria resultaba cada vez más evidentes. Se estaban empezando a usar nuevas tecnologías industriales y los transportes y las comunicaciones eran cada vez más complejos. Estos avances trajeron consigo un sin fin de problemas que no se podían resolver fácilmente con medios convencionales. Cada vez se recurría más a los especialistas en 1 de O para ayudar

a los gerentes a encontrar respuestas para estos nuevos problemas. Con los años, los procedimientos de la 1 de O se formalizaron y, ahora, se conocen con el nombre genérico de la escuela de la ciencia de la administración.

La escuela de la ciencia de la administración obtuvo popularidad debido a dos fenómenos de la posguerra. En primer lugar, el desarrollo de las computadoras de gran velocidad y la comunicación entre computadoras ofreció un medio para atacar problemas de la organización, de gran escala y complejos. En segundo, Roberto McNamara aplicó una forma de la ciencia de la administración en Ford Motor Company en las décadas de 1950 y 1960. Cuando los protegidos de McNamara, conocidos como los "muchachos maravilla" empezaron a ocupar puestos gerenciales en Ford y en la industria de Estados Unidos, floreció la escuela de la ciencia de la administración.

La ciencia de la administración representó una forma totalmente nueva de concebir el tiempo. Los complejos modelos matemáticos, y las computadoras para desmenuzar las cifras, hicieron que el pronóstico del futuro con base en el pasado y el presente se convirtiera en una actividad muy popular. Ahora, los gerentes pueden jugar con preguntas de tipo "¿qué pasaría si el futuro fuera así?" que las teorías de la administración anteriores no podían manejar. Por otra parte la escuela de la ciencia de la administración no presta mucha atención a las relaciones, per se, dentro de las organizaciones. Los modelos matemáticos tienden a pasar por alto relaciones como los datos, resaltando datos numéricos que se pueden reunir o calcular con facilidad. Así, cabría criticar que la ciencia de la administración fomenta que sólo se conceda importancia a los aspectos de la organización que se pueden representar con cifras, olvidándose de la importancia de las personas y las relaciones.

AVANCES RECIENTES DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

Las teorías ejercen mucha influencia. Cuanto más tiempo usemos una teoría cualquiera, tanto mejor la manejaremos y tanto más tenderemos a no buscar otras, a no ser que las circunstancias nos obliguen a cambiar. Esto explica por qué la teoría "moderna" de la administración es, en realidad, un rico mosaico compuesto por muchas teorías que han perdurado, cuando menos, durante este siglo. Una ventaja de entender esta popularidad concurrente de muchos puntos de vista sobre las organizaciones es que prepara al individuo para sus propias experiencias en la organización. Si el presente capítulo aún no le ha despertado en la mente los muchos estilos administrativos a los que ha estado expuesto, sí le habrá preparado para el día en que, por ejemplo, usted trabaje con un gerente partidario de la "ciencia de la administración" que, a su vez, trabaje con un gerente que cree en alguna de las teorías que se presentan en la siguiente sección. Por el contrario, si usted ya ha trabajado con estos administradores, podrá entender mejor sus perspectivas.

Aunque es imposible pronosticar qué estudian las generaciones del futuro, en estos momentos sí es posible identificar, cuando menos, tres perspectivas de la teoría de la administración que pueden adquirir importancia: el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias y el enfoque del compromiso dinámico, según nuestra nomenclatura.

CONCLUSIONES

Las teorías modernas de la administración en realidad compuesta por muchas teorías que han perdurado, nos permiten seguir aprendiendo cosas sobre nuestro mundo, las teorías también tienen límites, cualquiera de estas puede abarcar cierto espacio, mas valdría que nos preguntáramos si existen otras alternativas para contemplar el mundo que nos rodea y poder comunicarnos con eficiencia.

EL CAPITALISMO

Concepto. Sistema económico en el que los individuos privados y las empresas de negocios llevan a cabo la producción y el intercambio de bienes y servicios mediante complejas transacciones en las que intervienen los precios y los mercados. Aunque tiene sus orígenes en la antigüedad, el desarrollo del capitalismo es un fenómeno europeo; fue evolucionando en distintas etapas, hasta considerarse establecido en la segunda mitad del siglo XIX. Desde Europa, y en concreto desde Inglaterra, el sistema capitalista se fue extendiendo a todo el mundo, siendo el sistema socioeconómico casi exclusivo en el ámbito mundial hasta el estallido de la I Guerra Mundial, tras la cual se estableció un nuevo sistema socioeconómico, el comunismo, que se convirtió en el opuesto al capitalista.

Características Fundamentales: A lo largo de su historia, pero sobre todo durante su auge en la segunda mitad del siglo XIX, el Capitalismo tuvo una serie de características básicas:

- Los medios de producción – tierra y capital– son de propiedad privada. En este contexto el capital se refiere a los edificios, la maquinaria y otras herramientas utilizadas para producir bienes y servicios destinados al consumo.
- La actividad económica aparece organizada y coordinada por la interacción entre compradores y vendedores (o productores) que se lleva a cabo en los mercados.
- Tanto los propietarios de la tierra y el capital como los trabajadores, son libres y buscan maximizar su bienestar, por lo que intentan sacar el mayor provecho posible de sus recursos y del trabajo que utilizan para producir; los consumidores pueden gastar como y cuando quieran sus ingresos para obtener la mayor satisfacción posible. Este principio que se denomina soberanía del consumidor, refleja que, en un sistema capitalista, los productores se verán obligados, debido a la competencia, a utilizar sus recursos de forma que puedan satisfacer la demanda de los consumidores; el interés personal y la búsqueda de beneficios les lleva a seguir esta estrategia.
- Bajo el sistema capitalista el control del sector privado por parte del público debe ser mínimo; se considera que existe competencia, la actividad económica se controlará a sí misma; la actividad del gobierno sólo es necesaria para gestionar la defensa nacional, hacer respetar la propiedad privada y garantizar el

cumplimiento de los contratos. Esta visión decimonónica del papel del Estado en el sistema capitalista ha cambiado mucho durante el siglo XX.

Plusvalía y Capitalismo: Pago al propietario de un factor de producción (trabajo, energía) de una cantidad inferior al valor del producto.

Este término puede tener dos significados básicos: el primero es el uso de bienes materiales, normalmente con un suministro fijo, para los fines establecidos por los que se realiza su manipulación, y el segundo, más negativo, es un elemento clave de la teoría marxista sobre la lucha de clases. Esta teoría establece la teoría del valor del trabajo, que a su vez conlleva el concepto de plusvalía. Sostiene que el capitalista paga al trabajador el coste de su producción, pero recibe el precio de mercado del producto, paga costes externos (alquileres, etc.) y se embolsa el resto (la plusvalía) como ganancia. Esta idea de la plusvalía o ganancia nunca fue postulada por los economistas liberales y, en cualquier caso, parece estar en desacuerdo con la doctrina clásica del intercambio de equivalentes económicos.

Crisis y Depresiones del Capitalismo.

La gran crisis de fines del año 1929 y la profunda depresión subsiguiente marcarán, con el surgimiento del mundo comunista, un hito prominente en la historia del desarrollo económico-social de la Humanidad.

La Gran Depresión tuvo repercusiones prácticas y teóricas. En el orden práctico, las lecciones de la crisis no hacen sino corroborar los puntos de vista anteriormente enumerados sobre las funestas consecuencias del Capitalismo de grupos antagónicos.

Una vez superadas las crisis de reconversión de una economía de guerra a una economía de producción agrícola e industrial, las naciones, tanto europeas como, sobre todo, americana, prosperaron inauditamente.

Estados Unidos, y aun Latinoamérica, proseguía y acumulaba el impulso recibido al tener que abastecer al continente europeo, sumido primero en la lucha, arruinado después, pero con deseos y necesidad de rehacerse.

Poco a poco y con sobresaltos Europa se reconstruye. A partir de 1925 logra alcanzar los niveles de producción conocidos antes de la guerra.

En Estados Unidos la ola de optimismo era gigantesca.

Su naciente, y pronto vigorosa, industria del automóvil y maquinaria agrícola va ampliándose sin cesar, gracias a las nuevas modalidades de la producción en y de la venta a crédito. Actuando como foco impulsor, a la vez que promueve el auge de la producción agrícola, sacude en sus cimientos a las industrias básicas y a las ramas extractivas de carbón y minerales.

La ola de optimismo es secundaria; viene apoyada en la precedente del mas intenso trabajo y de la difusión del poder de compra entre las clases trabajadoras.

Con todo, el optimismo acaba degenerando, sobre todo en Wall Street, en ardiente especulación. Las acciones cotizadas en la Bolsa de Nueva York totalizaban, según los montos suscritos y los curvas registrados, en los diversos años:

1925 = 27.000 millones de dólares.

1929 = 89.000 millones de dólares.

Donde aparece con claridad la ficticia hinchazón de los valores.

Como ejemplo ilustrativo se propondrá el famoso caso "Ward", quien, deseando alzarse con la fabricación y comercio del pan en las mayores ciudades, halagaba a los propietarios de las panaderías, ofreciéndoles altísimos precios para la compra de sus negocios. Una vez adquiridos estos, emitía acciones representativas del capital social así sobrestimado; las ofrecía en la Bolsa, y con el producto de la venta volvía a comprar y asociar al negocio nuevas panaderías a precios exagerados. Resultado: que a la vez que, ciertamente, iba monopolizando el negocio, y por lo mismo, cobrando fuerza económica, acentuaba la desproporción entre el valor nominal de las acciones, el capital social y los verdaderos activos que la empresa poseía. En tales circunstancias los dividendos repartidos no podían ser sino ficticios. La ruina futura era inevitable.

Como se ve, aunque las gentes se creían, y aun eran más ricas y ello estimulaba las compras y la producción, la prosperidad no estaba bien cimentada.

Un segundo factor decisivo para el futuro desencadenamiento de la crisis hay que reponerlo en el sector de crédito internacional.

Los aliados habían impuesto a los vencidos fuertes pagos en concepto de reparación por los gastos y destrucción de la guerra.

Alemania supo jugar bien la partida. Era imprescindible que se le ayudara a reconstruirse, si se pretendía obligarla a pagar tan cuantiosas sumas. Saneada desde 1924 por el mago alemán de las finanzas, H. Schacht, la situación monetaria, los capitales extranjeros, franceses, ingleses y americanos, comienzan a fluir sobre Alemania y Austria. Los elevados tipos de interés pagados por los Bancos germanos eran un especioso atractivo. Aunque recibidos a corto plazo, esos fondos son prestados por los Bancos a la industria a largo plazo. Cuando sobrevenga la crisis, estarán ampliamente inmovilizados y será imposible el repatriarlos.

Así las cosas, los primeros síntomas de malestar provinieron del sector agrícola norteamericano.

Al recuperarse totalmente Europa y seguir América acumulando los impulsos recibidos, se va a crear una peligrosa situación de excedentes de producción agrícola, que no encontrara fácilmente salida en los mercados y presionara a la baja sobre los precios.

Por ejemplo, en el sector azucarero, con anterioridad a la guerra, Europa y América producían por partes iguales un total de 181 millones de quintales de azúcar de remolacha y caña. Durante la guerra, la producción europea se reducía a 26 millones, mientras que la americana aumentaba a 132 millones. Pero para el año 1928 la producción recuperada de Europa alcanzaba a 83 millones de quintales, mientras que la americana seguía creciendo hasta superar los 185 millones, más que la europea y americana conjuntamente antes de la guerra.

El caso del azúcar es tan solo un indicio de lo ocurrido con otros productos agrícolas, particularmente al trigo, maíz, etc.

A1 gravitar pesadamente los excedentes, sobrevino el hundimiento de los precios, el retraso en los pagos de la maquinaria comprada a crédito por parte de los agricultores, las primeras dificultades de la industria americana y de sus Bancos.

A1 querer estos sostenerse con la repatriación de fondos desde Europa, pusieron en aprieto a los Bancos alemanes. Fueron precisamente las demandas de retiro de fondos las que, provocando la quiebra de la poderosa institución del "Creditanstalt", de Viena, desencadenaron la ola mundial de pánico. Los Bancos americanos, queriendo anticiparse unos a otros en la repatriación de capitales, agudizaron la crisis y obligaron a Alemania a decretar la moratoria bancaria.

El edificio de la prosperidad se venía abajo.

La especulación jugó entonces a la baja y las cotizaciones en Wall Street se hundieron en el abismo. Las acciones totalizaron en:

1932 = 15.663 millones de \$, contra los 89.000 de 1929.

La caída arruinó a los que antes se creían ricos, empezó a frenar las compras y acabó arrastrando tras sí a todos los precios: los industriales al por mayor bajaron en un 32 por 100; los agrícolas lo habían hecho en un 54 por 100.

El frenazo consiguientemente experimentado por la producción industrial trajo como consecuencia inevitable la reducción de sueldos y salarios en un 40 por 100, aun para el personal ocupado.

Pero, sobre todo, el paro obrero forzoso alcanzó niveles anormales y extraordinarios. En los años peores se contaron en EE. UU. hasta catorce millones de obreros parados. De 1931 a 1940 hubo siempre, por lo menos, siete millones de obreros sin trabajo.

Como Norteamérica había empezado a ser ya la potencia económica dominante, la crisis se propagó a todo el mundo. La producción global alemana se redujo en un 40 por 100; sus exportaciones lo hicieron en un 50 por 100. En Inglaterra los obreros parados pasaron de los cuatro millones.

Nada tiene de extraño que, en estas circunstancias, germinara en la mente de Lord Maynard Keynes la Teoría General del Empleo, del Interés y de la Moneda. Libro publicado en 1936, que iba a reorientar la Teoría Económica.

Esos graves hechos explican igualmente los anhelos por una seguridad social total, que culminaron en el informe de Sir W. Beveridge y en el programa implantado después de la segunda guerra mundial por el partido laborista inglés.

Pleno Empleo, Seguridad Social, Nacionalización de las Empresas, Participación obrera en la Gestión, Intervención económica del Estado, fueron tópicos socorridos en la inmediata postguerra.

EL IMPERIALISMO

Concepto.

Práctica de dominación empleada por las naciones o pueblos poderosos para ampliar y mantener su control o influencia sobre naciones o pueblos más débiles; aunque algunos especialistas suelen utilizar este término de forma más específica para referirse únicamente a la expansión económica de los estados capitalistas, otros eruditos lo reservan para caracterizar la expansión de Europa que tuvo lugar después de 1870. Aunque las voces imperialismo y colonialismo tienen un significado similar y pueden aplicarse indistintamente en algunas ocasiones, conviene establecer ciertas diferencias entre ellas. El colonialismo, por lo general, implica un control político oficial que supone la anexión territorial y la pérdida de la soberanía del país colonizado. El imperialismo, sin embargo, tiene un sentido más amplio que remite al control o influencia ejercido sobre otra región, sea o no de forma oficial y directa, e independientemente de que afecte al terreno económico o político.

Origen y Desarrollo.

El origen del imperialismo se remonta a la antigüedad y ha adoptado distintos modelos a lo largo de la historia, siendo algunos de ellos más frecuentes que otros dentro de un periodo histórico concreto. En el mundo antiguo la práctica del imperialismo daba como resultado una serie de grandes imperios que surgían cuando un pueblo, que generalmente representaba a una determinada civilización y religión, intentaba

dominar a todos los demás creando un sistema de control unificado. El imperio de Alejandro Magno y el Imperio romano son destacados ejemplos de esta modalidad.

Por el contrario, el imperialismo europeo de comienzos de la era moderna (1400–1750) se caracterizaba por ser una expansión colonial en territorios de ultramar. No se trataba de un país que intentaba unificar el mundo sino de muchas naciones que competían por establecer su control sobre el sur y sureste de Asia y el continente americano. Los sistemas imperialistas se estructuraron de acuerdo con la doctrina del mercantilismo: cada metrópoli procuraba controlar el comercio de sus colonias para monopolizar los beneficios obtenidos.

A mediados del siglo XIX apareció otra variante, el imperialismo del librecambio. Esta modalidad perduró en este periodo pese a que el mercantilismo y la creación de imperios oficiales estaba disminuyendo de forma significativa. El poder y la influencia de Europa, y sobre todo de Gran Bretaña y Francia, se habían extendido de manera ofensiva, esto es, haciendo uso de vías diplomáticas y medios económicos, en lugar de seguir canales oficiales como la creación de colonias. Sin embargo, el imperialismo basado en el librecambio desapareció pronto: hacia finales del siglo XIX las potencias europeas habían vuelto a practicar el imperialismo consistente en la anexión territorial, expandiéndose en África, Asia y el Pacífico.

Desde que terminó la II Guerra Mundial y la mayoría de los imperios reconocidos se disolvieron, ha prevalecido lo que podríamos calificar como el moderno imperialismo económico, donde el dominio no se manifiesta de manera oficial. Por ejemplo, Estados Unidos ejerce un considerable control sobre determinadas naciones del Tercer Mundo debido a su poder económico y su influencia en algunas organizaciones financieras internacionales, tales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI). Del mismo modo, las potencias europeas han seguido interviniendo de forma significativa en la vida política y económica de sus antiguas colonias, por lo que han sido acusadas de practicar el neocolonialismo, que consiste en ejercer la soberanía de una nación sin que exista un gobierno colonial oficial.

Justificaciones del imperialismo

Las razones por las cuales los estados han aspirado a crear imperios a lo largo de la historia son de diversa índole, y podrían clasificarse, en términos generales, dentro de tres grupos: económicas, políticas e ideológicas. Asimismo, pueden distinguirse diversas teorías en razón del elemento al que se dé más relevancia.

Los móviles económicos

Los intereses económicos son los más habituales cuando se trata de explicar este fenómeno. Los defensores de esta concepción sostienen que las naciones se ven impelidas a dominar a otras para expandir su economía, adquirir materias primas y mano de obra, o para dar salida a los excedentes del capital y producción. La teoría más notable que vincula el imperialismo con el capitalismo es la de Karl Marx. Lenin, por ejemplo, consideraba que la expansión europea del siglo XIX era la consecuencia inevitable de la necesidad de las economías capitalistas europeas de exportar su excedente de capital. Del mismo modo, los marxistas contemporáneos explican la expansión de Estados Unidos en el Tercer Mundo basándose en imperativos económicos.

Los móviles políticos

Otros autores hacen hincapié en los condicionantes políticos y alegan que la razón principal por la que los estados tienden a expandirse es el deseo de poder, prestigio, seguridad y ventajas diplomáticas con respecto a otros estados. Según esta corriente, el objetivo del imperialismo francés del siglo XIX era recuperar el prestigio internacional de Francia después de la humillación que supuso la derrota en la Guerra Franco–prusiana. En este mismo sentido, la expansión de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) en la Europa del Este a partir de 1945 puede explicarse como una medida de seguridad: la necesidad

de protegerse ante otra posible invasión desde la frontera occidental.

Los móviles ideológicos

La tercera explicación se centra en los móviles ideológicos o morales. De acuerdo con esta perspectiva, algunos países se ven impulsados a extender su influencia para difundir sus valores políticos, culturales o religiosos. Uno de los factores que propiciaron la constitución de los Imperios Británico y Francés fue la idea de que era responsabilidad del 'hombre blanco' civilizar a los pueblos 'atrasados'. La expansión alemana que tuvo lugar durante el gobierno de Adolf Hitler se basaba en gran medida en la creencia en la superioridad inherente a la cultura alemana. El deseo de Estados Unidos de "proteger al mundo libre" y el interés de la antigua Unión Soviética por "liberar" a los pueblos de la Europa del Este y del Tercer Mundo son también un ejemplo de este tipo de imperialismo.

El imperialismo como respuesta a condicionantes externos

Por último, otras teorías explican el imperialismo basándose en las circunstancias políticas de las naciones más débiles, en lugar de enfatizar los móviles de las naciones poderosas. La interpretación que ofrecen señala que es posible que las potencias más fuertes no tengan intención de expandirse, pero que se ven obligadas a hacerlo debido a la inestabilidad de otras naciones; los compromisos con los imperios del pasado son la causa de nuevas acciones imperialistas. La colonización de casi la mitad de África e Indochina por parte de Francia, la conquista de la India emprendida por Gran Bretaña y la colonización rusa de Asia central en el siglo XIX son ejemplos clásicos de este tipo de imperialismo.

Las Consecuencias del Imperialismo

Los efectos del imperialismo suelen girar en torno a los aspectos económicos, dado que esta perspectiva es la que prevalece en los debates sobre sus posibles móviles. La polémica surge entre aquéllos que creen que el imperialismo implica explotación y es la causa del subdesarrollo y el estancamiento económico de las naciones pobres, y los que alegan que, pese a las ventajas que proporcionó esta situación a las naciones ricas, también las naciones pobres se beneficiaron, al menos a largo plazo. Es difícil decantarse por una u otra concepción por dos motivos: de un lado, no se ha llegado a un consenso sobre el sentido del término explotación; y de otro, no es fácil separar las causas internas de la pobreza de una nación de las que son de índole internacional. Lo que resulta evidente es que el efecto del imperialismo ha sido desigual: unas naciones han obtenido mayores ventajas económicas que otras de su contacto con potencias más ricas. India, Brasil y otros países en vías de desarrollo incluso han comenzado a competir económicamente con sus antiguas metrópolis. Por ello, sería aconsejable examinar la repercusión económica del imperialismo atendiendo a cada caso en particular.

Las consecuencias políticas y psicológicas del imperialismo son igualmente difíciles de determinar. Este fenómeno ha demostrado ser destructivo y creativo a la vez: ha destruido instituciones tradicionales y formas de pensar, y las ha sustituido por las costumbres y mentalidad del mundo occidental, ya se considere esto un beneficio o un perjuicio.

SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DE MERCADO ACTUAL

En las modernas formas de Comercialización, las bases de toda organización comercial se han visto sensiblemente alteradas con el objeto de reformularlas y repotenciarlas, alcanzando niveles de excelencia casi exacerbados lo que ha ocasionado obligatoriamente una reformulación en el aspecto jurídico de la cuestión. –

En este orden han aparecido modalidades contractuales en las que una de las partes fija condiciones, como

forma de asegurar la calidad del producto y la atención en cualquier lugar, asegurando la notoriedad y popularidad de su marca; dejando en claro que en este caso y como pasa con las restantes modalidades, son modelos contruidos por la realidad, por la costumbre comercial, al margen del derecho, desarrollándose paralela e independientemente y a los que se les aplica analógicamente las instituciones y/ o normas ya reguladas en nuestro derecho. El rasgo característico de todas ellas es el de cumplir con una función económica de integración de empresas en formas de comercialización en un mundo globalizado que se guía muchas veces por la apariencia.–

En la modalidad que nos ocuparemos en particular, podríamos afirmar que es una actuación independiente dentro de una integración empresaria, en donde mediante un acuerdo de partes en donde una de ellas poseedora de un determinado producto, sistema de comercialización y o de producción, hace un licenciamiento a favor de la otra, para que esta lo produzca, comercialice y utilice la marca del mismo siguiendo las mismas pautas de la primera.–

ORIGEN Y ANTECEDENTES HISTORICOS

Originariamente, la palabra franquicia, es sinónimo de privilegio. En la Edad Media, en Europa, existían las denominadas Ciudades con Cartas Francas, garantizaban ciertos privilegios a las ciudades y/o ciudadanos y también surge en virtud de la concesión hecha por la Iglesia Católica, a ciertos señores de tierras para que actuaran en su nombre recolectando los impuestos para la misma. Este Contrato surge, como Franquicia comercial, en los Estados Unidos de Norteamérica, en el año 1850 aproximadamente, cuando la compañía SINGER & CO o Singer Sewing Machine Company , crea una novedosa forma de distribución y venta, que continúa hasta nuestros días, para sus máquinas de coser, producto base de dicha empresa. No demos olvidar a la empresa GENERAL MOTORS, que a partir de 1898, adopta el franchising como estrategia de expansión para su red de distribuidores. Otros, manifiestan que históricamente, fue en la década del treinta que HOWARD JOHNSON establece la primera franquicia con una cadena de mas o menos 25 franquiciados y luego a partir de la década del cincuenta aparecen las grandes franquicias.–

Es importante recalcar que la legislación específica sobre la materia surge recién en la década del setenta en California.–

En América Latina, se ha receptado bajo diversas denominaciones, sin que se hayan concretado norma específica alguna. En Centroamérica particularmente se ha legislado sobre el distribuidor en forma tan genérica que el contrato de franquicia puede considerarse alcanzado por sus disposiciones, ej. Guatemala ley 78/71, Honduras ley 50, Costa Rica, ap. 21 Cod. De Comercio, etc; En nuestro país, ya es una realidad, en virtud de la invasión progresiva de las cadenas de comercialización de comidas rápidas o FAST FOOD.–

TERMINOLOGIA

En el ámbito internacional, este modelo de contratación es conocido por su nombre o designación dada en su país de origen, Estados Unidos de América, mientras que en el mundo de habla hispana traducido a idioma castellano es "FRANQUICIA", pero lamentablemente, el significado idiomático de esta palabra no expresa el concepto y el contenido del " Contrato de Franchising", en su totalidad. Pero a nuestro humilde entender, siguiendo a MARTORELL se lo debe denominar "FRANQUICIA COMERCIAL", ya que, es la terminología utilizada en los proyectos de legislación española .–

CONCEPTO

A nivel doctrinario, no existe un consenso sobre su conceptualización, siendo en aproximación un contrato por el cual, un comerciante (franquiciante), otorga a otro (franquiciado), la licencia, para que venda productos o servicios de su titularidad. Generalmente, se paga un canon por este privilegio, mas una regalía (royalti) sobre grandes ventas.– Para otros, es un sistema de distribución comercial llevado a cabo por empresas

independientes y con una organización piramidal basada en una relación contractual, la que engloba, la transmisión de un know how, la licencia y usos de una marca, asistencia técnica y contable bajo control de otorgante y de conformidad con un método preestablecido por él, en contraprestación de lo cual se paga un canon y otras prestaciones adicionales.– Otros entienden, que este contrato, es una forma de la Concesión (Guyenot), postura a la que se adhiere el Dr. Jose Ignacio Romero para la comercialización de un producto, siendo un contrato en virtud del cual, un comerciante otorga la concesión para la comercialización de un producto determinado, pero además, con el aditamento de la transferencia de los signos distintivos, las técnicas de comercialización y el savoir faire comercial, asegurando, una forma de explotación rentable ya probada.–

NATURALEZA JURIDICA

La doctrina mas autorizada califica al FRANCHISING, como un contrato de colaboración empresaria, que implica básicamente, un modelo de colaboración entre distintas empresas independientes, a los fines de que por medio de la acción común de las mismas, se logre, el desarrollo de los negocios en forma más eficaz. Pero si bien debería existir un equilibrio de poder, en realidad es el franquiciante quien somete al franquiciado y pone a disposición del mismo dos elementos: el primero, es una técnica empresarial para asegurar el éxito de la franquicia y en segundo lugar, producto, marca en el mercado que gozan de una fama y buen nombre en el mercado. Siendo uniforme tales elementos para todos los franquiciados que integran la red del franquiciante, creando así una imagen de distribución.–

Para otros autores, el franchising contiene todas las características del contrato de concesión manifestando que son de aplicación las normas reguladoras de la misma y agregando las normas relativas a la transferencia de marcas, designaciones comerciales y tecnología.–

Desde el punto de vista del Código Civil, opinan los autores, que se trata de un contrato atípico, innominado, conmutativo, no formal, bilateral, oneroso de ejecución continuada, siéndole de aplicación, los principios generales de los contratos, la autonomía de la voluntad y los principios de orden público y buena fe en su celebración y ejecución.–

RAZONES DE SU APLICACION Y ÉXITO

La razón fundamental del éxito del contrato de franquicia es que resulta el vinculo ideal entre los grandes capitales y las pequeñas y medianas empresas, además de ser estrategia de diversificación y marketing extraordinaria, como sistema de comercialización de un producto o servicio; Ya que permite por un lado la expansión geográfica y la conquista de mercados desconocidos, ocupar zonas, controlar la distribución de los productos en dichas zonas y por sobre todo valorizar la marca. Un ejemplo de esto es la red multinacional de franquicias COCA-COLA, la que se expandió por diferentes países del mundo con un éxito sin precedentes, tampoco hay que olvidar cadenas como MC'DONALDS que se encuentran en casi todos los países del mundo utilizando este sistema de distribución y venta, agregando cada vez un mayor valor a la marca en cuestión.–

EL CONTRATO DE FRANQUICIA PROPIAMENTE DICHO.–

CLASES

Existen en la Practica distintos tipos de contratos de Franquicia:

- Franquicia de Servicio: Simplemente se suministra un servicio, como técnica determinada, ej. Asesoramiento inmobiliario, enseñanza, hotelería, etc.–
- Franquicia de Distribución: Se fija en este caso al franquiciado, los productos que tiene que vender con la aportación de la marca, ej. Productos alimenticios, textiles, etc.–

Dichas clases están contenidas en dos grandes categorías clasificadas como:

- **DE PRODUCTO Y MARCA REGISTRADA** (de venta): Cuando únicamente se limita a la distribución y venta de productos con marca registrada.–
- **NEGOCIO LLAVE EN MANO O PAQUETE**: Cuando la franquicia consiste en la habilitación de una unidad completa de comercialización y explotación.–

CONTENIDO ESENCIAL DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.

- Debe aportar el Know How del franquiciante.
- Debe indicar las fuentes de suministro de los productos.
- Debe aportar los derechos de propiedad industrial relacionados con el objeto del contrato.
- Debe definir las contraprestaciones económicas.
- Debe establecer el cuadro de exclusividades.
- Debe establecer los medios de control sobre la gestión del franquiciado.

ESTRUCTURA DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.

- Manifiestos.
- Establecimiento de la independencia empresarial de las partes.
- Ubicación física de la franquicia.
- Duración y condiciones de renovación.
- Determinación de la zona de exclusividad territorial
- Condiciones de aprovisionamientos
- Contenido del Saber Hacer.
- Confidencialidad.
- Cláusulas de no competencia.
- Obligaciones financieras: Canon y royalties.
- Obligaciones del franquiciante.
- Obligaciones del franquiciado.
- Limitaciones de responsabilidad.
- Condiciones de cesión y transferencia.
- Término y resolución del contrato.

ELEMENTOS

Los elementos que hacen a la esencia del contrato de franquicia comercial, coinciden los autores, siempre presentes tanto en el ámbito nacional cuanto internacional, son los siguientes:

- **Licencia de Marca**: Hace a la esencia del contrato de franquicia comercial, que el franquiciante sea titular de una marca sobre un producto o servicio, ya que la clientela es atraída por el renombre y prestigio de la misma, y por supuesto que el franquiciado además de utilizar su marca, utilice también sus signos y símbolos distintivos, juntamente con una serie de normas con relación a la forma de actuar del franquiciado, en cuanto a la actividad y administración a desarrollar.–
- **Transferencia de un know how**: El franquiciante tiene la obligación de poner en práctica al franquiciado con respecto a la conducción, estructura y organización del negocio y por supuesto, este, debe seguir las instrucciones al pie de la letra, logrando una uniformidad en el producto y en la presentación del mismo. Esto puede incluir desde la decoración del local, cuanto el listado de proveedores y entidades financieras.–
- **Regalías o Canon**: Se debe establecer alguna forma de retribución del franquiciado al franquiciante, ya que estamos frente a un contrato oneroso, en contraprestación a los servicios, asistencia, marca, etc. Durante la vigencia del contrato.–

- Territorio: Se trata de la delimitación de un ámbito territorial a favor del franquiciado en donde desarrollara el contrato, el mismo puede ser elemento esencial para el éxito de la operación comercial.–
- Asistencia del franquiciante al franquiciado: la misma puede estar condensada en un manual operativo, dependiendo el grado de los términos del acuerdo pudiendo crearse un centro de asistencia y servicio mínimo para los franquiciados que componen la cadena, donde se brinda información de mercado, técnica o simplemente de compras.–
- La no competencia y/o las posibilidades de subfranquiciar: Impidiendo por un lado de forma expresa la posibilidad de que el franquiciante realice negocios competitivos y por otro lado prohibiendo o no la posibilidad de subcontratar.–
- Confidencialidad: Consiste en la obligación de secreto, ya que, el franquiciado tiene acceso a información confidencial del franquiciante, prolongándose aun por un plazo prudencial posterior a la conclusión del contrato.–
- Plazo de duración del Contrato: Por lo general las partes tienden a establecer un plazo lo suficientemente largo para recuperar la inversión inicial hecha por el franquiciante. En nuestro derecho y en virtud de la autonomía de la voluntad, las partes pueden rescindir sin causa y en cualquier tiempo. Lo aconsejable en definitiva, es un término de entre dos a cinco años con opción a renovarlo por iguales plazos inclusive en forma automática.–

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Del Franquiciante:

- Adjudicar el derecho de explotar una unidad comercial u operativa en franquicia.–
- Suministrarle al franquiciado el Know-how, las técnicas e instrucciones y el sistema para operar.–
- Otorgarle al franquiciado exclusividad territorial o zonal.–
- Otorgarle al franquiciado licencia para la utilización de nombres, marcas, emblemas, etc.–
- Proporcionarle los manuales que contengan un detalle de los sistemas y procedimientos de operaciones de la franquicia de que se trate.–
- Proporcionarle especificaciones de relaciones con terceros, clientes, publicidad, promoción, diseño y equipamiento del local o locales, pautas contables, cursos de capacitación del personal, seguro de los bienes, atención al público.–
- Suministrarle productos y servicios.–
- Limitar o vetar la elección de los locales.–
- Actos de fiscalización o control del cumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato de franquicia.–
- Establecer condiciones para la revocación o extinción del contrato y sus causales.–

Del Franquiciado:

- Pagarle al franquiciante una tasa inicial por entrar a la cadena, adquiriendo el derecho de utilización de la franquicia.–
- Pagarle al franquiciante una regalía periódica, calculada en función de la venta bruta del negocio franquiciado.–
- Ajustarse a todas las instrucciones de comercialización y técnicas del franquiciante.–
- Adquirir la licencia de utilización de nombre, marca, etc.–
- Dar cumplimiento al programa de entrenamiento dictado por el franquiciante.–
- Guardar la debida reserva, secreto, de toda la información suministrada por el franquiciante.–
- Satisfacer los aportes porcentuales oportunamente convenidos para las campañas publicitarias.–
- Dar intervención al franquiciante en la elección de local o locales en donde se va a establecer la franquicia.–
- Aportes para la elección y puesta en marcha del local .–

- Ajustar el sistema informático y contable al los requerimientos del franquiciante.–
- Dar cumplimiento a la normativa vigente que regule los distintos aspectos que hacen a la operatividad de la franquicia.–
- Mantener el esquema de atención al público.–
- No ceder ni subfranquiciar.–
- Abstenerse de seguir utilizando el nombre y /o la marca una vez concluida la relación contractual.–

VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.–

VENTAJAS PARA EL FRANQUICIANTE

- El franquiciado corre con los gastos de inversión.
El franquiciante encuentra en esta fórmula de comercio asociado gran capacidad de expansión de su negocio con una aportación no muy elevada de capital.
- La expansión se produce con personal ajeno.
La expansión del negocio a través de la apertura de sucursales exigirá un incremento de la plantilla de la empresa, no siempre motivada, con el consiguiente incremento de costes de personal.
- Creación de una fuerte imagen de marca.
Se producirá un efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca del franquiciante en el mercado.
- No será necesario un control tan directo de la gestión.
La mayor motivación por parte del franquiciado comparada con la que tendría como empleado le incentivará a la consecución del éxito y resultados de su propio establecimiento. Su interés en el éxito de la empresa es mayor al haber invertido su capital y su trabajo en la misma.
- Facilidad para acceder a mercados exteriores.
Las posibilidades de expansión exceden del ámbito local o incluso nacional pudiendo desarrollarse en otros países a través de la fórmula de master franquicia.
- Mejor planificación de las funciones de fabricación y aprovisionamiento.
El desarrollo de una red de franquicias supone poder realizar grandes economías de escala en fabricación, compras de stock, materiales, bienes de equipo, ...
- Rentabilización de los esfuerzos de marketing y comunicación.
Aprovechamiento de las múltiples economías de escala que pueden derivarse de la coexistencia de varios establecimientos que desarrollan una misma actividad operando bajo la misma imagen

VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADO

- Garantía de independencia y de integración en una red comercial claramente apreciada e identificada por el público. .
- Adquisición del know-how del franquiciador y conocimiento a priori de la rentabilidad y posibilidades del negocio que se pretende acometer.
- Aprovechamiento de las múltiples economías de escala que pueden derivarse de la coexistencia de varios establecimientos que desarrollan una misma actividad operando bajo la misma imagen (condiciones de compra más favorables, rentabilización de los esfuerzos de marketing y comunicación ...)
- Frecuentemente el franquiciante aportará ayudas financieras al franquiciado para acometer las inversiones iniciales necesarias.

- Asistencia al franquiciado en la realización de estudios de mercado, localización del emplazamiento más adecuado, formación del personal, empleo de medios publicitarios y promocionales, merchandising y decoración del local, aspectos técnicos y de gestión, contabilidad e informática,
- Dado que el franquiciante continuará con su labor de investigación y experimentación de nuevas técnicas y productos/servicios, el franquiciado podrá beneficiarse sin riesgo de aquellas pruebas que resulten exitosas.
- El franquiciado podrá explotar el know-how del franquiciante bajo unas condiciones geográficas preestablecidas ya que dispondrá de una zona de exclusividad territorial para la explotación del know-how del franquiciante.

