CALIDAD TOTAL Y REINGENIERÍA

AUTORES:

Ing. René Abdón Basantes Ávalos Ph.D.

Lic. Samantha Deyanira Basantes Silva.

GCPI / Unach

CALIDAD TOTAL Y REINGENIERÍA

GCPI/Unach

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

Rector

Ph.D. Gonzalo Nicolay Samaniego Erazo

Vicerrectora Académica

Ph.D. Ángela Calderón Tobar

Vicerrector de Investigación, Vinculación y Posgrado

Ph.D. Lexinton Cepeda Astudillo

Vicerrectora Administrativa

Ph.D. Anita Ríos Rivera

Comité Editorial:

Presidente: Ph.D. Lexinton Cepeda Astudillo

Secretaria: Ing. Sandra Zúñiga Donoso

Miembros: Ph.D. Margarita Pomboza Floril; Ph.D. Gerardo Nieves Loja; Ph.D. Carmen Varguillas Carmona; Ph.D. Cristhy Jiménez Granizo; Ph.D. Víctor Julio García; Msc. Clara Mayorga Mazón; Ph.D. Diego Pinilla Rodríguez.

Título de la obra: CALIDAD TOTAL Y REINGENIERÍA

Nombres de los autores: Ing. René Basantes Avalos Ph.D.

Lic. Samantha Basantes Silva.; Riobamba, 2020

©UNACH, 2020

Ediciones: Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH)

Diseño Gráfico: UNACH

Primera edición – septiembre 2020

Riobamba - Ecuador

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, sea cual fuere el medio, sin la anuencia por escrito del titular de los derechos.

ISBN: 978-9942-835-18-5

ISBN: 978-9942-835-19-2 (DIGITAL)

DOI: <https://doi.org/10.37135/u.editorial.05.22>

Registro Biblioteca Nacional

Depósito legal: 058793

CALIDAD TOTAL Y REINGENIERÍA

Filiación autores:

René Abdón Basantes Ávalos
Universidad Nacional de Chimborazo
rbasantes@unach.edu.ec

Samantha Deyanira Basantes Silva
Investigadora Independiente
samanthadbsilva@gmail.com

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: CALIDAD TOTAL	13
1.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA	14
1.2. NATURALEZA Y ALCANCE.....	15
1.3. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA CALIDAD TOTAL	15
1.3.1. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA CALIDAD TOTAL	18
1.4. LA CASA DE LA CALIDAD TOTAL.	21
1.4.1. ANÁLISIS DE SUS ELEMENTOS.....	23
1.4.2. COMPARACIÓN CON LAS CATEGORIAS DE BALDRIGE Y LOS PRINCIPIOS DE DEMING	31
1.4.3. DIFERENCIA ENTRE EL ENFOQUE TRADICIONAL Y EL ENFOQUE DE LA CALIDAD TOTAL	32
1.4.4. COMPARACIÓN ENTRE LOS ENFOQUES TRADICIONAL Y DE LA CALIDAD TOTAL EN CUANTO A LA DIRECCIÓN DE LOS RRHH.....	35
1.4.5. ESQUEMA PARA EL DESARROLLO DE LA CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA - CASO PRÁCTICO (EXPERIENCIAS)	39
1.4.6. CALIDAD EN EL SERVICIO EDUCATIVO.....	40
1.4.6.1. RASGOS QUE DEFINEN LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO.....	41

1.4.6.2. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO	43
1.4.6.3. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO ..	44
1.4.6.4. CALIDAD EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA.....	47
CAPÍTULO II:	
ESTRATEGIA DE LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA.....	51
2.1. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	52
2.2. LA VISIÓN EMPRESARIAL	54
2.3. ESTILO DE DIRECCIÓN TRADICIONAL Y DE CALIDAD TOTAL	55
2.3.1. ¿POR QUÉ ESTUDIAR LA CALIDAD TOTAL?.....	56
2.4. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	57
2.5. GESTIÓN DE ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS CON CALIDAD TOTAL.....	60
CAPÍTULO III:	
IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	65
3.1. ESTRUCTURA Y MECANISMOS.....	66
3.2. COORDINACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.....	70
3.3. ETAPAS EN EL DESARROLLO DE LA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	72
3.4. PROYECTOS EMPRESARIALES DE CALIDAD TOTAL.....	75
3.5. DESARROLLO DE PROYECTOS DE MEJORA	79
3.5.1. EL CICLO DE DEMING	79

3.5.2.	LA RUTA DE LA CALIDAD TOTAL	82
3.6.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN INTEGRADA DE LA CALIDAD	83

CAPÍTULO IV:		
ASEGURAMIENTO, AUDITORÍA Y MEDICIÓN DE LA CALIDAD TOTAL		87

4.1.	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD TOTAL	88
4.1.1.	ETAPAS EN EL DESARROLLO DE LA GARANTÍA DE CALIDAD	88
4.2.	AUDITORÍAS DE CALIDAD	92
4.2.1.	AUDITORÍA DE CONTROL DE CALIDAD	92
4.2.2.	AUDITORÍA DE CALIDAD	92
4.3.	MEDICIÓN DE LA CALIDAD	94
4.3.1.	COSTOS DE LA MALA CALIDAD	94
4.3.2.	CLASES DE COSTOS DE LA MALA CALIDAD	94
4.4.	CELEBRACIÓN DE LA CALIDAD	97
4.5.	CONCLUSIONES DE LA CALIDAD TOTAL	99

CAPÍTULO V:		
GENERALIDADES		102

5.1.	DEFINICIÓN E IMPORTANCIA	103
5.2.	POSICIONAMIENTO Y REINGENIERÍA	106
5.3.	LA BASE DEL ÉXITO EN LA REINGENIERÍA	107
5.4.	MODELO DE CAMBIO EN LA REINGENIERÍA DE LOS NEGOCIOS	108

CAPÍTULO VI:		
AMBIENTE DE LOS NEGOCIOS		114

6.1.	EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS EN EL ECUADOR	115
6.1.1.	ESTRUCTURAS FORMALES	115
6.1.2.	ESTRUCTURAS INFORMALES.....	115
6.2.	PRESIONES A LAS QUE ESTÁN SUJETOS LOS NEGOCIOS.....	116
6.3.	PROCESOS DE NEGOCIOS	117
6.4.	MERCADO ACTUAL DE LOS NEGOCIOS.....	119
CAPÍTULO VII: ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO		121
7.1.	POSICIONAMIENTO	122
7.1.1.	METAS DEL CAMBIO	124
7.1.2.	METAS DEL POSICIONAMIENTO.....	128
7.2.	MODELAR LOS NEGOCIOS	129
7.2.1.	DEFINICIÓN.....	129
7.2.2.	HERRAMIENTAS PARA MODELAR LOS NEGOCIOS	130
7.3.	PRÁCTICAS MÁS IMPORTANTE DE POSICIONAMIENTO.	131
CAPÍTULO VIII: REINGENIERÍA APLICADA A LOS NEGOCIOS		133
8.1.	EL ENFOQUE.....	134
8.2.	ALCANCE DEL PROYECTO.....	140
8.3.	ETAPAS DEL PROCESO DE REINGENIERÍA A LA OPERACIÓN	143
CAPÍTULO IX: REINGENIERÍA DE VENTAS.....		165
9.1.	ANÁLISIS DE LA VISIÓN EXTERNA	166

9.1.1. MODELO ANTIGUO DE VENTAS	166
9.1.2. IMPACTO DEL MARKETING.....	167
9.1.3. TECNOLOGÍA.....	168
9.1.4. GLOBALIZACIÓN.....	169
9.1.5. FUNCIÓN DE COMPRAS	171
9.2. ANÁLISIS DE LA VISIÓN INTERNA.....	171
9.2.1. FUNCIÓN DE VENTAS	171
9.2.2. FUNCIÓN DEL MARKETING (MKT).....	173
9.2.3. RESISTENCIA AL CAMBIO	174
9.2.4. HERRAMIENTAS ORIENTADAS A LA EFECTIVIDAD.....	175
CONCLUSIONES	179
LISTA DE REFERENCIAS	183

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las herramientas y teorías administrativas son elementos fundamentales en el desarrollo técnico de las empresas, este esfuerzo va encaminado a la comprensión por parte de los lectores en la utilización e implementación de Calidad Total y Reingeniería. Documento de utilización didáctica y práctica de las carreras de formación empresarial como base sólida para su desarrollo y crecimiento profesional.