INCONVENIENTES

- La integración en una red de Franquicia representará tener que soportar unos costes adicionales que no encontraríamos en caso de apertura de un comercio independiente (derecho de entrada y royalties de funcionamiento y publicidad). Sin embargo deben contemplarse como una inversión dirigida a la reducción de riesgos.
- El franquiciado tendrá un margen reducido de creatividad ya que todos los aspectos de la explotación del negocio están predefinidos por el franquiciante y estipulados en los manuales.
- Si el negocio consigue superar las previsiones iniciales de rentabilidad establecidas por el franquiciante, es muy posible que el franquiciado comience a cuestionarse la necesidad de pagar los royalties de funcionamiento y termine por no aceptar de buen agrado las visitas periódicas del personal de control del franquiciante.
- El bajo rendimiento y capacidad de otros puntos de venta de la red pueden afectar gravemente la imagen y reputación de nuestro negocio.
- Pueden darse limitaciones para la venta o traspaso del negocio. El franquiciante puede tener derechos de compra y de rescisión del contrato según las condiciones definidas en el mismo.
- Existencia de riesgos asociados a la gestión del franquiciante.–
- Un franquiciante en fase de lanzamiento pondrá más esfuerzos en la captación de nuevos franquiciados que en la prestación de servicios adecuados de asistencia y apoyo. La limitación de recursos financieros puede generar importantes deficiencias en la prestación de estos servicios.
- Un franquiciante no ético que con ánimo de lucro no pretende establecer una correcta relación de apoyo al franquiciado.
- Un franquiciante falto de los recursos financieros y humanos necesarios o simplemente explotador de un negocio carente de la suficiente solidez y fiabilidad.

ASPECTOS ECONOMICOS FINANCIEROS A TENER EN CUENTA

La adopción de cualquier decisión respecto a la integración en una red de franquicias mediante la apertura de uno de sus puntos de venta debe siempre partir de un minucioso análisis económico y financiero. El candidato a través de este estudio deberá conocer cuáles son sus posibilidades de ganarse la vida razonablemente bien, al tiempo que obtiene un rendimiento adecuado a su propia inversión. Cabría preguntarse ¿qué renta, sin riesgo alguno obtendría si hubiera colocado este dinero en una cuenta a plazo fijo?.

Interesa destacar que el franquiciado debe poseer capital suficiente para iniciar el negocio. Una parte sustancial del capital necesario, la aportará él mismo. La financiación y préstamos se formalizará en bancos, entidades financieras, instituciones de capital-riesgo, etc. El franquiciado deberá recibir por parte del franquiciante una información en detalle sobre los fondos que deberá aquél destinar y el destino de los mismos. En esta previsión se especifican por separado el coste de adquisición del derecho al uso de la franquicia unido a la documentación confidencial y operativa, y por otro lado los cálculos del franquiciante en

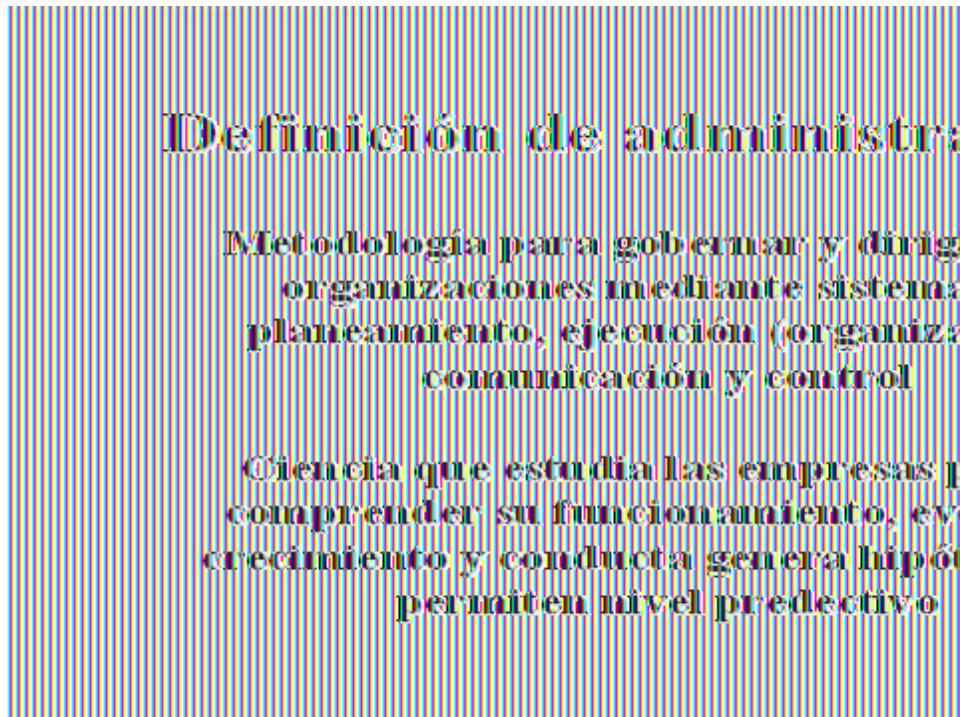
cuanto a su previsión del capital circulante necesario.

Se trata por tanto de transmitir al potencial franquiciado una proyección lo más realista de los fondos requeridos para la apertura, lanzamiento y desarrollo de una nueva unidad. Por otra parte el concepto de inversión va estrechamente unido al de rentabilidad, y también al concepto de riesgo. El franquiciado está dispuesto a realizar una inversión, para convertirse en un miembro más de la red, con unas condiciones más favorables de riesgo que las que tendría si actuara de forma autónoma. Todo candidato a franquiciado deberá conocer antes de firmar un contrato, las inversiones totales necesarias para la puesta en marcha de la franquicia seleccionada, una cuenta de explotación que transmita la rentabilidad del negocio basada en casos reales, así como los plazos de amortización.

En definitiva la Franquicia tiene por objeto el desarrollo acelerado de las empresas contratantes mediante la conjunción de recursos financieros y humanos en el marco de una relación comercial solidaria.

1.2 DEFINICION Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION.

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.



- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.
- La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN:

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes:

- Planeación.
- Organización.
- Integración de personal.
- Dirección.
- Control.

Esta estructura se ha utilizado y ha sido sometida a prueba desde la primera edición de esta obra en 1955. Aunque existen diferentes formas de organizar, el conocimiento administrativo, la mayoría de los autores han adoptado esta estructura u otra similar, incluso después de experimentar a veces con otras formas de estructurar el conocimiento.

Algunos académicos han organizado el conocimiento administrativo en torno a los papeles de los administradores. En realidad, se han hecho alguna contribución valiosa ya que este enfoque también se concentra en los que hacen los administradores y son evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Sin embargo este enfoque basado en los papeles tiene ciertas limitaciones.

Aunque se ponen de relieve las tareas de los Administradores deben operar en el ambiente externo de una empresa, así como en el ambiente interno de los diversos departamentos dentro de una organización.

Enfoques modernos de la administración

- Etapa de la administración tradicional se concentro en responder a las preguntas : Como producir y como organizar la empresa?
- Problema actual se concentra en responder la pregunta : Que producir?
- Tratar de emplear la forma mas moderna de administrar y conducir una empresa relacionada con el desarrollo de la organización

ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL

Los Japoneses fusionaron las enseñanzas de Deming y Juran con la Administración por Objetivos y dieron los primeros pasos hacia la Planeación Estratégica de la Calidad y hacia la Administración de la Calidad Total (TQM – Total Quality Management).

Sobre control de calidad (campo de Juran) te puede decir lo siguiente

Control de calidad: proceso seguido por una empresa de negocios para asegurarse de que sus productos o servicios cumplen con los requisitos mínimos de calidad, establecidos por la propia empresa. Con la política de Gestión (o administración) de Calidad Óptima (GCO) toda la organización y actividad de la empresa está sometida a un estricto control de calidad, ya sea de los procesos productivos como de los productos finales. En el caso de producción de bienes, la GCO implica que tanto el diseño, como la producción y la venta, la calidad de los materiales utilizados y los procesos seguidos se ajustan a unos patrones de calidad establecidos con antelación. Algunas veces este patrón viene definido por la ley; por ejemplo, la legislación relativa a la seguridad y materiales empleados en la fabricación de juguetes, o la legislación que regula las emisiones

contaminantes de los coches.

La exigencia de una mayor o menor calidad depende de muchos factores. Cuanto mayor es la vida del producto, menores serán las ventas, porque los consumidores no tendrán que volver a comprarlo, por lo que la calidad suele ser menor. La importancia otorgada durante los últimos años al control de calidad es una respuesta a la competencia japonesa basada en la calidad. Sin embargo, fue un asesor económico estadounidense, W. Edwards Deming, el que señaló que "el consumidor es la parte más importante de la línea productiva", y el que enseñó a los japoneses los distintos métodos de control de calidad.

Otro estadounidense, Joseph Juran, también desempeñó un papel crucial a la hora de promocionar la idea de vigilar la calidad y crear métodos de control. Entre los pasos que estableció para controlar la calidad destacan: la importancia de fomentar la idea de la necesidad de un control férreo de la calidad; la búsqueda de métodos de mejora; el establecimiento de objetivos de calidad y la aplicación de todo tipo de medidas y cambios para poder alcanzar estas metas; la necesidad de comprometer a los trabajadores en la obtención de una mayor calidad mediante programas de formación profesional, comunicación y aprendizaje, así como la revisión de los sistemas y procesos productivos para poder mantener el nivel de calidad alcanzado.

El entusiasmo creado en torno a la idea de una GCO durante la década de 1980 ha tenido como primer efecto el que las empresas tengan entre uno de sus objetivos prioritarios el control de calidad, y en segundo lugar ha conseguido eliminar el liderazgo en calidad de las empresas japonesas. En efecto, un reciente estudio realizado por las universidades de Boston y Waseda, en Tokio, y del Instituto Europeo de Administración de Empresas, demuestra que algunas compañías estadounidenses superan en calidad a empresas japonesas. Es posible que los esfuerzos para aumentar la calidad sean incompatibles con otros objetivos de las empresas, a medida que éstas contrastan el objetivo de máxima calidad con otras metas, como por ejemplo, la necesidad de reducir costes.

Para Crosby, los cuatro absolutos de la calidad son:

La definición	Sistema	Estándar de desempeño	La medición
---------------	---------	-----------------------------	-------------

CATORCE PASOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD DE CROSBY

1. Establecer el compromiso en la dirección o en la calidad
2. Formar el equipo para la mejora de la calidad
3. Capacitar al personal de la calidad
4. Establecer mediciones de calidad
5. Evaluar los costos de la calidad
6. Crear conciencia de la calidad
7. Tomar acciones correctivas
8. Planificar el día cero defectos

9. Festejar el día cero defectos
10. Establecer metas
11. Eliminar las causas del error
12. Dar reconocimientos
13. Formar consejos de calidad
14. Repetir el proceso

LAS SEIS C DE CROSBY:

1. Comprension	2. Competencia	3. Compromiso
4. Comunicación	5. Correccion	6. Continuidad

LAS TRES T DE CROSBY

Tiempo	Talento	Tesoro
--------	---------	--------

En la actualidad, Philip Crosby Associates es la consultora en Gestión de la Calidad más grande y experimentada del mundo, lo que demuestra la "calidad" de este gurú de la administración de calidad moderna.

LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING

Las sugerencias de este experto en estadística cambiaron la historia y el desarrollo económico del Japón, incidieron en el cambio en las teorías de management norteamericanas y hoy, después de varias décadas aun siguen vigentes

William Edwards Deming, uno de los más grandes genios de la administración del siglo pasado, en su libro "FUERA DE LA CRISIS" plantea estos catorce puntos para mejorar las empresas y su administración. Aunque no es fácil ejecutar estas transformaciones, es bueno prestar atención a los consejos de un visionario que cambió la mentalidad empresarial hace más de 40 años y cuya sabiduría es aun muy aplicable.

LOS 14

PUNTOS1. CONSTANCIAEl propósito es mejorar constantemente los productos y servicios de la empresa, teniendo como objetivo la consecución de la competitividad permaneciendo en el mercado para proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el mejoramiento continuo y el mantenimiento adecuado.

2. NUEVA FILOSOFÍASe trata de adoptar una nueva filosofía de empresa ya que estamos viviendo una nueva era económica (mucho más ahora) en la que los gerentes deben tomar conciencia de sus responsabilidades y afrontar la cuota de liderazgo que les cabe para lograr el cambio.

3. LA INSPECCIÓNSe debe dejar de depender de la inspección masiva para alcanzar la calidad, hay que eliminar la inspección en masa a través de la integración del concepto de calidad en todo el proceso de producción, lo cual aminora costos y permite aumentar calidad.

4. LAS COMPRASHay que eliminar la práctica de comprar basándose exclusivamente en el precio, ya que los departamentos de compras tienden a elegir al proveedor con los precios más bajos. En su lugar, se deben

concentrar esfuerzos en minimizar los costos totales, creando relaciones sólidas y duraderas con un solo proveedor para cada materia prima, basándose en la fidelidad y la confianza.

5. MEJORAMIENTO CONTINUO La búsqueda por mejorar debe ser continua, no momentánea ni estática, se deben mejorar los procesos productivos, el servicio y la planeación, además la administración debe propender por la minimización de costos a través de la reducción de pérdidas y mermas y productos defectuosos.

6. ENTRENAMIENTOS Se debe instituir el entrenamiento y la capacitación de los trabajadores como una de las tareas del diario acontecer, con esto no sólo se consiguen mejores empleados sino mayores resultados en cuanto a calidad y costos.

7. LIDERAZGO Las organizaciones deben adoptar e instituir el liderazgo, de manera que la labor de los supervisores o jefes no se limite a dar órdenes o impartir castigos, sino que más bien se convierta en un orientador que le ayude a la gente a hacer mejor su trabajo y que identifique quiénes son las personas que necesitan mayor ayuda para hacerlo.

8. EL MIEDO Las firmas deben desterrar el temor y el miedo de todos sus niveles, hay que generar confianza entre la gente de manera que no sientan temor de opinar o preguntar, esto permite mayor efectividad en el trabajo y permite que las personas se esfuercen porque quieren que la empresa alcance el éxito.

9. BARRERAS Romper las barreras que existan entre los diferentes departamentos y su gente, no crear competencias que las hagan chocar sino más bien generar la visión de largo plazo que les permita a todos trabajar por conseguir los mismo objetivos, permitiendo así la colaboración y la detección temprana de fallos.

10. SLOGANS Hay que borrar los slogans o las frases preestablecidas, estos no sirven y lo que causan es relaciones adversas que redundan en pérdidas de competitividad y calidad.

11. CUOTAS Deben eliminarse las cuotas numéricas, tanto para trabajadores como para gerentes. Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no los procesos, los métodos o la calidad y por lo general se constituyen en garantía de baja calidad y altos costos. Las cuotas se deben sustituir con liderazgo, eliminando el concepto de gerencia por objetivos.

12. LOGROS PERSONALES Hay que derribar las barreras que le quitan a las personas el orgullo que les produce su trabajo, eliminando los sistemas de comparación o de méritos, estos sistemas sólo acarrear nerviosismo y disputas internas.

13. CAPACITACIÓN Se debe establecer un programa interno de educación y automejoramiento para cada quien, hay que permitir la participación de la gente en la elección de las áreas de desarrollo

14. TRANSFORMACIÓN Todos, absolutamente todos los miembros de la organización deben esforzarse por alcanzar la transformación en cuanto a calidad, procesos, productos y servicios, la transformación es el trabajo de todos, pero eso si, hay que basarse en un equipo que reúna condiciones suficientes de capacidad y liderazgo.

2.1 OBJETIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El desarrollo e implantación de un Sistema de Calidad en la industria tiene como finalidad favorecer el desarrollo, la producción, y el servicio de productos, que deben ser:

- lo más económicos posibles,

- útiles y
- siempre satisfactorios para el cliente o usuario,

entendiendo como Sistema de Calidad el conjunto de la estructura, organización, responsabilidades, procedimientos y recursos que se establecen en una empresa para llevar a cabo la gestión de calidad.

Desde AIDO se ayuda a las empresas en la selección de los elementos apropiados de su Sistema de Calidad y en la amplitud en que éstos deben ser adoptados y aplicados en función de:

- Mercado al que sirve.
- Naturaleza de los productos o servicios que oferta.
- Manipulado/procesado del producto.
- Necesidades del cliente.

Todo ello considerando que Calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora, siendo para ello necesario que el producto o servicio posea un conjunto de características que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.

Las áreas de actuación consideradas por AIDO son entre otras las siguientes:

- ASESORAMIENTO PARA LA CONSECUCCIÓN DEL REGISTRO DE EMPRESA (ISO 9000)
- AUDITORÍAS DE CALIDAD
- DIAGNÓSTICOS DE CALIDAD
- DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD
- ELABORACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE APOYO AL SISTEMA DE CALIDAD: MANUAL DE CALIDAD Y PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD
- DISEÑO DE TÉCNICAS DE CONTROL DE CALIDAD (Ver ensayos)
- DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE CALIDAD: COSTES DE CALIDAD, EVALUACIÓN DE PROVEEDORES Y ANÁLISIS DE MEJORA DE LA CALIDAD
- FORMACIÓN EN CALIDAD (Ver Formación)
- PUBLICACIONES (Ver Información)
- APLICACIÓN DE TÉCNICAS NORMALIZADAS DE CONTROL Y GESTIÓN

Asesoramiento para la consecución del Registro de Empresa

(Normas ISO 9000)

Desde AIDO se ayuda a las empresas en el desarrollo de todas aquellas herramientas de calidad necesarias para dar cumplimiento a las normas de la familia ISO 9000, lo que conlleva el análisis de las siguientes áreas:

Revisión del contrato (Ofertas, contratos, pedidos).

- Control de la documentación / Control registros de calidad.
- Compras / Productos suministrados por clientes.
- Identificación y trazabilidad de los productos / Estado de inspección y ensayo.
- Control de procesos.
- Inspección y ensayo.
- Equipos de inspección, medición y ensayo.

- Control de productos no conformes / Acciones correctoras y preventivas.
- Manipulación, almacenamiento y entrega de productos.
- Auditorías internas de calidad.
- Formación en calidad.

Auditorías de calidad

AIDO cuenta con los medios adecuados para realizar auditorías de calidad, es decir un análisis del Sistema de Calidad existente en la empresa, en relación a las pautas que marcan las normas de la familia ISO 9000, con el fin de mejorar éste, a través de la detección de deficiencias, análisis de las causas que conducen a estas deficiencias y la implantación de acciones correctoras.

El desarrollo de las mismas conlleva la realización de diversas actuaciones:

Diagnósticos de calidad

El desarrollo de estrategias, políticas y objetivos de calidad, requiere del análisis previo de la situación empresarial, a fin de establecer éstas de acuerdo a las características propias de la industria.



Desde AIDO se ayuda a las empresas en la realización de análisis independientes que les permitan valorar el nivel de adecuación de su Sistema de Calidad con vistas a la implantación de Sistemas de Calidad total.

De esta forma la empresa puede definir objetivamente:

- Políticas de aplicación.
- Objetivos anuales y plurianuales.
- Metodologías a utilizar.
- Detección de puntos de mejora en su gestión de calidad.

Desarrollo e implantación de Sistemas de Calidad

El gran reto de futuro para los empresarios pasa por asumir que el concepto de calidad debe convertirse en un factor estratégico sobre el que gire toda su actividad. Calidad, competitividad, rentabilidad y supervivencia son conceptos que, en los momentos actuales, están intrínsecamente relacionados y consecuentemente deben considerarse dentro de la gestión empresarial.

AIDO ayuda a las empresas en la implantación de técnicas que faciliten:

- la planificación de la misma con el fin de asegurar la consecución de los objetivos prefijados en

- materia de calidad,
- el establecimiento de métodos de control para detectar cualquier desviación de dichos objetivos,
- la búsqueda continua de mejoras que supondrán la evolución del Sistema de Calidad.
-

Para ello y con el fin de crear un ambiente adecuado para la mejora de la calidad desde AIDO se consideran aquellos métodos que permitan:

- animar y sustentar un estilo de gestión corporativo.
- promover valores, actitudes y comportamientos que fomenten la mejora.
- establecer claramente objetivos de mejora de la calidad.
- apoyar la comunicación eficaz y el trabajo en equipo.
- entrenar y educar para la mejora.

Elaboración de Documentación de apoyo al Sistema de Calidad:

Manual de calidad y Procedimientos de calidad

Desde AIDO se colabora con las empresas en la elaboración de aquellos documentos básicos que ayudan en la sistematización de su Sistema de Calidad (S.C.).

Merece destacar el MANUAL DE CALIDAD, como documento principal indispensable para establecer e implantar un S. C. Su objetivo principal es facilitar la descripción detallada del sistema de gestión de la calidad, para que sirva como referencia permanente durante la implantación y aplicación de dicho sistema, a la vez que puede utilizarse para la formación del personal de la empresa.

Su finalidad es:

- Evidenciar la operatividad del S.C., con indicación de las políticas y procedimientos a desarrollar por quienes están incluidos en su ámbito de actuación.
- Actuar como "garantía" de la continuidad de las operaciones, independientemente de la rotación del personal, ayudando a que las operaciones se realicen según el sistema establecido, independientemente del personal afectado.
- Ser referencia para la evaluación continua de los procedimientos que se siguen en la práctica.
- Incorporarse a la "formación interna" del personal de la empresa para dar a conocer técnicas o procedimientos específicos.

En este documento queda reflejado "todo lo que una empresa hace" y "quien es la persona responsable de llevarlo a cabo".

Todas las actividades descritas en un Manual de Calidad se complementan con los Procedimientos de Calidad, en los que se recoge el "como se hace" de lo reflejado en el Manual de Calidad.

Desarrollo de herramientas de evaluación de calidad:

Costes de Calidad

Evaluación de proveedores

Análisis de mejora de la calidad

Costes de Calidad

Para dirigir adecuadamente una empresa, es imprescindible conocer lo que cuesta cada una de las funciones que realiza. Fabricación, diseño, administración, etc. Solo así podemos medir la eficacia de las mismas, evitar despilfarros, etc.

AIDO ayuda a las empresas a conocer lo que cuesta la función calidad, es decir:

- Definir y clasificar todos los conceptos incluidos en la función calidad.
- Valorar y recoger los costes de estos conceptos.
- Establecer unidades de medida.
- Interpretar y utilizar los costes de calidad.

Evaluación de proveedores

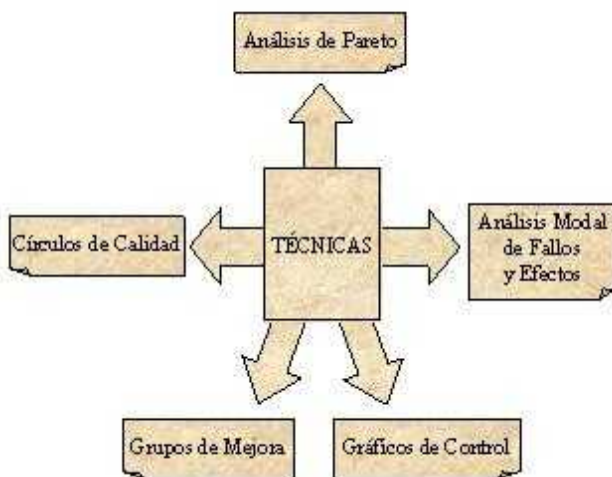
AIDO colabora en el establecimiento de sistemas de evaluación, aprobación y selección de proveedores que defina el tipo y alcance del control a que deberán someterse por parte de la empresa.

A la vez que ayuda en el diseño de documentos de compra que consideren:

- Identificación precisa del producto o servicio.
- Datos técnicos.
- Revisión y aprobación de los documentos de compra.

Análisis de mejora de la calidad

Mediante el diseño, desarrollo, adiestramiento y aplicación de técnicas como:



De la inspección a los modelos de gestión de calidad total en las últimas décadas, los conceptos de Calidad han evolucionado hasta el punto de pasar de referirse solamente a la Fabricación de Productos, a abarcar el sistema de gestión de la totalidad de la Empresa. Incluso la definición de Calidad ha sufrido una radical transformación desde que se decía que era la adecuación a una especificación, hasta el momento actual en que Calidad es sinónimo de Satisfacción del cliente. Remontándonos en los tiempos, en los años 40 se hablaba de inspección, de tal modo que todos los productos finales se probaban 100% para intentar asegurar la ausencia de defectos. Eran los tiempos en que en las fábricas más del 10% del personal realizaba trabajos de inspección. Al final de esta década y comienzo de la siguiente, el desarrollo de las técnicas estadísticas supuso la aplicación de planes de muestreo que hicieron posible mantener los niveles de defectos controlados y que permitieron importantes reducciones de personal. En esta época Calidad se definía como la adecuación de un

producto a su uso. Posteriormente y en los años 60 los Departamentos de Calidad tenían como función el "Aseguramiento de la Calidad" y tuvieron un fuerte desarrollo, apoyados en la creación de Ingenierías, compuestas por personal con importantes conocimientos de técnicas de calidad y fiabilidad, que empezaron a dirigir sus esfuerzos hacia la prevención de los defectos. Los conceptos de calidad se empezaron a aplicar fuera de las áreas de fabricación, intentando en las fases de diseño desarrollar productos que fueran, fiables, fáciles de probar durante las etapas de fabricación e instalación y buscando la implantación de procesos cuya capacidad asegurara la calidad final de los productos. En estas fechas, se empezaron a manejar conceptos con los que actualmente todos estamos familiarizados como "Manual de Calidad", "Control de procesos", "Auditorías de Calidad", "Cero Defectos", etc. Ya, en esta época los japoneses habían lanzado y estaban implantando sus teorías sobre Calidad Total en el conjunto de la Empresa y habían asumido los planteamientos sobre la eficacia del trabajo en grupo, con la implantación masiva de los "Círculos de Calidad" (grupos de personas de la misma área que se reúnen para mejorar sus procesos y la calidad de sus productos) y de los Grupos de Mejora, compuestos por personal generalmente de diferentes áreas, que analizan las causas de los problemas más importantes y buscan su solución. En los años 70 en las Empresas japonesas ya estaban establecidos principios como "La Calidad es responsabilidad de todos" y "Hay que hacer las cosas bien a la primera" y era frecuente oír hablar del cliente interno. Todos estos conceptos fueron adoptándose a lo largo de la década de los 80 en el resto del mundo, al observarse el excelente resultado que habían dado en Japón. Por otra parte aparecieron nuevas técnicas e ideas que pudieron ser adoptadas por el sector de servicios que había estado al margen de esta evolución. En paralelo con la evolución de los Sistemas de Calidad, fueron apareciendo diferentes normativas internacionales, que sirvieron de guía y ayuda a todo el proceso que estamos comentando. En Estados Unidos el ejército norteamericano publicó en la década de los 40 sus Military Standards (normas MIL) que se aplicaron en las inspecciones de recepción de sus compras. Posteriormente fueron apareciendo diferentes normativas, como la DIN en Alemania, y diferentes Comités internacionales de normalización fueron creados.

Actualmente en nuestro entorno, la Organización Internacional de Normalización ISO, compuesta por diferentes organismos nacionales, es la más arraigada y es la autora de las Normas ISO 9000 relativas a los Modelos de Aseguramiento de Calidad, Gestión de Calidad y Elementos de los Sistemas de Calidad así como de las Guías de uso y selección de las citadas normas.

A finales de los 80 y comienzo de los 90, las empresas necesitaron demostrar a sus clientes que los Sistemas de Calidad que tenían implantados garantizaban la calidad de sus productos y servicios. Como consecuencia de esta necesidad y utilizando la existencia de la normativa internacional, como ISO, PECAL etc... y de Organismos Nacionales de Certificación, empezaron a solicitar certificados que aseguraban que cumplían los requisitos de las citadas normativas.

En nuestra década la liberalización de los mercados, las nuevas tecnologías, el incremento de la competencia y la necesidad de realizar drásticas reducciones de costes, han hecho surgir en muchas Empresas, programas de implantación de Sistemas de Gestión de Calidad Total, con el objetivo fundamental de aumentar la competitividad y de satisfacer las expectativas de los clientes.

En estos programas las compañías se "orientan al cliente", consiguen la involucración de todo el personal con los objetivos, fomentan el trabajo en equipo, establecen planes de Mejora Permanente y en ellas los directivos dan ejemplo con su forma de actuación, participando y dirigiendo las actividades citadas.

La evolución de conceptos anteriormente mencionada y la consideración de la calidad como herramienta prioritaria para conseguir el éxito en la gestión de las empresas, han sido las claves para el desarrollo de Modelos de Gestión de Calidad Total. El primer modelo desarrollado fue el de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros que concede anualmente el premio Deming. En Occidente los modelos de más prestigio son el que aplica la Administración USA para otorgar el premio Malcolm Baldrige y el desarrollado por la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización creada en 1988 y que agrupa actualmente a más de quinientas empresas europeas, que concede anualmente su Award a la empresa que

consigue una mejor evaluación, de acuerdo con los criterios que ha establecido. Este último modelo es el que más se está aplicando en España.

Existen en nuestro país empresas que se evalúan periódicamente aplicando los criterios desarrollados por la EFQM y utilizan los resultados de estas evaluaciones para preparar planes de mejora que les permitan ir mejorando su gestión.

La estructura del modelo de la EFQM, reflejada en la Figura 2, está basada en que las empresas para su supervivencia deben conseguir y mantener buenos resultados, tanto económicos como de satisfacción de sus clientes, de su personal y de la sociedad en la que están implantadas. Además de valorar estos resultados, también tiene en cuenta la forma de conseguirlos, evaluando la implicación de los directivos en la cultura de Calidad Total y la influencia de esta cultura en las políticas y estrategias y en la manera de gestionar al personal y a los distintos recursos que se utilizan. Por supuesto, la forma de gestionar los procesos también se considera y se valora como un criterio más a aplicar. Dentro de este modelo, el criterio que tiene mayor peso es la Satisfacción de los Clientes (20% del total), seguido de los criterios relativos al personal, ya que se valora no sólo la forma de gestionar a los empleados, sino su nivel de satisfacción en el trabajo.

La tendencia que se adivina en un futuro próximo es la creciente integración en la gestión de la empresa de los conceptos de calidad que como hemos comentado ya se ha iniciado en los últimos tiempos.

2.3 CONCEPTO Y PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con



sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.

El propósito de la organización: El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organiconal.

Principio de la unidad de objetivos

La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. Principio de la eficiencia organiconal. Una organización es eficiente si esta estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

Causa de la organización: La causa básica de la estructura organiconal es la limitación del tramo de la administración. Si no existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo gerente.

Principio del tramo de administración

En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

La estructura de la organización: autoridad: La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organiconales. Es la herramienta con la que el administrador esta en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

Principio escolar

Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organiconal.

Principio de delegación por resultados esperados

La autoridad delega a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

Principio del carácter absoluto de la responsabilidad

La responsabilidad por la acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

Principio de unidad de mundo

Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

Principio de nivel de autoridad

El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

La estructura organiconal: actividades departamentalizadas: La organizaci3n incluye el dise1o de una estructura departamental. Aunque hay varios principios en esta 1rea uno de ellos es de gran importancia.

Principio de la definici3n fundamental

Mientras m1s clara sea la definici3n de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organizaci3n delega y la comprensi3n de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podr1 contribuir en forma m1s adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

El proceso de organizaci3n: Los diversos principios de delegaci3n de la autoridad y de la departamentalizaci3n son verdades fundamentales del proceso organiconal. Se relacionan con fases de los dos aspectos primarios de organizar: la autoridad y los agrupamientos de actividades.. Existen otros principios que se refieren al proceso de organizar, a trav1s de cuya aplicaci3n los gerentes obtienen un sentido de proporci3n o una medida del proceso total de la organizaci3n.

Principio del equilibrio

En toda estructura existe la necesidad del equilibrio aplicaci3n de los principios o t1cnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

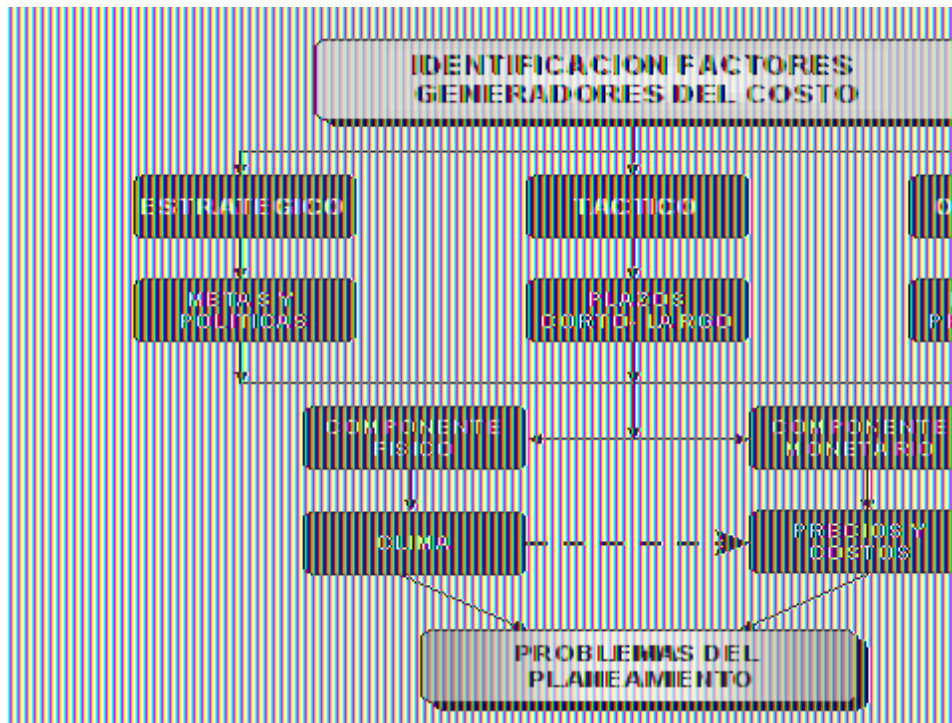
El principio del equilibrio es com1n a todas las 1reas de las ciencias y a toda las funciones del administrador. Las ineficacias de extensos tramos de administraci3n se deben equilibrar con las ineficacias de largas l1neas de comunicaci3n. Las p1rdidas ocasionadas por el mando m1ltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos de "stall" y de servicios. Los ahorros de la especializaci3n funcional en la departamentalizaci3n se deben equilibrar con las ventajas de establecer departamentos responsables de utilidades, semi independientes por el conducto o por territorio. De nuevo resulta evidente que la aplicaci3n de la teor1a de la administraci3n depende de la situaci3n espec1fica.

Principio de flexibilidad

Mientras m1s incre1bles se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organizaci3n, mejor podr1 1sta cumplir con su prop3sito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y t1cnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o l1neas departamentales demasiado r1gidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios econ3micos, t1cnicos, biol3gicos, pol1ticos y sociales.

Principio de facilitaci3n del liderazgo

Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organiconal contribuya a crear una situaci3n en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organizaci3n es una t1cnica para fomentar el liderazgo. Si la asignaci3n de autoridad y los arreglos estructurales crean una situaci3n en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como l1deres y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo la estructuraci3n organiconal habr1 cumplido una tarea esencial.



IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION EN LA VIDA PERSONAL Y OCUPACIONAL DE TODA PERSONA.

En 1965 se hizo una encuesta de los lectores de la revista Harvard Business Review para determinar sus actitudes hacia las mujeres a las organizaciones lucrativas. Cerca de la mitad de los hombres y mujeres (y no había una gran diferencia entre ellos) pensaban que las mujeres raras veces esperan lograr o incluso ni desean puestos de autoridad. Veinte años después, en 1985, los resultados mostraron que las actitudes hacia las mujeres en las empresas habían cambiado significativamente. Sólo el 9% de los hombres y el 4% de las mujeres en la encuesta pensaban que la mujer no aspiraba posiciones altas. Además se descubrió que ahora los hombres ven a las mujeres mucho más como colegas competentes y al mismo nivel. Sin embargo más del 50% de las personas encuestadas pensaban que las mujeres nunca serían aceptadas por completo en los negocios. Este puede ser desalentador en verdad para aquellas mujeres que aspiran a puestos gerenciales de alto nivel. Sin embargo hace 20 años muy pocas personas hubieran esperado el progreso hacia la igualdad que se ha hecho desde 1965.

Cierta evidencia indica que las mujeres si tienen dificultades para llegar a la cúspide. Por ejemplo, no hay mujeres camino del puesto de presidente en las 500 corporaciones de la revista Fortune (1985). Este criterio era para 1985, afortunadamente esta mentalidad ha cambiado.

Sin embargo, por ahora podemos concluir que para que una organización tenga buen funcionamiento, uno mismo tiene que adaptar ciertos fundamentos para lograr la armonía que esta necesita, es decir que uno mentalmente debe organizarse muy bien para operar en los trabajos que uno haga en la vida diaria, ya sea laboral o casero.