Su contenido tiene la estructura de la Calidad Total, así como de Reingeniería y su estudio sistemático de aplicación. Tributo para quienes estudian y aplican teorías administrativas para lograr el éxito en la formación académica y profesional.

CAPÍTULO I:

CALIDAD TOTAL

1.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

Es un método sistemático, para desarrollar productos y servicios, y suministrar el servicio al cliente después de la venta, con base en una comprensión total de las necesidades del cliente y sus expectativas razonables. Calidad Total involucra a los empleados de todos los niveles en la evaluación y mejoramiento de la calidad, a través de un control estadístico de procesos y demás instrumentos y técnicas de mejoramiento de la calidad.

Satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables

En este sentido, Stanton, W.; Etzel, M y Walter (2004) señalan que existen dos atributos de la calidad de servicio: el primero, la calidad de servicio la define al cliente no el productor vendedor, y la segunda, es que los clientes evalúan la calidad de servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa el mismo; considerando que, la calidad de la prestación del servicio es establecida por los usuarios, toda empresa debería medir con regularidad la satisfacción de los mismos; es decir, estimar las percepciones de los clientes sobre la calidad con la que una organización entrega y ofrece un servicio.

Importancia

Antes de tomar la decisión de adoptar el proceso de Calidad Total, cada empresa debe contestar una pregunta importante ¿Por qué preocuparnos? La respuesta general a este cuestionamiento es, *porque es un asunto de supervivencia*

Es así que, los autores Zeithaml y Bitner (2005) plantean que: “la calidad de servicio es un componente primordial de las percepciones del cliente. Es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes. La calidad del servicio también puede ser fundamental para determinar la satisfacción del cliente”. Para reforzar este

argumento, Peñaloza (2007) enfatiza en la importancia de la gestión de la calidad, como “el fin último del marketing es la satisfacción del cliente, y este es posible solo cuando se proporcionan productos y servicios de calidad que están íntimamente relacionados, por lo cual resulta obligante centrarse en la valoración de la calidad”.

Así mismo, Pereyra y Pérez (2015) dicen que, la calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente: es vital extender la base de clientes, pero también es fundamental conservar los que ya tiene.

1.2. NATURALEZA Y ALCANCE

La Calidad Total incluye el compromiso de la organización a largo plazo con el mejoramiento continuo de la calidad en toda la organización y con la participación activa de todos los miembros en sus diferentes niveles, para cumplir y sobrepasar todas las expectativas de los clientes. Es simplemente una administración eficaz.

Además de esto, Zeithaml y Bitner (2002) mencionan como punto importante las dimensiones de la calidad, mismas que sirven como punto de referencia tanto para el servicio esperado como para el servicio percibido. Es así que los autores exponen cinco dimensiones principales que el cliente toma en cuenta a la hora de evaluar el servicio, las cuales son: la confiabilidad, la responsabilidad, la seguridad, la empatía y los tangibles (**Zeithaml & Bitner , 2002**).

1.3. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA CALIDAD TOTAL

La calidad viene primero.- Para lograr la satisfacción del cliente, la calidad de nuestros servicios y de nuestros productos deben ser prioridad (número uno).

Los clientes son el centro de atención de nuestras actividades.- El trabajo debe hacerse teniendo en cuenta al cliente, suministrando mejores productos en temas de seguridad, valor y en el servicio de relaciones humanas, competitividad y rentabilidad.

El mejoramiento continuo es esencial para nuestro éxito.- Debemos luchar para alcanzar el éxito de la empresa: en los productos y servicios. Los concesionarios y proveedores son socios estratégicos, la compañía debe tener relaciones mutuamente beneficiosas con ellos y demás asociados de la empresa.

Política y planificación.- Se debe cuestionar la política de calidad de la empresa, la forma cómo se establecen y comunican las mismas, los objetivos de cómo se evalúan los resultados y, finalmente la relación entre los planes a corto plazo.

Administración.- Se debe establecer la autoridad, delegación de autoridad, relación entre las divisiones, el papel de los comités, empleo de los miembros del estado y grado de eficacia de los círculos del control de calidad.

Educación.- Establecer las actividades educativas de la compañía incluyendo las relaciones con el control de calidad y métodos estadísticos, el grado de difusión que se tiene, y lo que se logra, la instrucción con la que se cuenta para los círculos del control de calidad y subcontratistas, también el sistema de sugerencias que se emplea.

INFORMACIÓN.- Se debe establecer las fuentes de información, la forma en que se transmite el mensaje, su rapidez y análisis.

Análisis.- Se debe identificar la calidad del análisis respecto a los problemas, los métodos y los resultados.

Estandarización.- La manera de fijación, previsión y aplicación; empleo de los métodos estadísticos y sus logros.

Control.- Se debe especificar el sistema que se emplea para controlar la calidad, el costo y la cantidad, la eficiencia en el empleo de los métodos estadísticos, determinación de las contribuciones hechas por los círculos de control de calidad y evaluar el sistema y las actividades de control.

Aseguramiento.- Sus procedimientos en el desarrollo de varios productos, la seguridad y prevención de los productos, control y mejoramiento de los procesos y aseguramiento de los métodos estadísticos y evolución de calidad.

EFFECTOS.- Cuantificación y calificación.

Planes futuros.- Determinación de la posición actual de la compañía, solución a problemas y promoción de los intereses de la empresa, determinación de los planes a largo plazo.

Es prudente también mencionar un enfoque alternativo, a través de los principios referentes a la calidad de los servicios. Para el Ing. Humberto Cárdenas Sierra (2005), son ocho los principios básicos de calidad que toda empresa debe de mantener para calificarse como competitiva. Lo ideal sería que toda la empresa relacione y aplique los ocho principios básicos de calidad mencionados y explicados a continuación:

Enfoque al cliente.- El cliente satisfecho representa ganancias y más trabajo, antiguamente, lo que menos importaba era contar con un cliente satisfecho; en la actualidad, esa es la prioridad, y nos referimos a rebasar las expectativas de lo que busca.

Liderazgo.- Todas las empresas necesitan líderes que muevan masas, las ideologías de un líder deben traer beneficios para todos y poder implementar el GANAR - GANAR.

Participación del personal.- El personal muchas veces es de quien se puede obtener las mejores ideas ya que son ellos quienes están

directamente en las áreas de trabajo, de hecho, un alto mando que no sabe escuchar deja de ser un líder.

Enfoque de procesos.- La gran empresa debe de subdividirse en varios procesos los cuales tienen que llevar su propio control, al hacer esto, cada área deberá ser considerada como una “pequeña empresa”, la cual si desde el principio está mal organizada, la cadena llevará a entregar un producto final de mala calidad.

ENFOQUE DE SISTEMAS.- Después de dividir a la organización, se debe unir correctamente los eslabones de cada área para ver todos los subsistemas como un microsistema.

Mejora continua.- La mejora continua es algo intangible, que la organización debe comprender y llevar de forma correcta para darle valor agregado a esta importante actividad, y mejorar de forma permanente sin estancarse. Ejemplo: Si me certifiqué en la ISO 9001 no debo conformarme con esa versión, y apenas salga una nueva, me voy a volver a certificar.

Toma de decisiones basada en hechos.- Toda decisión que impacte en la calidad del producto, debe ser tomada en cuenta ante un hecho que me garantice o reduzca la posibilidad de un error.

Relación beneficiosa con proveedores.- El cliente no se va a conformar con saber que la empresa está certificada, se requiere que los proveedores cumplan también con la entrega de, materia prima de calidad, para entregar un producto final de calidad, que cumpla con los requisitos del cliente directo.

1.3.1. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA CALIDAD TOTAL

Dentro del medio empresarial, González & Michelena (2000, pág.102), sostienen que la Calidad Total puede ser alcanzada, si en primera

instancia, el establecimiento ha logrado implementar una cultura organizacional, que permita que el tratamiento del recurso humano, se centre en el mejoramiento continuo, la mentalidad de cambio y la creación de nuevas habilidades, todo esto contribuirá a que la empresa se mantenga a la altura de las exigencias y competitividad del mercado.

Al hablar de cultura organizacional, los objetivos y metas planteados, deberían estar orientados a la calidad, en este caso, la definición de roles adquiere gran importancia, puesto que, se reduce la incertidumbre al especificar la tarea de cada uno de los funcionarios (González & Michelena, 2000).

Por otro lado, para llegar a practicar una cultura de calidad, que se define como la reunión de hábitos y valores que, conjuntamente con prácticas y herramientas de uso diario, contribuyen a que la organización pueda hacer frente a los retos que surjan para cumplir su misión; es necesario involucrar los aspectos social y profesional (Álvarez, Chaparro, & Reyes, 2015). Es así que, para el aspecto social se debe tomar en cuenta los elementos del entorno, que propicien el desarrollo de la calidad de la persona, antes de relacionarla con el desenvolvimiento profesional. En lo que refiere al aspecto profesional, lo que se desea es que alcance un nivel de conocimiento profundo en el área de experticia, de modo que se pueda aplicar e innovar (Álvarez, Chaparro, & Reyes, 2015).

Juan José Tarí (2000, pág. 13), nos dice que la evolución histórica influye en el concepto de calidad, de tal manera que, para la coyuntura actual ya no se habla únicamente de la calidad de un producto o servicio, sino que se busca un enfoque más integral, a través de la Calidad Total. Es así que el enfoque moderno de la calidad deja de centrarse en la inspección hacia el departamento de producción, y pasa a la prevención en todas las áreas empresariales para alcanzar la satisfacción de las necesidades del cliente; según esto, el autor argumenta que la calidad se definiría entonces por la producción de servicios o bienes, de acuerdo a especificaciones, que cubran las

necesidades y/o expectativas de los clientes (Tarí, 2000). En adición a esto, Alberto Galgano (1995, pág. 9), sostiene que la meta principal de la Calidad Total es conseguir la implantación de un proceso que involucre mejora continua dentro de la empresa de modo que se pueda dar la máxima satisfacción a los clientes, teniendo en cuenta la eficiencia y competitividad en el uso de los recursos.

Así mismo, Miguel Ferrando y Javier Granero (2005, pág.15), sostienen que existe una estrecha relación entre Calidad Total y excelencia; los autores dicen que ambos conceptos engloban una estrategia de gestión que pretende cumplir en un modo equilibrado las expectativas o necesidades de cada uno de los grupos de interés, tales pueden ser, los clientes, los accionistas, los empleados y, en general, la sociedad; en consecuencia, se trata de recopilar las mejores prácticas en lo que respecta a la gestión. A partir de esto, surgen modelos como: el Demin o el Baldrige, que tienen como objetivo ser una herramienta de autoevaluación para la empresa; esto porque permiten crear una referencia con respecto al camino que se debe seguir para lograr la excelencia, a través de fortalezas y áreas para mejorar (Robledillo & Velázquez, 2013).

Un aspecto importante dentro del TQM (Total Quality Management de acuerdo con sus siglas en inglés, o Administración de la Calidad Total) involucra la prevención, de tal modo que los problemas puedan ser eliminados incluso antes que se presenten (Carro & Gonzáles, 2012). En este caso, es necesario entrenar al personal y propiciar un medio ambiente corporativo que conlleve a respuestas rápidas ante los requerimientos de los clientes; es por esto, que todos los funcionarios deberían conocer a fondo cómo crear valor agregado y cuál es su papel dentro del proceso. Esto debe incluir necesariamente a todos aquellos con quienes interactúa la organización, ya sean internos o externos, de modo que los límites para el análisis se ven ampliados (Carro & Gonzáles, 2012).

Al igual que la cultura de calidad mencionada anteriormente, la administración de la Calidad Total centra su atención en la

continua mejora de procesos, en pos de la consecución de la satisfacción del cliente; por lo tanto, cada proceso, ya sea de carácter interdepartamental o administrativo, deberá ser permanentemente delimitado y mejorado. Como resultado el producto final supera las expectativas que tenían los clientes (Carro & Gonzáles, 2012). Es importante aclarar la diferencia entre el TQM ¹ y el concepto de control de calidad, que ha estado siempre presente. El último, evita que un producto defectuoso llegue a manos del cliente; no impide el desperdicio en que se incurre durante la elaboración del producto, ni el costo que la organización cubre por dicho trabajo, el TQM pretende involucrarse en cada proceso, de tal manera que no se llegue a desperdiciar nada (Carro & Gonzáles, 2012).

La gestión por procesos constituye el mayor soporte para el mantenimiento de la calidad. Los resultados de la calidad tienen una relación directamente proporcional en los procesos: como sean definidos o desarrollados (Cantón, 2010). De acuerdo con Isabel Cantón (2010, pág. 5), existen cuatro características básicas de los procesos, que ayudarían a integrar lo mencionado anteriormente:

- Orientación a resultados
- Concordancia con la misión de la organización
- Creación del valor agregado
- Dar respuesta a la misión de la organización

1.4 LA CASA DE LA CALIDAD TOTAL

Los expertos en RRHH ², que definen su mundo en términos de amenaza, pueden emprender acciones defensivas y centrarse en preservar el pasado y, refugiarse en técnicas estrechas. Por el contrario, los expertos en RRHH que precisan su mundo en términos de oportunidad se centrarán en el futuro y llevarán consigo lo mejor

1 Total Quality Management (Gestión de la Calidad Total)

2 Recursos Humanos

del pasado. Como expertos en RRHH se familiarizan y comprenden la promesa de Calidad Total, y la urgencia de aprovechar la oportunidad es evidente para ellos.

La Calidad Total es un enfoque y una parte integral de la estrategia fundamental del conjunto. Se desarrolla horizontalmente a través de los departamentos y funciones, implicando a todos los empleados, desde el nivel más alto hasta el más bajo, y se extiende hacia delante y hacia atrás para incluir la cadena de proveedores y de clientes.

Los principios y prácticas asociadas con la Calidad Total, repercuten en todos los enfoques tradicionales de la gestión de recursos humanos y requerirán cambios laborales en todos los puestos de trabajo claves de la organización, incluyendo a los expertos en RRHH.

La Casa de la Calidad Total, proporciona un marco conceptual para la comprensión de los componentes interdependientes de un sistema de Calidad Total.

La Casa de la Calidad Total, está compuesta por seis elementos: (1) el techo de la superestructura de cuatro subsistemas organizativos, dentro de cada uno de los cuales tiene lugar el trabajo concreto de cualquier organización: los subsistemas directivo, social, técnico y educativo; (2) los cuatro pilares de la calidad satisfacción del cliente, mejora continua, hablar con pruebas o hechos, y respeto por las personas; (3) los cuatro cimientos dirección estratégica, dirección de procesos, dirección de proyectos y dirección de la actuación; (4) las cuatro piedras angulares planificación estratégica, planificación de procesos, planificación de proyectos y planificación de la actuación; (5) el mortero, despliegue entre las juntas del techo, los pilares, los fundamentos y las cuatro piedras angulares; y, (6) la cultura de trabajo ético.