Ejemplo de ello, entre muchos aspectos que debe tener una organización, es la lealtad dentro de ella, el cual ella es también una resultante del establecimiento de adecuadas relaciones humanas y de la constitución de un buen espíritu de cuerpo con alta moral y equidad. Podría definirse como: la identificación con los objetivos sociales de una empresa o institución y con los individuos y grupo al cual se pertenece, dentro de un marco de moral y de equidad.

La lealtad se logra a través del espíritu de cuerpo, porque él permite establecer un sentimiento de propósito y de participación colectiva y de reconocimiento y apreciación sobre el esfuerzo que cada uno da para materializar los propósitos de

la empresa o institución. La lealtad no se puede comprar sólo con incentivos económicos, pero se puede obtener adicionalmente de ellos a través del desarrollo de un verdadero sistema de identificación entre el individuo, su grupo informal y la organización.

En toda organización humana existen jerarquías de lealtades, según el grado de identificación de sus componentes con las unidades administrativas, o con otros individuos. Algunas veces hay también conflictos entre esas lealtades, cuando existen discrepancias entre los propósitos de unos y otros. Un primer nivel se presenta en los estratos bajos, en donde hay generalmente lealtad hacia el propio grupo, por sobre la que se pueda tener a otros sectores de la organización formal.

Otro nivel de lealtad es aquel que tienen ciertas personas hacia el organismo como un todo y no a su propio grupo. Este tipo de lealtad no es muy común, pero se presenta entre las personas poco sociables "...insensibles a las actividades de su grupo o compañeros de trabajo, que creen que su progreso personal y fines personales resultan mejor definidos si defienden antes que nada al organismo en vez de al grupo inmediato de trabajo en el cuál se encuentran".

El tercer grupo es aquel constituido por las personas que desempeñan cargos directivos y que por lo tanto desarrollan su lealtad fuera de un grupo particular, puesto que pertenecen a varios y equitativamente la distribuyen entre ellos, pero teniendo como meta primordial de sus actuaciones la lealtad hacia la propia empresa o institución, enmarcadas dentro de las políticas de la misma.

EL MERCANTILISMO

Tratados de Utrecht

Los Tratados de Utrecht son un conjunto de acuerdos a los que llegaron los países europeos después de la guerra de Sucesión española (1701–1714), y que fueron firmados desde 1713 hasta 1715.

En 1705 las potencias en litigio dieron muestras de agotamiento e iniciaron contactos que llevaron definitivamente a la paz, a partir del ascenso del archiduque Carlos al trono imperial como Carlos VI, en abril de 1711, y el consiguiente cambio de actitud de la diplomacia inglesa. Los Preliminares de Londres (octubre de 1711) plantearon las líneas maestras de los futuros tratados. La Convención de Fontainebleau (agosto de 1712) propuso un armisticio general; los contendientes, excluida Austria, se dispusieron entonces para la paz definitiva, que implicaba el reconocimiento de Felipe V como rey de España.

El 11 de abril de 1713, Francia firmó en Utrecht una serie de convenios con Gran Bretaña, Portugal, las Provincias Unidas, Saboya y Prusia. España lo hizo en los meses siguientes, también de manera bilateral. Austria continuó la guerra; el agotamiento económico y militar le obligó a zanjar su contienda con los Borbones el 6 de marzo de 1714, en Rastadt.

Utrecht planteó un nuevo orden europeo regido por la 'balanza de poderes', un sistema de contraposición de fuerzas antagónicas, destinado a asegurar la paz mediante el equilibrio militar. El conjunto de pactos, concluidos según principios de inspiración inglesa, va a traducirse en la hegemonía de Gran Bretaña. El hecho real de esta hegemonía es más claro en las líneas generales que en las numerosísimas cláusulas de los acuerdos, que constituyen su fundamento jurídico internacional.

Principales Artículos y Tratados.

Tratado	Artículos	Disposiciones
De Utrecht	1º	Paz entre Inglaterra y Francia
	6º	Promesa de Felipe V de no entrometerse en los problemas de la sucesión inglesa.
	8º	Libertad de comercio a los súbditos de ambas colonias. No se puede dar licencia a otros países de navegar, comerciar e introducir negros y mercaderías en las colonias españolas.
	12º	Libre introducción de negros para Inglaterra por 30 años, en igualdad de condiciones que los franceses lo hacían.
	15º	Inglaterra permite a España pescar en Terranova
	17º	Si algún súbdito comete algo indebido no quebranta la paz. (Esto es por los corsarios y piratas).
De Madrid	4º al 7º	Libertad de comercio en los dominios españoles para los ingleses, sin registro ni control. Las mercancías no pagan impuestos. Libre navegación inglesa en colonias americanas. Libre transporte de mercaderías entre colonias españolas.
Asiento Negrero		Se funda la campaña de introducción de negros llamada Asiento, en el cual podían introducir 100.000 negros por año. Entrada de un navío de 300 toneladas para poder vender en América. Este tratado logra consolidar el vínculo entre España e Inglaterra y excluye a Francia del comercio de ultramar.

Mediante estos tratados Inglaterra se aseguró la renuncia de Felipe V al derecho de la corona francesa.

Mercantilismo.

Definición. El Mercantilismo es una doctrina de pensamiento económico que prevaleció en Europa durante los siglos XVI, XVII y XVIII y promulgaba que el Estado debe ejercer un férreo control sobre la industria y el comercio para aumentar el poder de la nación al lograr que las exportaciones superen el valor de las importaciones. El mercantilismo no era en realidad una doctrina formal y consistente, sino un conjunto de firmes creencias, entre las que cabe destacar la idea de que era preferible exportar a terceros que importar bienes o comerciar dentro del propio país; la convicción de que la riqueza de una nación depende sobre todo de la acumulación de oro y plata; y el supuesto de que la intervención pública de la economía es justificada si está dirigida a lograr los objetivos anteriores. Los planteamientos mercantilistas sobre política económica se fueron desarrollando con la aparición de modernas naciones Estado; se había intentado suprimir las barreras internas al comercio establecidas en la edad media, que permitían cobrar tributo a los bienes con la imposición de aranceles o tarifas en cada ciudad o cada río que atravesaban. Se fomentó el crecimiento de las industrias porque permitían a los gobiernos obtener ingresos mediante el cobro de impuestos que a su vez le permitían costear los gastos militares. Asimismo la explotación de las colonias era un método considerado legítimo para obtener metales preciosos y materias primas para sus industrias.

El mercantilismo tuvo gran éxito al estimular el crecimiento de la industria, pero también provocó fuertes reacciones en contra de sus postulados. La utilización de las colonias como proveedoras de recursos y su exclusión de los circuitos comerciales dieron lugar, entre otras razones, a acontecimientos como la guerra de la independencia estadounidense, porque los colonos pretendían obtener con libertad su propio bienestar económico. Al mismo tiempo, las industrias europeas que se habían desarrollado con el sistema mercantilista

crecieron lo suficiente como para poder funcionar sin la protección del Estado. Poco a poco se fue desarrollando la doctrina del libre cambio. Los economistas afirmaban que la reglamentación gubernamental sólo se podía justificar si estaba encaminada a asegurar el libre mercado, ya que la riqueza nacional era la suma de todas las riquezas individuales y el bienestar de todos se podía alcanzar con más facilidad si los individuos podían buscar su propio beneficio sin limitaciones. Este nuevo planteamiento se reflejaba sobre todo en el libro "La riqueza de las naciones" (1776) del economista escocés Adam Smith.

El sistema de libre cambio, que prevaleció durante el siglo XIX, empezó a perder fuerza a principio del siglo XX, al replantearse los elementos filosóficos del mercantilismo que originaron el neomercantilismo. Se volvieron a imponer fuertes aranceles a la importación, por razones políticas y estratégicas y se fomentó la autarquía económica como sistema contrapuesto a la interdependencia comercial de los países. Esta tendencia volvió a cambiar de signo más tarde, pero fue asociada con el nacionalismo y la competencia estratégica que provocaron, entre otras causas, la I Guerra Mundial, demostrando de esta forma que el mercantilismo tenía una fuerte base política.

Implementación.

Las flotas y los galeones. En los primeros tiempos se organizaban expediciones sueltas que enviaba cada armador o comerciante; pero el contrabando y los piratas obligaron a las autoridades a formar flotas compuestas por varias naves artilladas que navegaban juntas. A partir de 1573 este sistema de "flotas y galeones" se volvió obligatorio y oficial y todo navío debía ir o regresar de México formando parte de la flota bajo pena de severas sanciones.

Cada año se equipaban en Sevilla dos flotas: una con destino a Veracruz (México), denominada flota de "Nueva España" y la otra a Portobelo (Panamá), llamada de "*Tierra Firme*" de la que se desvinculaban algunas naves para Cartagena y Caracas: una *Quinada Real* les servía de protección.

La flota de *Tierra Firme* marchaban directamente de España a Santo Domingo, licenciaba allí los barcos que se dirigían a Río de Hacha. Venezuela, Margarita, etc. Y seguía con los demás hasta Cartagena y Santa Marta.

De allí, al cabo de un mes, se dirigían a Portobelo, desde donde los productos eran transportados por tierra hasta Panamá, y de allí embarcados para el *Callao, donde se separaban los destinados a Chile*. Los que debían ser enviados al *Alto Perú*, eran transportados a lomo de mula, o en carretas, hasta *Potosí*.

Los comerciantes del Río de la Plata iban a proveerse a Potosí, pasando por Jujuy, Salta y Córdoba. Los productos llegan así a Buenos Aires después de larga peregrinación, muy recargados sobre su valor primitivo.

Poco tiempo después de la llegada de los galeones, los comerciantes de la América del Sur llevaban sus productos a Portobelo, para ser cambiados allí por los artículos manufacturados. En este último puerto la flota esperaba las mercaderías, que a lomo de mula atravesaban el istmo de Panamá, punto en donde la *Armada del Mar del Sur* había dejado los productos recogidos en Valparaíso, Callao y Guayaquil.

Portobelo era, pues, el emporio del comercio sudamericano. Ambos convoyes cargados con esmeraldas de Nueva Granada, perlas de Margarita, tabaco, cacao, etc. de Venezuela, minerales de Nicaragua, metales preciosos del Perú y de Méjico y sus respectivas flotas defensoras, volvían a Cádiz.

El cargamento de los buques se efectuaba en España, por comerciantes de Sevilla y Cádiz, con la intervención de la *Casa de Contratación*, la que indicaba qué artículos y qué cantidad debían embarcarse; los productos que de retorno debían llevar y las escalas que tenían que hacer.

Las Ferias. En Portobelo, Panamá y Potosí se efectuaban ferias anuales que duraban de 30 a 40 días y allí se llevaban los productos de las minas, la vainilla, el palo de campeche, quinina, cueros, sebos y cereales para

cambiarlos por productos procedentes de España.

El Monopolio Mercantilista. A menudo se ha llamado a este sistema monopolio comercial, desvinculándolo totalmente de las teorías económicas vigentes y juzgándolo desde puntos de vista parciales o deficientes.

Fue **monopolio** en el sentido de que España era el único vendedor y el único comprador, según lo pedían las doctrinas estatistas de los teóricos del mercantilismo.

Contra ese **único comprador y vendedor** protestaban los países con mercantilismo de flotas y fletes, como Inglaterra y Holanda. Pero Inglaterra era también cerradamente *monopolista*, ya que según el Acta de Navegación de Cromwell, todo el comercio vino a quedar en manos de los ingleses y en barcos de esa nacionalidad.

El mercantilismo inglés y el francés dieron excelentes resultados en sus respectivos países.

Para España.

Ventajas: el sistema le permitió un efectivo contralor del comercio con los reinos de Indias, gracias al sistema de flotas y al régimen de puerto único.

Inconvenientes: agudizó el ingenio y la apetencia de los contrabandistas, no sólo ingleses y holandeses, sino también españoles. Incluso las autoridades se mezclaron con el contrabando, que resultó siempre un magnífico negocio en perjuicio de la Corona.

Para América

Inconvenientes: restringió mucho el comercio, encareció enormemente los precios y fomentó el descontento.

Ventajas: Tales restricciones involucraron una **ventaja** no bien apreciada. La necesidad avivó el ingenio de los americanos: como las mercaderías eran costosas, estos prefirieron elaborarlas en el país.

De ese modo, las ciudades del Interior hicieron surgir una abundante industria manufacturada.

En ese sentido, el monopolio encarecedor fue la mejor incentivación y la mejor defensa de los telares, obrajes, ingenios, talleres, molinos y viñedos, crecidos a la sombra de la necesidad.

El contrabando. El régimen español de los siglos XVI y XVII y la prohibición impuesta a los extranjeros de comerciar con las posesiones americanas, trajeron como consecuencia el contrabando o comercio clandestino que no pagaba derechos aduaneros, violaba y defraudaba al fisco.

Los ingleses, portugueses y holandeses introducían toda clase de géneros; aun los mismos concesionarios de las flotas entregándose con descaro al contrabando.

Por razones políticas España permitió que Francia pudiera comercializar con el Perú, permiso aprovechado por los franceses para introducir en Lima toda clase de mercaderías.

En el Río de la Plata, muchas veces las embarcaciones procedentes de Sevilla se detenían en el Brasil, para cargar allí los géneros e introducirlos luego en Buenos Aires.

Otras veces las naves penetraban en el estuario del Río de la Plata y pasaban a los barcos españoles su cargamento, en retorno de los frutos del país que éstos cargaban clandestinamente.

La Colonia del Sacramento y Las Antillas, fueron los dos focos principales del contrabando con Hispanoamérica. Estas posesiones españolas fueron utilizadas por Inglaterra, Francia, Holanda y Portugal para arruinar el comercio de España.

A efectos de cortar todos estos abusos del contrabando, los comerciantes de Cádiz fueron autorizados para enviar *buques de registro sueltos* con lo que se suprimió el sistema de galeones. Esta medida fue utilísima para el Río de la Plata que pudo obtener los artículos europeos en más abundancia y menor precio.

Corsarios y piratas. Los corsarios y piratas, generalmente ingleses, franceses y holandeses, se organizaron para atacar las flotas españolas y apoderarse de las riquezas y mercaderías que transportaban.

Los *corsarios* actuaban cuando su país mantenía guerra con España. El botín capturado se repartía correspondiendo una parte al Estado. Sus actividades cesaban al declararse la paz.

Los *piratas* operaban en todo tiempo, por cuenta y riesgo propio y se distribuían entre sí el producto. Su centro estaba en la isla Tortugas, al norte de Haití, desde donde se enseñorearon durante los siglos XVII y XVIII del mar de las Antillas.

LAS REFORMAS BORBONICAS.

Los Nuevos Organismos de Gobierno. La tendencia a la centralización política y administrativa se manifestó claramente durante el siglo XVI bajo Carlos I y Felipe II; pero estos monarcas consideraban que el "oficio de rey" debía respetar el derecho y los fueros.

La monarquía francesa suponía que el rey estaba sobre el derecho en virtud de *su origen divino*, lo que dio lugar a un absolutismo doctrinario cuya consecuencia inmediata fue la supresión de los organismos consultivos intermedios, que fueron reemplazados por secretarías o ministerios.

El siglo XVIII marcó la *rápida declinación* de las tradicionales instituciones americanas y del propio Consejo de Indias. Los Cabildos perdieron buena parte de las prerrogativas.

La Secretaría del Despacho Universal de Indias. Se manifestó principalmente a través de la creación de las "Secretarías" o "Ministerios", que reemplazaron poco a poco a los Consejos.

En 1714, **Felipe V**, organizó la Secretaría del Despacho Universal de Marina e Indias, que tenía autoridad sobre todos los asuntos americanos. Posteriormente se crearon nuevas Secretarías, como la de Gracia y Justicia, Hacienda, guerra, Comercio y Navegación, etc.

El Real y Supremo Consejo de Indias *perdió* casi todas sus atribuciones, éstas pasaron a las Secretarías y a los funcionarios metropolitanos.

Muchos de estos funcionarios fueron mal vistos en Indias.

La Reorganización Administrativa. La división de América en virreinos, capitanías generales y gobernaciones implantada a mediados del siglo XVI se mantuvo casi sin alteraciones hasta el siglo XVIII.

Con todo razón, los Borbones resolvieron implantar un *nuevo esquema* administrativo que respondiera a la realidad de este siglo y también a los problemas internacionales derivados de la política expansionista asumida por Inglaterra a partir del tratado de Utrecht.

Conclusión Final.

El mercantilismo fue un conjunto de ideas económicas o más específicamente político-económicas. Tendía al fortalecimiento de los nuevos estados nacionales de Europa, mediante la creciente intervención gubernamental en la economía y el exagerado nacionalismo en las relaciones entre los distintos países.

El *Mercantilismo* no es un sistema homogéneo, pues presenta muchas variantes según los países en que imperó y a través de los tres siglos en que tuvo vigencia. Con todo, pueden señalarse algunos rasgos característicos:

- Importancia preponderantes dada a los metales preciosos que el Estado debía procurar acrecentar al máximo.
- Para alcanzar tal objetivo había que tratar de obtener una *Balanza Comercial Favorable*, fomentando especialmente la exportación de artículos industrializados y restringiendo su importación.
- Esto significaba, a su vez, el estímulo de las industrias de elaboración, para el consumo interno y para las ventas al exterior. Así se formaron las primeras *Manufacturas*, establecimientos de magnitud mucho mayor que los talleres de artesanía corrientes hasta entonces.
- Conveniencia de la adquisición de colonias como fuentes de materias primas (y eventualmente de metales preciosos) y mercados de los bienes elaborados en la metrópoli.

La aplicación de estas ideas contribuyó, especialmente, al progreso de Francia e Inglaterra.

EL MEJORAMIENTO CONTINUO

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Conceptos:

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

¿POR QUE MEJORAR?

El Cliente es el Rey. Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjeros, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

El Proceso de Mejoramiento. La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Actividades Básicas de Mejoramiento. De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.
- **Compromiso de la Alta Dirección:**

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

- **Consejo Directivo del Mejoramiento:**

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

- **Participación Total de la Administración:**

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

- ***Participación de los Empleados:***

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

- ***Participación Individual:***

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

- ***Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):***

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

- ***Actividades con Participación de los Proveedores:***

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

- ***Aseguramiento de la Calidad:***

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

- ***Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:***

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

- ***Sistema de Reconocimientos:***

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

NECESIDADES DE MEJORAMIENTO

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualesquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores consideran la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración del sondeo va a ayudar a detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar. Se pueden realizar interrogantes:

¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?

¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?

¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, entre otras.

Sin embargo, pueden incluirse temas como: la comunicación, la organización y la productividad; tomando en consideración que el valor del sondeo va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.

CARACTERISTICAS DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

El Empleado y el Proceso

Las personas le dan vida al proceso. Nuestro personal hace que el proceso funcione; sin él obtenemos nada. Necesitamos entender qué sienten acerca del proceso las personas que le dan vida a éste. ¿Qué obstaculiza su camino?, ¿qué partes del proceso les agradan?, ¿qué les causa molestia? El proceso final tiene que ser un matrimonio homogéneo entre personas y metodologías, en el cual el equipo es esclavo de las personas no al contrario.

Si no se tiene en cuenta el aspecto humano del proceso, el EMP no podrá tener éxito. Sólo existe una forma de lograr la comprensión que se requiere sobre la sensibilidad humana del proceso y los talentos y limitaciones

que tienen nuestros colaboradores, y consiste en involucrarse en el ambiente laboral. Hable con ellos. Pídeles sus opiniones e ideas. Luego, ponga en práctica sus sugerencias. Si las personas se involucran, los resultados finales serán mucho mejores y más fáciles de alcanzar.

Revisión del Proceso

- Los empleados malinterpretan los procedimientos.
- No conocen los procedimientos
- Descubren una manera mejor de hacer las cosas.
- Es difícil poner en práctica el método documentado.
- Les falta entrenamiento.
- Se les entrenó para realizar la actividad en forma diferente.
- No cuentan con las herramientas indispensables.
- No disponen del tiempo suficiente.
- Alguien les dijo que lo hicieran en forma diferente.
- No comprenden por qué deben seguir los procedimientos.

La única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo. Esto se conoce como revisión del proceso.

A fin de prepararse para la revisión del proceso, el EMP debe asignar miembros del equipo, a las diferentes partes del proceso. Por lo general, un miembro del equipo de revisión (ER) pertenece al departamento en el cual se realiza la actividad. Las personas que se asignan al ER deben tener algún conocimiento de la actividad que les corresponderá evaluar. Cada ER debe:

- Estar muy familiarizado con toda la documentación existente y pertinente al proceso
- Acordar con el jefe del departamento las entrevistas con su personal
- Entrevistar a una muestra de las personas que ejecutan la tarea, para conocer cabalmente lo que ocurre dentro del proceso
- Comparar la forma en que diferentes personas hacen el mismo trabajo para determinar cuál deberá ser la mejor operación estándar

El EMP debe preparar un *cuestionario de revisión del proceso* para reunir la información necesaria acerca de éste. Las preguntas típicas podrían ser las siguientes.

- ¿Cuáles son los *inputs* que se requieren?
- ¿Qué entrenamiento *recibió* usted?
- ¿Qué hace usted?
- ¿Cómo sabe usted que su *output* es bueno?
- ¿Qué retroalimentación recibe usted?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Qué le impide realizar un trabajo libre de errores?
- ¿Qué puede hacerse para facilitar su trabajo?
- ¿Cómo hace usted para que sus proveedores sepan cuán bien están trabajando?
- ¿Cómo utiliza su *output*?
- ¿Qué sucedería si usted no ejecutara el trabajo?
- ¿Ha revisado la descripción de su trabajo?
- ¿Qué sucedería si cada uno de sus proveedores dejara de suministrarle el *input*?
- ¿Qué cosas cambiaría si fuese el jefe?

En algunos casos, el EMP pondrá en marcha un ejemplo piloto y hará un seguimiento total del proceso.

Después de cada entrevista el equipo debe programar una reunión corta para revisarla y ponerse de acuerdo en lo siguiente:

- Flujo de tareas
- *Inputs* necesarios
- Medidas
- Sistemas de retroalimentación
- Conformidad con relación al procedimiento y a otros empleados
- Problemas importantes
- Estimativos sobre tiempo del ciclo
- Contenido de valor agregado
- Requerimientos de entrenamiento

Con frecuencia resulta útil elaborar un diagrama de flujo de las tareas, de manera que el equipo tenga una mejor comprensión de la actividad que se evalúa y se encuentre en una mejor posición de comunicar sus hallazgos al EMP.

Nos parece que es una buena práctica revisar los hallazgos con los entrevistados para tener la seguridad de que el equipo no haya interpretado mal sus comentarios. Analice por qué todas las personas no llevan a cabo el mismo trabajo de igual forma. La estandarización es la clave del mejoramiento y la primera tarea que debe emprenderse. Seleccione una forma de realizar una actividad que genere los mejores resultados y utilícela constantemente, hasta realizar un cambio fundamental en el proceso. Es importante que todos hagan el mismo trabajo de manera idéntica.

Cuando la revisión esté completa, cada ER debe presentar sus hallazgos al EMP. Esto le suministra a todo *el* EMP una mejor comprensión del proceso.

Es importante identificar fácilmente todas las actividades y tareas que no se estén realizando según los procedimientos prescritos. Deben desarrollarse planes de acción para cambiar el procedimiento o para que la actividad se desarrolle de conformidad con él.

Es importante tratar de dividir los problemas de calidad en ocasionales y crónicos. Los problemas ocasionales sólo se presentan esporádicamente, tienden a sobresalir y se corrigen fácilmente. Por otra parte, resulta difícil identificar los problemas crónicos, puesto que el proceso se adapta a éstos; por tanto con frecuencia son difíciles de corregir.

	Ocasional	Crónico
Ocurrencia	No frecuente	Frecuente
Análisis	Datos limitados Causas simples Causas especiales	Datos abundantes Causas complejas Causas comunes
Corrección	Corrección localizada Acción individual	Amplia gama de medidas Acción gerencial

Ahora que el EMP se encuentra ya familiarizado con todos los elementos del proceso, le corresponde observar la totalidad del proceso para determinar lo siguiente:

- ¿Son apropiados los límites? En caso negativo, haga que el responsable del proceso presente los cambios recomendados al equipo ejecutivo de mejoramiento (EEM).

- ¿Se presta el proceso a ser dividido en subprocesos para incrementar la eficiencia del EMP? En caso afirmativo, el responsable del proceso debe nombrar *EMS-P* para que se centren en estos procesos menores. No obstante, el EMP debe seguir reuniéndose para revisar la actividad total a fin de garantizar que no se genere suboptimización.

Efectividad del Proceso

La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso. Específicamente la efectividad se refiere a:

- El output del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales
- Los outputs de cada subproceso cumplen los requerimientos de *input* de los clientes internos
- Los inputs de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso

El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado.

¿Cómo podríamos identificar estas oportunidades de mejoramiento?

El primer paso consiste en seleccionar características de efectividad más importantes. Las características de efectividad son indicadores del modo tan eficiente como está funcionando el proceso. La meta es tener la seguridad de que el *output* satisface requerimientos del cliente.

- Los indicadores típicos de falta de efectividad son:
- Producto y/o servicio inaceptables
- Quejas de los clientes
- Altos costos de garantía
- Disminución de la participación en el mercado
- Acumulaciones de trabajo
- Repetición del trabajo terminado
- Rechazo del *output*
- *Output* retrasado
- *Output* incompleto

Posteriormente, debemos reunir información sobre estas características de efectividad. El propósito de estos datos es revisar metódicamente la calidad de aquellas actividades fundamentales involucradas en el proceso y tratar de descubrir los así como las posibles causas (*input*, métodos, entrenamiento). Asegúrese de incluir preguntas sobre efectividad como parte de su cuestionario de revisión del proceso.

Eficiencia del Proceso

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso: la eficiencia es el *output* por unidad de *input*. Las características típicas de eficiencia son:

- Tiempo del ciclo por unidad o transacción
- Recursos (dólares, personas, espacio) por unidad de *output*
- Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso
- Costo de la mala calidad por unidad de *output*
- Tiempo de espera por unidad o transacción

A medida que realiza la revisión, busque y registre los procedimientos para medir la eficiencia de actividades

y grupos de actividades. Estos datos se utilizarán posteriormente, cuando se establezca el proceso total de medición.

Tiempo del Ciclo del Proceso

El tiempo del ciclo es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Esto no sólo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo. El tiempo del ciclo es un aspecto fundamental en todos los procesos críticos de la empresa. La reducción del tiempo total de ciclo libera recursos, reduce costos, mejora la calidad del *output* y puede incrementar las ventas. Por ejemplo, si reduce el tiempo del ciclo correspondiente al desarrollo del proceso, podrá ganar ventas y participación de mercado. Si reduce el tiempo del ciclo del producto, reducirá el costo del inventario y mejorará los despachos. Si reduce el ciclo de facturación, tendrá más dinero en efectivo a su alcance. El tiempo del ciclo puede establecer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Usted debe calcular el tiempo real del ciclo de su proceso. Este tiempo probablemente será totalmente diferente del tiempo teórico del ciclo, definido en los procedimientos escritos o supuestos por la organización. Existen cuatro formas de reunir esta información: medidas finales, experimentos controlados, investigación histórica y análisis científico.

Costo

El costo es otro aspecto importante del proceso, a menudo resulta imposible determinar el costo de la totalidad del proceso.

El costo de un proceso, como el tiempo del ciclo, proporciona impresionantes percepciones acerca de los problemas y las ineficiencias del proceso. Es aceptable la utilización de costos aproximados, que se estiman utilizando la información financiera actual. La obtención de costos exactos podría requerir una enorme cantidad de trabajo, sin mayores beneficios adicionales.

Los gastos indirectos variables son aquellos gastos indirectos que podrían excluirse si se eliminara una actividad. Pídale al departamento financiero que le suministre las cifras de los gastos indirectos variables correspondientes a cada organización.

Otra forma de lograr una estimación del costo del proceso es obtener de los registros financieros los costos mensuales totales de un departamento y hacer luego que el jefe del departamento asigne los costos al proceso, utilizando los cálculos de tiempo.

El objetivo de revisar los diagramas del ciclo – costo es analizar los componentes de costo y tiempo y encontrar la manera de reducirlos. Esto garantiza el mejoramiento de la efectividad y eficiencia del proceso.

CALIFICACION DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

Convertirse en el mejor es un objetivo elevado y difícil. Tener los mejores procesos de la empresa deberá ser la meta de todos; pero necesitamos acontecimientos importantes que nos indiquen de qué manera estamos avanzando. A esto se refiere la calificación del proceso de la empresa. De ésta surgen los acontecimientos trascendentes y los puntos de reconocimiento para los equipos de mejoramiento del proceso (EMP).

Calificación del Proceso de Manufactura

En la década de los años sesenta, las empresas dinámicas introdujeron procedimientos formales de calificación del proceso con el fin de aplicarlos a sus procesos de manufactura. Este establecía un proceso de calificación de cuatro niveles que se utilizaba para evaluar los procesos de manufactura antes de enviar el producto a los clientes externos. En cada etapa progresiva, se establecen nuevas expectativas para.

Durante el procedimiento de calificación del proceso se definen y se verifican las ventanas del proceso, capacidad del equipo, puntos de control del proceso, especificaciones de entrenamiento, limitaciones en la cantidad de información generada en un proceso y tiempo del ciclo de manufactura.

Por lo general, la calificación del proceso de manufactura se lleva a cabo antes de despachar el primer producto a un cliente. Sistemáticamente, ésta contribuye a que el concepto de proceso evolucione, maximice tanto su eficiencia como su efectividad y garantice el rendimiento del producto.

Definamos los términos fundamentales:

- *Certificación.* Se aplica a una sola actividad o pieza del equipo.
- *Calificación.* Esta involucra la evaluación de un proceso completo, compuesto por muchas actividades individualmente certificadas, para determinar si el proceso puede funcionar en el nivel apropiado cuando las actividades están encadenadas.

¿Es Necesaria la Calificación de los Procesos de la Empresa?

La calificación del proceso de manufactura garantiza que el diseño del proceso proporcione a los clientes productos aceptables. Un proceso deficiente puede destruir años de arduo trabajo. Los clientes recuerdan con amargura un desempeño mediocre aun mucho tiempo después de que se haya esfumado la dulzura de un servicio sobresaliente.

La calificación del proceso resulta útil, puesto que nos motiva para dar los primeros pasos hacia el mejoramiento continuo. Trátese de profesionales, empleados de oficina o jefes de nivel intermedio, a las personas les gusta ser reconocidas por sus esfuerzos y se sienten estimuladas por el reconocimiento público. La calificación del proceso proporciona un sistema de medición que infunde un sentimiento de orgullo en cada uno de los equipos.

Normalmente, la calificación de un proceso abarca los siguientes pasos:

- El EMP evalúa el proceso utilizando la lista adecuada de requerimientos
- El líder del EMP solicita un cambio en el nivel de calificación
- El campeón del MPE (zar) revisa el estado del proceso
- El EMP prepara un informe sobre el estatus del proceso y lo envía al comité de revisión. Con frecuencia, el EEM actúa como comité revisor
- El EMP presenta al comité revisor los datos correspondientes al cambio del proceso
- El presidente del comité revisor emite la carta para el cambio en la calificación del proceso
- El comité revisor recompensa al EMP por sus logros

Niveles de MPE (Mejoramiento del Proceso de la Empresa)

Un proceso de calificación de seis niveles puede proporcionar una estructura y una guía efectivas para las actividades de MPE. Estos niveles llevan al EMP de un estatus de desconocimiento del proceso al de mejor clasificación o de clase mundial.

Se considera que todos los procesos de la empresa se encuentran en el nivel 6. A medida que mejor a el proceso, éste progresa en forma lógica hasta el nivel 1.

Es posible que no todos los procesos en todas las organizaciones tengan que pasar por estos seis niveles. Con frecuencia, al convertirse en el mejor, se incurre en costos considerables. En la mayor parte de los casos, las organizaciones tienen muchos procesos de la empresa que necesitan mejoramiento.

Diferencias entre los Niveles del Proceso de la Empresa

Para determinar si el proceso ha evolucionado hasta el nivel siguiente, deben abordarse ocho áreas principales de cambio:

- Mediciones relacionadas con el cliente final
- Mediciones y/o desempeño del proceso
- Alianzas con proveedores
- Documentación
- Entrenamiento
- *Benchmarking*
- Adaptabilidad del proceso
- Mejoramiento continuo

Las definiciones siguientes le ayudarán a comprender las expectativas cambiantes que deben satisfacerse para modificar los niveles de calificación:

Requerimientos. Aquello que el cliente desea que se le suministre

Expectativas. Aquello que el cliente desearía tener para realizar un trabajo óptimo; lo que el cliente considera que razonablemente se le podría suministrar o que puede obtener de un competidor.

Deseos. La lista de deseos del cliente; lo que le gustaría tener pero que no es esencial

REQUISITOS PARA CALIFICAR AL NIVEL 5

Todos los procesos se clasifican al nivel 6, hasta tanto se reúnan los datos suficientes para determinar su verdadero estatus. Normalmente, los procesos se desplazan del nivel de calificación 6 al nivel 5. Para calificar en cualquier nivel, deben satisfacerse o sobrepasarse todos los criterios en cada una de las ocho áreas, principales de cambio.

REQUISITOS PARA CALIFICAR AL NIVEL 4

Cuando un proceso evoluciona para calificar al nivel 4, se le denomina *proceso efectivo*. Los procesos que califican hacia el nivel 4 han incorporado un sistema de medición sistemático que garantiza la satisfacción de las expectativas del cliente final. El proceso ha comenzado a modernizarse.

Para calificar hacia el nivel 4, el proceso debe ser capaz de cumplir todos los requisitos de calificación del nivel 5.

REQUISITOS PARA CALIFICAR AL NIVEL 3

Cuando un proceso evoluciona para calificar al nivel 3, se le denomina *proceso eficiente*. Los procesos que califican hacia el nivel 3 han completado las actividades de modernización y se ha registrado un mejoramiento significativo en la eficiencia del proceso.

Para calificar al nivel 3, el proceso debe satisfacer todos los requisitos de calificación de los niveles 5 y 4.

REQUISITOS PARA CALIFICAR AL NIVEL 2

Cuando un proceso ha evolucionado para calificar al nivel 2, se denomina *proceso: libre de errores*. Los procesos que califican hacia el nivel 2 son altamente efectivos y eficientes. Se miden y se satisfacen las expectativas tanto de los clientes externos como internos. Rara vez se presenta un problema dentro del proceso. Los programas siempre se cumplen y los índices de estrés son bajos.

Para calificar hacia el nivel 2, el proceso debe ser capaz de satisfacer todos los requisitos correspondientes a los anteriores niveles de calificación.

REQUISITOS PARA CALIFICAR AL NIVEL 1

El nivel más alto de calificación es el 1; indica que el proceso es uno de los diez mejores del mundo en su clase o que se encuentra entre el 10% de los mejores procesos de su clase, cualquiera sea el que tenga la población más pequeña.

Los procesos que llegan al nivel de calificación 1 se denominan *proceso de categoría mundial*. Los procesos que califican para el nivel 1 han demostrado que se encuentran entre los mejores del mundo. Con frecuencia, éstos son los procesos objetivo de *benchmark* para otras organizaciones. Como norma, son pocos los procesos que alguna vez llegan a este nivel alto en una organización. Los procesos que alcanzan el nivel 1 son realmente de categoría mundial y continúan mejorando para conservar su estatus como tal.

Para calificar hacia el nivel 1, el proceso debe ser capaz de cumplir todos los requisitos correspondientes a los anteriores niveles de calificación.

Asignación de Niveles de Calificación

Cuando recibe una solicitud para cambiar el nivel de calificación de un proceso, debe reunirse con el responsable de éste para revisar los datos referentes al proceso y verificar que éstos estén completos. Antes de la reunión, el EMP deberá presentar un informe explícito sobre el estatus del proceso, que contenga lo siguiente:

Datos de soporte del proceso (es decir, nombre del proceso, misión del EMP, miembros del EMP, alcance del proceso)

- Estatus de todas las evaluaciones
- Diagrama de flujo del proceso
- Estatus actual documentado y comparado con los requisitos para pasar al nivel siguiente
- Mejoramientos realizados a partir del último cambio de nivel
- Problemas o riesgos solucionados
- Problemas o riesgos no solucionados
- Plan para mejorar el proceso hacia el siguiente nivel de calificación

Proceso de Reconocimiento y de Recompensa

Se sugiere insistentemente que el EEM establezca un proceso de reconocimiento y de recompensa para premiar al EMP cada vez que su proceso de la empresa se califique en un nivel superior. La naturaleza de la recompensa debe incrementarse a medida que sea más difícil de obtener el nivel de calificación. La siguiente es una estructura típica de recompensa:

Nivel		
De	A	Recompensa

6	5	Artículo en el boletín interno de la organización
5	4	Almuerzo para el EMP con asistencia del EEM. Regale un obsequio especial como reconocimiento
4	3	Comida para cada uno de los miembros del EMP y un invitado. Igualmente, un cheque equivalente al 10% de la, participación del individuo en el ahorro documentado a partir de la integración del EMP
3	2	Comida formal con el EEM. Haga entrega de un obsequio especial a cada miembro del EMP
2	1	Evento anual de reconocimiento en un sitio vacacional para el EMP y sus invitados. El primer año durante el cual el proceso de la empresa se reconoce como de clase mundial, entregue a todos los miembros del EMP una contribución especial de US \$10,000 en efectivo o un 50% de los ahorros documentados en un año o cualquier cantidad de dinero que sea menor

Participación de los Proveedores en el Proceso de Mejoramiento Continuo

La participación de los proveedores en el desarrollo de las actividades de la empresa, es de gran importancia y en los casos en que una empresa desee que sus líneas de producción funcionen sin tropiezos y con inventarios reducidos, primero debe encontrar formas que le garanticen que las compras y embarques de partes y materiales que le lleguen sean funcionalmente aceptables uno tras otro, lo cual se puede lograr con una serie de técnicas que ayudan a realizar esa difícil tarea.