Esta visión integrada de una organización requiere más que el dominio de las subespecialidades tradicionales de RRHH; solicita

además dar énfasis al cuadrante de flexibilidad externa de los enfoques de los RRHH. La Casa de la Calidad Total analizada en este libro es el compendio de un sistema de relaciones humanas de una determinada organización y se opone al alcance y significado de la Casa de la Calidad, un concepto más limitado, que trata del sentido de la función de calidad según la planificación de Hoshin.

Fuente: (Alfonso & Soto , 2017).

1.4.1. ANÁLISIS DE SUS ELEMENTOS

El techo de la superestructura de la Casa de la Calidad Total es un sistema compuesto por cuatro subsistemas; social, técnico, educativo, y directivo. La interdependencia entre ellos está representada en la intersección entre los tres círculos, tal como se muestra en la figura 1.4. La función de un directivo es trabajar en un sistema para

mejorarlo constantemente, con la ayuda de los demás. Dentro de la Casa de la Calidad Total, el director de RRHH debe trabajar en los cuatro subsistemas.

El sistema social defendido por Deming incluye factores asociados con las características formales e informales de la personalidad de la organización: (1) normas de la organización, responsabilidades de cada puesto de trabajo, relaciones socio-psicológicas esperadas; (2) posición y relaciones de poder entre miembros individuales y grupos, y (3) el grado en que la organización laboral es una comunidad laboral. El sistema social es el que tiene mayor impacto en factores tales como competencia, cooperación, motivación, creatividad, comportamiento innovador y trabajo en equipo. Los directores de RRHH tienen una gran responsabilidad sobre la naturaleza y personalidad de la organización.

Para conseguir la Calidad Total, se debe desarrollar un sistema social en el que se acepten como prácticas comunes en la gestión de los RRHH la satisfacción del consumidor, mejora continua, hablar basándose en hechos y respeto por las personas.

El sistema técnico defendido por Juran, se centra en el flujo de trabajo a través de la organización. Incluye todas las herramientas y maquinaria, la búsqueda de la calidad y los aspectos cuantitativos de la calidad. Si usted puede medirla, probablemente podrá describirla y quizá mejorarla utilizando el enfoque de los sistemas técnicos. En la mayoría de las organizaciones, el sistema técnico contiene los siguientes elementos:

- Acumulación de tecnología
- Búsqueda de la estandarización
- Flujo de trabajo, materiales y especificaciones
- Definición de los trabajos y responsabilidades
- Enfrentamiento máquina individuo
- Número y tipo de pasos a seguir

- Disponibilidad y utilización de la información
- Procesos de toma de decisiones
- Instrumentos y procedimientos para la resolución de problemas
- Acuerdos de equipamientos, herramientas y personal.

Los beneficios esperados a partir del análisis y la mejora del sistema técnico tienden a:

- Disminuir (eliminar) el tiempo perdido y la repetición del trabajo para reparaciones de piezas defectuosas.
- Disminuir (eliminar) la variación negativa
- Disminuir (eliminar) las interrupciones y el tiempo de ocio
- Ahorrar tiempo y dinero
- Incrementar el control del empleado sobre el proceso de trabajo
- Disminuir los cuellos de botella y la frustración
- Mejorar la seguridad y la calidad de vida laboral
- Incrementar la velocidad y la responsabilidad
- Mejorar la satisfacción del consumidor

El sistema educativo se basa en la creación y el desarrollo de una organización educativa global dedicada a la continua expansión de los horizontes del conocimiento de sus empleados para ganar en ventaja competitiva. Honda, Xerox, Motorola y General Electric, son ejemplos de organizaciones que apostaron por el desarrollo de sus sistemas educativos. El sistema educativo no solo requiere de expertos en RRHH para potenciar sus esfuerzos de formación y desarrollo internos, sino que también requiere que se forjen relaciones con otras instituciones educativas públicas o privadas y que se mantenga actualizado el nivel de formación de sus empleados.

El sistema directivo defendido por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, incluye factores asociados con: (1) la estructura organizativa (diseño, políticas, modelos de autoridad y controles presupuestarios); (2) la misión, visión y objetivos de

la institución; y, (3) actividades administrativas (planificación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades organizativas). Los directivos proporcionan el liderazgo y el marco para las políticas, procedimientos y prácticas de la organización. El sistema directivo se divide en cuatro grupos: estrategia, proceso, proyecto y gestión de la actuación del personal. Comprenden los cimientos y las piedras angulares de la Casa de la Calidad Total y se discuten brevemente en este apartado.

El techo y los cuatro pilares de la Casa de la Calidad Total, dependen de las cuatro piedras angulares y de los cuatro fundamentos de dirección que se refieren a estrategias, procesos, proyectos y actuación. Mientras el tejado (subsistemas) es la parte más teórica de la Casa de la Calidad Total, los pilares (resultados) proporcionan las directrices para la actualización del sistema, pero en realidad no sostienen el edificio. A las operaciones de planificación y dirección les queda ponerse en funcionamiento para actualizar el proceso de mejora de la calidad.

La piedra angular del primer pilar de la satisfacción del consumidor es la planificación estratégica. La planificación estratégica es el proceso de análisis del entorno y la formulación de una táctica para determinar la futura estabilidad direccional de una organización. Generalmente se trata como un proceso iterativo. Participativo, centrado en el diseño que realza la suficiencia, aumenta la precisión y genera el compromiso de adaptación del personal a una transformación del entorno.

El cimiento del primer pilar es la dirección estratégica. La dirección estratégica es el proceso de aplicación estratégica de los planes de implementación, evaluación y control a fin de desarrollar la ventaja competitiva y de asegurar una favorable organización futura. Normalmente se trata como un proceso activo, iterativo y de feedback para determinar el comportamiento a largo plazo de una organización.

La piedra angular del segundo pilar de mejora continua es la planificación de procesos. La planificación de procesos es el paso que asegura que todos los métodos de decisión, funcionan en armonía con la misión o finalidad y que responden a las necesidades y expectativas de los clientes o consumidores, maximizando su flexibilidad operativa. El punto clave es diseñar operaciones para escuchar y responder rápidamente a la voz cambiante del consumidor.

El cimiento del segundo pilar es la dirección de procesos. La dirección de procesos es la coordinación e implementación de procesos medidos, planificados y controlados, para mejorar continuamente las operaciones. A este nivel los esfuerzos suelen ser multifuncionales, ya que existen muchas funciones que atraviesan las fronteras entre los distintos departamentos. Ello requiere una colaboración interdepartamental, con procesos e indicadores de funciones debidamente asignados. Los resultados son un lenguaje común para documentar las actividades y ayudar a la toma de decisiones, eliminar tiempo perdido, repetición de tareas por reparaciones y cuellos de botella.

Las siete herramientas fundamentales son: el diagrama de afinidad / método KJ, el diagrama de interrelaciones, el diagrama en árbol, la matriz, gráfico de flechas, el gráfico del programa del proceso de decisión y la matriz de análisis de datos. Las seis herramientas suplementarias son el punto de referencia competitivo, gráficos de flujos, técnica del grupo nominal, encuestas estructuradas, gráficos de tendencias y gráfico excelerator ³.

La piedra angular del tercer pilar, hablar con pruebas, es la planificación de proyectos. La planificación de proyectos es la elaboración de un sistema para planificar, organizar, implementar y controlar con efectividad todas las actividades precisas para llevar a término satisfactoriamente las iniciativas del proyecto.

3 Gráfica de control estadístico

En este momento es cuando se forman los equipos para solucionar y desarrollar iniciativas relacionadas, tanto con los procesos, como con las políticas. Las actividades del equipo están relacionadas con los objetivos operacionales y con las mejoras que se hayan propuesto conseguir. Desarrollan los factores de éxito clave: sistemas de control, planes, mecanismos de seguimiento, indicadores de actuación y análisis de capacidades.

El cimiento del tercer pilar es la gestión de proyectos. La gestión de proyectos es la implementación y el control de un evento único, no recurrente, que desencadena el cambio organizativo, mediante unas fases estructuradas y unos resultados específicos, y que requiere el trabajo en equipo para su realización satisfactoria.

La gestión coherente de proyectos enlaza los objetivos y procesos organizativos, implementa un plan de trabajo con hitos establecidos, instituye un proceso de comunicación para documentar las decisiones y las mejoras fundamentales, resuelve los problemas de proyectos y concluye en un plan, llevado dentro de los límites de precio y presupuesto. Las siete herramientas principales en la dirección de proyectos son los diagramas de causa y efecto, hojas de cálculo, gráficos ilustrativos, histogramas, diagramas de Pareto, gráficos de desviaciones y gráficos de control. Las seis herramientas suplementarias en la gestión de proyectos son el análisis de la competencia, matriz de prioridad, gráficos de recorrido o evolución, diagramas de bloque, análisis de las relaciones clientes-proveedores y mapas de calidad.

La piedra angular del cuarto pilar respeto por la gente, es la planificación de la actuación. La planificación de la actuación es un proceso que concede a todos los empleados lo necesario para implementar mejoras continuas en los procesos, sistemas precedentes mediante la realización de tareas y actividades a nivel individual.

Cada individuo se mueve en función del desarrollo de una misión personal y un análisis de cómo el modo de desarrollar su trabajo contribuye el éxito y sentido de comunidad de la organización.

El cimiento del cuarto pilar es la gestión de la actuación. La gestión de la actuación es la implementación y el control teniendo en cuenta la Calidad Total.

Se desarrollan objetivo clave con indicadores de calidad y controles personales. El resultado de la dirección de la actuación del personal es una comprometedora visión de la organización: personas a quienes se da poder para tomar decisiones y resolver problemas, un mayor sentido de satisfacción laboral y de comunidad laboral, mejor comunicación, respeto y confianza, sistemas de trabajo más integrados.

Los resultados de las piedras angulares y los cimientos de la Casa de la Calidad Total son sus cuatro pilares.

El primer pilar, satisfacción del cliente. Es la continua satisfacción de las expectativas del consumidor, lo que proporciona dirección estratégica, identidad organizativa y objetivos prioritarios para la Calidad Total de la empresa.

Mantener la satisfacción del consumidor y producir agrado incrementa la cuota del mercado y en último término la rentabilidad, y concede estabilidad a la organización en situaciones turbulentas.

El segundo pilar mejora continua. Es tanto un compromiso como un proceso para diseñar e implementar un sistema operativo que responda a los deseos de los clientes internos y externos.

El continuo avance o mejora es el resultado de un sólido proceso de planificación y dirección. Para los expertos en recursos humanos, esto supone aprender nuevos procesos, instrumentos y tareas y aplicarlos a las especializaciones tradicionales de recursos humanos. El avance continuo se concentra en el incremento de la efectividad y eficiencia del sistema a fin de conseguir ventajas competitivas, satisfaciendo las expectativas cambiantes de los consumidores.

El tercer pilar hablar con pruebas o hechos es el resultado. En primer lugar, la provisión de métodos y recursos por parte de la organización para determinar lo que es realmente cierto y, en segundo lugar, estructurarse de modo que sus miembros puedan dar voz a la verdad sin riesgos.

Es el resultado de un proyecto conjunto de planificación y dirección y requiere una gran dosis de trabajo en equipo. Hablar basándose en hechos requiere un ordenamiento disciplinado y una aplicación regular de los instrumentos de Calidad Total para conseguir información confiable y puntual para la toma de decisiones.

Los expertos en recursos humanos, requieren competencias tanto para el manejo de las herramientas de dirección de proyectos, como de la dinámica de grupos para crear equipos de trabajo, capaces de dirigirse autónomamente. Los expertos en recursos humanos necesitan estar en contacto con los equipos de trabajo para compartir información y para asignar proyectos de grupo que puedan conseguir los objetivos de la organización.

El cuarto pilar, **respeto por la gente**, es la consideración positiva del prójimo y de uno mismo que posibilita y refuerza el compromiso personal con la Calidad Total.

Es el resultado de la dirección y planificación sistemáticas de la actuación personal. La responsabilidad personal para contribuir a los objetivos de la organización, al sistema de procesos y a los proyectos en equipo es el marco de características de los recursos humanos para el reconocimiento y la compensación en el tiempo.

Finalmente, **el despliegue**, vincula el techo, los pilares, los cimientos y las piedras angulares de la Casa de la Calidad Total. El despliegue es el proceso interactivo de participación y feedback que crea un clima de responsabilidad y compromiso con la expansión de la Casa de la Calidad Total, tanto nacional como internacionalmente.

1.4.2. COMPARACIÓN CON LAS CATEGORÍAS DE BALDRIGE Y LOS PRINCIPIOS DE DEMING

CASA DE LA CALIDAD TOTAL	CATEGORÍAS DE BALDRIGE	PRINCIPIOS DE DEMING
TECHO		
Sistema de Gestión <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas, procesos • Liderazgo • Estrategia • Misión, visión, valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planificación estratégica de la calidad. • Planificación de largo alcance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad para con sus propósitos. • Adoptar nueva filosofía. • Instituir el liderazgo.
Sistema Social <ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Normas Sociales • Equipos. • Personalidad organizativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del empleado. • Desarrollo del asociacionismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe cambiar el estilo jerárquico de la dirección. • La transformación solo la pueden conseguir las personas, no la informática.
Sistema Técnico <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de trabajo. • Descripciones del puesto de trabajo. • Instrumentos para la resolución de problemas. • Toma de decisiones. • Instrumentos de medición. • Sistema Educativo. • Aprendizaje a lo largo de toda la vida. • Reciclaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos multifuncional. • Gestión del proceso de calidad. • Reducir la duración del ciclo. • Diseño de la calidad • Dirección y desarrollo de los recursos humanos. • Aprendizaje continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rompimiento de las barreras departamentales. • Mediciones estadísticas. • Participación y desarrollo del empleado. • Instaurar la formación para el puesto de trabajo.
LOS PILARES DE LA CALIDAD		
Satisfacción del consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Centrarse en el consumidor: satisfacción del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de la calidad en las necesidades presentes y futuras del consumidor.
Mejoras continuas	<ul style="list-style-type: none"> • Información y análisis. • Gestión del proceso de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cese de la dependencia de la inspección masiva.
Hablar con pruebas	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y resultados de la operación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creemos en Dios: los demás aportan hechos.

CASA DE LA CALIDAD TOTAL	CATEGORÍAS DE BALDRIGE	PRINCIPIOS DE DEMING
Respeto por las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Información y análisis. • Gestión por hechos. • Gestión y desarrollo de los recursos humanos. • Desarrollo y participación del empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones estadísticas • Implicar a todos los individuos en el proceso de transformación. • Eliminar eslóganes y metas. • Eliminar las cuotas numéricas. • Retirar las barreras al orgullo de los trabajadores.
CULTURA DE TRABAJO ÉTICO		
	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Gestión y desarrollo de los recursos humanos. • Gestionar para integrar la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir sin miedo. • Crear y mantener la integridad del sistema.