Cantidad de Proveedores

La sabiduría convencional sostiene, desde hace mucho, que entre mayor es el número de proveedores, apenas en el límite de lo manejable, mejor le irá a la empresa. Las ventajas de esta filosofía son obvias. Un gran número de proveedores permite ejercer fuertes presiones durante las negociaciones de precios, de entregas o de los demás términos del contrato. La multiplicidad de proveedores de una misma parte o materia prima brinda buenas opciones de recuperación si uno de ellos tiene problemas de calidad, de distribución, de financiamiento o de cualquier otro tipo. Un gran número de proveedores de gran flexibilidad ante un súbito incremento en los programas de producción.

Sin embargo, estas ventajas se logran a un precio muy alto. La carga del trabajo administrativo, el tamaño de la fuerza de trabajo que se requiere para colocar y dar seguimiento a los pedidos, las oportunidades de error son aspectos directamente proporcionales al número de proveedores en activo.

Pero existe un motivo mucho más importante para que las compañías reduzcan el número de sus proveedores. Cuando una empresa se pone a trabajar con sus proveedores, busca que éste forme parte del proceso de producción, esto siempre y cuando nos haya demostrado su capacidad para producir las partes que requiere la empresa con una calidad aceptable, situación que no se da en todas las empresas, ya que no siempre los proveedores se pueden adaptar a los requerimientos de las empresas, es por esta razón que se tienen sólo los proveedores que trabajan directamente con los requerimientos específicos que le suministra la empresa, que lo tiene como uno de sus proveedores.

Contratos a Largo Plazo

En un entorno en el que se requiere una alta calidad constante y durante largos períodos, tanto el proveedor como el comprador tienen sobrados motivos para firmar contratos a largo plazo.

Los contratos a largo plazo evitan que los clientes tengan que hacer una serie de desembolsos en labores de renegociación, en una nueva capacitación, etc. los contratos a largo plazo también están abiertos a la

posibilidad de que los clientes se pongan en contacto con determinados proveedores escogidos e inicien el desarrollo de nuevos contratos durante las fases del diseño inicial de un nuevo producto. Estos arreglos permiten al cliente aprovechar la experiencia de sus proveedores clave para modificar el diseño, mientras aún es costeable al proveedor le permiten observar con bastante anticipación cuáles van a ser los requerimientos finales del proceso, y le permiten empezar a trabajar en los artículos que más tiempo de preparación se van a llevar antes de poder empezar su producción en serie, con lo cual se acortará el tiempo entre el diseño final y la primera entrega del producto terminado.

En resumen, los contratos, a largo plazo consolidan la asociación que es esencial para lograr niveles de calidad sumamente altos.

Revisión del Diseño

Cuando se establece un convenio entre un empresario y un proveedor para la fabricación de un insumo en particular, se integra al proceso de producción del producto el proveedor. En estos casos vale la pena firmar un contrato de desarrollo del producto entre ambas partes. Muchos proveedores participan en las labores de desarrollo y revisión del diseño del producto sin cobrarle al cliente, con tal de llevarse el contrato final de producción en masa.

Seminarios para Proveedores

Dado que no es posible esperar que alguien "satisfaga los sentimientos" si no los conoce a fondo, este es quizás el principal motivo de una tendencia de las comunicaciones entre clientes y proveedores; los seminarios para proveedores.

Los seminarios para proveedores complementan la información que se brinda al proveedor por medio de dos fuentes impresas principales: toda la información técnica contenida en los planos y especificaciones de ingeniería, y todos los requerimientos comerciales contenidos en los contratos y en las órdenes de pedido, lo cual facilita mucho la interrelación entre los empresarios y los proveedores.

Controles del Proceso

La expresión control de proceso abarca las disciplinas, los controles, los aspectos de mecanización, la integración y todos los demás elementos necesarios para asegurar que un proceso produzca resultados virtualmente libres de error, sin que tenga que dependerse demasiado de la inspección. El control del proceso implica la integración de un programa de producción con personal adecuadamente hábil, apto y capacitado; también incluye los planes de capacitación y de cursos periódicos de actualización para los operadores de producción y los inspectores. El control del proceso abarca todo el elemental de producción y de inspección que necesita el proceso, incluidos los planes para comprobar y garantizar en forma regular la capacidad de la maquinaria de producción, así como la precisión y persistencia del instrumental de inspección.

La selección de los parámetros que han de controlarse deben realizarla conjuntamente el cliente y el operador.

Programas de Incentivos

Existen dos tipos de programas de incentivos: los positivos (premios) y los negativos (castigos).

Premios: algunos clientes tratan de establecer un ambiente positivo pagando el precio completo cuando la calidad es menor, pero muy cercano al 100% y pagando sobrepagos a medida que la calidad se va acercando a 100%.

Castigos: los programas de castigo por lo general establecen una escala deslizante de descuentos sobre el

precio unitario, cuando la calidad recibida por el cliente cae por debajo de un límite predeterminado. La mayor parte de los modernos contratos con castigos están claramente enfocados a una filosofía de "cero defectos" y por ello determinan que sólo se paga el precio completo si los embarques llegan libres de defectos.

Audidores de las Fuentes

Los auditores de las fuentes son representantes del cliente que llevan a cabo inspecciones de partes y actividades de vigilancia de los procesos en las instalaciones de los proveedores y que por lo general disminuyen o eliminan las inspecciones de llegada. Estos auditores de las fuentes también están desempeñando un papel cada vez mayor en las labores comerciales.

El sistema de control del proveedor debe detectar virtualmente todos los defectos, ya sean los de controles del proceso o de las partes.

Encuesta de los Proveedores

La encuesta a un proveedor es la revisión sistemática de su capacidad comercial y técnica realizada por el cliente. Un típico equipo encuestador debe estar formado por un comprador, un ingeniero de producción y un ingeniero de calidad del cliente.

La mayor parte de las preguntas sólo da lugar a que se contesten con respuestas correctas, y la mayoría de los proveedores ya han aprendido a decir al encuestador precisamente lo que desea escuchar. El problema más común que se presenta con estas encuestas de los proveedores, es que pueden resultar sumamente tardadas y no servir para gran cosa.

Cómo Mejorar las Encuestas de los Proveedores

Este proceso puede mejorarse de varios modos, uno de ellos es formulando listas de candidatos a proveedores por medio de investigaciones de los registros industriales normales, de las listas de las cámaras y demás asociaciones industriales, por medio de los servicios de investigación financiera o de crédito y otras similares.

Estas mejoras se pueden hacer también dedicándose a examinar a fondo la evidencia física de los elementos críticos de la encuesta, mediante entrevistas personales con el grupo técnico soporte del proveedor, el examen de las gráficas de control de proceso en la planta misma, y la comprobación de que los operadores de producción actualizan e interpretan correctamente las gráficas. También es muy importante lograr una clara comprensión del compromiso del proveedor por la calidad y su disposición a formar una asociación comercial y técnica con el cliente.

Encuesta a los Proveedores Actuales

Un elemento clave de las encuestas a los proveedores actuales, es el historial de cada uno, el equipo encuestador debe conocer a fondo el desempeño del proveedor durante, cuando menos, el último año, incluyendo todas las acciones correctivas provocadas por materiales defectuosos.

Con frecuencia las empresas dejan de actualizar los registros de sus proveedores por medio de estas encuestas. Cuando se tienen relaciones muy frecuentes con un proveedor es fácil olvidar que hace tiempo que no se le hace una encuesta formal. Una buena regla empírica consiste en realizar cuando menos una encuesta anual por proveedor.

Calificación Inicial del Proveedor

Una vez seleccionado un proveedor, pero antes de que se le autoricen embarques voluminosos en forma regular, debe satisfacer una serie de criterios de calificación del producto. Estos pueden variar muchísimo, y la complejidad del proceso de calificación depende de la complejidad del producto, de la novedad de la tecnología empleada, de la importancia que el empleo del producto tiene para el cliente y de varios factores similares más.

Informes sobre la Calidad de los Proveedores

Estos informes involucran a los clientes a hacer todo lo posible por asegurarse de que sus proveedores reciban un flujo continuo de información oportuna, clara y coherente acerca de su desempeño.

Los informes deben ser lo más claro posible, sobre todo cuando informan de algún defecto. Para ayudar al proveedor a emprender una acción es indispensable informarle los números de los embarques, las cantidades exactas implicadas, las fechas y la descripción precisa de los defectos. También es importante que el cliente establezca un vínculo muy claro entre los informes y los registros internos que contienen datos como el nombre del instructor que descubrió el problema o hizo las primeras mediciones, el instrumental o métodos de inspección que se emplearon y la disposición final de las partes. Esta información detallada puede ser muy útil para resolver problemas recurrentes, vigilar el desempeño de un proveedor a largo plazo e investigar problemas de rendimiento de los problemas en el campo.

Calificación de los Proveedores

La calidad es sólo uno de los tres criterios del desempeño de los proveedores. Los otros dos son entregas y costos. Un sistema para calificar a los proveedores debe por lógica, incluidos los tres.

Existen muchos métodos para calcular un índice general de desempeño de los proveedores, se asignan pesos diferentes a los tres elementos del desempeño por medio de algoritmos que difieren en su complejidad.

En el pasado los índices de calidad se basaban a menudo en simples índices de aceptación de los lotes. Es muy importante que el índice de calidad del proveedor refleje cualquier problema que surja con las partes después de su aceptación: problemas que se detectaron en la línea de producción o en el campo.

Un sistema de calificación para los proveedores más simple podría no ir más allá, y simplemente calificando las entregas a tiempo o a destiempo.

Entre los problemas más frecuentes que se encuentran al desarrollar un sistema de calificación radica en que los datos que requiere, por lo general se encuentran regados en varios departamentos y hasta en varias organizaciones, situación que debe corregirse hasta que se tenga el sistema de calificación para los proveedores más eficaz y proporcione el valor justo de la actuación del proveedor.

PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO

Según el Ing. Luis Gómez Bravo, los siete pasos del proceso de mejoramiento son:

- Paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejora)
- Paso: Cuantificación y subdivisión del problema
- Paso: Análisis de las causas, raíces específicas.
- Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).
- Paso: Definición y programación de soluciones
- Paso: Implantación de soluciones
- Paso: Acciones de Garantía

PRIMER PASO: SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS (OPORTUNIDADES DE MEJORA)

Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.

A diferencia de otras metodologías que comienzan por una sesión de tormenta de ideas sobre problemas en general, mezclando niveles de problemas (síntomas con causas), en ésta buscamos desde el principio mayor coherencia y rigurosidad en la definición y escogencia de los problemas de calidad y productividad.

Actividades:

Este primer paso consiste en las siguientes actividades:

- Aclarar los conceptos de calidad y productividad en el grupo.
- Elaborar el diagrama de caracterización de la Unidad, en términos generales: clientes, productos y servicios, atributos de los mismos, principales procesos e insumos utilizados.
- Definir en qué consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma: deber ser, estado deseado, requerido o exigido.
- Listar en el grupo los problemas de calidad y productividad en la unidad de análisis (aplicar tormenta de ideas).
- Preseleccionar las oportunidades de mejora, priorizando gruesamente, aplicando técnica de grupo nominal o multivotación.
- Seleccionar de la lista anterior las oportunidades de mejora a abordar a través de la aplicación de una matriz de criterios múltiples, de acuerdo con la opinión del grupo o su superior.

Las tres primeras actividades (a, b y c), permiten lo siguiente:

- Concentrar la atención del grupo en problemas de calidad y productividad, y:
- Obtener mayor coherencia del grupo al momento de la tormenta de ideas para listar los problemas.
- Evitar incluir en la definición de los problemas su solución, disfrazando la misma con frases como: falta de..., carencia de..., insuficiencia, etc. lo cual tiende a ser usual en los grupos poco experimentados. La preselección (actividad "e") se hace a través de una técnica de consenso rápido en grupo, que facilita la identificación en corto tiempo de los problemas, para luego, sobre todo los 3 o 4 fundamentales, hacen la selección final (actividad "f") con criterios más analíticos y cuantitativos, esto evita la realización de esfuerzos y cálculos comparativos entre problemas que **obviamente** tienen diferentes impactos e importancia.

Observaciones y recomendaciones generales

- Este es un paso clave dentro del proceso, por lo que debe dedicarse el tiempo necesario evitando **quemar** actividades o **pasarlas** por alto, sin que el equipo de trabajo haya asimilado suficientemente el objetivo de las mismas.
- Conviene desarrollar este paso en tres sesiones y cuando mínimo dos (nunca en una sola sesión) y cada una de 1 1/2 horas de duración. En la primera pueden cubrirse las tres primeras actividades, en la segunda las actividades «d» y «e» y en la última la «f»; esta actividad debe ser apoyada con datos según los criterios de la matriz, por tanto, esta actividad debe hacerse en una sesión aparte.
- La caracterización de la unidad debe hacerse gruesamente evitando detalles innecesarios. Debe considerarse que luego de cubiertos los siete pasos, (el primer ciclo), en los ciclos de mejoramiento posteriores se profundizará con mayor conocimiento, por la experiencia vivida. Esta recomendación es válida para todas las actividades y pasos, la exagerada rigurosidad no es recomendable en los primeros proyectos y debe dosificarse, teniendo presente que el equipo de mejora es como una

persona que primero debe gatear luego caminar, luego trotar, para finalmente correr a alta velocidad la carrera del mejoramiento continuo.

Técnicas a utilizar: Diagrama de caracterización del sistema, tormenta de ideas, técnicas de grupo nominal, matriz de selección de problemas.

SEGUNDO PASO:

CUANTIFICACION Y SUBDIVISION DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA SELECCIONADA

El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas.

Es usual que la gente ávida de resultados o que está acostumbrada a los **yo creo** y **yo pienso** no se detenga mucho a la precisión del problema, pasando de la definición gruesa resultante del 1er. paso a las causas raíces, en tales circunstancias los diagramas causales pierden especificidad y no facilitan el camino para identificar soluciones, con potencia suficiente para enfrentar el problema. Por ejemplo, los defectos en un producto se pueden asociar a la falta de equipos adecuados en general, pero al defecto específico, raya en la superficie, se asociará una deficiencia de un equipo en particular.

Debido a que tales desviaciones se han producido en varias aplicaciones de la metodología, hemos decidido crear este paso para profundizar el análisis del problema antes de entrar en las causas raíces.

Actividades:

Se trata de afinar el análisis del problema realizando las siguientes actividades:

- Establecer el o los tipos de indicadores que darán cuenta o reflejen el problema y, a través de ellos, verificar si la definición del problema guarda o no coherencia con los mismos, en caso negativo debe redefinirse el problema o los indicadores.
- Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas-síntomas. Por ejemplo:
 - El retraso en la colocación de solicitudes de compra, puede ser diferente según el tipo de solicitud.
 - Los defectos de un producto pueden ser de varios tipos, con diferentes frecuencias.
 - Los días de inventario de materiales pueden ser diferentes, según el tipo de material.
 - El tiempo de prestación de los servicios puede variar según el tipo de cliente.
 - Las demoras por fallas pueden provenir de secciones diferentes del proceso o de los equipos.
- Cuantificar el impacto de cada subdivisión y darle prioridad utilizando la matriz de selección de causas y el gráfico de Pareto, para seleccionar el (los) estrato(s) o subproblema(s) a analizar.

Observaciones y recomendaciones generales

- Debe hacerse énfasis en la cuantificación y sólo en casos extremos (o en los primeros proyectos) a falta de datos o medios ágiles para recogerlos se podrá utilizar, para avanzar, una técnica de jerarquización cualitativa como la técnica de grupo nominal, con un grupo conocedor del problema.

Sin embargo, se deberá planificar y ordenar la recolección de datos durante el proceso.

- Este paso conviene desarrollarlo en tres o, al menos, dos sesiones, dependiendo de la facilidad de recolección de datos y del tipo de problema.

En la primera sesión realizar las actividades «a» y «b», en la segunda analizar los datos recogidos (actividad «c») y hacer los reajustes requeridos y en la tercera sesión la actividad «d» priorización y selección de causas síntomas.

- Técnicas a utilizar: indicadores, muestreo, hoja de recolección de datos, gráficas de corrida, gráfico de Pareto, matriz de selección de causas, histogramas de frecuencia, diagrama de procesos.

TERCER PASO: ANÁLISIS DE CAUSAS RAICES ESPECIFICAS

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

Nuevamente en este paso se impone la necesidad de hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma.

Actividades

- Para cada subdivisión del problema seleccionado, listar las causas de su ocurrencia aplicando la tormenta de ideas.
- Agrupar las causas listadas según su afinidad (dibujar diagrama causa-efecto). Si el problema ha sido suficientemente subdividido puede utilizarse la subagrupación en base de las 4M o 6M (material, machine, man, method, moral, management), ya que estas últimas serán lo suficientemente específicas. En caso contrario se pueden subagrupar según las etapas u operaciones del proceso al cual se refieren (en tal caso conviene construir el diagrama de proceso), definiéndose de esta manera una nueva subdivisión del subproblema bajo análisis.
- Cuantificar las causas (o nueva subdivisión) para verificar su impacto y relación con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes. En esta actividad pueden ser utilizados los diagramas de dispersión, gráficos de Pareto, matriz de selección de causas.
- Repetir b y c hasta que se considere suficientemente analizado el problema.

Observaciones y recomendaciones generales

- Durante el análisis surgirán los llamados problemas de solución obvia que no requieren mayor verificación y análisis para su solución, por lo que los mismos deben ser enfrentados sobre la marcha.

Esto ocurrirá con mayor frecuencia en los primeros ciclos, cuando usualmente la mayoría de los procesos está fuera de control.

- Este paso, dependiendo de la complejidad del problema, puede ser desarrollado en 3 o 4 sesiones de dos horas cada una.

En la primera sesión se realizarán las actividades a y b, dejando la actividad c para la segunda sesión, luego de recopilar y procesar la información requerida. En las situaciones donde la información esté disponible se requerirá al menos una nueva sesión de trabajo (tercera), luego de jerarquizar las causas, para profundizar el análisis. En caso contrario se necesita más tiempo para la recolección de datos y su análisis (sesiones cuarta y quinta).

- Técnicas a utilizar: tormenta de ideas, diagrama causa-efecto, diagrama de dispersión, diagrama de Pareto, matriz de selección de causas.

CUARTO PASO: ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EXIGIDO (METAS DE MEJORAMIENTO)

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

Este es un paso poco comprendido y ha tenido las siguientes objeciones:

- El establecimiento de metas se contradice con la filosofía de calidad total y con las críticas de W.E. Deming a la gerencia por objetivos.
- No es posible definir una meta sin conocer la solución.
- La idea es mejorar, no importa cuánto.
- La meta es poner bajo control al proceso por tanto está predeterminada e implícita.

A tales críticas, hacemos las siguientes observaciones:

- Cuando estamos fijando una meta estamos estableciendo el nivel de exigencia al proceso o sistema en cuestión, respecto a la variable analizada, en función o bien de las expectativas del cliente, cuando se trata de problemas de calidad o del nivel de desperdicio que es posible **aceptar** dentro del estado del arte tecnológico, lo cual se traduce en un costo competitivo. En ambas vertientes la meta fija indirectamente el error no en que operamos; es decir, el no importa cuánto, la idea es mejorar, o que la meta consiste sólo en poner bajo control el proceso, son frases publicitarias muy buenas para vender cursos, asesorías y hasta pescar incautos, pero no para ayudar a un gerente a enfrentar los problemas de fondo: los de la falta de competitividad.
- La solución que debemos dar a nuestro problema tiene que estar condicionada por el nivel de desempeño en calidad y productividad que le es exigido al sistema. Bajar los defectuosos a menos de 1% tiene normalmente soluciones muy diferentes en costo y tiempo de ejecución a bajarlo a menos de 1 parte por mil o por 1 millón. El ritmo del mejoramiento lo fijan, por un lado, las exigencias del entorno, y por el otro, nuestra capacidad de respuesta, privando la primera. El enfrentamiento de las causas, el diseño de soluciones y su implantación debe seguir a ritmo que la meta exige.

En tal sentido, el establecimiento del nivel de desempeño exigido al sistema (meta) condicionará las soluciones y el ritmo de su implantación.

Actividades

Las actividades a seguir en este paso son:

- Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de, según el caso, las expectativas del cliente, los requerimientos de orden superior (valores, políticas, objetivos de la empresa) fijados por la alta gerencia y la situación de los competidores.
- Graduar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas raíces identificadas, esta actividad tendrá mayor precisión en la medida que los dos pasos anteriores hayan tenido mayor rigurosidad en el análisis.

Algunos autores llaman a esta actividad «visualización del comportamiento, si las cosas ocurriesen sin contratiempos y deficiencias», es decir, la visualización de la situación deseada.

Observaciones y recomendaciones generales

- En los primeros ciclos de mejoramiento es preferible no establecer metas o niveles de desempeño demasiado ambiciosos para evitar desmotivación o frustración del equipo; más bien con niveles

- alcanzables, pero retadores, se fortalece la credibilidad y el aprendizaje.
- Este paso puede ser realizado en una o dos sesiones de trabajo.

Debido al proceso de consulta que media en las dos actividades, normalmente se requieren de dos sesiones.

- Cuando se carece de un buen análisis en los pasos 2 y 3, por falta de información, conviene no fijar metas al **boleo** y sólo cubrir la actividad "a" para luego fijar metas parciales, según el diseño de soluciones (paso 5) y la búsqueda de mayor información, lo cual puede ser, en la primera fase, parte de la solución.

QUINTO PASO: DISEÑO Y PROGRAMACION DE SOLUCIONES

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces. En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño. En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

Actividades

- Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibles soluciones excluyentes (tormenta de ideas). En caso de surgir muchas alternativas excluyentes antes de realizar comparaciones más rigurosas sobre la base de factibilidad, impacto, costo, etc., lo cual implica cierto nivel de estudio y diseño básico, la lista puede ser jerarquizada (para descartar algunas alternativas) a través de una técnica de consenso y votación como la Técnica de Grupo Nominal TGN).
- Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes de la TGN, para ello conviene utilizar múltiples criterios como los señalados arriba: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc.
- Programar la implantación de la solución definiendo con detalle las **5W-H** del plan, es decir, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo.

Observaciones y recomendaciones generales

- No debe descartarse a priori ninguna solución por descabellada o ingenua que parezca, a veces detrás de estas ideas se esconde una solución brillante o parte de la solución.
- Para que el proceso de implantación sea fluido es recomendable evitar implantarlo todo a la vez (a menos que sea obvia e inmediata la solución) y hacer énfasis en la programación, en el quién y cuándo.
- A veces, durante el diseño de soluciones, se encuentran nuevas causas o se verifica lo errático de algunos análisis. Esto no debe preocupar, ya que es parte del proceso aprender a conocer a fondo el sistema sobre o en el cual se trabaja.

En estos casos se debe regresar al 3er. paso para realizar los ajustes correspondientes:

- Técnicas a utilizar: tormenta de ideas, técnica de grupo nominal, matriz de selección de soluciones, 5W-H, diagramas de Gantt o Pert.

SEXTO PASO: IMPLANTACION DE SOLUCIONES

Este paso tiene dos objetivos:

- Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.
- Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

Actividades

- Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vaya determinando necesarios sobre la marcha.
- Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto, utilizando gráficas de corrida, histogramas y gráficas de Pareto.

Observaciones y recomendaciones generales:

- Una vez establecido el programa de acciones de mejora con la identificación de responsabilidades y tiempos de ejecución, es recomendable presentar el mismo al nivel jerárquico superior de la unidad o grupo de mejora, a objeto de lograr su aprobación, colaboración e involucramiento.
- A veces es conveniente iniciar la implementación con una experiencia piloto que sirva como prueba de campo de la solución propuesta, ello nos permitirá hacer una evaluación inicial de la solución tanto a nivel de proceso (métodos, secuencias, participantes) como de resultados. En esta experiencia será posible identificar resultados no esperados, factores no tomados en cuenta, efectos colaterales no deseados–
- A este nivel, el proceso de mejoramiento ya implementado comienza a recibir los beneficios de la retroalimentación de la información, la cual va a generar ajustes y replanteamientos de las primeras etapas del proceso de mejoramiento.

SEPTIMO PASO: ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES DE GARANTIA

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

Actividades

En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño. Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento. En términos generales éstas son:

- Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.
- Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.
- Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.
- Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

Esta última actividad es de gran importancia para reforzar y reconocer los esfuerzos y logros alcanzados e iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento.

Observaciones y recomendaciones generales

- Puede ocurrir que el esfuerzo realizado para mejorar el nivel de desempeño en un aspecto parcial de la calidad y productividad afecte las causas raíces que también impactan en otros aspectos y se producen así efectos colaterales de mejora en los mismos, debido a una sinergia de causas y efectos que multiplican entonces los resultados del mejoramiento.
- Es en este paso donde se ve con más claridad la importancia en el uso de las gráficas de control, las nociones de variación y desviación y de proceso estable, ya que, para **garantizar** el desempeño, dichos conceptos y herramientas son de gran utilidad.

REINGENIERÍA

Estamos entrando en el nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el XX con diseños administrativos del siglo XIX. Necesitamos algo enteramente distinto.

Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

HACIA LA REINGENIERÍA

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes,

ni ciclo de vida de los productos.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

- **Clientes**

Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de él cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

- **Competencia**

Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucho mas competencia y de clases muy distintas.

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado.

Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.

- **El Cambio**

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

Los ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo está, lo que detectan son los cambios que ellas mismas esperan. Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera de sus expectativas.

¿QUE SE VA A REDISEÑAR?

Recordemos que son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.

Es una parte difícil dado que normalmente podemos identificar todos los elementos dentro de una organización pero no así los procesos, podemos hablar del departamento de compras y sus procedimientos, pero pocas veces hablamos de un proceso de compras que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un solo encargado.

Para identificar y entender mejor los procesos, se les pueden poner nombres que indiquen su estado inicial y final:

- Manufactura: proceso de aprovisionamiento a despacho.
- Desarrollo de producto: de concepto a prototipo.
- Ventas: de comprador potencial a pedido.
- Despacho de pedidos: de pedido a pago.
- Servicio: de indagación a resolución.

Para seleccionar un proceso a rediseñar podemos considerar los siguientes aspectos:

Procesos quebrantados

Tienen dificultades en tener un producto final. Formas de identificarlos son:

- Extenso intercambio de información, redundancia de datos, tecleo repetido. Es causado por la fragmentación arbitraria de un proceso natural. El flujo de información debe reducirse a productos terminados, y no reprocesarse la información en cada unidad a partir de la información recibida.
- Inventarios, reservas y otros activos. Existen debido a incertidumbres en los procesos internos y externos. Estas reservas no solo suelen ser de materiales, también son de personal o recursos financieros. Es necesario planear junto con proveedores y clientes las necesidades para no contar con recursos ociosos.
- Alta relación de comprobación y control con valor agregado. Fragmentación. Existen procesos internos que no dan valor agregado al producto pero si afectan su costo y calidad final.
- Repetición de trabajo. Retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas. A menudo el problema se corrige al final del proceso regresando el producto al inicio sin indicar incluso cual fue el problema encontrado y cuando se detectó.
- Complejidad, excepciones y casos especiales. Acumulación a una base sencilla. A un proceso sencillo inicial le creamos excepciones y casos especiales a medida que surgen otros problemas, en reingeniería es necesario rescatar el proceso inicial y crear otro proceso para cada caso especial que surja.

Procesos importantes.

Son los que causan un impacto directo a los clientes, y es el segundo en importancia al seleccionar procesos de reingeniería. En este caso es necesario estar en contacto con los clientes de cada proceso para identificar sus necesidades, aunque este no conoce el proceso si le da importancia a algunas características resultantes de él como son precio, entregas oportunas, características del producto, etc. Mismas que nos pueden dar una idea de que parte del proceso se esta hablando.

Procesos factibles.

Otro concepto es el de factibilidad y se basa en el radio de influencia en cuanto a la cantidad de unidades organizacionales que intervienen en él, mientras más sean, mayor será el radio de influencia.

Antes de seguir adelante con la reingeniería, es necesario entender al proceso y no irse a los detalles, entendiendo el proceso es posible crear nuevos detalles.

El análisis tradicional toma los insumos y productos de un proceso como supuestos y mira dentro del proceso para medir y examinar lo que ocurre. En cambio entender el proceso no da nada por sentado, al entender un proceso no se acepta el producto como un supuesto, pero en parte si es entender que hace el cliente con ese producto. Esto implica entender al cliente mejor que lo que el se entiende.

RECONSTRUCCIÓN DE LOS PROCESOS

A continuación se presentan algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.

- **Varios oficios se combinan en uno**

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos. Adicionalmente, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

- **Los trabajadores toman decisiones**

En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

- **Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural**

Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas: se puede explotar la ejecución simultánea de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos. En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas: Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.

- **Los trabajos tienen múltiples versiones**

Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para

todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

- **El trabajo se realiza en el sitio razonable**

Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos.

Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.

- **Se reducen las verificaciones y los controles**

Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.

- **La conciliación se minimiza**

Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación.

- **Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto**

Este personaje aparece frecuentemente en procesos rediseñados, cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. El gerente de caso funge como un "defensor de oficio" del cliente, responde a las preguntas y dudas del cliente y resuelve sus problemas. Por tanto, el gerente de caso, cuenta con acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realizan el trabajo y tiene la capacidad para ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y solicitarles ayuda cuando sea necesario.

- **Prevalecen operaciones híbridas centralizadas–descentralizadas**

Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso. Apoyadas por la informática, estas empresas pueden funcionar como si las distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

TIPOS DE CAMBIOS QUE OCURREN AL REDISEÑAR LOS PROCESOS

- **Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso**

En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo –un proceso.

- **Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional**

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento –trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso– se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.

Después de la reingeniería, no hay eso de "dominar un oficio"; el oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

- **El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado**

Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones –fechas límite convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc.– deciden cómo y cuando se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.

- **La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación**

En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada.

- **El enfoque de medias de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados**

La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional –trátese de una línea de montaje con máquinas de manufactura o de una oficina donde se tramitan papeles–, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable. ¿Cuál es por ejemplo, el valor monetario de una soldadura? ¿O de los datos verificados de empleo en una solicitud de seguro? Ninguna de éstas tiene valor por sí misma. Sólo el automóvil terminado o la póliza de seguro expedida tiene valor para la compañía.

Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan trabajo estrechamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente definidas no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso.

Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean. En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

- **Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad**

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de una empresa es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio, no una recompensa.

- **Los valores cambian: de proteccionistas a productivos**

La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

- **Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores**

Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.

Los gerentes en una compañía rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

- **Estructuras organizacionales cambian: de jerarquía a planas**

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo.

Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.

- **Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes**

Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

ROLES DE LA REINGENIERÍA

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

- Líder.
- Dueño o responsable del proceso.
- Equipo de reingeniería.
- Comité directivo.
- "Zar" de reingeniería.

• El Líder

Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera.

Debe mantener el objetivo final del proceso, necesita la visión para reinventar la empresa bajo nuevos esquemas competitivos, mantiene comunicados a empleados y directivos de los propósitos a lograr, así como los avances logrados.

Designa a quienes serán los dueños de los procesos y asigna la responsabilidad de los avances en el rendimiento.

• Dueño del proceso

Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente.

En las empresas tradicionales no se piensa en función de procesos, se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos.

Los procesos deben de identificarse lo más pronto posible, asignar un líder y este a los dueños de los procesos.

Es importante que los dueños de procesos tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la reingeniería, y su función principal es vigilar y motivar la realización de la reingeniería.

El oficio de los dueños no termina cuándo se completa el proyecto de reingeniería, cuándo se tiene el compromiso de estar orientado a procesos, cada proceso sigue ocupando de un dueño que se responsabilice de su ejecución.

• Equipo de reingeniería.

Formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución.

Es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirlos en realidades.

Cabe mencionar que un equipo solo puede trabajar con un proceso a la vez, de tal manera que se debe formar un equipo por cada proceso que se está trabajando.

El equipo debe tener entre 5 y 10 integrantes, máximo, de los cuales una parte debe de conocer el proceso a fondo, pero por poco tiempo para que no lo acepten como algo normal, y otra parte debe ser formada con personal ajeno al proceso, pudiendo ser gente de fuera de la empresa, que lo pueda cuestionar y proponer alternativas.

- **Comité directivo.**

Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso.

Puede estar o no presente en el proceso, da orden de prioridad, opinan sobre cuestiones que van mas allá de los procesos y proyectos en particular.

- **"Zar" de la reingeniería.**

Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa.

Se encarga de la administración directa coordinando todas las actividades de reingeniería que se encuentren en marcha; apoya y capacita a los dueños de proceso y equipos de reingeniería.

EXITO EN LA REINGENIERIA

Lamentablemente, a pesar de los muchos casos de éxito presentados, muchas compañías que inician la reingeniería no logran nada. Terminan sus esfuerzos precisamente en donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa ineficaz de mejoramiento del negocio.

A continuación se presenta la mayor parte de los errores comunes que llevan a las empresas a fracasar en reingeniería:

- **Tratar de corregir un proceso en lugar de cambiarlo**

Aunque los procesos existentes sean la causa de los problemas de una empresa, son familiares; la organización se siente cómoda con ellos. La infraestructura en que se sustentan ya esta instalada. Parece mucho más fácil y sensato tratar de mejorarlos que descartarlos del todo y empezar otra vez. El mejoramiento incremental es el camino de menor resistencia en la mayoría de las organizaciones. También es la manera más segura de fracasar en la reingeniería de las empresas.

- **No concentrarse en los procesos**

Innovar es también el resultado de procesos bien diseñados, no una cosa en sí misma.

La falla esta en no adoptar una perspectiva orientada a los procesos en el negocio.

- **No olvidarse de todo lo que no sea ingeniería de procesos**

Un esfuerzo de reingeniería, genera cambio de muchas clases. Hay que rediseñar las definiciones de oficios, las estructuras organizacionales, los sistemas administrativos, es decir todo lo que se relaciona con procesos.

Hasta los gerentes que ansían una radical reingeniería de procesos se asustan ante la magnitud de los cambios que para ello se requiere. Precisamente lo que significa rediseñar es rehacer la compañía.

- **No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados**

La gente necesita alguna razón para dar buen rendimiento dentro de los procesos rediseñados. La administración tiene que motivar a los empleados para que se pongan a la altura de las circunstancias

apoyando los nuevos valores y creencias que los procesos exigen.

Se tiene que poner atención a lo que está pasando en la mente del personal al igual que lo que ocurre en sus escritorios. Los cambios que requieren modificaciones de actitudes no son aceptados con facilidad se tienen que cultivar los valores requeridos recompensando la conducta que los demuestra. Los altos administradores tienen que dar charlas a cerca de estos nuevos valores y al mismo tiempo demostrar su dedicación a ellos mediante su comportamiento personal.

- **Conformarse con resultados de poca importancia**

Para lograr grandes resultados se requieren grandes aspiraciones. Es grande la tentación de seguir el sendero más fácil y contentarse con la mejora marginal, ésta a la larga es más bien un perjuicio. Lo más nocivo es que las medidas marginales refuerzan una cultura de incrementalismo y hacen de la compañía una entidad poco valerosa.

- **Abandonar el esfuerzo antes de tiempo**

No puede sorprendernos que algunas compañías abandonen la reingeniería o reduzcan sus metas originales al primer síntoma de problemas. Pero también hay compañías que suspenden su esfuerzo de reingeniería a la primera señal de éxito. El éxito inicial se convierte en una excusa para volver a la vida fácil del negocio de costumbre. En ambos casos la falta de perseverancia priva a la compañía de los grandes beneficios que podría cosechar más adelante.

- **Limitar de ante mano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería**

Un esfuerzo de reingeniería está condenado de ante mano al fracaso cuando, antes de empezar, la administración define de una manera estrecha el problema por resolver o limita su alcance. Definir el problema y fijar su alcance son pasos del esfuerzo mismo de reingeniería. Este empieza con el planteamiento de los objetivos que se persiguen, no con la manera como dichos objetivos se van a alcanzar.

La reingeniería tiene que romper fronteras, no reforzarlas. Tiene que sentirse destructiva no cómoda.

Insistir en que la reingeniería es fácil es insistir en que no es ingeniería.

- **Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería**

Las características culturales dominantes en una compañía pueden inhibir o frustrar un esfuerzo de ingeniería antes de que comience. Las compañías cuya orientación a corto plazo las mantiene enfocadas exclusivamente en los resultados trimestrales encontrarán difícil extender su visión a los más amplios horizontes de la reingeniería. Los ejecutivos tienen la obligación de superar esas barreras.

- **Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba**

Hay dos razones para que los empleados de primera línea y los mandos medios no estén en capacidad de iniciar y ejecutar un esfuerzo de reingeniería que tenga éxito.