1.4.3. DIFERENCIA ENTRE EL ENFOQUE TRADICIONAL Y EL ENFOQUE DE LA CALIDAD TOTAL.

	Enfoque tradicional	Enfoque de la Calidad Total en la dirección de los RR. HH
Filosofía	Un día de trabajo justo por un día de sueldo justo.	Responsabilidad, compromiso y compensaciones compartidas.
Objetivos de la empresa	Incremento en la productividad, rentabilidad; la calidad es secundaria; centrado en el trabajo.	Incremento de la calidad, productividad, satisfacción del cliente, satisfacción del empleado y lealtad.
Objetivos de Calidad	Calidad adecuada para permanecer en el negocio; el personal trabaja para conseguir mejoras en la calidad.	Gestión de Calidad Total y mejora continua en y a través de cada nivel.
Compartir la información sobre la empresa	Limitado a la información precisa para llevar a cabo un trabajo.	Libros abiertos, se comparte la información sobre beneficios, productividad, calidad, costes, planes de gastos del capital.
Principales figuras	Gerentes, accionistas, clientes, empleados.	Clientes, todos los empleados, accionistas.
Implicación del empleado	Programas: sugerencias, planes, premios personales a los empleados; normalmente no hay un sistema formas.	Extensivo entre y dentro de los niveles y funciones (forma de vida).
Educación y formación	Formación <<on-the-job>>, feedback a partir del mismo trabajo.	Educación sobre calidad y economía, formación en varios aspectos, resolución de problemas y procesos de grupo.

Estructura de la recompensa	Diseñada y administrada por el cuerpo directivo	Diseñada y ajustada por el comité cuerpo directivo. -empleado; formal, pronta implicación en sindicatos.
Seguridad del puesto de trabajo	Trabajo como un coste variable; habituales paros involuntarios en las épocas bajas del negocio.	El compromiso formal es una consideración clave en todas las decisiones.

El techo

Sistema de gestión

En cuanto tiene que ver con el Sistema de Gestión Baldrige y los principios de Deming, los dos coinciden que los directivos de la empresa al mostrar un buen liderazgo alcanzarán el éxito de sus planes, teniendo como factor fundamental la comunicación eficiente con sus empleados.

Sistema social

Los dos autores respaldan que la formación de sus empleados y trabajadores conllevan a que la empresa alcance no solo un crecimiento económico, sino que logren el desarrollo económico global de la empresa; creando una sociedad empresarial de logros y éxitos.

Un factor también importante en el que hace énfasis Baldrige es en la tecnología a utilizarse, porque esta permitirá la puesta en práctica de las ideas operacionales de todos los miembros de la empresa.

Deming aclara que la tecnología no funciona bien sin la adecuada formación del trabajador.

En definitiva, los dos coinciden que la formación es indispensable, la consideran una inversión, que todo empresario la debe aplicar.

Sistema técnico

Baldrige basa su punto de vista en la optimización de costos, reduciendo tiempos y movimientos, indicando además que los procesos a utilizarse deben ser muy eficientes, logrando así obtener un producto o servicio de calidad.

Deming por su lado, complementa lo anterior, señalando que la coordinación y una buena comunicación entre las distintas áreas de la empresa es un síntoma de una organización con éxito, permitiendo así que sus evaluaciones sean claras y precisas con saldos siempre favorables.

Sistema educativo

La continúa formación y capacitación del empleado permite que la empresa este en una continua innovación en todas sus áreas (Administración, Producción, Comercialización, Financiera, Seguridad, Contabilidad), obteniendo así excelentes resultados, beneficiosos tanto para el empleado como para el empleador.

Los pilares

Satisfacción del consumidor

Deming es más preciso y completo, al indicar que el consumidor tiene necesidades presentes y futuras y, que la empresa con sus productos o servicios las debe satisfacer plenamente.

Mejoras continuas

Baldrige resalta la importancia del mejoramiento continuo, de todos los procesos operacionales de la empresa en sus respectivas áreas, y lo complementa Deming, al decir que cada departamento no debe esperar la inspección a cada momento para su buen funcionamiento, más bien, siempre deben procurar mejorar.

Hablar con pruebas

Toda decisión que se tome debe basarse en estudios y análisis reales.

Todo proceso a efectuarse debe tomar como antecedente una adecuada y eficiente planificación.

Los dos autores coinciden respecto a este punto.

Respeto por las personas

El recurso humano como factor primordial de la empresa se la debe tratar como tal. Al considerarlo como persona y no, como un objeto productivo al igual que las máquinas; porque tiene sentimientos y principios que deben ser respetados y considerados para bien de la organización.

Cultura de trabajo ético

Liderazgo en la Planificación, Organización, Coordinación, Supervisión, Control, Dirección y Evaluación de las actividades de la empresa, los directivos y ejecutivos al dar imagen de este factor primordial en una autoridad, inyectan en el subordinado; responsabilidad y gusto por el quehacer realizado para la empresa, satisfaciendo así los objetivos generales de la empresa e individuales del trabajador.

1.4.4. COMPARACIÓN DE LOS ENFOQUES TRADICIONAL Y DE LA CALIDAD TOTAL EN CUANTO A LA DIRECCIÓN DE LOS RR. HH

Filosofía

En el enfoque tradicional, el trabajador tiene un ingreso económico igual a su labor desempeñada en la fábrica, es decir, mientras más

sea su labor a favor de la empresa, más será su ingreso económico y viceversa; factor que en la actualidad no se aplica o es muy poca su utilización.

En el enfoque de la Calidad Total, el trabajador forma parte de la empresa por ende las responsabilidades, los compromisos y compensaciones son compartidos de forma total entre trabajadores-empleados (obrero-patrón)

Objetivos de la empresa

Anteriormente las empresas se dedicaban a producir más, abarcar un mercado mayor a su competencia, dejando a un lado al cliente, al consumidor, sin satisfacer sus necesidades porque estos productos tenían calidad baja o en definitiva eran de mala calidad.

Mientras tanto, el nuevo enfoque se preocupa de los aspectos internos y externos de la empresa, llegando así a la satisfacción interna de la empresa y por supuesto la satisfacción total del consumidor o cliente.

OBJETIVOS DE CALIDAD

Los objetivos de la calidad en el enfoque tradicional, estaban encaminados a mantener la calidad durante un largo plazo, el personal tiene la responsabilidad de buscar mejoras en la calidad, a través de su labor y experiencia en su puesto de trabajo.

Mientras que, el enfoque de Calidad Total está basado en un mejoramiento continuo de los niveles de la empresa, aquí todos buscamos mejoras en la Calidad Total, desde los accionistas hasta el consumidor.

Compartir la información sobre la empresa

En la actualidad, para realizar un trabajo o estudio, es muy difícil obtener información precisa sobre el tema que se va a desarrollar, porque las empresas tienen el temor que exista fuga de información y se la proporcione a la competencia.

En el enfoque de la Calidad Total, es lo contrario al enfoque tradicional; el primero comparte información sobre todas las actividades y acciones tomadas por la empresa para realizar un estudio óptimo sobre el tema que se va a ejecutar.

Principales figuras

El enfoque tradicional, la jerarquía está dada desde la cabeza de la empresa, que son los gerentes y accionistas y en un segundo plano, los clientes y empleados.

Mientras que, en el enfoque de Calidad Total el Cliente es lo primero es el “Rey” es la razón de ser de la empresa, y en segundo plano están los empleados y accionistas.

Implicación del empleado

Los programas donde está sumergido el empleado tienen un carácter individual en el sentido de remuneración, premios; en estos programas no existe una administración formal, todo se realiza a través del desenvolvimiento dentro de la empresa.

El enfoque de la Calidad Total es de una forma global para el empleado dentro de los niveles y funciones de la empresa; el trabajador es parte activa de la administración de la empresa.

Educación y formación

En el enfoque tradicional, la formación como la educación viene desde el lugar de trabajo y su retroalimentación a través de su labor o aporte al aparato productivo, si se ha efectuado algo incorrecto se vuelve a repetir el flujo de producción.