La primera es que los que están cerca de las líneas del frente carecen de la amplia perspectiva que exige la reingeniería. La segunda razón es que todo proceso comercial necesariamente cruza fronteras organizacionales.

Si un cambio radical surge desde abajo, puede que le pongan resistencia y lo ahoguen. Solo un liderazgo vigoroso y que venga de arriba inducirá a aceptar las transformaciones que la reingeniería produce.

- **Confiar el liderazgo a una persona que no entiende de reingeniería**

El liderazgo de la alta administración es un indispensable requisito previo del éxito pero no cualquier alto administrador sirve para el caso. El líder tiene que ser alguien que entienda la reingeniería y este plenamente comprometida con ella debe además, orientarse a las operaciones y apreciar la relación que hay entre el desempeño operativo y los resultados finales. La antigüedad y la autoridad no son suficientes; igualmente críticas son la comprensión y una actitud mental adecuada.

- **Escatimar los recursos destinados a la reingeniería**

Una compañía no puede alcanzar las enormes ventajas de rendimiento que promete la reingeniería sin invertir en su programa, y los componentes más importantes son el tiempo y la atención de los mejores de la empresa. La reingeniería no se les puede confiar a los semicompetentes.

Asignar recursos insuficientes también les indica a los empleados que la administración no les concede mucha importancia al esfuerzo de reingeniería, y los incita a no hacer caso de ella o a oponerle resistencia, esperando que no ha de pasar mucho tiempo sin que pierda impulso y desaparezca.

- **Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa**

Si las compañías no ponen la reingeniería a la cabeza de su agenda, es preferible que prescindan del todo de ella. Faltando el interés constante de la administración, la resistencia y la inercia harán que el proyecto se pare. El personal solo se reconcilia con la inevitabilidad de la reingeniería cuando reconoce que la administración está comprometida a fondo, que se concentra en ella y le presta atención regular y constante.

- **Disipar la energía en un gran número de proyecto**

La reingeniería exige un enfoque preciso y enorme disciplina, lo que equivale a decir que las compañías tienen que concentrar sus esfuerzos en un número pequeño de procesos a la vez. Puede que muchos procesos (servicios a los clientes, investigación y desarrollo y de ventas) necesiten una reingeniería radical, pero para lograr el éxito no se deberán atender a todos simultáneamente. El tiempo y la atención de la administración son limitados, y la reingeniería no recibirá el apoyo que es necesario si los administradores están pensando en una cosa y otra.

- **Tratar de rediseñar cuando el director ejecutivo le falta pocos años para jubilarse**

Hacer cambios radicales en los procesos de una compañía traerá inevitablemente consecuencias serias para la estructura de ésta y para sus sistemas administrativos, y una persona que está a punto de retirarse sencillamente no querrá intervenir en tan complejas cuestiones o adquirir compromisos que limiten la libertad de acción de su sucesor.

En las organizaciones jerárquicas, sobre todo, los aspirantes al alto cargo que va a quedar vacante quizá se sientan vigilados y juzgados, en tal caso se interesarán más en el desempeño individual que en ser parte de un gran esfuerzo colectivo de reingeniería.

- **No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora**

Un peligro de la reingeniería es que los empleados lo vean como solo otro programa del mes. Este peligro, ciertamente, se convertirá en realidad si la reingeniería se le confía un grupo impotente. Para evitar esa posibilidad la administración tiene que confiarles la reingeniería a gerentes de línea, no a especialistas del personal ejecutivo. Además si se ha emprendido otro programa de mejora, entonces hay que tener mucho cuidado de lo contrario habrá confusión, y se desperdiciará una energía enorme para ver cual de los dos es

superior.

- **Concentrarse exclusivamente en diseño**

La reingeniería no solo es rediseñar. También hay que convertir los nuevos diseños en realidad. La diferencia entre los ganadores y los perdedores no suele estar en la calidad de sus respectivas ideas sino en lo que hacen con ellas. Para los perdedores, la reingeniería nunca pasa de la fase ideológica a la ejecución.

- **Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado**

No se puede hacer una tortilla sin romper los huevos. Sería grato decir que la reingeniería es un programa en que sólo se gana, pero sería una mentira. La reingeniería no le reporta ventaja a todos. Algunos empleados perderán sus empleos y otros no quedarán contentos con sus nuevos oficios. Tratar de complacer a todos es una empresa imposible, que sólo aplazará la ejecución de la reingeniería para el futuro.

- **Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia**

Los empleados siempre opondrán resistencia, es una reacción inevitable cuando se emprende un cambio de grandes proporciones. El primer paso para hacerle frente y esperarla y no dejar que entorpezca el esfuerzo.

La verdadera razón de que la reingeniería no tenga éxito es la falta de previsión de la administración que no planifica de antemano para hacer frente a la inevitable resistencia que la reingeniería encontrara.

- **Prolongar demasiado el esfuerzo**

La reingeniería produce tensiones en toda la compañía y prolongarla durante mucho tiempo aumenta la incomodidad para todos. Un tiempo justo de 12 meses deben ser suficientes para pasar de la proacción a la entrega de un proceso rediseñado. Si se tarda más, la gente se impacienta, se confunde y se distrae. Llegará a la conclusión de que se trata de otro programa fraudulento y el esfuerzo fracasará.

Por todo lo enunciado anteriormente hay más motivos de fracaso porque la gente tiene una gran habilidad para encontrar nuevas maneras de abandonar un proyecto, pero en todos los motivos vistos, hemos encontrado un factor común y es el papel que desempeña la alta administración. Si la reingeniería fracasa sea cualquiera la causa inmediata, los altos administradores no entendieron bien la reingeniería ó padecen la falta de liderazgo.

CONSIDERACIONES ADICIONALES

–¿A qué área de la empresa se ataca primero cuando se emprende la reingeniería?

Hay dos áreas importantes: una es la relacionada con los clientes, sobre todo en la forma de llenar los pedidos en el sector de servicio al cliente, y la otra es atacar el área que está funcionando peor, que a veces es la financiera y a veces es la manufactura. De todas formas, más de la mitad de las organizaciones empieza por la atención al cliente.

¿Se puede aplicar la reingeniería más de una vez?

Por supuesto. Hay toda una nueva generación de reingeniería que está comenzando ahora. Incluso las compañías que cumplieron el proceso en los últimos cinco o diez años están comenzando otra vez. Y la fuerza detrás de esta generación es Internet. Porque aunque trabajen muy bien, las empresas no están listas para que los clientes accedan a ellas por la Red. Las compañías todavía no están en condiciones de proveer precios,

disponibilidad y posibilidad de ordenar por Internet. Todo lo que se hizo hasta ahora no es suficiente y hay que empezar de nuevo.

¿Cómo se traduce la tecnología a la reingeniería?

Una compañía que no pueda cambiar su modelo de pensar acerca de la informática y otras tecnologías no se puede rediseñar. El error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es verla a través del lente de sus procesos existentes. Se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realzar o dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo? Por el contrario, debieran preguntarse: ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo? La reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación. Es explorar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas. Uno de los aspectos más difíciles de la reingeniería es reconocer las nuevas capacidades no familiares de la tecnología en lugar de las familiares.

¿La reingeniería tiene que ver con la reducción de personal?

La gente confunde estas dos cosas, sobre todo porque la mayoría de las reducciones no funciona, deja ir a la gente y luego toma más.

La reingeniería no implica, ni prevee reducción de personal, no fue enunciada con ese objetivo, lamentablemente los recursos humanos son la variable más fácil de reducir y la más notoria al reconstruir y rediseñar los procesos.

TEORIA DE LA PRODUCCION Y LOS COSTOS

La teoría de la producción analiza la forma en que el productor dado "el estado del arte o la tecnología, combina varios insumos para producir una cantidad estipulada en una forma económicamente eficiente".

Toda sociedad tiene que organizar de algún modo el proceso productivo para resolver adecuadamente los problemas económicos fundamentales. Pero independientemente de la organización que se adopte, hay ciertos principios económicos universales que rigen el proceso productivo. La producción de bienes y servicios puede estar en manos del Estado, como en el sistema comunista; o en manos de la empresa privada, como en el sistema capitalista. Pero en ambos casos la actividad productiva está condicionada por ciertas leyes o principios generales que tiene que tomar en consideración el empresario si desea lograr el uso más eficaz de los recursos económicos a su disposición; es decir, lograr la máxima producción con el máximo de economía, bajo cualquier tipo de organización socio-económica.

Los principios que regulan la actividad económica son:

- Principio de la Escasez
- Ley de los Rendimientos Decrecientes.
- Principio de Eficacia Económica.

Principio de la Escasez

El concepto escasez es aplicable a aquellas cosas que son útiles. El economista considera útiles a todas aquellas cosas que tienen la capacidad de satisfacer necesidades humanas, y también abarca dos dimensiones: de un lado la cantidad de cosas útiles a nuestra disposición, y que llamaremos recursos o medios; y del otro lado, las necesidades que estas cosas están dispuestas a satisfacer, es decir el concepto escasez se refiere a una determinada relación entre los medios (recursos económicos) y los fines (las necesidades).

Dados los medios a nuestra disposición y los fines a conseguirse, habrá un problema de escasez, y por ende un problema económico cuando se reúnan las siguientes condiciones:

- Los medios o recursos económicos son susceptibles de diferentes usos y aplicaciones. Por ejemplo el carbón de piedra nos sirve puesto que puede utilizarse para diferentes fines: transportación, calefacción y otros fines industriales.
- Los fines son múltiples y de importancia variada para el hombre. La diversidad de fines con diferentes grados de importancia plantea inmediatamente el problema de decidir que fines lograr primero.
- Y, finalmente, dados los medios, la consecución de ciertos fines implica siempre la renuncia de otros.

Supongamos, por ejemplo, que con determinados recursos el hombre puede conseguir tres fines distintos, digamos, A, B, y C. Como se expresó anteriormente, estos fines son de importancia variada para el hombre. Es decir, el grado de satisfacción obtenido varía con cada fin. Supongamos que podemos medir cuantitativamente estos grados de satisfacción de suerte que podamos ordenarlos de acuerdo con su importancia. Vamos a suponer, además, que los grados de satisfacción de A, B, y C, equivalen a 50, 40 y 30 grados respectivamente.

Ahora bien, de conformidad con el supuesto c) no podemos conseguir todos estos fines con los recursos a nuestra disposición, viéndonos por lo tanto, obligados a renunciar a algunos de estos. Consideremos el problema de "que fin seleccionar" a la luz de los supuestos expresados. Aquí, existe la obligación de introducir otro supuesto básico de la Ciencia económica:

La racionalidad del hombre. La ciencia económica presupone que el hombre actúa racionalmente al hacer sus decisiones económicas, tratará en todo momento, de llevar al máximo su satisfacción material. Bajo las condiciones establecidas, y de conformidad con el supuesto de racionalidad, el hombre tratará de alcanzar el fin A que le provee el grado más alto de satisfacción y luego B, y finalmente C.

La diversidad de fines con ciertos grados de importancia y la escasez de los recursos es lo que obliga al hombre a considerar racionalmente las posibles alternativas, con miras a lograr, de acuerdo con el principio de racionalidad, la máxima satisfacción con los recursos disponibles."

Ley de los Rendimientos Decrecientes.

La ley de rendimientos decrecientes (o ley de proporciones variables), describe las limitaciones al crecimiento de la producción cuando, bajo determinadas técnicas de producción aplicamos cantidades variables de un factor o una cantidad fija de los demás factores de la producción. El principio de los rendimientos decrecientes, puede expresarse en los siguientes términos:

"Dadas las técnicas de producción, si a una unidad fija de un factor de producción le vamos añadiendo unidades adicionales del factor variable, la producción total tenderá a aumentar a un ritmo acelerado en una primera fase, a un ritmo más lento después hasta llegar a un punto de máxima producción, y, de ahí en adelante la producción tenderá a reducirse".

En primer término, la ley de rendimientos decrecientes presupone unas técnicas de producción constantes.

En segundo término, la ley de los rendimientos decrecientes presupone que se mantengan fijas las unidades de cierto factores de la producción, y que sólo varíen las unidades utilizadas de uno de los factores.

Para simplificar la exposición de la ley de los rendimientos decrecientes, es necesario familiarizarnos con los siguientes términos y conceptos, para que de la misma manera, este pueda ser explicado numéricamente, y así lograr un mayor entendimiento del tema en referencia.©

Producto Total

Se refiere al número de unidades producidas de un artículo con una combinación determinada de factores productivos.

Producto Marginal.

Se refiere al incremento del producto total a cada nivel de producción, como consecuencia de utilizar una unidad adicional de factor variable.

Se define como el incremento en el producto total como resultado del empleo de una unidad adicional del factor variable.

Producto Promedio:

Se refiere al producto de una unidad promedio del factor variable. El producto promedio se obtiene dividiendo el producto total entre el número de unidades de factor variable que se emplearon para obtener ese nivel de producción.

El concepto Producto Promedio se refiere no a la producción de una unidad en particular del factor variable, sino a una unidad promedio. Es por decirlo así, un concepto estadístico, y en ese sentido, tiene el mismo significado que le adjudicamos al concepto "promedio" en el lenguaje común.

Ahora bien, cuando nos referimos a los tan mencionados unidades del factor fijo, unidades del factor variable ¿a qué nos referimos?

Los procesos de producción requieren usualmente una gran variedad de insumos. Los mismos no son simplemente "trabajo", "capital" "materias primas", sino que generalmente se requieren muchos tipos cualitativamente diferentes de cada uno de ellos para la producción.

Al analizar el proceso de producción física y los costos de producción correspondientes, es conveniente introducir una ficción analítica: la clasificación de los insumos en fijos y variables: Definimos como fijo a un insumo cuya cantidad no se puede cambiar de inmediato cuando las condiciones del mercado indican que tal cambio sería conveniente. En realidad ningún insumo es absolutamente fijo por más corto que sea el período que se considere. Pero frecuentemente, en aras de la sencillez analítica mantenemos fijos algunos insumos, pensando que aunque en realidad son variables el costo de su variación inmediata es tan grande que su variabilidad carece de importancia práctica. Los edificios, las grandes máquinas y el personal de gerencia, constituyen ejemplos de insumos que no se pueden aumentar ni disminuir rápidamente. En cambio, un insumo variable es aquel cuya cantidad se puede variar casi al instante cuando se desea variar el nivel de producción. En esta categoría se encuentran muchas clases de trabajo, de materias primas y de bienes intermedios.

En relación con la fijación de los insumos fijos y variables, los economistas utilizan otra: la del corto y el largo plazo. (El corto plazo se refiere al lapso en que el insumo de uno o más agentes productivos está fijo. En este caso, los cambios en el nivel de producción se deben obtener cambiando exclusivamente el empleo de los insumos variables. Cuando un productor desea aumentar la producción en el corto plazo, usualmente tendrá que hacerlo utilizando más horas de trabajo con las instalaciones y el equipo existentes. De igual modo, cuando desea disminuir la producción en el corto plazo podrá desocupar a ciertas clases de trabajadores, pero no podrá deshacerse de inmediato de un edificio o una locomotora, aún cuando puede reducir su empleo a cero.

En el largo plazo si es posible aquello, porque el mismo se define como el lapso (un horizonte de planeación) en el que todos los insumos son variables. En otras palabras, el largo plazo, se refiere al momento en lo futuro

en el que se podrán hacer cualesquier cambios en la producción para obtener las mayores ventajas para el empresario. Por ejemplo, en el corto plazo un productor sólo puede aumentar su producción haciendo funcionar su equipo existente por un mayor número de horas al día, lo que implica el pago de horas extras a los trabajadores. En largo plazo le puede resultar más conveniente el establecimiento de nuevas instalaciones, volviendo a la jornada normal de trabajo. "

Principio de Eficacia Económica.

Un empresario tratará siempre de combinar los factores de producción en aquella forma que le permita producir con el máximo de eficacia económica. La combinación más eficaz de los factores de producción será siempre aquella que le permita producir al más bajo costo posible por unidad.

Existen dos situaciones bajo las cuales el empresario tiene necesariamente que desenvolverse teniendo en mente este concepto de eficacia económica:

- Cuando el empresario varía uno de los factores de producción (mientras mantiene fijas los demás) para lograr el nivel de producción que más le convenga.
- Cuando, estando obligado a un monto fijo en la producción varía todos los factores para lograr ese determinado nivel de producción.

En el primer caso, el nivel de producción de máxima eficacia se conoce como el nivel de producción óptima.

En el segundo caso la combinación más eficaz de los factores se conoce como la combinación de costo mínimo.

Nivel Óptimo de Producción.

Un empresario ha logrado el nivel óptimo de producción cuando combina los factores de producción en tal forma que el costo de producir una unidad del producto resulta ser el más bajo posible.

Cuando un empresario varía las unidades de uno de los factores de producción mientras mantiene constantes las unidades de los demás factores, logrará el nivel de producción más eficaz (nivel óptimo de producción) cuando el costo de producir una unidad sea lo más bajo posible.

Combinación de Costo Mínimo.

Otra situación que puede enfrentar un empresario es aquella en la que sólo está interesado en producir una cantidad fija del producto, y desea conocer cuál es la combinación más eficaz que puede lograr con los factores de producción a su disposición. Hay siempre una determinada combinación de factores que resulta la más productiva o eficaz. Aquella combinación que permita la producción de una determinada cantidad del producto al más bajo costo posible es la combinación más eficaz. Esta es la combinación de costo mínimo.

Cuando un empresario combina los factores de producción en varias proporciones para lograr un nivel de producción fijo se confronta con el problema de la sustitución de los factores. Es decir, por cada unidad adicional del factor X que emplee, el empresario tendrá que abandonar el empleo de algunas unidades del factor Y; o para utilizar unidades adicionales de X; .

Las unidades de un factor que nos vemos obligados a abandonar para emplear unidades adicionales del otro, es lo que se conoce como el **Costo Marginal de Sustitución** de los factores. Por ejemplo: si para poder emplear una unidad adicional del factor X nos vemos obligados a abandonar el empleo de 100 unidades del factor Y, el costo marginal de sustitución de los factores es 100 a 1, el cual expresa el número de unidades de un factor que damos a cambio de una unidad del otro factor

Costo Total.

Es igual al costo de las unidades empleadas del factor X más el costo de las unidades del factor Y.

Tasa de Rendimiento y Combinación Óptima.

La tasa de rendimiento de los factores se refiere al número de unidades del producto que puede lograrse por cada dólar que se invierte en un factor. La tasa de rendimiento se computa dividiendo el producto marginal del factor, a un nivel determinado de producción, entre el precio por unidad del factor.

Por ejemplo: Si, al emplear una unidad del factor X cuyo precio suponemos es de \$4, obtenemos un producto marginal de 20 unidades del producto, la tasa de productividad de este factor es de 5 unidades por cada dólar invertido.

Si a ese mismo nivel de producción el producto marginal de una unidad del factor Y es de 12 unidades y el precio por unidad del factor es de \$ 2, la tasa de rendimiento de dicho factor es de 6 unidades.

La tasa de rendimiento de los factores de producción es un factor importante en la determinación de como disponer de los recursos económicos en la forma más eficaz, puesto que en todo momento tratamos de lograr la máxima productividad con el más bajo costo posible y esto se logra cuando invertimos cada dólar en aquel factor que nos provea el máximo rendimiento.

El punto en donde la tasa de rendimiento es exactamente igual para ambos factores , da la combinación óptima o más eficaz de los factores de producción, o el nivel de producción de costo mínimo.

Nivel de Producción y Capacidad Productiva.

La capacidad productiva se refiere al potencial máximo de producción de una empresa cuando utiliza las técnicas de producción más avanzadas y utiliza al máximo su espacio físico y equipo.

El concepto nivel de producción se refiere a la magnitud de la producción cuando ésta ha sido reducida a menos de su (máxima) "capacidad productiva".

Dentro de los límites de la capacidad productiva, una empresa puede variar el nivel de producción para ajustarse a las condiciones del mercado, podrá limitar su producción, utilizando menos espacio físico, reduciendo el tiempo de operaciones, el número de unidades de trabajo, etc. con la finalidad de ajustarse a las condiciones del mercado.

COSTOS DE PRODUCCIÓN.

En este estudio se pretende analizar las decisiones fundamentales que tiene que hacer una empresa bajo condiciones de competencia perfecta, para lograr el objetivo de producir con la máxima eficacia económica posible, para lograr el nivel de producción de máxima eficacia económica y máxima ganancia.

Hay que tomar en consideración que la ganancia total de una empresa depende de la relación entre los costos de producción y el ingreso total alcanzado. El precio de venta del producto determinará los ingresos de la empresa. Por lo tanto, los costos e ingresos resultan ser dos elementos fundamentales para decidir el nivel de producción de máxima ganancia.

Por otra parte, la organización de una empresa para lograr producir tiene necesariamente que incurrir en una serie de gastos, directa o indirectamente, relacionados con el proceso productivo, en cuanto a la movilización de los factores de producción tierra, capital y trabajo. La planta, el equipo de producción , la materia prima y

los empleados de todos los tipos (asalariados y ejecutivos), componen los elementos fundamentales del costo de producción de una empresa.

De esta manera, el nivel de producción de máxima eficacia económica que es en última instancia el fin que persigue todo empresario, dependerá del uso de los factores de producción dentro de los límites de la capacidad productiva de la empresa.

Componentes del Costo.

El costo de producción de una empresa puede subdividirse en los siguientes elementos: alquileres, salarios y jornales, la depreciación de los bienes de capital (maquinaria y equipo, etc.), el costo de la materia prima, los intereses sobre el capital de operaciones, seguros, contribuciones y otros gastos misceláneos. Los diferentes tipos de costos pueden agruparse en dos categorías: costos fijos y costos variables.

Costos fijos.

Los costos fijos son aquellos en que necesariamente tiene que incurrir la empresa al iniciar sus operaciones. Se definen como costos porque en el plazo corto e intermedio se mantienen constantes a los diferentes niveles de producción. Como ejemplo de estos costos fijos se identifican los salarios de ejecutivos, los alquileres, los intereses, las primas de seguro, la depreciación de la maquinaria y el equipo y las contribuciones sobre la propiedad.

El costo fijo total se mantendrá constante a los diferentes niveles de producción mientras la empresa se desenvuelva dentro de los límites de su capacidad productiva inicial. La empresa comienza las operaciones con una capacidad productiva que estará determinada por la planta, el equipo, la maquinaria inicial y el factor gerencial. Estos son los elementos esenciales de los costos fijos al comienzo de las operaciones.

Hay que dejar claro, que los costos fijos pueden llegar a aumentar, obviamente si la empresa decide aumentar su capacidad productiva, cosa que normalmente se logra a largo plazo, por esta razón, el concepto costo fijo debe entenderse en términos de aquellos costos que se mantienen constantes dentro de un período de tiempo relativamente corto.

Costos Variables.

Los costos variables son aquellos que varían al variar el volumen de producción. El costo variable total se mueve en la misma dirección del nivel de producción. El costo de la materia prima y el costo de la mano de obra son los elementos más importantes del costo variable.

La decisión de aumentar el nivel de producción significa el uso de más materia prima y más obreros, por lo que el costo variable total tiende a aumentar la producción. Los costos variables son pues, aquellos que varían al variar la producción.

Otros refinamientos.

El vocabulario económico maneja cuatro conceptos de costos, derivados del concepto costo total, de gran importancia para el estudio de la teoría de la firma. Estos conceptos son el costo promedio total (CPT) el costo variable promedio (CVP) el costo fijo promedio (CFP) y el costo marginal (CMg). Cada uno de estos conceptos presenta una relación económica muy importante para el análisis del problema de la determinación del nivel de producción de máxima ventaja económica para el empresario, por lo cual se recomienda familiarizarse con la abreviatura convencional, aceptada por los economistas, importante para la comprensión del tema.

Costo Marginal.

El costo marginal (CMg) permite al empresario observar los cambios ocurridos en el costo total de producción al emplear unidades adicionales de los factores variables de producción. El costo marginal es, por tanto una medida del costo adicional incurrido como consecuencia de un aumento en el volumen de producción. El costo marginal se define como el costo adicional incurrido como consecuencia de producir una unidad adicional del producto. Si al aumentar el volumen de producción en una unidad el costo total aumenta, el aumento absoluto en el costo total se toma como resultado del aumento absoluto en la producción. De ahí que aritméticamente, el costo marginal es el resultado de dividir el cambio absoluto en costo total entre el cambio absoluto en producción.

Costo Promedio Total

Le indica al empresario el costo de producir una unidad del producto para cada nivel de producción, obteniendo la combinación más eficaz de los factores de producción, se obtiene matemáticamente dividiendo el costo total entre el número de unidades producidas a cada nivel de producción.

Costo Fijo Promedio.

Indica que el costo fijo por unidad se reduce a medida que aumentamos la producción, al distribuir un valor fijo entre un número mayor de unidades producidas el costo fijo por unidad tiene que reducirse.

Costo variable promedio.

Indica que en el punto más bajo de la curva el productor alcanza el nivel de producción de máxima eficacia productiva de los factores variables y cuando esta asciende señala la reducción de eficacia productiva que tiene lugar al aumentar la producción mediante el empleo de unidades adicionales de los factores variables, mientras se mantiene fija la capacidad productiva de la empresa.

CONCLUSIÓN

Para lograr el objetivo de producir con la máxima eficacia económica posible, para lograr el nivel de producción de máxima eficacia económica y máxima ganancia hay que tomar en consideración que la ganancia total de una empresa depende de la relación entre los costos de producción, el ingreso total alcanzado. Para lograr el nivel de máxima eficacia dependerá del uso de los factores de producción dentro de los límites de la capacidad productiva de la empresa. Un empresario ha logrado el nivel óptimo de producción cuando combina los factores de producción en tal forma que el costo de producir una unidad del producto resulta ser el más bajo posible.

El vocabulario económico maneja cuatro conceptos de costos, estos conceptos son el costo promedio total (CPT) el costo variable promedio (CVP) el costo fijo promedio (CFP) y el costo marginal (CMg). Cada uno de estos conceptos presenta una relación económica muy importante para el análisis del problema de la determinación del nivel de producción de máxima ventaja económica para el empresario.

El análisis del costo Total en el corto plazo depende de dos proposiciones las cuales son:

- Las condiciones físicas de la producción y los precios unitarios de los insumos determinan el costo de producción correspondiente a cada nivel de producción posible
- El costo Total se puede dividir en dos componentes: el costo fijo y el costo variable.

En cuanto al largo plazo, el análisis introduce dos consideraciones importantes. Una de ellas es la que tiene que ver con la capacidad productiva de las empresas que componen la industria. La segunda es la que tiene que ver con la capacidad productiva de todas las industrias y de sus consecuencias económicas para las empresas individuales.

La empresa puede lograr costos de producción más bajos y ponerse en igualdad de condiciones con las demás, introduciendo técnicas de producción más eficaces, así como ampliando su capacidad productiva hasta lograr el tamaño de máximo rendimiento. Si todas las empresas tienen suficiente tiempo para producir los cambios que son necesarios para aumentar en capacidad productiva y eficacia, llegará el momento en que todas alcancen condiciones de costos muy similares. De ahí que las ventajas de unas empresas sobre las otras tenderá a desaparecer en el largo plazo es, pues, la tendencia hacia la desaparición de posibles desventajas económicas entre las empresas.

ORGANIZACION DE LA PRODUCCION

Producción por montaje

Entre las industrias que trabajan por montaje se cuentan algunas de las actividades productivas de mayor relevancia para la economía actual, principalmente las mecánicas: automóviles, motores, tractores, electrodomésticos, electrónicos, etc.

La producción por montaje se caracteriza por encadenar secuencias de procesos que convergen hacia una línea continua en la que se ensamblan los productos finales. Pero su primera parte agrupa operaciones de mecanizado en un sinnúmero de piezas, las que tradicionalmente han sido elaboradas en talleres manejados bajo una típica modalidad intermitente, ya sea en la propia empresa o por proveedores fuertemente vinculados a ella.

Tal organización de la producción ha originado a este tipo de industrias no pocas dificultades para el planeamiento, la programación y el control, desde que FORD estableciera los nuevos patrones de operación que reemplazaron al viejo esquema artesanal.

La propia naturaleza del producto hace que este se vaya ensamblando en sucesivas etapas que convergen hacia un tronco principal: la línea de montaje final. Se configuran así verdaderas redes en las que cada punto de unión es alimentado por algunos o muchos componentes, dando lugar a una estructura con tiempos asociados.

Para programar es necesario recorrer la red en sentido inverso, desde el producto hasta los orígenes, a fin de determinar qué piezas fabricar y cuando hacerlo, teniendo en cuenta los problemas que esto puede llegar a acarrear.

La explosión del producto en sus partes componentes se suele representar mediante gráficos de GOZINTO.

Hasta alrededor de 1960 en los países más industrializados y hasta avanzada la década del 70 en los restantes, la programación de la producción por montaje se hacía mediante ficheros que eran atendidos por verdaderos ejércitos de empleados, donde cada fichero representaba una pieza, componente, subensamble o ensamble. Establecido un plan de producción los responsables de las fichas correspondientes a los productos finales calculaban los requerimientos de componentes y productos necesarios para fabricarlos y los comunicaban a los encargados de las fichas respectivas, y así se seguía de unos a otros, a través de la red, hasta llegar a las primeras piezas, que solían venir de proveedores. A estos se les solía comunicar un plan de requerimientos, donde generalmente los tres primeros meses eran tomados como en firme y los siguientes tres como una estimación.

Como es obvio, la forma de programar era lenta, rígida, y terreno fértil para toda clase de errores. Se fueron desarrollando así prácticas tendientes a mejorar los programas, a acumular grandes inventarios de partes y las industrias de montaje adquirieron un perfil paquidérmico, tan antieconómico como inflexible.

Este panorama cambió radicalmente para la industria del montaje con dos adelantos fundamentales que nacieron y se desarrollaron en las décadas del 60 y el 70: el método MRP y la producción justo a tiempo.

Variaciones estacionales

Estas variaciones afectan disminuyendo la demanda de algunos productos debido a cambios estacionales:

EJEMPLOS:

- Las fábricas de ventiladores disminuyen o anulan su producción en invierno, ya que este producto es inútil en esta temporada, la aumentan entrando en primavera o en verano cuando, aumenta la demanda de los ventiladores.
- Otro caso sería también el de los calefactores quienes sufrirían un caso parecido al anterior pero de manera inversa, ya que sería en invierno donde aumente la demanda de estos productos.
- Los cambios estacionales también afectan a la producción de comestibles, un ejemplo sería el de las galletitas OREOS bañadas en chocolate, que se dejan de producir en verano debido a que el chocolate se derrite por el calor veraniego. Luego al empezar el otoño reanudan su producción.

Control de Costos

No cabe duda de que la mejor manera de efectuar el control cuantitativo y el costeo de la producción por montaje es a través del sistema MRP. Entre sus salidas se suelen contar informes para estos propósitos.

En tanto sus archivos albergan la información acerca de lo programado y pueden ser además alimentados con los datos reales, es posible efectuar los controles de cumplimiento y eficiencia como un subproducto del mismo sistema.

Por otra parte, los datos de costos de materiales, mano de obra y costos variables y fijos, permiten no solo obtener el costo por producto, sino también variaciones de cantidad de insumos y precios de costo.

Mercado Cambiante

uando hay mucha producción de un producto, la demanda de este disminuye. Esto produce una sobresaturación de mercadería. Encontramos dos soluciones posibles para este problema:

- Disminuir la producción hasta que vuelva a aumentar la demanda de este producto, lo que no parece factible ya que si la demanda disminuyó es poco factible que vuelva a aumentar.
- Cambiar, y producir otro producto más novedoso y así generar una nueva demanda.

Planación de la producción sobre pedido

Un proyecto consiste en un conjunto de actividades de producción que:

- Tiene una identidad propia, es decir que cada producto – sea bien físico o servicio – presenta rasgos

característicos distintivos con respecto a los restantes elaborados por el mismo productor; mas aun, muy frecuentemente puede ser único.

- Se trata de obras de apreciable magnitud y/o importancia.
- Configura una red compleja de tareas vinculadas entre si a través de múltiples interrelaciones de precedencia.
- Su duración suele prolongarse en el tiempo (aun cuando existen diferencias considerables entre un caso y el otro) y presenta momentos o hitos definidos que marcan su comienzo y su conclusión y las instancias inmediatas de su desarrollo.

Son ejemplos típicos de proyectos, entre otros:

- La construcción de edificios, plantas industriales, caminos, puentes, diques, etc.
- La construcción de grandes buques.
- El desarrollo e implementación de sistemas computadorizados.
- El desarrollo de trabajos de consultoria, habitualmente conformados por el diagnostico de problemas organizacionales y la puesta en marcha de la recomendaciones emergentes.
- La producción de películas.

En los proyectos se presentan tres instancias sucesivas:

- En primer lugar, la decisión de realizar el proyecto, que se transunta en la aprobación de un presupuesto presentado por un proveedor (en tal caso, el productor) y/o un formulario de inversión interno en la organización. En esta etapa se definen globalmente las características del proyecto, su secuencia, plazos, costos, erogaciones a efectuar y la rentabilidad o beneficios esperados (esto es, su justificación económica). Esta primera etapa es conocida comúnmente como análisis y evaluación de la inversión.
- En el segundo paso se caracteriza por la especificación pormenorizada de los trabajos a efectuar, la interrelación de los mismos, los recursos a aplicar (materiales, mano de obra, equipos, etc.), un computo de costos mas preciso que la estimación original, el cronograma definitivo en base al cual se habrá de trabajar y el desarrollo financiero que se deriva de su realización. Todo esto se denomina *ingeniería de detalle*.
- La ejecución, en la que se lleva a cabo el proyecto, emitiéndose generalmente –para el control y costeo– ordenes de producción o de trabajo (como en la producción intermitente), y controlándose el cumplimiento de la cronología prevista, generalmente mediante el empleo de gráficos.

Los métodos y técnicas utilizables para el planeamiento y programación de proyectos son variados:

- Métodos financieros de evaluación de proyectos de inversión.
- Gráficos de Gozinto y archivos de despiece, para analizar y diseñar la estructura del producto.
- Método MRP.
- Ordenes de trabajo.
- Métodos gráficos de programación, como el de Gantt y el PERT – sigla que proviene de: program evaluation and review technique = técnica para la evaluación y revisión del programa – o método del camino critico.

Variaciones estacionales

Un buen ejemplo para mostrar las variaciones estacionales es la pavimentación de la ruta 3 en nuestra provincia, ya que este proceso debe ser parado cuando las condiciones climáticas no permiten seguir con el proceso de pavimentación.

Control de Costos

La producción por proyectos presenta en la práctica los siguientes problemas:

- Lo más corriente es que, entre una y otra etapa, se produzcan desvíos en exceso tanto en los montos a erogar como en los tiempos previstos, llegando hasta a multiplicar los originariamente presupuestados. A veces – de acuerdo con las cláusulas contractuales establecidas – eso puede desencadenar sanciones financieras para la firma responsable de ejecutar el proyecto, por lo que, cuando se trata de empresas que son oferentes habituales en el ramo, tratan de maniobrar para no verse perjudicadas y aun sacar provecho de la situación. De esta forma, los proyectos suelen terminar siendo algo muy distinto (desde el punto de vista económico-financiero, de su duración y de los beneficios esperados) de lo que en el inicio iban a ser.
- No hay un software (como el MRP para la producción por montaje) que permita desarrollar, controlar y costear adecuadamente y en forma completa los proyectos, y –sobre todo– irlos siguiendo paso a paso de una a otra etapa para evitar los desvíos referidos. La bibliografía, en este punto, se remite al método PERT como la herramienta por excelencia, pero, aun reconociendo su utilidad, no cabe duda de que no resulta una solución integral al problema referido. El valor del PERT, de los sistemas computarizados que lo aplican combinándolo con el Gantt, así como el empleo de ordenes para el control de trabajos específicos y, en ciertos casos, del MRP, constituyen elementos valiosos pero insuficientes para manejar un fenómeno como el de los proyectos, con tan aguda propensión a desvíos en tiempo y costo.

La mejor forma de resolver este problema consiste en preparar cuadros comparativos de control mediante el software de planilla electrónica, en los que se cotejen (tanto en costo como en plazo) los principales rubros y subrubros del proyecto etapa versus etapa, es decir: la ingeniería de detalle.

Este control debe efectuarse con la debida frecuencia, paso a paso, teniendo especialmente en cuenta los compromisos que se contraen, pues, en caso contrario, se enfrentarían hechos consumados, verdaderas *autopsias* donde poco restara por hacer.

La interrelación de estas planillas con los restantes elementos de control (tales como gráficos PERT, ordenes y familias de ordenes, MRP, etc.) posibilitará una integración de las funcionalidades de estos con la visión global que proporcionan las planillas que resumen el control de avance, que así pasaran a erigirse en el tablero de comando que sintetiza al marcha del proyecto.

Mercado cambiante

En un proceso productivo, como la constitución de una red informática en una empresa es probable que durante el proceso aparezca un nuevo insumo o elemento que pueda hacer más efectiva a la red, se debe parar la producción, proyectar el agregado del nuevo elemento y luego continuar con lo proyectado.

Modalidades de la producción de proceso continuo

Son modalidades de la producción continua que condicionan substancialmente el planeamiento y control:

- Produce grandes volúmenes.
- Su orientación es hacia el producto, tanto desde el punto de vista del diseño de la planta, como por el hecho de que la cantidad elaborada de cada producto es muy elevada con relación a la variedad de productos.
- Cada producto es procesado a través de un método idéntico o casi idéntico.
- Los equipos son dispuestos en línea, con algunas excepciones en las etapas iniciales de preparación de los materiales. El ruteo es el mismo para cada producto procesado.
- Es de capital intensivo, por lo que el planeamiento del uso de la capacidad instalada resulta prioritario. Como es frecuente que se trabajen tres turnos durante los siete días de la semana, se torna imposible,

en tales casos, recurrir al tiempo extra cuando la demanda exige una mayor producción.

- Consecuentemente, el grado de mecanización y automatización es alto.}
- Los inventarios predominantes son los de materias primas y productos elaborados, dado que los de material en proceso suelen ser mínimos.
- El planeamiento y control de la producción se basan, en gran medida, en información relativa al uso de la capacidad instalada (debido a lo que señaláramos) y el flujo de los materiales de un sector a otro.
- A menudo se obtienen coproductos y subproductos, que generan complicaciones para el planeamiento, el control y el costeo.
- Las actividades logísticas de mantenimiento de planta y distribución física del producto adquieren una importancia decisiva.

Entre las industrias que se caracterizan por operar en forma continua se cuentan las que elaboran productos tales como: celulosa, papel, azúcar, aceite, nafta, acero, envases, etc.

Dentro de un esquema conceptual de esta naturaleza, al tamaño de las corridas o lotes varia de periodos cortos hasta una operación absolutamente continua. Cabe distinguir entonces dos subtipos básicos dentro de este tipo de producción, que no dependen tanto del ramo de actividad de que se trate sino de la variedad de productos que elabore la empresa:

- Ultracontinua.
- Continua por lotes.

En la *ultracontinua* solo es necesario determinar las cantidades a producir y los insumos para periodos prolongados, por lo que carecen de relieve la programación y el lanzamiento. Desde el punto de vista del planeamiento y control de la producción, es la mas sencilla.

En caso de producirse por *lotes*, el tamaño de estos y su secuencia obligan al uso de algún modelo de programación que optimice tales aspectos, además de tener en cuenta las complicaciones que puedan presentarse en cada circunstancia particular.

Los modelos de planeamiento y programación mas utilizados son:

- El presupuesto, lisa y llanamente..
- La programación lineal.
- La simulación mediante computador.
- Modelos específicos desarrollados para ciertas industrias o empresas.

Control cuantitativo y costeo

El control cuantitativo y el costeo en la producción continua se realizan por procesos.

Debido a ello, reviste decisiva importancia la adecuada definición de los centros o módulos de control y costos (los que se corresponden con los procesos del sistema). Estos centros pueden ser:

- Productivos.
- De servicios (generadores de electricidad, vapor, aire comprimido, etc.).
- De almacenaje (de materias primas, producción en proceso y/o productos terminados).

Producción para Stock

La producción intermitente es habitualmente llevada a cabo en talleres. A pesar de desarrollarse en unidades

productivas de reducido tamaño, presenta un grado de complejidad y dificultades que se derivan de sus propias características.

En efecto, en ella se reciben frecuentes pedidos de los clientes que dan lugar a órdenes de producción o trabajo. Estas son generalmente de variada índole y se complementan con los recursos disponibles, que a veces resultan insuficientes y otras veces quedan en gran medida ociosos. Aún más, es corriente que ciertas estaciones se hallen abarrotadas y otras con muy poca labor. Cobra especial significación la preparación o alistamiento de la maquinaria para pasar de una producción a la siguiente.

Cada pedido suele requerir una programación individual y soluciones puntuales a los problemas que trae aparejados.

Las características más destacadas de la producción intermitente son:

- Muchas órdenes de producción derivadas de los pedidos de los clientes.
- Gran diversidad de productos.
- Dificultades para pronosticar o anticipar la demanda.
- Trabajos distintos uno del otro.
- Agrupamiento de las máquinas similares en el taller.
- Necesidad de programar cada caso en particular.
- Bajo volumen de producción por producto.
- Emisión de órdenes específicas para cada pedido
- Mano de obra calificada
- Necesidad de contar con recursos flexibles.

Los conceptos precedentes se refieren básicamente a la industria. Pero la producción Intermitente también se presenta en los servicios. En algunos de ellos, como en un taller de reparación de automóviles, por ejemplo. En otros, ofreciendo una visión bastante distinta en apariencia, como es el caso de un restaurante, aunque con bastantes similitudes en los aspectos esenciales de la producción.

Si bien en las industrias intermitentes suelen hacerse planes anuales divididos en meses, a medida que se los va ejecutando es menester corregirlos con los datos de los pedidos anticipados. Esta dinámica hace que sea la instancia de programación a la que se asigna mayor importancia en este tipo de producción.

La programación se orienta en función de:

- Cumplimiento de plazos de los pedidos.
- Minimización de la inversión en instalaciones.
- Estabilidad de la fuerza de trabajo.
- Máximo nivel de producción
- Atención de prioridades: grandes clientes, urgencias, etc.
- Flexibilidad, en general.
- Confiabilidad de los procesos críticos.
- Reserva de capacidad para pedidos especiales o urgentes.
- Minimización de los costos de producción.
- Cálculo preciso de costos para presupuestar los trabajos.
- Utilización a pleno de las fuerzas de trabajo.
- Minimización de horas extras.
- Lapso mínimo de fabricación.
- Adquisición de materiales en forma oportuna y económica.

Control de Costos

El control de costos de la producción de Stock se realiza por ordenes.

A ellas se cargan todos los insumos aplicados para ejecutarlas. Si el costeo se efectúa por computador, algunos cargos habrán de provenir de otro sistema; por ejemplo: el de materiales. Otros, en cambio, tendrán que ser recopilados a través de informes o partes, como ocurre típicamente con la mano de obra.

Esto resulta un problema. Este problema, hace que resulte conveniente contar con tiempos estándares – o, cuanto menos, predeterminados – a fin de poder cerrar el círculo de control de la productividad y la eficiencia.

En efecto, si bien estos estándares se cotejan en tiempos reales que suelen ser los declarados en los partes por los mismos involucrados, debe tenerse en cuenta que:

- Si estos aumentasen los tiempos declarados para mostrar una mayor productividad, deteriorarían la eficiencia.
- Si, por el contrario, reflejasen en los partes tiempos muy ajustados con el fin de encuadrarse dentro de los estándares, la productividad resultante sería baja.

El costeo es efectuado, obteniéndose informes – detallados por concepto de gasto – por orden, cada una de las cuales corresponde, generalmente, a un producto específico.

Variaciones estacionales y mercado cambiante (tanto como para producción continua como para producción para stock)

Incidencia de las variaciones estacionales y los cambios de mercado en la producción continua y la producción para stock: en ambos tipos de producción el planeamiento se orienta principalmente a buscar el modo de atender la demanda con la capacidad disponible o bien a compatibilizar ambas mediante la aplicación de métodos apropiados.

Si bien las variaciones estacionales inciden en todas las actividades productivas, y deben ser consideradas en la instancia del planeamiento de la producción compatibilizando la oferta con la demanda, en la producción continua reviste mayor importancia debido a la mayor rigidez de su estructura y su consiguiente dependencia de la capacidad instalada.

Para morigerar la incidencia de las variaciones estacionales en un proceso de producción continua se puede actuar ya sea sobre la demanda o ya sea sobre la oferta, siempre teniendo en cuenta los costos relevantes que derivan de la acción que se tome, los que deberán ser valorados y evaluados a fin de tomar la decisión mas optima y oportuna.

Podemos mencionar como acciones que se pueden tomar desde el punto de vista de la demanda a las siguientes:

- Diferir o desechar pedidos.
- Establecer políticas de precios o tarifas diferenciales que alienten o desalienten al consumo de los bienes o servicios ofrecidos.
- Desarrollar productos complementarios para aprovechar las instalaciones en los periodos de baja demanda.

Respecto a la oferta, ajustar la fuerza laboral a través de:

- Modificaciones en la dotación.
- Utilización de horas extras o de otro turno.
- Empleo de personal temporario.

- Reprogramación de periodos vacacionales.
- Rotación de la mano de obra en los distintos sectores productivos
- Acumular o desacumular inventarios (productos elaborados)
- Subcontratar trabajo (tercerización)
- Diferir los mantenimientos productivos de máquinas e instalaciones.

Frecuentemente se toman dos o más de estas acciones en forma simultánea.

La elección de estos cursos de acción enumerados se basa generalmente en un criterio económico, ya que juegan los costos derivados de ellos, los cuales deberán ser evaluados y comparados mes a mes, para que de esa manera determinar las cantidades a producir.

Estos costos son:

- Costos de trabajo de horas extras.
- Costo de mantener inventario (productos elaborados inmovilizados) sobre todo los de alto valor agregado.
- Costo de personal temporal.
- Costo de subcontratar trabajo.
- Costos de oportunidad, como dejar de atender pedidos o perder clientes.

3.4 CALIDAD CON PARTICIPACIÓN – LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad son una herramienta que le permite a la administración dar participación a los empleados, de todos los niveles, y que le da la posibilidad de trabajar ininterrumpidamente por la calidad cuando cree en el concepto de "calidad total"

Por: Carlos López ANTECEDENTES Los Círculos de Calidad tuvieron su nacimiento en Japón a comienzos de la década de los 50's, después de la II Guerra Mundial. Para ese entonces, los productos que Japón vendía al mundo eran muy baratos pero también muy malos, en cuanto a calidad se refiere. Los japoneses observando esto, se pusieron la meta de mejorar la calidad de sus productos, tratando de mantener los precios bajos y una de las herramientas que introdujeron, aparte del control de calidad como tal, para lograrlo es lo que hoy conocemos como círculos de calidad. Para mediados de la década de los 90's, existían más de 1.1 millones de círculos de calidad en el Japón, de los cuales hacían parte más de 11 millones de trabajadores. Los círculos funcionaron en el Japón, para la muestra dos botones, Toyota y Sony, hoy líderes en el mercado y disfrutando de un gran prestigio, pero a occidente los círculos llegaron ya entrados los 70's, en los EE.UU. se creó el primer círculo de calidad en 1973 y en Europa fue sólo hasta 1978. De ese tiempo a la actualidad los círculos se han popularizado, así como la búsqueda de la calidad en las empresas. Su gran acogida, se debe al componente de participación que agregan a las tareas de Control de Calidad, ya que permiten que los trabajadores se involucren en los problemas y propongan soluciones a los mismos, además propician la integración y generan mejores ambientes de trabajo, lo cual, en muchos casos, incrementa la productividad.

Definición

Un círculo de calidad es un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia

QUÉ SON? Hay múltiples definiciones de lo qué son los círculos de calidad, pero todas hablan de los mismos componentes: grupo, voluntario, detectar problemas, buscar y proponer soluciones, participación del trabajador, etc... De esta manera, creo que la definición más adecuada de un círculo de calidad es: Grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas

de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia

CARACTERÍSTICAS Los círculos de calidad comparten unos mismos rasgos, la unión de estos rasgos son los que los hacen benéficos para la organización y son:

- **Tamaño:** deben tener mínimo 4 y máximo 15 miembros, el número ideal se situaría cerca de los 8.
- **Periodicidad:** se reúnen a intervalos fijos, lo ideal es una vez por semana.
- **Integrantes:** deben estar bajo el mando o control de la misma persona quien a su vez también participa.
- **Participación:** aunque el jefe haga parte del grupo, no es él quien toma las decisiones, es el grupo quien lo hace. El grupo decide sobre qué problemas o proyectos trabajará y no la gerencia. Las decisiones no se toman por votación (mayorías) sino por consenso.
- **Voluntariedad:** los círculos no se imponen, es cada trabajador quien decide si participa o no.
- **Remuneración:** el tiempo que dedican los trabajadores a los círculos es remunerado por la empresa.
- **Capacitación:** los miembros deberán recibir capacitación permanente para que puedan participar de forma adecuada.
- **Compromiso:** la dirección de la organización debe estar comprometida con los círculos y debe proporcionar la asistencia y asesoría necesarias a los grupos.
- **Permanencia:** los círculos no se estructuran para arreglar problemas y luego se desarticulan, deben permanecer en el tiempo, procurando siempre su mejoramiento y el de la empresa.
- **Evaluación:** como lo que no se mide no se mejora, los círculos deberán también ser evaluados.

OBJETIVOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD Básicamente son los siguientes:

- Mejorar la calidad a través de la mentalización de la organización en el trabajo bien hecho y en la necesidad de mejorar continuamente los procesos y acciones.
- Generar un mejor entorno laboral, propiciando espacios de participación y dialogo, en los cuales el trabajador participa en la toma de decisiones y propone soluciones. Mejorar la comunicación horizontal y verticalmente en las organizaciones, es decir, tanto entre trabajadores como entre trabajadores y directiva y viceversa.

Trilogía de Juran

1. Planeación de la calidad
2. Control de la calidad
3. Mejoramiento de la calidad

Los tres procesos se relacionan entre sí.

Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las fuerzas operativas en donde ocurre la producción. Luego se analiza que cambios se le deben hacer al proceso para obtener una mejor calidad.

Pasos para la Planificación de la Calidad

En la planificación de la calidad se desarrollan los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. La planificación de la calidad se explica en el siguiente diagrama de flujo.

Juran no hace énfasis en los problemas que pueden presentarse, sino en las herramientas para cualquier tarea de una empresa y así solucionarlos.

La filosofía de Ishikawa se resume en:

- o La calidad empieza y termina con educación.
- o El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes.

- o El estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria.
- o Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.
- o El control de calidad es responsabilidad de toda la organización.
- o No se deben confundir los medios con los objetivos.
- o Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.
- o La Mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad
- o La Alta Administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por sus subordinados.
- o El 95% de los problemas de la compañía pueden ser resueltos con las 7 herramientas para el control de la calidad.
- o Los datos sin dispersión son falsos.

Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor

• **Introducción**

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía.

También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

Nuestros objetivos específicos son los siguientes:

- Desarrollar y comprender el término de calidad total como clave del éxito en las empresas.
- Analizar como lograr la excelencia empresarial.
- Especificar cuales son los beneficios de aplicar programas de calidad total.
- Describir como afecta a las empresas nacionales e internacionales.
- Entender el concepto de los círculos de control de calidad
- Determinar mecanismos de evaluación de calidad en las empresas, y aprender a aplicarlos.

¿Qué es calidad total?

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

La reingeniería junto con la calidad total pueden llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día son la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

Origen de la técnica de la calidad total

Como nos tienen acostumbrados, los japoneses fueron los pioneros. La II Guerra Mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales.

Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costes y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.

Los principios de gestión de la calidad total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar:

- El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.
- Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos/servicios.
- Pero habrá que tener en claro que el producto/servicio ya no será el punto principal de calidad.

Los principios elementales son los siguientes:

- De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.
- La calidad la produce el último eslabón que termina el producto ó que está en contacto con el cliente pero nunca el director general.
- El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.

• Progreso del significado de la calidad total

La transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sinnúmero de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina.

Explicar como analizar el hecho, de que la clave del éxito de la fuerza del año 2000, dentro de la organización es la Calidad Total en las empresas, para dar a conocer a la comunidad el porqué se realiza esta transformación, es una acción complicada.

Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas; existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del concepto de calidad total? ¿Cómo la calidad total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de Globalización?

Se ha definido al Mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La clave del éxito es la Calidad Total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término calidad total es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea "excelencia", o

sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Ecuador está sufriendo ya hace algunos años los cambios de la calidad total; pero aún existen algunas empresas en nuestro país que no mostraban estas nuevas formas de hacer empresa y poco a poco están haciendo los cambios y otras ya fueron absorbidas por otras para no tener que cerrar sus puertas, la calidad de los productos, la red de distribución, las relaciones con la comunidad, el desempeño de los trabajadores, son puntos primordiales en la lucha para desarrollar empresas en estos tiempos.

Importancia de la calidad total

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los Trabajadores.
- Los Proveedores; y,
- Los Clientes.

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- El objetivo básico: la competitividad
- El trabajo bien hecho.
- La Mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

El control de la calidad total

El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos).

Es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones. Para el efecto, se deberán desarrollar los siguientes pasos:

- Elegir qué controlar.
- Determinar las unidades de medición.
- Establecer el sistema de medición.
- Establecer los estándares de performance.
- Medir la performance actual.
- Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
- Tomar acción sobre la diferencia.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.

Las necesidades de quienes compran nuestros productos o servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua.

Esto supone la permanente adaptación de todos nuestros procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, si queremos seguir contando con su fidelidad

Gestión de la calidad es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.

Tipos de acción de Calidad Total

Para lograr el mejoramiento de la calidad se debe pasar por un proceso, para así poder alcanzar niveles de performance sin precedentes.

Los pasos de este proceso pueden resumirse así:

- Probar la necesidad de mejoramiento.
- Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
- Organizarse para la conducción de los proyectos.
- Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
- Diagnosticar las causas.
- Proveer las soluciones.
- Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
- Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

Además se habla del Despliegue de la Función de Calidad (DFC), concepto complejo que provee los medios para traducir los requerimientos de los clientes en los apropiados requerimientos técnicos para cada etapa del desarrollo y manufactura del producto. Es decir, las actividades necesarias para traducir la voz del cliente en las características del producto final.

Para lograr esto, existen los siguientes principios:

- La calidad comienza con deleitar a los clientes.
- Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.
- Una organización de calidad conduce a sus clientes al futuro.
- Productos y servicios sin mácula y que satisfacen al cliente provienen de sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas.
- En una organización de calidad, la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.
- Todos en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben trabajar en concierto.
- El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo.
- En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.
- La organización de la calidad usa el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, hacer decisiones y lograr el mejoramiento.
- La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.
- La cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo.

Para que tengan éxito, los productos o servicios de una empresa se debe:

- Cubrir una necesidad concreta.
 - Satisfacer las expectativas de los clientes.
 - Cumplir especificaciones y normas.
 - Cumplir los requisitos legales aplicables.
 - Tener precios competitivos.
 - Su coste debe proporcionar beneficio.
-
- **La competitividad y la estrategia empresarial**

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Como estimular la competitividad

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc, sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (Precios acordes a la oferta y la demanda).
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requieran de personal calificado que esté a la altura

de las nuevas tecnologías.

• **Ventajas y desventajas de incorporar la competitividad**

El mejoramiento continuo se aplica regularmente, permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas o sea los productos son de mejor calidad.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios.

Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

• **La Estrategia Competitiva**

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.

Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.

- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Los servicios de apoyo asociados.

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y el mejoramiento continuo.

La labor del presidente es dar a conocer y comunicar por escrito las debidas directrices de manera clara y precisa; y darle la correspondiente responsabilidad a cada uno de los ejecutivos con el objeto de cumplir con todas las directrices y políticas establecidas por la compañía. En ocasiones el mejoramiento de la calidad requiere de importantes modificaciones a las políticas en vigor.

Luego de que la compañía adquiriera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un buen sondeo general con relación a opiniones de gerentes y empleados. El principal propósito de dicho sondeo, consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento.

Además, funciona como vínculo de comunicación entre empleados y gerentes; y permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la empresa.

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias. Las preguntas que conforman un sondeo deberán cubrir con los siguientes aspectos:

- Satisfacción general con la empresa.
- El puesto en sí.
- Las oportunidades de ascenso.
- El salario.
- La administración.
- Asesoramiento y evaluación.
- Productividad y calidad.
- Desarrollo profesional.
- Atención a los problemas personales.
- Prestaciones de la empresa.
- Entorno laboral.

Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener mucho cuidado al momento de llenar las formas, al analizar los datos y al proceder a dar la información a la directiva.

Para poder ayudar a la definición de las áreas problemas, es necesario que cada gerente reciba un informe completo de las respuestas de los subordinados. Este informe debe incluir una comparación clara contra el total de la compañía y contra el total de la función de la que forme parte.

Cada gerente debe llevar a cabo una sesión de retroalimentación con los subordinados, para poder presentarles los resultados del sondeo. Estas sesiones son de suma importancia ya que:

- Los empleados poseen real interés en conocer los resultados generales y la comparación de datos de su departamento con los del resto que conforman la compañía.
- Brindan a los gerentes la oportunidad de poder examinar los aspectos más importantes para sus subordinados.
- Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.

- Permiten demostrar la seriedad de la dirección con respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.
- Permiten al equipo poder desarrollar ampliamente y emprender acciones correctivas.

• **Calidad total: maniobra clave de la competitividad**

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización.

Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas".

Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros.

Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

• **Influencia de los proveedores en la búsqueda de calidad**

Una vez seleccionado un proveedor, pero antes de que se le autoricen embarques voluminosos en forma regular, debe satisfacer una serie de criterios de calificación del producto. Estos pueden variar muchísimo, y la complejidad del proceso de calificación depende de la complejidad del producto, de la novedad de la tecnología empleada, de la importancia que el empleo del producto tiene para el cliente y de varios factores similares más.

Existen informes sobre la calidad de los proveedores, los cuales involucran a los clientes a hacer todo lo posible, por asegurarse de que sus proveedores reciban un flujo continuo de información oportuna, clara y coherente acerca de su desempeño.

Los informes deben ser lo más claro posible, sobre todo cuando informan de algún defecto. Para ayudar al proveedor a emprender una acción es indispensable informarle los números de los embarques, las cantidades exactas implicadas, las fechas y la descripción precisa de los defectos. También es importante que el cliente establezca un vínculo muy claro entre los informes y los registros internos que contienen datos como el

nombre del instructor que descubrió el problema o hizo las primeras mediciones, el instrumental o métodos de inspección que se emplearon y la disposición final de las partes. Esta información detallada puede ser muy útil para resolver problemas recurrentes, vigilar el desempeño de un proveedor a largo plazo e investigar problemas de rendimiento de los problemas en el campo.

La calidad es sólo uno de los tres criterios del desempeño de los proveedores. Los otros dos son entregas y costos. Existen muchos métodos para calcular un índice general de desempeño de los proveedores, asignándose pesos diferentes a los tres elementos del desempeño.

En el pasado los índices de calidad se basaban a menudo en simples índices de aceptación de los lotes. Es muy importante que el índice de calidad del proveedor refleje cualquier problema que surja con las partes después de su aceptación: problemas que se detectaron en la línea de producción o en el campo.

Un sistema de calificación para los proveedores más simple podría ser simplemente, calificando las entregas a tiempo o a destiempo.

Entre los problemas más frecuentes que se encuentran al desarrollar un sistema de calificación, radica en que los datos que se requieren, por lo general, se encuentran regados en varios departamentos y hasta en varias organizaciones, situación que debe corregirse hasta que se tenga el sistema de calificación para los proveedores más eficaces y proporcione el valor justo de la actuación del proveedor.

• **Rivalizar humanizando la organización**

Las estructuras actuales, basadas en la pirámide y en la jerarquía, ya son obsoletas y no responden a mercados de rápidos movimientos. Estas estructuras provocaron una deshumanización de las empresas, un concepto de trabajo desgastado, grandes y lentos controles burocráticos y un deterioro constante del medio ambiente.

El nuevo pensamiento empresarial se basa en el desarrollo, la estructuración y la sistematización del capital intelectual como la base de la organización del futuro.

Administrar el conocimiento conlleva a un cambio radical y profundo en la administración tradicional de las empresas y en el concepto de trabajo en su esencia.

El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo tratándose de adaptar a los continuos cambios en el medio ambiente empresarial. En sus orígenes, la calidad por inspección se basó en la detección de errores en los productos terminados que ofrece la empresa.

Más tarde la calidad evolucionó a asegurar los procesos productivos y así evitar los posibles defectos de los productos finales. Con llegada de la calidad total, el término calidad, dejó de ser un herramienta de control y se convirtió en la estrategia de la empresa basada en el liderazgo del director general y en el cliente como la persona que define la calidad dentro de la empresa.

La mejora continua de la calidad orienta los esfuerzos de todo el personal hacia una mejora constante de todos sus actividades a ofrecer un valor agregado al cliente final. Con la reingeniería, la calidad pasó de ser una estrategia de negocios y se convirtió en la base para una reestructuración de la empresa.

Sin embargo, tampoco la reingeniería está siendo suficiente y se necesita una sexta generación de procesos de calidad basados en una rearquitectura de la empresa, como empresa ampliada, la estructuración del capital intelectual y el nuevo enfoque de liderazgo, todo orientado a ofrecerle valor continuamente al cliente vía conocimiento e inteligencia.

- **Definición.**

Es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la Dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de "calidad total", es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo.

Los círculos de control de calidad son grupos que se reúnen voluntariamente de modo regular, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la dirección.

Los Círculos de Calidad funcionan en un contexto cultural en el cual el concepto de Empresa obedezca a intereses económicos y sociales que tengan en cuenta la capacidad creativa humana, la posibilidad del hombre para participar en objetivos comunes de grupo.

Los Círculos de Calidad nacieron en Japón después de la II Guerra Mundial, al final de la cual este país se encontró con que sus productos se conocían en el mundo con el sello de bajo precio, pero también de muy baja calidad; y entre 1955–60 empiezan a aplicar de forma sistemática el control de la calidad en dos líneas diferentes de investigación y trabajo:

- la gestión de calidad en el ámbito de Empresa
- Los círculos de calidad.

Por lo tanto la introducción de los Círculos de Calidad vino como parte de un proceso de evolución natural.

En 1988, en Japón, ya existían más de un millón de Círculos de Calidad en los que participaban más de 10 millones de trabajadores.

A partir de aquí se van introduciendo éstos en otros países. En U.S.A el primer Círculo de Calidad se crea en 1973 y en Europa a partir de 1978.

La evaluación de la viabilidad de un programa de círculos de calidad se basa en el supuesto de que los círculos de calidad no son aptos para cualquier organización, y por lo tanto, para reducir el riesgo de fracaso habrá que evaluar la compatibilidad de la organización con los supuestos de la técnica.

Se ha propuesto un método para evaluar la receptividad de la organización basándose en tres niveles:

- Nivel de mantenimiento. Hace referencia al grado de satisfacción de la dirección con la forma en que la organización opera actualmente. Una organización en crisis acepta el cambio en un esfuerzo por encontrar una solución a sus problemas, mientras que la organización que funciona satisfactoriamente es más probable que se resista a los esfuerzos de cambio que implican los círculos de calidad.
- Nivel sinérgico. Se pretende medir la condición que existe cuando los individuos han encontrado formas de trabajar en armonía. Las actitudes organizacionales positivas y la existencia de grupos de trabajo armoniosos facilitarán el cambio.
- Nivel ambiental. Hace referencia a la influencia que ejercen las fuerzas externas a la organización cuanto mayores son las presiones ambientales externas, mayor es la probabilidad del cambio.

Los puntos focales de los círculos de calidad son:

- La calidad. Se puede considerar como el gran objetivo de los círculos; los mercados son cada vez más competitivos y los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia lo que provoca que la calidad sea una preocupación central para la mayor parte de las empresas.
- La Productividad. Los círculos pueden colaborar a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la empresa. Viene a ser la resultante de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable de que todos los recursos están bien dirigidos y administrados.
- La mejora de costes. El conocimiento de los costes evita el despilfarro y la mala administración de los recursos. Los círculos de calidad pueden colaborar decisivamente a la hora de reducir los costes de todo tipo: administrativos, comerciales, transportes, etc.
- La motivación. Gracias a los círculos de calidad se puede conseguir motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.
- La integración. Los círculos de calidad facilitan la ruptura de los compartimentos estancos, y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.
- La reorganización. Cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias decisiones drásticas y urgentes, es una buena alternativa encomendar a los círculos el estudio de esta reorganización.

• Características de los Círculos de Calidad

Algunas de las características más sobresalientes de los círculos de calidad son las siguientes:

- La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.
- Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.
- Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.
- La junta de gobierno de la dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.
- Todo aquel que participa en un programa de Círculos de Calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.
- Deben participar diversas categorías laborales.
- El círculo de calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.
- El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo, resolviendo los problemas comunes.
- El líder es elegido por los miembros y puede ir cambiando según el grupo.

Con respecto a los miembros del grupo, es normal que haya más voluntarios de lo necesario, por lo cual se establece normalmente una lista de espera que se ha de seguir en orden riguroso, para que entren a participar aquellos que vayan pudiendo incorporarse, debido a las bajas de los anteriores.

Las primeras sesiones se dedican a preparar a todos los miembros en los métodos de trabajo de los círculos de calidad, incidiendo en el carácter participativo de todos los miembros; no es el trabajo sobresaliente de un individuo lo que destaca, sino el esfuerzo combinado y acumulativo de todo el equipo.

Debe empezarse con programas sencillos, que faciliten la familiaridad de los miembros con las técnicas y ambiente nuevo del círculo al que no están acostumbrados.

Las técnicas principales y básicas que se utilizan en este contexto son:

- "Brainstorming" o generación espontánea de ideas. Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.
- Técnicas de registro de la información, principalmente usando la hoja de registro y el muestreo.
 - ◆ Hoja de registro. Este instrumento permite al círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular; esto es, para anotar una marca cada vez que se contraste el fenómeno correspondiente. La última columna se destina a las frecuencias totales de cada ítem.
 - ◆ Muestreo. Sirve para economizar al trabajar con una muestra representativa, en lugar de con toda la población de elementos.
- Técnicas de análisis de la información, donde incluimos las tablas resumen de información, diversos tipos de gráficas (barras, lineales, circulares) Y el análisis de Pareto con lo que conseguiremos obtener los datos en un formato visualmente atractivo. Este marcado énfasis en lo visual es uno de los principios básicos del control de calidad.

Gráfico de Pareto.– Wilfredo Pareto presentó la siguiente ley del repartimiento del ingreso: El número de personas N de una población dada de tamaño a, cuyo ingreso excede de x es:

a

$N = \frac{a}{x^b}$

xb

En la que b es una medida de población que acostumbra ser alrededor de 1.5.

La ley de Pareto para el repartimiento de la renta de un grupo es:

$100 * 10^{10}$

$N = \frac{100 * 10^{10}}{x^{3/2}}$

$x^{3/2}$

- ¿Cuántos sujetos son millonarios?

$100 * 10^{10}$

$N = \frac{100 * 10^{10}}{(106)^{3/2}} = 1000 \text{ millonarios}$

$(106)^{3/2}$

- ¿Cuántos sujetos tienen ingresos entre \$1000 y \$5.000?

$$100 * 1010$$

$$N = \frac{10000}{3} = 31.622.776$$

$$10000/3$$

$$100 * 1010$$

$$N = \frac{10000}{3} = 2.828.427$$

$$50000/3$$

De manera que el número de individuos con ingresos entre \$1000 y \$5000 es $31.622.776 - 2.828.427 = 28.794.348$

- ¿Cuál es el ingreso más bajo de las 200 personas que tienen los ingresos más altos?

$$100 * 1010$$

$$200 = \frac{10000}{3}$$

$$X3/2$$

$$100 * 1010$$

$$X3/2 = \frac{10000}{3}$$

$$200$$

$$X = 15.000.000.000$$

- Técnicas de análisis de problemas, donde sobresale el diagrama causa-efecto. Este diagrama es una representación gráfica de la relación que existe entre las causas potenciales de un problema o efecto y el problema o efecto mismo.

Existen varios arreglos de esquemas, los que saben ser matriciales, los que se los llaman según su parecido con las letras del abecedario. El diagrama tipo L es un cuadro bidimensional que consigna líneas y columnas. La tipo T es un escenario tridimensional confeccionado por dos moldes tipo L, con un acopio de agentes semejantes entre ellos.

El papel de los Círculos de Calidad

Ser miembro de un grupo de calidad es algo estrictamente voluntario. El éxito de los Círculos de Calidad radica en el hecho de que los empleados los consideran suyos, y no algo instituido simplemente para mantener satisfecha la dirección.

Los Círculos de Calidad que han prosperado nunca se convierten en sesiones de quejas ni en discusiones inoportunas acerca de injusticias, ni tampoco en sesiones de charla. Se insiste siempre en la resolución de

problemas y en la confección de planes de acción.

Los Círculos deben centrarse en asuntos prácticos y dejarse de teorías; deben buscar el obtener resultados positivos y no simplemente mantener discusiones.

El papel de los Círculos de Calidad es:

- Identificar problemas.
- Seleccionar el problema de mayor importancia.
- Hacer que el Círculo investigue dichos problemas.
- Encontrar las soluciones.
- Tomar medidas, en caso de que el Círculo este autorizado a hacerlo.
- Hacer una exposición de los problemas y posibles soluciones ante la dirección.

La característica esencial es el esfuerzo creativo del grupo para solventar problemas, lo cual requiere:

- Identificación del problema.
- Selección del problema. Debe escogerlo, entre el universo de posibles problemas.
- Análisis del problema.
- Solución del problema, para lo cual a veces se habrá de recurrir a ayudas externas si el grupo no cuenta con los medios necesarios.
- Presentación en dirección, previa experimentación de la solución. Es muy importante, aquí que el grupo tenga la seguridad de que sus ideas y trabajo llegan a la dirección y de que ésta tenga en cuenta y reconozca su valor creativo.

En el caso que la dirección no decida aceptar su propuesta deberá explicar claramente él por qué.

Propósitos de los Círculos de Calidad

Sus propósitos pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. No se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.
- Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Los Círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.
- Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

Es conveniente que el grupo se reúna cada 2 o 3 semanas. La duración de cada sesión debe oscilar entre los 45 y 90 minutos aproximadamente. Es conveniente establecer un programa de reuniones. El líder debe tener en cuenta para la buena marcha de las reuniones:

- Que ha de seleccionar miembros con experiencia profesional y que sean comunicativos.
- Que todos hablen con libertad.
- Deberán reprimir a los charlatanes.
- Conseguir que hablen los tímidos.
- Evitar discusiones de principio.
- Procurar sacar conclusiones finales.
- Tomar notas de cada sesión.

Principios de los Círculos de Calidad

Así pues, en la filosofía de los Círculos de Calidad se encuentran estos principios:

- La participación de las personas a todos los niveles.
- Voluntariedad en la participación.
- Interés y espíritu de superación constante que hace sensibilizarse de las cosas que no van bien, que podrían ir mejor, o que crean problemas.
- Capacidad para analizar los problemas e identificar sus causas (formando al personal para ello).
- Formación para resolver los problemas poniendo los remedios oportunos.
- Mantener los resultados obtenidos. Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
- Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- Referencia a temas relacionados con el trabajo.

Otros aspectos que se deben tener en cuenta son:

- El tiempo de las reuniones: se aconseja que las reuniones sean en horario de trabajo, aprovechando los tiempos muertos si es posible; hay quienes pagan las horas extras.
- Selección de miembros y líderes: es esencial la competencia técnica y simpatía del líder, es decir, que debe ser una persona comunicativa con buenas relaciones con el grupo y en otros departamentos; con gran sentido común, integridad, entusiasmo; sano y positivo.
- Recompensas e incentivos: son muy variadas y van desde la recompensa en efectivo en relación con la mejora obtenida, hasta un simple reconocimiento simbólico.
- Actitud de los mandos: deben estar bien informados, bien enterados del programa con el que deben colaborar. Para ello el coordinador debe ganarse previamente sus voluntades.
- Gastos de implantación del programa: los materiales de formación y el pago del tiempo cuestan dinero, así como las recompensas. Además de lo que es cuantificable, hay lo que no se puede cuantificar, como son los cambios positivos de actitudes y la motivación en los grupos de la organización.

Actividades de un Círculo de Calidad

Fundamentalmente el Círculo de Calidad es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas:

- Identificar una lista de posibles problemas a tratar. Se suele emplear la técnica de "brainstorming" para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.
- Seleccionar un problema a resolver. De la lista previamente elaborada el Círculo elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes. La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice una recogida y análisis de información y el empleo de algunas técnicas como el análisis de Pareto.
- Clarificar el problema. Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.
- Identificar y evaluar causas. Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar la causa que lo producía. Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para

evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará al Círculo a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.

- Identificar y evaluar soluciones. El Círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.
- Decidir una solución. Con todos los datos disponibles, el Círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.
- Desarrollar un plan de implantación de la solución. Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.
- Presentar el plan a la dirección. Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.
- Implantar el plan. Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del Círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.
- Evaluar los resultados de la solución propuesta. Desde su implantación el Círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.
- Optimizar los resultados de la solución. No se trata de únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.
- Vuelta a identificar una lista de problemas. Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin.

Los beneficios que aportan los Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad generan en las personas un sentimiento de satisfacción y pueden proporcionarles el reconocimiento de sus logros. Estos se deben a tres razones:

- Una mayor conciencia del trabajo en equipo.
- En aumento en la participación de los individuos.
- Mejoras en el modo de realizar tareas y, por lo tanto, el aumento de la calidad.

El fomento del espíritu de equipo mediante los Círculos de Calidad pueden tener un efecto extraordinario en el ambiente de toda la organización.

La comunicación también mejora enormemente con los Círculos de Calidad. Naturalmente la comunicación entre ambos miembros del grupo mejora, pero también se beneficia la comunicación horizontal entre círculos dedicados a campos de trabajo diferentes y la comunicación vertical entre la fábrica y la dirección.

Al nivel de trabajadores, los Círculos de Calidad pueden juntar a personas que, aunque hayan estado trabajando en la misma rama, apenas se hayan llegado a conocer; con la ayuda del Círculo, no sólo discuten cosas juntos, sino que también obran de común acuerdo.