Mientras que, en enfoque de la Calidad Total, primero se toma en cuenta, la prevención o educación, para que no se cometa errores en el flujo de producción, porque esto significa un ahorro económico a través de la educación sobre calidad y economía.

Estructura de la recompensa

En el enfoque tradicional todos los planes, programas vienen diseñados por los accionistas, gerentes.

En el enfoque de la Calidad Total, los planes programas vienen dados por los representantes de los empleados u obreros; y junto a ellos el cuerpo directivo de la empresa.

Seguridad del puesto de trabajo

En el enfoque tradicional, los trabajadores no tienen un ambiente de trabajo agradable, por ese motivo los paros y las huelgas; la empresa por la inestabilidad que tiene trabaja como ente variable.

En el enfoque de la Calidad Total, existe un ambiente de confianza entre los empleados y empleadores por el compromiso que tienen los dos en lograr conseguir el objetivo que se ha propuesto la empresa.

1.4.5. ESQUEMA PARA EL DESARROLLO DE LA CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA - CASO PRÁCTICO (EXPERIENCIAS)

El desarrollo de la Calidad Total dentro de cada organización, depende también del área bajo la cual la empresa se desarrolla. Es así que, para el ejemplo propuesto se toma el caso de una cooperativa de crédito.

Entonces, la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema se dedica a la entrega de créditos para la producción, así como también para la creación de empresas nuevas; dicha organización está formada por socios cuya intención principal es la de comercializar un servicio (Coop. Fernando Daquilema, 2019). Bajo este marco de operación, el siguiente esquema, describe cómo se desarrolla el proceso de Calidad Total dentro de la empresa:

*Diagrama de Flujo: Cooperativa de Ahorro y Crédito.
Fuente: (Coop. Fernando Daquilema, 2019)*

Además de lo anterior, un proceso determinado debe seguirse para el otorgamiento de créditos a los clientes de la Cooperativa Fernando Daquilema. Es así que, primero se reciben los documentos de los solicitantes para ser analizados y, si todo está en regla, se procede al sellado de la solicitud. Posteriormente, se establece tanto el monto de crédito que será entregado (de acuerdo a las necesidades del solicitante) así como las cuotas en las que se cancelará dicho crédito. Si no se cancela en los 5 meses de plazo que se les da a los clientes, se cobrará una multa; todo este proceso toma, en promedio de 10 días (Coop. Fernando Daquilema, 2019).

1.4.6. CALIDAD EN EL SERVICIO EDUCATIVO

La OCDE (1995), define la educación de calidad como aquella que “asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta”.

Según Mortimore (2000), “La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados”.

Continuando con sus aportes sobre calidad del servicio educativo, Cano (1998) sustenta que la educación puede entenderse como “un consumo en tanto que satisface un derecho y una necesidad humana, pero desde un punto de vista colectivo, es un medio para producir riqueza; por lo tanto, es una inversión que debe ser planificada por el estado”.

Desde un punto de vista individual se puede estudiar por el placer de hacerlo o por conseguir un título que permita alcanzar una ocupación profesional; sin embargo, según Quintana (2001), es una

“actitud materialista y utilitarista casi ofensiva al reducir algo tan humano como la educación a un simple medio como la economía”. Para la UNESCO (2011), la calidad educativa como parte importante del derecho universal a la educación, debe ofrecer y garantizar el pleno desarrollo de las múltiples potencialidades de cada persona, a través de aprendizajes socialmente relevantes y experiencias educativas pertinentes a las necesidades y características de los individuos, y de los contextos en los que se desenvuelven.

Se puede, por tanto, tomar en cuenta las herramientas conceptuales sobre calidad ya referidas, pero orientadas al horizonte ético que demanda la UNESCO. Lo técnico como complemento de lo ético, que es al fin de cuentas el objetivo principal de una calidad educativa para todos.

1.4.6.1. RASGOS QUE DEFINEN LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO

Para Cano (1998), siempre ha habido cierta preocupación por identificar los rasgos que caracterizan a las escuelas eficaces o escuelas con éxito. Afirma: La visión clásica de este problema plantea que la calidad de un centro depende, fundamentalmente, de sus elementos personales, es decir, de sus profesores y alumnos. Las escuelas eficaces son aquellas que tienen buenos profesores y buenos alumnos, donde cabe esperar excelentes rendimientos.

Se ha demostrado que esta suposición, parte de un principio que inicialmente es cierto es inexacta, ya que en escuelas con parecidos recursos humanos se obtienen los mismos o idénticos resultados.

Todos los trabajos de investigación sobre “escuelas eficaces” en las décadas de los setenta y ochenta han tenido como finalidad común “tratar de aislar los factores que inciden sobre la calidad de un centro que, una vez identificado, se pueda implementar en otros y así paliar las desigualdades existentes en los resultados”.

La mejora de un centro supone, necesariamente, transformar sus condiciones internas, tanto las relativas a los procesos de enseñanza/aprendizaje como aquellas otras relativa a su organización o funcionamiento. La preocupación por el clima interno del centro debe constituir un objetivo prioritario de todo programa de cambio. Purkey, D y Smith (1983), vuelven a establecer un catálogo de factores relacionados con las escuelas eficaces, partiendo de una concepción del centro educativo como una organización, tanto desde el punto de vista de su estructura como de su funcionamiento:

Desde este supuesto, estos autores identificaron las siguientes variables organizativas y estructurales, relacionadas con la eficacia de los centros escolares: autonomía, reconocimiento del progreso del alumno, participación y apoyo de la familia, clima institucional, tiempo dedicado al aprendizaje, estabilidad y continuidad del personal del centro, desarrollo profesional del personal del centro, apoyos de las autoridades y de la comunidad.

Además de estos factores relativos a las organizaciones educativas, existían otros denominados “proceso” inicialmente identificados por Fullan (1985), señalando su incidencia en relación con los resultados y con las posibilidades de transformación y mejora del centro. Este autor resalta la importancia de factores como liderazgo del director y toma de decisiones compartidas, consenso en relación con las metas y objetivos del centro; intensa comunicación e interacción entre los miembros y finalmente trabajo colaborativo entre el profesorado del centro.

Miranda, Chamorro y Rubio (2012) van más allá, sentenciando que calidad es un concepto muy relativo que:

Significa cosas diferentes para diferentes personas, es decir, existe una diversidad de intereses de las personas implicadas. Puede suponer cosas distintas para una misma persona en diferentes momentos y situaciones, según sus objetivos; se trata de un concepto que puede definirse en términos absolutos o relativos. Es

un concepto escurridizo asociado a lo que es bueno, merece la pena y con el que es necesario comprometerse.

En este sentido Guerra (1991), señala que puede suceder que los padres piensan y dicen que la institución educativa es buena porque todos los alumnos aprueban o porque hay mucho orden o simplemente porque no se mezclan los hijos con las otras clases inferiores; los alumnos piensan que la institución es buena porque se aprueba fácilmente o por que los profesores son amables y los profesores piensan y dicen que el colegio o instituto donde trabajan es bueno porque el equipo directivo es excelente, el ambiente de trabajo es magnífico y los alumnos son trabajadores. Estos criterios naturalmente, están en función de la “percepción” que los actores en juego manejan.

1.4.6.2. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO

Fernández y Pérez (2016), sostienen que las instituciones educativas están dedicadas a la formación de personas. En tal sentido tienen una importante misión, transformar el pensamiento de los estudiantes, en formas de actuar con sentido de responsabilidad y otorgar valores, principios y una filosofía de vida y trabajo que les permita afrontar con éxitos los retos de la vida. En tal sentido la gestión de las instituciones cumple un rol fundamental en la dirección y conducción de todos los responsables de la educación de los estudiantes. En ese sentido, se afirma que para la gestión se debe:

Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones. Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos. Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización. Comprometer a todos los actores institucionales y definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Para Ivancevich (1997), la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica.