Y en cuanto a la comunicación vertical, los Círculos de Calidad hacen una gran aportación a favor de la compensación por parte de la dirección del propio personal.

Los directores quedan muchas veces sorprendidos ante el entusiasmo y conocimientos de sus empleados, y los empleados disfrutan de la oportunidad de emplear sus capacidades y ver que se hace buen uso de ellas.

Los elementos decisivos para el éxito de los círculos de calidad son:

- La participación voluntaria
- La formación de los miembros en:

- Análisis estadístico.
- Dinámicas de grupo.
- Técnicas de resolución de problemas.
- La elección libre de los temas a tratar por los miembros del grupo, sin imposición jerárquica que ahogue la colaboración creativa del grupo.
- Las reuniones deben celebrarse regularmente en tiempo pagado por la empresa, y que ésta asuma el coste de la puesta en marcha.

Condiciones para la puesta en marcha de los Círculos de Calidad

- Apoyo en la dirección.– Cuando se instaura cualquier sistema de comunicación, la cooperación sincera y completa de la dirección es fundamental. Aunque no participe directamente en los Círculos, la dirección tiene un papel importante que desempeñar. Es preciso persuadir a los directores no sólo de que se invierta dinero y el tiempo, sino que se comprometan personalmente a apoyar el programa. Tienen que quedar convencidos de que los círculos van a producir un efecto generoso en el ambiente de la organización y en la actitud de la gente.
 - Nombrar, formar y determinar las funciones del coordinador general de los Círculos de Calidad, que pueda ser un staff de dirección. De él dependerá la buena marcha de los Círculos de Calidad. Puede ser una persona o un gabinete coordinador externo, con las funciones de:
 - ◆ Preparar el clima.
 - ◆ Seguimiento de los Círculos, asesorarles y optimizar los resultados.
 - ◆ Obtener consejos y sugerencias de otras áreas o departamentos.
 - ◆ Seleccionar los miembros.
 - ◆ Formar los líderes en técnicas de:
 - Recogida de datos.
 - Análisis estadístico.
 - Técnicas de resolución de problemas.
 - Dinámicas de grupo.
 - Organización de los Círculos de Calidad.– Se tienen que formar a los líderes en las características, técnicas y metodología de los Círculos de Calidad. Estas personas deben ser líderes que destaquen. La formación es esencial, y consiste en encontrar modos de preparación para los empleados en la identificación de problemas y enseñarles a organizar sus ideas y a tener en cuenta las posibles dificultades técnicas y las alternativas con el fin de llevar sus ideas a la práctica. Deben prepararse a cada jefe para que forme y dirija un Círculo de Calidad de su propia rama. Otras cuestiones que deben incluir la formación de los jefes son la capacidad de enfocar las reuniones de un modo eficaz y las mejores maneras de hacer exposiciones ante la dirección de modo que las propuestas del círculo cuenten con una mayor probabilidad de ser aceptadas. La preparación debe comprender una introducción detallada a los Círculos de Calidad, información acerca de las técnicas necesarias para organizarlos y ejemplos de dificultades prácticas que pueden surgir en el momento de llevar a la práctica el proyecto.
- Otras condiciones de los Círculos de trabajo necesarias pueden ser:
- La Participación voluntaria.– El trabajador debe involucrarse libre y decididamente.
 - Formación.– El reciclaje de las personas debe ser continuo y nunca rutinario. La formación no sólo debe enriquecer al trabajador, sino, en esencia al ser humano en su plenitud ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.
 - Trabajo en grupo.– El espíritu de equipo favorece una sana competencia entre los distintos Círculos, y ésta se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.

- Grupo democrático.– Debe elegirse democráticamente a un líder.
- Respeto al compañero.– Méritos colectivos y nunca individuales. Las ideas y mejoras surgidas como fruto del trabajo de los Círculos son patrimonio del equipo, y no de un individuo aislado.
- Grupo reducido.– Funcionan mejor aquellos Círculos compuestos por pocos individuos.
- Reuniones cortas y en tiempo de trabajo.
- Respetar el horario, una vez fijado éste.
- Reconocimiento explícito y formal, por parte de la empresa.
- Apoyo de la alta dirección.

• **Edwards Deming: Un visionario de la Calidad Total**

La gestión de calidad Deming es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucramiento de todas las áreas.

Según la óptica de este autor, (Eduardo Deming), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

W. Edwards Deming nace un 14 de Octubre de 1900 en E.U.A. hijo de Albert Deming. Creció en Wyoming durante la época en que la irrigación estaba amenazando al viejo oeste y el transporte se hacía por carretas tiradas por caballos.

A principios de siglo se mudó con su familia de Sioux City, a Cody Wyoming. Posteriormente se trasladaron a la ciudad de Powel, en la cual se instalaron en un terreno de 16 hectáreas y en una choza de cartón alquitranado; acondicionó la biblioteca de su padre y el piano de su madre. El padre se dedicaba al cultivo mientras que su madre a dar clases de música.

Los primeros años en Powel fueron muy difíciles para la familia pero W. Deming con su negocio especializado en la venta de seguros, bienes raíces y servicios jurídicos pudieron salir adelante: Lo más difícil era la incomodidad con que vivían ya que no había electricidad ni drenaje. William Edwards ganaba 25 centavos haciendo mandados en un hotel, llegó a ganar 10 dólares al mes por encender los faroles que alumbran la calle. Con el tiempo la situación de la familia fue mejorando.

En 1917 W. Deming realiza un viaje a Caramie para empezar sus estudios en la universidad de Wyoming, en la ciudad encontró trabajo de conserje, paleó nieve, trabajó en una fuente de sodas, tocó el flautín en el coro de la universidad. En el año de 1921 se graduó pero decide quedarse un año más para estudiar matemáticas y física. Un año más tarde enseñó física en una mina de Colorado, así obtuvo una maestría en matemáticas y en física. Estando allí cortejó a una maestra llamada Agnes Bell con la que se casó en 1923 y adoptaron un hijo Danothy.

En 1924 un profesor lo anima para que siga estudiando en Yale recibiendo su P.h. en física. En el verano trabaja en la planta Hawthorne de la Western Electric de Chicago en la cual 46000 personas fabricaban teléfonos en un ambiente de explotación y mala remuneración.

Algunas de sus ideas de la administración surgieron de su experiencia en Hawthorne, donde los trabajadores eran remunerados de acuerdo a lo que producían. El mayor interés que tenía Deming era el de estudiar el nitrógeno y de analizar sus efectos en las cosechas. En 1954 rechazó ofertas para trabajar en la industria

privada.

Su esposa Agnes muere en 1930. Dos años más tarde se casa con Lola Shupe una matemática con la cual tuvo dos hijas, Diana que nace en 1934, y Linda que nace en 1942. Cuando Deming trabaja en el departamento de agricultura conoce a Walter A. Shewhart, experto en estadística y trabajaba con Bell telephone laboratories de Nueva York. Desarrolla técnicas para llevar procesos industriales a lo que él llamaba "control estadístico".

El Dr. Deming fue reclutado por el comando supremo de las fuerzas aliadas para realizar un censo japonés. El país estaba muy dañado, cuando Deming llegó la ocupación llevaba dos años y había pocos indicios de recuperación física. Deming trató de familiarizarse con la su cultura. En 1956 escribió que sus métodos de estudio se convertirían en japoneses.

El Dr. Deming no conocía al grupo de unión de científicos e ingenieros japoneses (UCIJ) el cual se había organizado para la reconstrucción del país, la situación en Japón era grave ya que no podía producir la suficiente comida para alimentar a la gente.

Era evidente que se tenía que exportar bienes a fin de tener dinero para comprar alimentos. Pero por la causa de la guerra en Japón no solo perdió mercado, sino que la producción industrial era muy mala por que le había dado al Japón lo que el doctor Deming llamaba "patrimonio negativo".

Los miembros de la UCIJ estaban fascinados con las teorías de Shewhart, y también con el Dr. Deming estaban fascinados por sus conocimientos y su cordialidad y pensaron que quizá les ayudaría en sus esfuerzos de recuperación. En Marzo de 1950, el director ejecutivo de la UCIJ, Kenichi Koyanagi, le escribió al Dr. Deming que les diera a los investigadores, gerentes de producción e ingenieros, una serie de conferencias sobre métodos de control de calidad. La respuesta del Dr. Deming fue si y llegó a Tokio el 16 de Junio de 1950. La situación de Japón había mejorado.

El 19 de junio ante un grupo de 500 personas realiza la primera de doce serie de conferencias. El Dr. Deming estaba preocupado por su experiencia en los estados unidos donde el control estadístico de calidad había florecido en un tiempo tan breve.

El Dr. Deming animaba a los japoneses a producir con calidad, siguiendo el método de realizar una investigación y mirar a futura para producir bienes que tuvieran mercado durante mucho tiempo. En Agosto de ese año la cámara de comercio de Tokio invitó al Dr. Deming para que se dirigiera a otros 50 industriales y les hablara de sus métodos y 45 más en Hakone. Al finalizar el verano, había llegado a la gerencia de la mayoría de las compañías grandes, además de enseñarles técnicas estadísticas a miles de técnicos.

Para mostrar su aprecio, los japoneses establecieron en 1951 el premio Deming, una medalla de plata que llevaba grabado el perfil de Dr. Deming, el cual se otorgaba en dos categorías, a un individuo por sus conocimientos en teoría estadística y a compañías por logros obtenidos en la aplicación estadística.

Los japoneses estaban muy agradecidos con el Dr. Deming ya que él les brindaba su calurosa cordialidad a todos los japoneses que conocía e intercambiaba francas opiniones con todo el mundo. Su noble personalidad impresionó profundamente a todos los que aprendieron de él y que llegaron a conocerlo. La sinceridad y el entusiasmo con que se dedicó a sus cursos siguen vivos y vivirán para siempre en la memoria de todos.

Para 1980 treinta años después de enseñarles sus métodos a los japoneses, el Dr. Deming fue descubierto en los Estados Unidos, y lo lanzaron a la fama, la persona que descubrió al Dr. Deming fue una productora de televisión, Clare Crawford-Mason.

En 1982 publicó un libro para usarlo en sus cursos de calidad, productividad y posición competitiva, un libro grueso, encuadernado en rústica, publicado por el Centro de Estudios Avanzados de Ingeniería de Massachusetts.

• Pasos del ciclo Deming

Los pasos que sugiere Deming para lograr éxitos en la búsqueda de calidad son los siguientes:

- Crear constancia en el propósito para la mejora de productos y servicios.

El Dr. Deming sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.

La gerencia tiene dos clases de problemas, dice el Dr. Deming: los de hoy y los de mañana. Los problemas de hoy tienen que ver con las necesidades inmediatas de la compañía: como mantener la calidad, como igualar la producción con las ventas; el presupuesto; el empleo; las utilidades; el servicio; las relaciones públicas.

Ninguna compañía que carezca de un plan para el futuro, podrá continuar en el negocio. Los empleados que trabajan para una compañía que está invirtiendo para el futuro, se sienten más seguros y están menos deseosos de buscar otro empleo.

Habría que tener una declaración de constancia en el propósito; se recomienda a las compañías que piensen detenidamente en el futuro, y que desarrollen un plan y métodos para continuar en el negocio. Constancia en el propósito significa:

- Innovación.– Consiste en la introducción de algún producto, por el solo hecho de tener algo nuevo que vender, debe tener algún beneficio. Todo plan debe responder a las siguientes preguntas satisfactoriamente.

¿Qué materiales se requerirán? ¿A qué costo? ¿Cuál será el método de producción? ¿Qué gente nueva deberá contratarse? ¿Qué cambios serán necesarios en el equipo? ¿Qué nuevas habilidades se requerirán, y para cuánta gente? ¿Cómo serán entrenados en estas nuevas capacidades los empleados actuales? ¿Cómo serán capacitados los supervisores? ¿Cuál será el costo de producción? ¿Cuál será el costo de mercadeo? ¿Cuáles serán el costo y el método de servicio? ¿Cómo sabrá la compañía si el cliente está satisfecho?

- Investigación e instrucción.– Con el fin de prepararse a futuro, una compañía debe invertir hoy. No puede haber innovación sin investigación, y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos.
- Mejoramiento continuo del producto y del servicio.– Esta obligación con el consumidor nunca termina. Se pueden obtener grandes beneficios mediante un continuo proceso de mejoramiento del diseño y del desempeño de productos ya existentes. Es posible, y realmente fácil, que una organización entre en decadencia si erróneamente se dedica a fabricar un producto que debiera fabricar, aunque todos los elementos de la compañía se desempeñen con dedicación y empleen los métodos estadísticos y todas las demás ayudas que puedan estimular la eficiencia.
- Mantenimiento de los equipos y nuevas ayudas para la producción.– Obviamente una compañía no puede mejorar su producto con equipos que no funcionan bien ni pueden lanzar un nuevo producto usando maquinaria obsoleta. Es necesario invertir en estas áreas.

- Adoptar una nueva filosofía.

Los norteamericanos son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco.

La calidad debe convertirse en la nueva religión. Hay nuevos estándares. Ya no podemos darnos el lujo de vivir con errores, defectos, mala calidad, malos materiales, manejando daños, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o nulo, cambios continuos de un empleo a otro por parte de los ejecutivos y un servicio desatento y hosco.

Las empresas rara vez aprenden de la insatisfacción de sus clientes. Los clientes no se quejan, simplemente cambian de proveedor. Sería mejor tener clientes que elogien el producto.

- Dejar de confiar en la inspección masiva.

Las firmas norteamericanas inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien se reprocesan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso.

La inspección que se hizo con el ánimo de descubrir los productos malos y botarlos es demasiado tardía, ineficaz y costosa. La calidad no se produce por la inspección, sino por el mejoramiento del proceso.

Como cuestión práctica, siempre será necesario ejercer cierto grado de inspección, aunque sea para averiguar lo que se esta haciendo. En algunos casos, podría ser necesaria una inspección del 100%, por razones de seguridad.

La inspección debe de llevarse acabo de manera profesional, no con métodos superficiales, el objetivo de toda compañía de ser abolir la calidad por inspección. La inspección no debe dejarse para el producto final, cuando resulta difícil determinar en que parte del proceso se produjo un defecto.

- Poner fin a la práctica de conceder negocios con base en el precio únicamente.

Los departamentos de compras tienen la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad.

Tiene tres serias desventajas: la primera es que, casi invariablemente, conduce a una proliferación de proveedores. La segunda es que ello hace que los compradores salten de proveedor en proveedor. Y la tercera es que se produce una dependencia de las especificaciones, las cuales se convierten en barreras que impiden el mejoramiento continuo.

La mejor forma de servirle un comprador a su compañía es desarrollando una relación a largo plazo de lealtad y confianza con un solo proveedor, en colaboración con el departamento de ingeniería y de otros departamentos, para reducir los costos y mejorar la calidad.

- Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.

El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

Hay que incorporar la calidad durante la etapa del diseño, y el trabajo en equipo es esencial para el proceso. Una vez que los planes están en marcha, los cambios son costoso y causan demoras.

Todo el mundo y todos los departamentos de la compañía deben convenir en implantar el mejoramiento continuo. Este no debe limitarse a los sistemas de producción o de servicio. Los de compras, transporte, ingeniería, mantenimiento, ventas, personal, capacitación y contabilidad, todos tienen un papel que desempeñar.

La gerencia debe tomar la iniciativa. Solamente la gerencia puede iniciar el mejoramiento de la calidad y la productividad. Es muy poco lo que los trabajadores empleados en la producción pueden lograr por sí solos. La eliminación de un problema irritante o la solución de un problema particular, no forma parte del mejoramiento de un proceso.

Mediante el uso de datos interpretados apropiadamente pueden tomarse decisiones inteligentes.

- Instituir la capacitación.

Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.

Es muy difícil borrar la capacitación inadecuada, esto solamente es posible si el método nuevo es totalmente diferente o si a la persona la están capacitando en una clase distinta de habilidades para un trabajo diferente.

Por otra parte, la capacitación no debe finalizar mientras el desempeño no haya alcanzado el control estadístico y mientras haya una posibilidad de progreso. Todos los empleados tendrán que recibir alguna capacitación en el significado de la variación, y es preciso que tenga un conocimiento rudimentario de los gráficos de control.

- Instituir el liderazgo.

El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, sino, orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual.

Ejercer el liderazgo es tarea de la gerencia. Es responsabilidad de la gerencia descubrir las barreras que les impiden a los trabajadores enorgullecerse de lo que están haciendo. En lugar de ayudar a los trabajadores a hacer su trabajo en forma correcta, la mayor parte del personal de supervisión hace exactamente lo contrario.

En la actualidad, frecuentemente el trabajo es tan nuevo para el supervisor como para los trabajadores, se sienten cómodos en un sistema que les impone a los empleados cantidad o cuotas.

La tarea del gerente es guiar, ayudarle a los empleados a realizar mejor su trabajo. Al contratarlos, la gerencia asume la responsabilidad de su éxito o fracaso.

La mayor parte de las personas que no realizan bien su trabajo no son holgazanes que fingen estar enfermos

para no trabajar, sino que simplemente han sido mal ubicadas. Si alguien tiene una incapacidad o no puede realizar un trabajo, el gerente tiene la obligación de encontrar un lugar para esa persona.

- Eliminar el temor.

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en que consiste el trabajo, o qué está bien o que está mal.

Las personas que ocupan posiciones gerenciales, no entienden en que consiste su trabajo ni lo que esta bien o mal, no saben como averiguarlo. Muchas temen hacer preguntas o asumir una posición. La gente tiene miedo de señalar los problemas por temor de que se inicie una discusión o que lo culpen del problema.

La gente teme perder su aumento de sueldo o su ascenso, o lo que es peor su empleo. Teme que le asignen trabajos punitivos o que le apliquen otras formas de discriminación. Temen que sus superiores puedan sentirse amenazados y se desquiten de algún modo si se muestra demasiado audaz. Teme por el futuro de su compañía y por la seguridad de su empleo. Teme admitir que cometió errores.

Para lograr mejor calidad y productividad, es preciso que la gente se sienta segura. Los trabajadores no deberán tener miedo de informar sobre un equipo dañado, de pedir instrucciones o de llamar la atención sobre las condiciones que son perjudiciales para la calidad.

- Derribar las barreras que hay entre las áreas.

Con frecuencia, las áreas de staff, departamentos o secciones, están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí.

Esto sucede cuando los departamentos persiguen objetivos diferentes y no trabajan en equipo para solucionar los problemas, para fijar las políticas o para trazar nuevos rumbos.

Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, si sus metas están en conflictos, pueden arruinar a la compañía. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía.

- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.

Estos nunca les sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo.

Los eslóganes generan frustraciones y resentimientos. Una meta sin un método para alcanzarla es inútil. Pero fijar metas sin describir como han de lograrse es una practica común entre los gerentes norteamericanos.

Es totalmente imposible para cualquier persona o para cualquier grupo desempeñarse fuera de un sistema estable, cualquier cosa puede suceder. La tarea de la gerencia, tal como hemos visto, es tratar de estabilizar los sistemas. Un sistema inestable produce una mala impresión de la gerencia.

- Eliminar las cuotas numéricas.

Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general, constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.

Las cuotas u otros estándares de trabajo tales como el trabajo diario calculado, obstruyen la calidad más que cualquier otra condición de trabajo. Los estándares de trabajo garantizan la ineficiencia y el alto costo.

A menudo incluyen tolerancia para artículos defectuosos y para desechos, lo cual es una garantía de que la gerencia los obtendrá.

En ocasiones la gerencia fija expresamente un estándar de trabajo por lo alto, con el propósito de descartar a la gente que no puede cumplirlo. Cuando las cuotas se fijan para los que pueden cumplirlas, la desmoralización aun es mayor.

Los incentivos estimulan a la gente para que produzcan cantidad en vez de calidad. Incluyen los costos de trabajo rechazado, repetido o de menor calidad como elementos de la ecuación. En algunos casos, los trabajadores son objetos de deducciones salariales por razón de las unidades defectuosas que producen.

Un estándar de trabajo apropiado definirá lo que es y lo que no es aceptable en cuanto a calidad. La calidad aumentará a una tasa cada vez mayor de esa etapa en adelante. En lugar de asignarle cuotas a un trabajo, se debe estudiar dicho trabajo y definir los límites de dicho trabajo.

- Remover las barreras que impiden el orgullo por un trabajo bien hecho.

La gente esta ansiosa por hacer un buen trabajo, y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.

A medida que mejora la calidad, también mejora la productividad. A menudo los gerentes se conmocionan cuando se enteran de lo que anda mal. Los trabajadores se quejan de que no saben de un día para otro lo que de ellos se esperan. Los estándares cambian con frecuencia. Los supervisores son arbitrarios. Rara vez se les proporciona una retroalimentación de su trabajo hasta que conozcan las evaluaciones del desempeño o se hagan aumentos de sueldo, y entonces ya será demasiado tarde. Hoy en día, a la gente la consideran como si fuera una mercancía que se usa cuando se necesita. Si no se necesita, se devuelve al mercado.

Una cortina de humo es un medio al que recurre el gerente para aparentar que esta haciendo algo al respecto de un problema. Tales programas muestran una notable tendencia a desvanecerse, porque la gerencia nunca les confiere autoridad alguna a los empleados ni actúa sobre sus decisiones o recomendaciones. Los empleados se decepcionan más aún.

- Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación.

Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos.

El hecho de que usted tenga gente buena en su organización no es suficiente. Ella debe estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que se necesitan para manejar nuevos materiales y nuevos métodos. La educación y el reentrenamiento son necesarios para la planificación a largo plazo.

A medida que mejora la productividad, se requerirá menos gente en algunos casos. Quizá se agreguen algunos puestos, pero otros pueden desaparecer. Debe poner en claro que nadie perderá su empleo debido al aumento

en la productividad.

La educación y el entrenamiento deben preparar a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades. Habrá necesidad de una mayor preparación en estadística, en mantenimiento y en la forma de tratar con los proveedores. La preparación en técnicas estadísticas, sencillas pero poderosas, será necesaria en todos los niveles.

- Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.

Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta.

Todos los empleados de la compañía, incluyendo los gerentes, deben tener una idea precisa de como mejorar continuamente la calidad. La iniciativa debe venir de la gerencia. El ciclo Deming hoy en día constituye el elemento esencial del proceso de planificación.

Paso 1: el primer paso es estudiar un proceso, decidir que cambio podría mejorarlo.

Paso 2: efectúe las pruebas, o haga el cambio, preferentemente en pequeña escala.

Paso 3: observe los efectos.

Paso 4: ¿que aprendimos?.

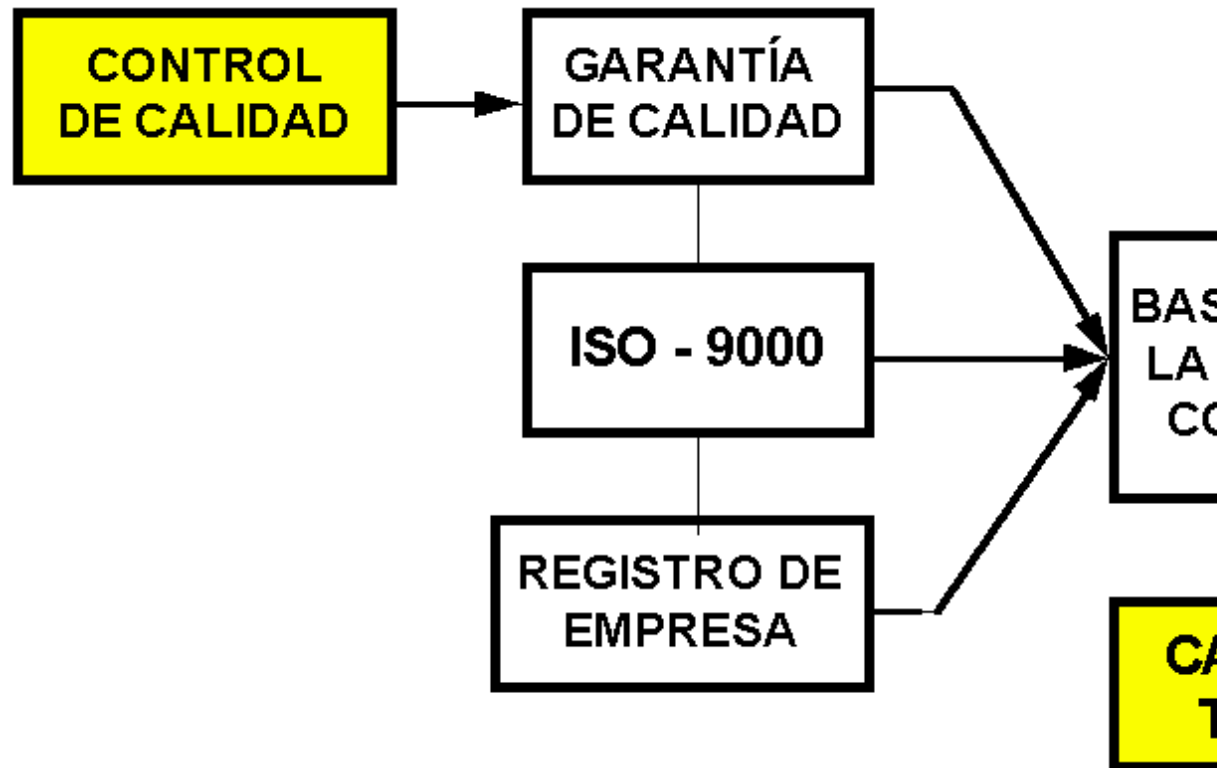
Para lograr la transformación es vital que todos empiecen a pensar que el trabajo de cada cual, debe proporcionarles satisfacción a un cliente.

¿ Qué son las normas ISO?

Son una familia de normas técnicas interrelacionadas, emitidas por la International Organization for Standardisation (IOS) a través de sus comités regionales. Se eligió el término ISO porque significa igual en griego. Las principales son la ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

Estas normas certifican la calidad de las unidades de negocio de la Empresa (por tanto, nunca se refieren a los productos), y no distinguen distintos niveles de excelencia, es decir, las compañías pueden optar por estas normas en función de sus ámbitos de actuación.

ALCANCE DEL SISTEMA DE CALIDAD



Así, las firmas que diseñen, fabriquen o comercialicen sus mercancías podrán aspirar a conseguir la ISO 9001, ya que esta norma certifica calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa.

En estos tres últimos puntos se centra el ISO 9002. Los ISO 9003 miden los ensayos finales de los productos y las inspecciones.

El cumplimiento de las normas ISO sólo es obligatorio cuando así lo estipule una cláusula contractual entre proveedor y cliente, o por exigencias de la administración pública.

Estas normas son tan sólo un sistema de aseguramiento de la calidad. Certifican un mínimo de excelencia y garantizan que la calidad es estable de acuerdo con los objetivos marcados por la Empresa. Lo verdaderamente importante no es la obtención del ISO, sino el proceso por el que pasa la empresa para conseguir el certificado.

Según los expertos, el ISO se ha convertido en una herramienta de marketing y muchas compañías se anuncian en los medios de comunicación utilizando como reclamo el hecho de que sus productos hayan obtenido un certificado, lo que puede llegar a confundir al cliente potencial. Habrá que legislar en este sentido, para erradicar este tipo de publicidad engañosa, que sobrevive gracias a la confusión existente en torno al concepto de calidad.

Es aconsejable, aunque no imprescindible, acudir en primer lugar a una consultora. Ésta orientará al empresario, y le recomendará un plan de calidad a aplicar en su gestión, a través de la cual conseguirá el certificado que le acredita como cumplidor de las normas ISO.

La implantación de un plan de calidad suele proponer un cambio en la cultura de la Empresa. Los fracasos tienden a producirse en los momentos de puesta en marcha, ya que la compañía debe realizar una autoevaluación que permita definir los puntos más débiles para conseguir mejorarlos.

Una vez superado este primer trámite, el plan establecido es sometido a una exigente auditoria por parte de las compañías certificadoras, que serán las encargadas de juzgar si la gestión llevada a cabo es acreditable.

Esto es el mínimo a conseguir para una Empresa que desea calidad; luego, hay que mantenerlo con posteriores evaluaciones, constantes mejoras y sucesivas auditorias.

En el año 99 se celebró en Madrid la II Conferencia Internacional sobre Calidad en la Gestión (Cical 99). En ella quedaron establecidos los ingredientes para el éxito de una oficina de control de calidad y de su director:

- Explicar la incidencia del control de calidad en la reducción de costes y el incremento de ingresos.
- Profundizar sobre las razones de cambio a través del Benchmarking (sistema articulado sobre una doble base: primero tomar como ejemplo las mejores estrategias de las empresas en el ámbito práctico; segundo, la medición del grado de satisfacción y motivación de las personas que trabajan en el proceso productivo, así como del cliente).
- Convertirse en estímulo para los principales departamentos y para la dirección, que además debería funcionar como una auditoría interna; y,
- Trabajar al lado del cliente.

Las áreas examinadas para conceder van desde el sistema de control de los proveedores, pasando por todo el proceso de producción y fabricación, hasta la escala jerárquica de responsabilidad dentro de la Empresa. Cerca de 20 factores distintos de la estructura de la compañía son sometidos a revisión.

En Cical, algunos expertos cifraron el precio de la no-calidad en el 15-20% de los costes financieros.

La compañía que implanta un sistema de calidad suele reducir sus costes de una forma considerable. Pero éste no es el único resultado positivo, ya que los ingresos también son susceptibles de mejora gracias a una mayor satisfacción del cliente y de los empleados (que se encuentran mucho más integrados en la Empresa).

Además, muchas grandes firmas exigen a sus clientes la certificación ISO 9000. La Segunda Semana Europea de Calidad, celebrada en noviembre de 1996, tenía como lema "Calidad en Europa: Unidos ganamos". Y es que hay que insistir que la calidad es cosa de todos y a todos beneficia.

El cliente tiene la garantía de que el nivel de calidad programado por la Empresa se cumple de forma constante. Cuando una compañía establece un sistema de calidad, debe mantener una visión actualizada de la firma a lo largo de todo el proceso para aunar las iniciativas y los planes de mejora.

En este caso, se entiende por visión el sueño con el que se quiere entusiasmar al accionista pero, sobre todo, al cliente, que resulta ser el objetivo principal y uno de los mayores beneficiados.

Existe una complicada jerarquía de entidades encargadas de normalizar el proceso certificador. Cada una de ellas está capacitada para certificar determinados sectores industriales.

Ventajas del registro ISO 9000:

- Optimización de la estructura de la empresa y motivación e integración del personal.
- Mejor conocimiento de los objetivos de la empresa.
- Mejora en las comunicaciones y en la calidad de la información.
- Definición clara de autoridad y responsabilidades.
- Análisis de las causas de los problemas de calidad.
- Mejora en la utilización del tiempo y los materiales.
- Aseguramiento de una calidad constante, con sistemas formalizados y certificados.
- Disminución de defectos, menos trabajos repetidos y reducción de costes de calidad.
- Prevención de errores.
- Mejores relaciones con clientes y proveedores.
- Mejora de la imagen corporativa.
- Presentación de ofertas más competitivas¹³. Posible reducción de auditorías de clientes.
- Documentación más adecuada en caso de reclamaciones.

• El mejoramiento continuo

El Mejoramiento Continuo es un ejemplo de calidad total y de competitividad, más que una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo y competitividad, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

A continuación se presentan algunas definiciones de lo que significa el mejoramiento continuo para algunos autores:

Para James Harrington mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul define el mejoramiento continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible, al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. se expresa del mejoramiento continuo opinando que es mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

L. P. Sullivan define el mejoramiento continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización de lo que se entrega a los clientes.

• Importancia del mejoramiento continuo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las

debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado, y hasta puedan llegar a ser líderes.

• Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes

La Eficiencia del Proceso

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso. Las características típicas de eficiencia son:

- Tiempo del ciclo por unidad o transacción.
- Recursos (dólares, personas, espacio).
- Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso.
- Costo de la mala calidad.
- Tiempo de espera por unidad o transacción.

A medida que realiza la revisión, busque y registre los procedimientos para medir la eficiencia de actividades y grupos de actividades. Estos datos se utilizarán posteriormente, cuando se establezca el proceso total de medición.

• **Visión y misión corporativa**

La Visión ha sido definida como el objetivo o meta primordial de la organización, presentado en tiempo presente, como si ya existiera y que establece un norte que debe guiar los esfuerzos de todos.

Sus características más sobresalientes son:

- Su brevedad.
- De fácil de entendimiento.
- Debe ser específica.
- Produce motivación.

Se hace necesario poseer políticas claras, que viene a ser la norma fundamental para lograr hacer real la visión, y así establecer principios de acción coherentes con el altísimo objetivo por alcanzar.

Algunas características de estas políticas son:

- Proveer dirección y no instrucciones.
- Son genéricas y apuntan a lo macro de la organización.
- Son universales y no dependen del tiempo.
- Relativamente breves y comprensible para todos.

La Misión es considerada como la meta fundamental de la organización, que deviene de la visión y la política. Estos objetivos deben ser fundamentales para alcanzar la visión.

Es el conjunto de declaraciones que expresan lo que se requiere de la organización para alcanzar los objetivos.

Son características de la Misión:

- Brevedad y facilidad para comunicarla.
- Es pequeña pero importante.
- Son fundamentalmente filosóficos y no numéricos.

Para entender cual es la actividad básica de la compañía debemos identificar claramente cuales son sus objetivos (Misión) y hacia donde están encaminados sus esfuerzos (Visión).

La gestión diaria de la compañía es brindar un servicio eficiente, eficaz y profesional. Su actividad se fundamenta en:

"Ser la empresa líder en servicios eléctricos y de telecomunicaciones, con la responsabilidad de asegurar un servicio ágil y eficaz, digno de nuestros clientes, generando ahorro interno y desarrollo para el país".

Encaminados dentro de la Misión se proyecta a:

"Ser la compañía con mayor participación del mercado servicios de alta tecnología, que brinde un excelente servicio al menor costo, alcanzando los mas altos niveles de especialización y productividad, que genere las utilidades más altas del medio para sus asociados".

La Misión y Visión son posibles a través de las Fortalezas desarrolladas:

- Especialización.
- Calidad en los Productos
- Calidad en los Servicios
- Nuestros Clientes
- Estructura Financiera
- Recurso Humano

• **Objetivos estratégicos**

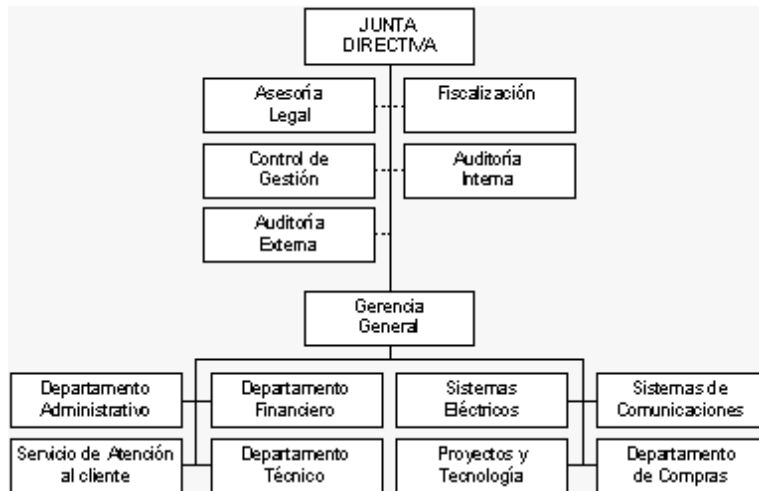
Los objetivos estratégicos de la compañía se pueden resumir en los siguientes:

- Orientar las tareas de nuestra compañía hacia el servicio a los usuarios (internos y externos), y lograr estándares de clase mundial.
- Apartar la corrupción y la imagen negativa, forjando condiciones de confianza entre los participantes del proceso y los interesados.
- Desarrollar las tecnologías disponibles, reduciendo tiempos y movimientos, así como corrigiendo la eficacia administrativa de nuestra organización.
- Promover el progreso de los funcionarios y empleados, aumentando su capacidad y pericias necesarias para el logro de la misión organizacional, generando un clima de cordialidad y un ambiente interesante de trabajo.
- Edificar una organización eficiente que certifique la constitución correcta e independiente de los ideales sociales.
- Dotar a la empresa de los medios físicos y tácticas de trabajo, acorde a sus necesidades, a la altura de sus empleados y responsabilidades.
- Cumplir con el marco legal ecuatoriano, apoyando la aplicación, desarrollo y ampliación del principio de la buena fe, la igualdad y la justicia.
- Adaptar la función de asesoramiento, estableciendo maniobras diferenciadas por tipo de usuario, y haciéndola más efectiva, expedita y de menor costo.
- Promover la adecuada colaboración y acoplamiento con entidades públicas y privadas, y otras organizaciones nacionales e internacionales, relacionadas con tecnologías eléctricas y de telecomunicaciones, a fin de animar una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, y aumentar la eficiencia en la consecución de sus trabajos.
- Investigar y agregar a las actividades de nuestra organización, las tecnologías disponibles y necesarias para la modernización de sus operaciones y servicios, que faciliten el logro de su misión.
- Disponer de sistemas convenientes e indisolubles que permitan el mejoramiento continuo de los procesos, operaciones y de la gestión de la empresa.
- Obtener la certificación ISO 9000 a comienzos del año 2001.
- Contar con una estrategia eficaz de concientización y apoyo comunitario y comunicaciones internas y externas, a fin de facilitar el cumplimiento de la misión y objetivos de nuestra empresa.

• **Organización de la empresa en estudio**

El objetivo es lograr una organización eficaz y eficiente, clara y concisa sobre la base de su estructura, por lo que se hace necesario establecer rangos y posiciones de acuerdo a las necesidades de la organización.

La forma como se deberá estructurar nuestra empresa, puede ser apreciada en el siguiente organigrama:



• Cooperación de los proveedores

El sistema de control del proveedor debe detectar virtualmente todos los defectos, ya sean los de controles del proceso o de las partes. La encuesta a un proveedor es la revisión sistemática de su capacidad comercial y técnica realizada por el cliente. Un típico equipo encuestador debe estar formado por un comprador, un ingeniero de producción y un ingeniero de calidad del cliente.

La mayor parte de las preguntas sólo da lugar a que se contesten con respuestas correctas, y la mayoría de los proveedores ya han aprendido a decir al encuestador precisamente lo que desea escuchar. El problema más común que se presenta con estas encuestas de los proveedores, es que pueden resultar sumamente tardadas y no servir para gran cosa. La encuesta a los proveedores puede mejorarse de varios modos, uno de ellos es formulando listas de candidatos a proveedores por medio de investigaciones de los registros industriales normales, de las listas de las cámaras y demás asociaciones industriales, por medio de los servicios de investigación financiera o de crédito y otras similares.

Éstas mejoras se pueden hacer también dedicándose a examinar a fondo la evidencia física de los elementos críticos de la encuesta, mediante entrevistas personales con el grupo técnico soporte del proveedor, el examen de las gráficas de control de proceso en la planta misma, y la comprobación de que los operadores de producción actualizan e interpretan correctamente las gráficas. También es muy importante lograr una clara comprensión del compromiso del proveedor por la calidad y su disposición a formar una asociación comercial y técnica con el cliente.

Un elemento clave de las encuestas a los proveedores actuales, es el historial de cada uno, el equipo encuestador debe conocer a fondo el desempeño del proveedor durante, cuando menos, el último año, incluyendo todas las acciones correctivas provocadas por materiales defectuosos.

Con frecuencia las empresas dejan de actualizar los registros de sus proveedores por medio de estas encuestas. Cuando se tienen relaciones muy frecuentes con un proveedor es fácil olvidar que hace tiempo que no se le hace una encuesta formal. Una buena regla empírica consiste en realizar cuando menos una encuesta anual por proveedor.

• Los controles y sistemas simplificados

Se aspira establecer libertad de compra y venta, permitiendo el libre flujo de tecnologías, promoviendo la participación del sector público y privado para la prestación más eficiente de nuestros servicios, eliminando todo tipo de exclusividad o monopolio, así como las restricciones a las importaciones o exportaciones que podamos realizar en algún momento, aplicando los principios básicos de la simplificación administrativa.

Dentro de este contexto, la legislación específica en materia de telecomunicaciones deberá incorporar los principios de buena fe y presunción de veracidad en los trámites administrativos de aplicación de la misma, así como la racionalización y simplificación de los procedimientos operativos, convirtiéndola así en un activo agente facilitador de las inversiones en nuestro país.

Paralelamente a la aplicación de los principios de buena fe y presunción de veracidad, se desea perfeccionar los mecanismos de fiscalización, a través de las siguientes principales acciones:

- Ejecución de los planes de lucha contra el contrabando y contra la falsificación de nuestras marcas.
- Reglamentar a las empresas que utilizan tecnologías de punta.
- Supervisión del personal, el que deberá estar comprometido con la aplicación de técnicas de calidad total.
- Prevención y represión de delitos que tengan que ver con las patentes de marcas.

Conclusiones

- La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, o una transnacional etc, sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado, el mismo que debe producir las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, son que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas.
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (Precios acordes a la oferta y la demanda).
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.

He aquí la importancia del establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno–Sector Privado, para fomentar el crecimiento de la tecnología, productividad, etc, a fin de ofrecer competitividad a nivel internacional dentro de un marco de ventajas igualitario para todos.

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Recomendaciones

Desde el inicio de esta era, las organizaciones han buscado mejorar su competitividad implantando programas y técnicas para el mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios, y la productividad de su operación.

El centro de calidad ha estado presente en todos estos cambios apoyando a las empresas en el establecimiento de programas de mejoramiento continuo; sin embargo, en la época actual y en el futuro, las organizaciones tendrán que lograr no solo la satisfacción del cliente mediante productos y servicios de calidad (y de los accionistas mediante una operación rentable), sino también de los otros grupos que de una u otra forma tengan algún interés y esperen algún beneficio de la empresa (empleados, la comunidad y los ecosistemas con los que interactúa).

Esto requiere que la implantación de programas de mejoramiento continuo se realice con un enfoque sistemático que asegure la congruencia estructural y cultural entre el sistema organizacional y los principios de calidad total.

Los individuos son el componente que refleja finalmente la calidad de la organización y los procesos. Este componente debe poseer calidad de vida para reflejar la calidad en su trabajo. En relación con el producto o servicio.

Se trata de conseguir la máxima efectividad a través de la mejora constante del proceso productivo. Estamos hablando de implantación de sistemas de calidad. Una práctica que las empresas deberán introducir de forma paulatina para ser más competitivas.

La implantación de sistemas de calidad aportan gran número de beneficios a las compañías que apuestan por esta estrategia. No sólo reducen sus costes de manera razonable, sino que además incrementan sus ingresos gracias al mayor grado de satisfacción de sus clientes y en una mejora de la motivación de sus empleados.

A nadie se le escapa que estas motivaciones son el fruto de una inversión del proceso del día a día. Sin embargo, las empresas quieren resultados inmediatos.

Tal vez sea ésta una de las razones por las que la vida media de las firmas en nuestro país sea entre cuatro y cinco años. No es la única: la falta de visión de futuro y de práctica reflexiva nos sitúan en los vagones de la cola en cuanto a lo de implantación de calidad se refiere.

Resumen: La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía.

También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

GESTION DE LA CALIDAD

PROCESO IN-OUT DE LA GESTION INTEGRAL DE LA CALIDAD TOTAL

Si se visualiza el grafico referido al proceso in-out de la gestión de la calidad total, se podrá comprender la interacción de las variables citadas en él, cuyo comportamiento se describe a continuación

Los clientes, los competidores del mercado interno, y los **mercados externos** globalizados, producen generalmente amenazas y oportunidades globales y específicas a las organizaciones, lo cual genera la necesidad de analizar la ventaja de realizar **cambios estratégicos empresarios y/o competitivos**. Las exigencias, entonces, de los mercados en forma conjunta o aislada, provocan el análisis y toma de decisiones estratégicas, acerca de implantar o no la Calidad Total.

Si la decisión estratégica es incorporar la Calidad Total en la organización implicará, consiguientemente, redefinir en forma clara y explícita el sistema de valores.

En el sistema de valores se especifican todos los cambios de tipo cultural, como a manera de ejemplo se indica en forma resumida en el cuadro siguiente:

Criterios	Opción elegida
1.finalidad de la organización	Unidad máxima ó satisfacción de las necesidades de los diferentes clientes
2.orientación	Orientación a la producción –cerrada– ó orientación hacia los mercados –abierta–
3. actitud ante el retorno	Empírica ó estratégica.
4.comunicación	Cerrada ó abierta
5.toma de decisiones	Individual ó grupal
6.dirección	Centrada sobre los controles ó centrada sobre los objetivos
7.calidad	Control de calidad tradicional ó calidad total como un programa integral.

La definición completa del sistema de valores, produce muy probables cambios culturales, los que deben ser comprendidos y asumidos por todo el personal de manera uniforme.

Ello es dificultoso ya que requiere trabajar adecuadamente la cultura y luego de conseguirla, hay que recrear la, y sostenerla continuamente, dado que a veces la presión del trabajo, la falta de motivación, entre otros

aspectos, van desgastando y desvirtuando poco apoco las concepciones originales.

La uniformidad de la cultura, se refiere a que no pueden existir y convivir, en una misma organización, como a diario se observa, cultura diferentes entre un área determinada, cualquiera fuera ésta, y otra área.

A tal fin debe crearse y consolidarse un ambiente propicio en donde se desarrollan naturalmente los cambios culturales. Ese ambiente propicio requiere, necesariamente un ida y vuelta, en donde el empleador brindará respeto por el ser humano y sus potencialidades, lo motivará adecuadamente, y construirá un compromiso de hierro en el trabajo. Por otra parte, el personal deberá manifestar identificación, compromiso, lealtad y colaboración permanente.

De ese modo, no cabe duda que si la organización logra crear un ambiente adecuado, habrá dado ya un paso firme y muy importante para el desarrollo de la gestión de la calidad.

A partir del establecimiento del sistema de valores , la empresa debe efectuar el análisis sobre la interrelación y adecuación de las fortalezas y debilidades de la empresa, en función de los objetivos y metas cuantitativas y cualitativas que debe alcanzar. Luego es el tiempo de la elaboración. Siempre desde la perspectiva del cliente del sistema de análisis, regulación, medición y mejoras de la calidad. Será el management el corazón del sistema quien tendrá la responsabilidad de manejarlo bien, tratando de ganarle siempre al sistema.

Dicho sistema se enriquecerá, en tanto la organización quiera (actitud) y pueda (aptitud), incorporado el aprendizaje acumulado, no sólo para el mejoramiento continuo, sino para no repetir más de los mismos errores ya ocurridos.

Luego, es el momento de elaborar metodologías para desarrollar la acción en forma programada, en función del gran sistema central citado.

A partir de aquí, es necesario establecer todos los recursos acordes a las necesidades que operen dentro del sistema y las metodologías elaboradas; para los cual engendra requerimientos tales como desarrollar cuáles serán las funciones , sus responsabilidades, los enfoques de búsquedas y selección de personal, la capacitación y el entrenamiento continuo, no olvidado que la calidad nace con capacitación y vive permanentemente con capacitación y entrenamiento. Asimismo es conveniente estimular la motivación del personal, no dejando de medir las performances de cada actividad, si a estos se las requiere mejoras y premiar cuando hayan sido logradas.

Gestionar la calidad, implica también que el personal detecte costos de la no calidad, los cuales algunas compañías le dan tanta importancia, como lo que realmente la tiene, premiado con altas sumas estos logros. En algunas empresas los premios por detectar los costos de la no calidad representan el 80% del total de los premios otorgados al personal.

¿Por donde comenzar?

Autores y consultores importantes, entre otros, como W. Edwards Deming y Kaoru Ishikawa, en temas de calidad, describen y diseñan cuáles son las distintas actitudes y comportamientos que deben realizarse para convertirse en una organización con Calidad Total. Pero en verdad, existen escasos aportes acerca de cómo se debe comenzar tales transformaciones, constituyéndose corrientemente esa falta de calidad en obstáculos iniciales para impulsar el cambio. El objetivo del presente capítulo será el de estructurar cambios variables y prácticos que soslayen factibles sombras existentes.

Para comenzar a comprender acerca de la necesidad, casi excluyente, de impulsar los cambios y transformaciones acordes a los nuevos tiempos, es preciso hacerlo ordenadamente desde el principio, lo cual significa conocer en forma sintética la frecuencia del cambio actual y futuro y la dinámica del proceso de

cambio, delineado sus consecuencias, efectos y como portamientos.

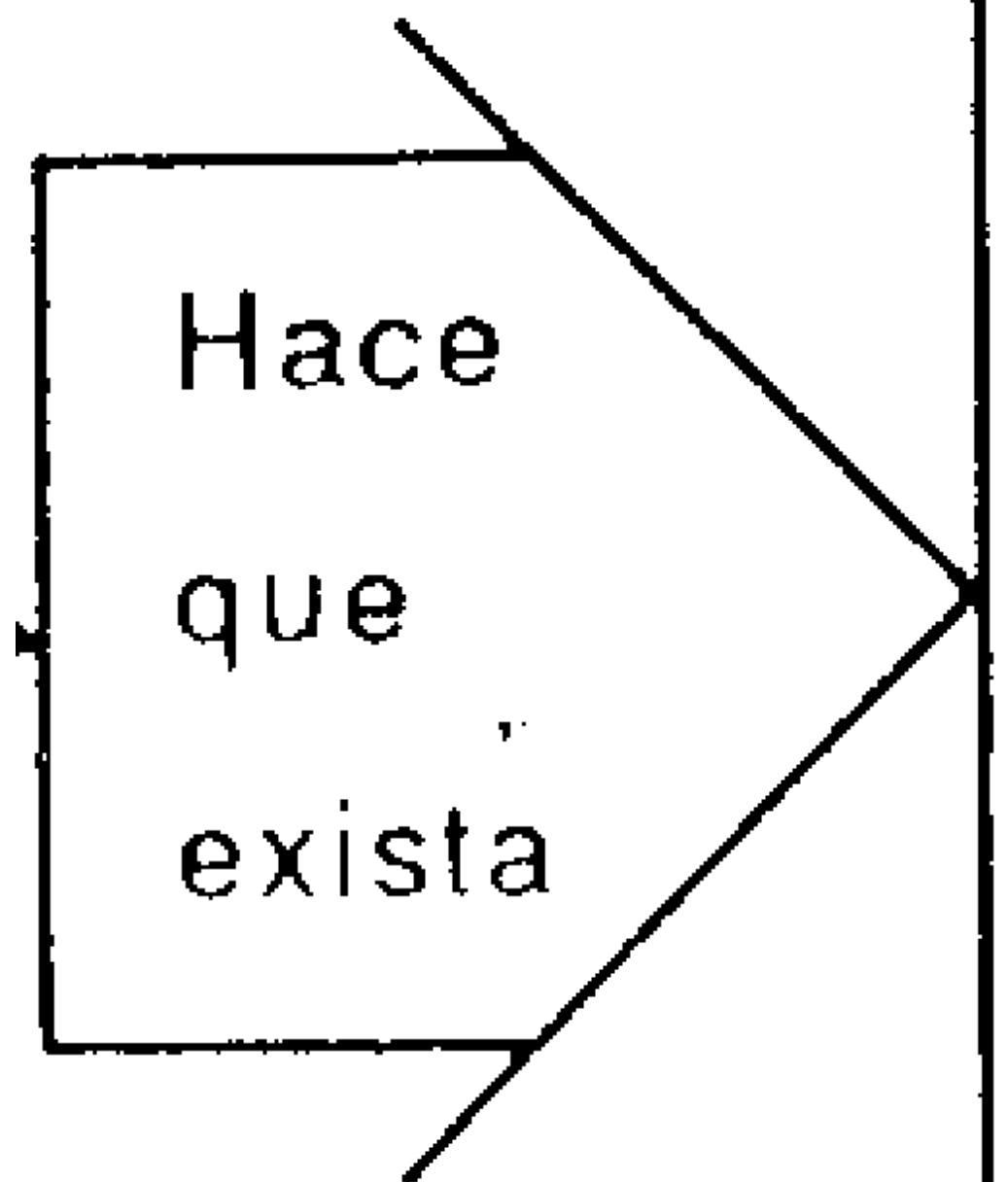
Frecuencia del cambio

TOFLER es el autor que más enfáticamente defiende estas ideas:

EVOLUCION DE LA FRECUENCIA DEL CAMBIO

Tiempo	Ritmo del cambio		Respuesta		Posible consecuencia
Presente Futuro		^ —		—»	
	Lentos		Adaptación lenta		Adecuada adaptación
	Rápidos		Menor posibilidad		Fracasos de adaptación
	Más rápidos		Inadaptación		Aniquilamiento institucional

DINAMICA DEL PROCESO DE CAMBIO



Pero además de las complejidades que se manifiestan a través del medio externo, existen pseudo complejidades del medio interno organizativo, que nacen del estilo de liderazgo de su propia cultura y de las actitudes contenidas en su sistema de valores.

PSEUDO COMPLEJIDADES DEL MICROAMBIENTE ORGANIZATIVO

Existen muchos miedos en desafiar los cambios, la resistencia a esos cambios, generalmente se manifiesta de un modo irracional y persistente, y se termina quedando atrapado por la crisis de la incompetencia, que es la única crisis organizativa que condiciona seriamente la vida de las empresas.

Calidad también implica darse cuenta, saber hacer, saber no solo encontrar la técnica sino saber cuándo y cómo aplicarla.

Para ello es preciso delinear el camino estratégico, para establecer por dónde comenzar estas transformaciones, aplicables tanto en empresas productivas o de servicios.

ESTRATEGIAS CON RESPECTO A LA CALIDAD

LA CALIDAD COMIENZA Y VA MAS ALLA DEL CLIENTE

La organización no solo debe esforzarse de manera progresiva y continua por satisfacer a sus clientes, sino que debe **lograr el placer** de éstos, los cuales deben recibir **lo que quieren y cómo y cuándo lo quieren**.

Si la organización no ha logrado el placer del ánimo o de los sentidos de sus clientes no ha comenzado aún a lograr la Calidad Total.

LA CALIDAD DEBE SER UN VALOR COMPARTIDO POR TODOS SUS MIEMBROS

Dentro del sistema de valores que debe construir la organización debe ser una creencia que necesariamente debe ser comprendida, compartida y asumida por todos sus integrantes en igual sentido y dirección. Debe reinar un espíritu fuerte de trabajo en equipo hacia la Calidad Total.

La Calidad Total es una forma de vida más que un programa o un proyecto.

LA CALIDAD IMPLICA ASUMIR COMPROMISOS Y MEJORAMIENTOS CONTINUOS Y CONSTANTES CON LOS CLIENTES

La calidad es definida por el cliente actual y el cliente potencial, lo cual exige conocer a los mismos a partir de **aprender a escucharlos** no sólo a oírlos, tratando de identificar cuáles son sus verdaderas necesidades no satisfechas, sus expectativas.

Este comportamiento debe llevarse **a cabo no** obstante que sus mediciones externas la de los clientes no las internas muestren **una excelente Calidad Total**.

Con respecto a los clientes potenciales, es muy provechoso la retroalimentación que se produce al conocer los distintos "por qué" no consumen sus productos o servicios y cuáles son las expectativas acerca del producto o servicio ideal.

LA CALIDAD NO SOLO EXIGE VALORES SINO TAMBIEN SISTEMAS, PROCESOS Y HERRAMIENTAS CONSISTENTES

No sólo existen productos o servicios que le generen al cliente un verdadero placer, que no estén sustentados

por sistemas bien planificados y procesos que funcionen con eficiencia y precisión.

A su vez esos procesos necesitan valerse de herramientas consistentes, unos con otras, que permitan obtener aprendizajes que optimicen la eficacia y produzcan así un mejoramiento continuo.

Ese mejoramiento continuo solo se produce si los integrantes de la organización que administran los sistemas hacen que éstos trabajen en forma consistente y coordinada, y si la acción es conjunta y hacia el mismo logro: el de la Calidad Total.

LA CALIDAD IMPONE NO SOLO EL CONOCIMIENTO DE LA TAREA, SINO TAMBIEN CONOCER COMO SE RELACIONA ESTA CON EL PRODUCTO TERMINADO O SERVICIO FINAL Y CON LOS CLIENTES INTERNOS

Conocer la tarea, no alcanza, es necesario que además la comprensión contemple:

- Conocer a los clientes internos, saber qué desean y no desean para realizar su tarea, qué los satisface y qué los regocija para su desempeño.
- Comprender no sólo los procesos, la tecnología con la cual se opera a diario, sino conocer las capacidades y las variables causales de cualquier efecto o variación presentada.
- Educación continua por profesionales idóneos y, preferentemente, no aquella suministrada por personal que se retira o pasa a desempeñar otra función; para asegurar la calidad de la comprensión.
- Impulsar la retroalimentación constante entre clientes internos y clientes externos.

LA CALIDAD EXIGE DESARROLLAR TODOS SUS COMPORTAMIENTOS, SOLO DENTRO DE UN ENFOQUE METODOLOGICO

Debe orientarse permanentemente a todos los integrantes de la organización a desarrollar todas las actitudes enfocadas dentro del método diseñado.

De tal modo deben neutralizarse todos aquellos comportamientos que contengan suposiciones, subjetividades, ampulósidades o neurosis.

El mejoramiento continuo se logra a partir de realizar en forma persistente y precisa esfuerzos tenaces y aprendizajes, pero dentro del método adoptado, desalentando todo obstáculo que pretenda quebrar dicho enfoque.

LA CALIDAD REQUIERE UNA CULTURA ORGANIZATIVA A LA MEDIDA DE SU NECESIDAD

La cultura de la Calidad debe contemplar necesariamente:

- Ambiente Propicio: Cultura Uniforme
- Proximidad real a los Clientes Internos, Externos y Potenciales
- Proceso dinámico del Sistema
- Personal leal e identificación con la Calidad
- Empleador que respete al personal y sus potencialidades: Compromiso de hierro
- Medición del desempeño: si no hay medición no hay mejoras
- Mejoramiento y Educación constante: Condición de sustantiva importancia a lo largo de la vida de la organización
- Proveedores con Calidad asegurada
- Management Participativo: Corazón del Sistema

ESTRATEGIAS PARA INICIAR LA TRANSFORMACION Y EL CAMBIO

El cambio no debe generarse por el cambio en si; el cambio se justifica si éste es beneficioso y ventajoso.

Pero, el solo conocimiento de los beneficios del cambio, no resulta suficiente para la transformación de una organización de la no Calidad a una organización de la Calidad, requiere un enfoque delicado y preciso, por lo que debe ser analizado éste, cuidadosamente.

Las estrategias de transformación y cambio, no varían según el tamaño de las organizaciones en cuanto a la naturaleza de la complejidad, sino en relación al volumen de la complejidad.

Las grandes organizaciones no son más, que pequeñas unidades de negocios, de tal modo que es conveniente formular estrategias que contemplen objetivos selectivos para la transformación.

Dicha transformación a su vez requiere la necesidad de diseñar un proceso consistente y gradual, así como también formular un método y los medios válidos para alcanzar los objetivos de la transformación.

Estrategia No 1: Identificar, conocer y conquistar a los líderes activos y calificados

Debe impulsarse el cambio, apelando a la sensibilidad e influencia de los líderes, así como también de aquellos que asumen posiciones neutrales.

Estrategia No 2: La aceptación del cambio comienza a partir de la comprensión del cambio

Es conducente que la aceptación del cambio implique la debida **comprensión del mismo como un verdadero proceso** y no como un resultado, o un producto final.

Estrategia No 3: El cambio debe ser planificado, participativo y gradual

La transformación exige que sea ordenada, no coercitiva, integrando al personal al proyecto.

Los cambios generan crisis, **comúnmente el personal no se resiste al cambio, sino a ser cambiados.**

El cambio no es permanente sino temporario, requiriendo una correcta administración. El cambio debe lograr identificación del personal para lo cual debe participar éste en la decisión.

Deben los niveles gerenciales asesorar y apoyar a los equipos de trabajo que llevan adelante el proyecto, debiendo trabajar éstos en forma mancomunada contando con la asistencia y adiestramiento de consultores técnicos.

Estrategia No 4: El cambio debe liderarse, no delegarse

Es imprescindible que los cambios se lideren tenaz y activamente por la alta gerencia, para evitar que nazcan muertos, se desnaturalicen o bien se extingan, dando paso a otras prioridades urgentes de resolución.

Estrategia No 5:

La planificación debe ser conducida y supervisada por la alta gerencia con un horizonte de planeamiento sugerido de dos años

Debe desalentarse tanto la delegación hacia abajo de los esfuerzos de planificación, así como también contemplar el corto plazo y buscar soluciones rápidas.

Las premisas más importantes que deberán considerarse:

5,1. Determinación de los temas y áreas estratégicas sobre los cuales se focalizan los primeros esfuerzos, atendiendo a la existencia de necesidades críticas o a dónde se podría efectuar reducciones de costos; o bien acortar el ciclo de tiempos.

5,2. Designación de un responsable que coordine el desarrollo y la implementación.

5,3. Establecer la capacitación planificada que se le suministrará a todo el personal clave involucrado.

5,4. Diseñar las metas y las actividades de los miembros intervinientes

5,5. Explicitar los responsables de la asistencia técnica y el entrenamiento que deberán recibir.

La transformación debe incluir la proximidad al cliente, el mejoramiento continuo del sistema y el enfoque científico

Estrategia No 6:

La retórica de éstos acerca del cliente debe convertirse en realidad, contactando a los clientes internos y externos para conocer sus expectativas e inquietudes; una manera es realizar reuniones de discusión y enriquecimiento acerca de cómo mejorar el o los productos y los servicios.

Debe recompensarse aquellos miembros de la organización que colaboran de una u otra forma en el mejoramiento del sistema.

La cultura de la calidad requiere apoyarse no en conjeturas, sino en una metodología científica que permita explicar y sustentar todo aporte brindado.

MODELO DE COORDINACION ESTRUCTURAL SUGERIDO PARA LA TRANSFORMACION

Para una mejor comprensión acerca de cómo debería operarse estructuralmente la transformación, se diseña a continuación el modelo sugerido a tal fin, según se observa en la figura 5.

La conformación de la estructura para la transformación, podrá variar según la complejidad existente, incorporando unidades satélites.

MODELO DE COORDINACION. ESTRUCTURAL SUGERIDO PARA LA TRANSFORMACION

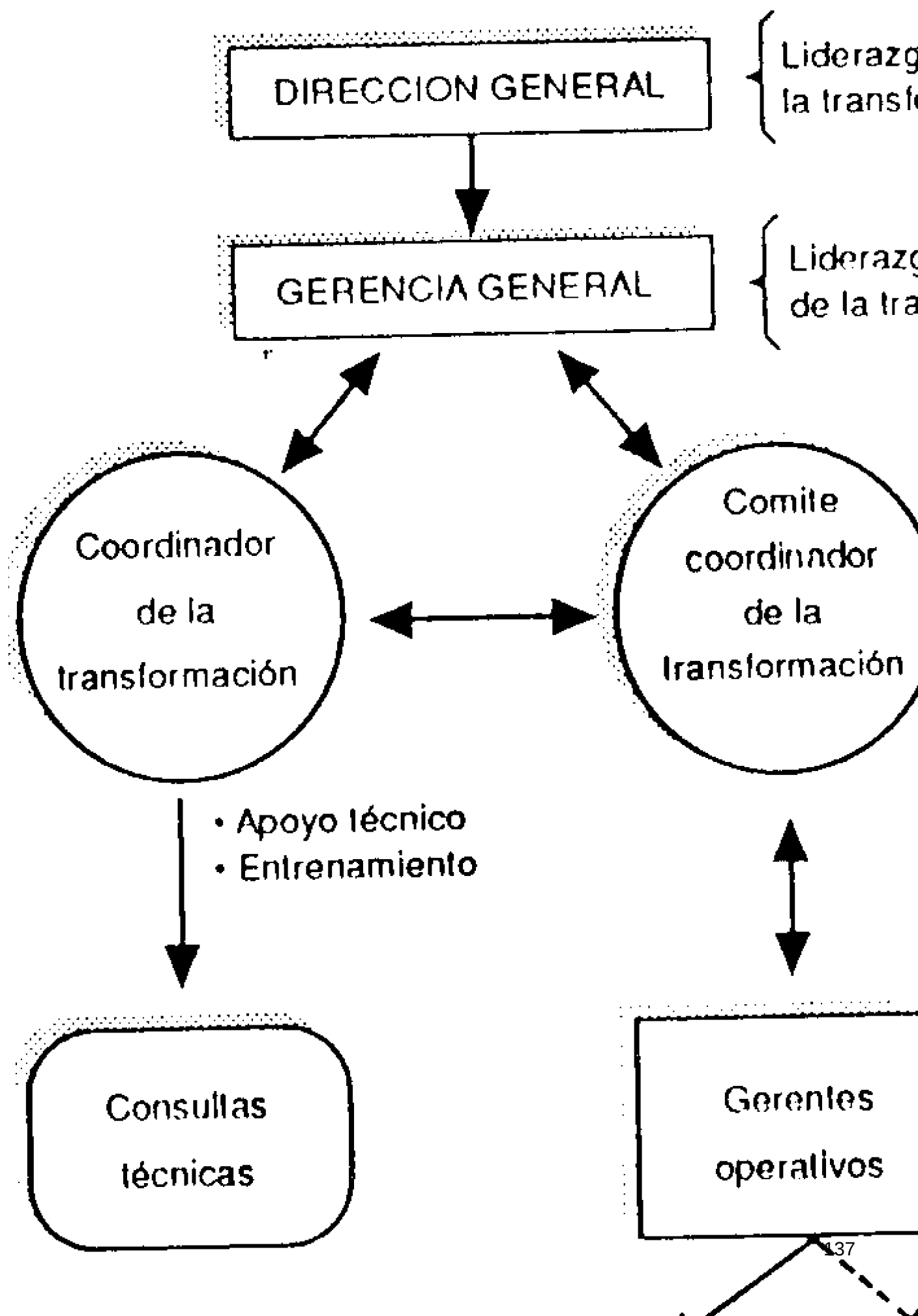
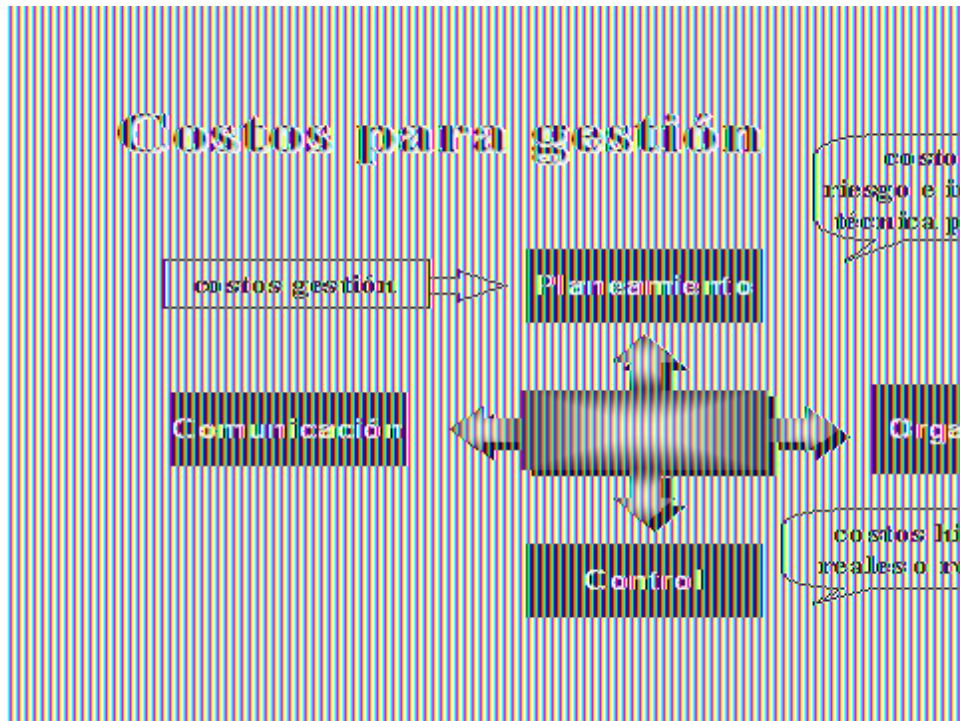


Figura 5

El Organigrama de la estructura de la organización, luego de la transformación debe conformarse integrando la calidad de todos sus cuadros o áreas de manera perfecta y natural, más el área específica que será responsable del monitoreo y coordinación de la "Calidad Asegurada".



CUANTO MAS VELOZ TRANCURRE EL RITMO DE VIDA MAS VELOZMENTE SE CONSUME EL TIEMPO ACTUAL Y MAS RAPIDAMENTE SE NECESITA ANTICIPAR EL FUTURO, POR LO QUE ES NECESARIO TENER UNA VISION DEL FUTURO Y ANTICIPARNOS MAS Y MAS.

QUIEN NO DOMINA EL RITMO DEL CAMBIO QUE CARACTE RIZA NUESTRO TIEMPO NO PODRA EVITAR FRACASOS DE ADAPTACIÓN Y HASTA ANIQUILAMIENTO DE INSTITUCIONES Y VALORES

EL MEDIO ACTUAL Y FUTURO SERA CADA VEZ MAS COMPLEJO, INESTABLE , TURBULENTO, MAS DIFÍCIL DE CONCEBIR , PREDECIR Y ACOMPAÑARLO, DADO QUE A MEDIDA QUE :

- CRECE LA FRECUENCIA DEL CAMBIO, CRECE LOS PROBLEMAS.
- CUANDO MAS COMPLEJOS SON LOS PROBLEMAS, MAS TIEMPOSE EMPLEA EN RESOLVERLOS.
- AL AUMENTAR LOS PROBLEMAS Y LA COMPLEJIDAD, EL TIEMPO DE RESOLUCIÓN SERA CADA VEZ MAS INSUFICIENTE.

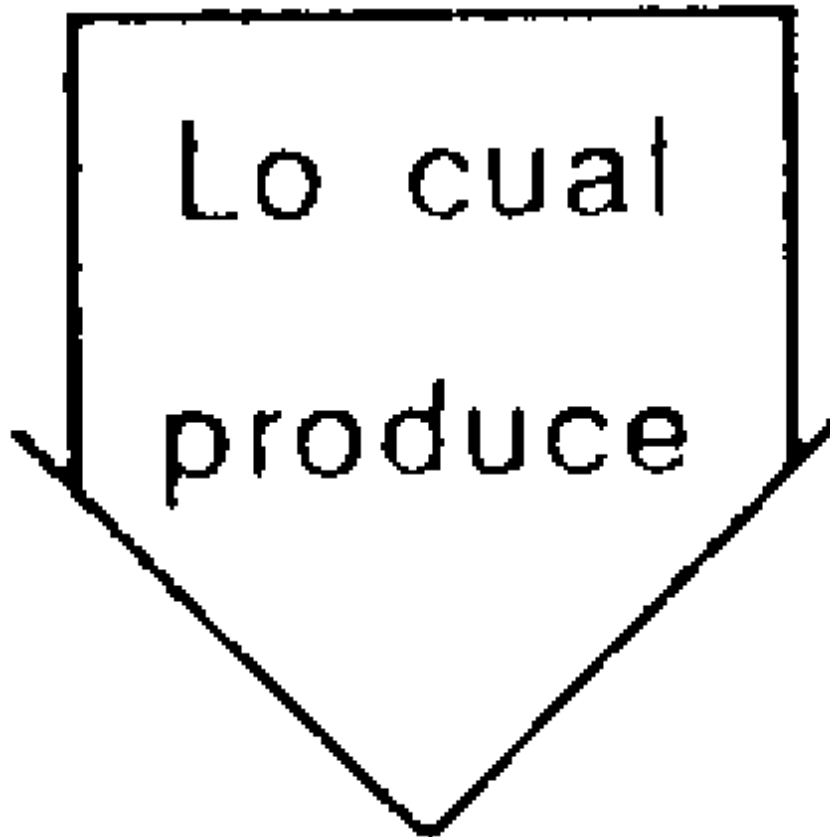
PASADO

PRESENTE

FUTURO

– Necesidad de analizar una sola situación en cada momento.

- Menos tiempo para un análisis más extenso y profundo.
- Mayores avances y retrocesos–prue–ba–ensayo–error.
- Situaciones similares, pero únicas y nuevas.
- Mayor dificultad de aplicación de la experiencia.



MAYOR COMPLEJIDAD

CONSTANTEMENTE SE VIOLENTA EL PROPIO TALENTO DEL LIDER Y LAS POTENCIALIDADES DEL RESTO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION

SE TIENE MAS RESPETO A LOS PROBLEMAS QUE A LAS SOLUCIONES

LAS LIMITACIONES ESTAN DENTRO DE UNO, DENTRO DE LA ORGANIZACION. NO FUERA DE ELLOS, LOS FRACASOS NECESITAN DE EXCUSAS, LOS EXITOS NO NECESITAN EXPLICACIONES

DEBEN ELIMINARSE LAS ENFERMEDADES QUE USUALMENTE PENETRAN EN LOS TEJIDOS ORGANIZATIVOS COMO LAS QUEJAS, LAS DUDAS, EL PESIMISMO, LA INDECISION

LOS TIEMPOS MEJORES NO LLEGAN, SE CONSTRUYEN CON AUTOGERENCIA

SIEMPRE EXISTIRAN CRISIS AMENAZADORAS EXTERNAS E INTERNAS A LA ORGANIZACION,

PERO DEBEN EXTERMINARSE LAS TRAGEDIAS MAS GRAVES, QUE ES NO SABER POR DONDE COMENZAR EL CAMBIO .

DEBE COMPRENDERSE QUE EL CAMBIO INVOLUCRA CREATIVIDAD Y DISEÑO

TRABAJAN COMPLEMENTARIAMENTE EN EL MEJORAMIENTO

- DESARROLLO DE ESTRATEGIAS
- PLANEAMIENTO
- IMPLEMENTACIÓN
- SEGUIMIENTO
- CAPACITACION

IDÓNEO EN DESARROLLO

O CAMBIO

ORGANIZACIONAL

CONOCIMIENTO

DE HERRAMIENTAS

BASICAS DEL ACERCAMIENTO

CIENTIFICO