En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.

Bajo esta perspectiva el actor define a la gestión como: “el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr” (Ander-Egg, E., 2003, pág. 22).

Los autores consideran a la gestión educativa como la capacidad de articular los recursos que se dispone y la manera de lograr lo que se desea. En este sentido, para Pérez (1998), considera que la gestión educativa es el proceso mediante el cual, el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.

1.4.6.3. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO

UNESCO (2011), considera que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que enmarca entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo

hacen, dentro de un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria. Esta distinción según la UNESCO permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma.

Considerando cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria. Las cuales las enfocaremos desde las perspectivas propuestas por la UNESCO en el manual de gestión para directores de instituciones educativas:

Dimensión Institucional.- Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución, ofreciendo un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.

Entre estos aspectos se consideran los que pertenecen a la estructura formal (organigramas, distribución de tareas y división del trabajo, uso del tiempo y de los espacios), como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del

contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

Dimensión Pedagógica.- Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

Dimensión Administrativa.- En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje.

Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles;

organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable financiero.

Dimensión Comunitaria.- Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

1.4.6.4. CALIDAD EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

La evaluación de la calidad en la universidad requiere como paso previo, determinar cuáles son los propósitos y objetivos perseguidos por la misma. No obstante, parece claro que sus objetivos son múltiples y que las valoraciones que se pueden hacer de ellos son diferentes.

Partiendo de este punto, el establecimiento de objetivos es, en definitiva, el aspecto más importante para lograr la calidad en todos los procesos llevados a cabo dentro de cualquier organización.

Un exhaustivo informe realizado en el Reino Unido titulado “Higher Education in the Learning Society”, más conocido como Informe Dearing, establece que “el propósito esencial de la educación superior es hacer posible que la sociedad progrese adecuadamente mediante la comprensión de su propia realidad y del mundo que la rodea: en una palabra, sustentar la sociedad del aprendizaje”, Dearing (1997, pág. 102).

“La universidad actual se enfrenta al desafío de insertarse en un mundo complejo, con nuevas exigencias de profesionalismo y competencias emergentes asociadas a la sociedad del conocimiento. Se trata de construir una universidad que tenga buenas relaciones con la comunidad académica, que incorpore valor agregado a la experiencia de sus estudiantes, que disponga de los ambientes adecuados, que tenga un currículo apropiado, que implemente una investigación relevante, que realice una evaluación pertinente y que genere una gestión de la calidad de la educación superior”, (González, L. E., & Espinoza, O., 2008, pág. 256).

Tal como lo señalan los autores de la cita anterior, la universidad de hoy presenta en la actualidad un gran reto, en virtud, se debe adecuar su estructura y sus procesos al entorno, el cual es altamente dinámico, cambiante y en el que la tecnología repercute de manera directa.

Según Schugurensky (1998), existen diversos conceptos de calidad basados en distintos aspectos, pero todas mantienen como elemento común su relatividad, los más frecuentes en nuestro ámbito latinoamericano son:

El concepto de calidad como excelencia. Este concepto es aplicable en una educación superior de élite. El concepto de calidad como respuesta a los requerimientos del medio, basada en una definición donde prima la pertinencia. El concepto de la calidad basado en la dependencia de los propósitos declarados, tiene la dificultad que puede no ser suficiente para garantizar la calidad de la universidad si los propósitos son limitados, pobres y regionales.

Según Tavera Tovar (2000, pág. 42), “las instituciones de educación superior se encuentran ubicadas en un determinado entorno físico, social y cultural con el cual interactúan, siendo influidos por dicho medio en forma significativa”. En efecto, estas instituciones están condicionadas por las características, fuerzas, tendencias y límites del sistema social al que pertenecen, siendo estos elementos promotores o inhibidores de valores y conductas relacionadas con

la calidad en ellas. La sociedad de hoy en día ejerce una influencia directa a las organizaciones educativas, no solo del nivel superior sino de todos los niveles y modalidades.

“El concepto actual de la ‘sociedad del conocimiento’ no está centrado en el progreso tecnológico, sino que lo considera como un factor del cambio social entre otros, por ejemplo, la expansión de la educación” (Krüger, 2006).

Las dinámicas actuales han puesto de manifiesto la importancia social del conocimiento y la creatividad, y se ha hecho evidente que este constituye la fuerza productiva fundamental de la época en la cual la ciencia y la tecnología determinan el ritmo de producción de la riqueza y, del desarrollo social. “La universidad, por su misión social, está encargada hoy, como nunca antes, de la generación, difusión y aplicación del conocimiento, lo que involucra en el desarrollo tecnológico, económico, artístico literario, científico, e ideológico, entre otras manifestaciones del desarrollo social” (Penado, Gonzáles- Peiteado, & Pino-Juste, 2017). En estos momentos, el conocimiento es lo más importante y sobre esta base, la educación universitaria adquiere cada vez más un rol protagónico en el logro de un mayor desarrollo económico y social.

Por su parte, Lewis (1994) establece una clasificación amplia, distinguiendo entre clientes internos y externos. Clasifican los internos en académicos (alumnos, profesores, programas y departamentos) y administrativos (alumnos, empleados, unidades, divisiones y departamentos). Los clientes externos pueden ser directos (empleadores y otros centros y universidades) e indirectos (el Estado, la comunidad, las agencias de acreditación, los antiguos alumnos y los donantes).

Todo sistema de enseñanza tiene por sujeto principal al estudiante, como recurso insustituible al profesor y, por objetivo, la superación de la sociedad en general. “El desarrollo humano, sociocultural y económico supone la formación con énfasis en el enriquecimiento del

individuo, en su pensamiento como instrumento de subjetivación, es decir, la emergencia del sujeto capaz de convertirse en agente consciente de interpretación, creación y transformación de sí mismo y de la sociedad” (Serrano de Moreno, 2007). “Hablar de la estructura del sistema educativo, en la complejidad del tema y simplificándolo al mismo tiempo, es básicamente, hablar de la forma en la que un país ordena los aprendizajes necesarios para el cumplimiento de las aspiraciones educativas de su pueblo, en función del grado de complejidad y profundización de los mismos” (Monclús Estella, 2000).

En la nueva organización mundial, las transformaciones de los sistemas educativos tienden a favorecer estructuras flexibles, dinámicas y con capacidad para reformularse permanentemente de acuerdo a las necesidades y a los permanentes cambios.

Varias de las iniciativas para analizar y mejorar la calidad universitaria suelen partir del supuesto que el enfoque general de mejora de la calidad en el ámbito empresarial es transferible a las actividades de la universidad. En este sentido, la Calidad Total implica la necesidad que, el profesor como el estudiante, sean una parte activa en la mejora continua de su propio proceso de aprendizaje.

“El reto en la actualidad, parece inscribirse en lograr que los futuros incrementos en la matrícula se materialicen en contextos educativos favorables, esto es; que promuevan iguales capacidades en uno y otro estudiante, y donde las instituciones y el sistema logren satisfacer la demanda con eficiencia y calidad” (Duque & Gómez, 2014).

CAPÍTULO II:

ESTRATEGIA DE LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA

2.1 PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Análisis del entorno

Se compone de dos grupos principales:

1. La valoración de las oportunidades y peligros que existen en los ámbitos natural, social e industrial del entorno externo.
2. La valoración de los puntos fuertes y débiles que existen dentro de la estructura, cultura y recursos del entorno interno de la organización.

El objetivo del análisis del entorno es la valoración precisa de las oportunidades y peligros externos; y su capacidad de sobrevivir y adaptarse a su realidad utilizando sus puntos fuertes y débiles.

El entorno externo.- El entorno de la industria incluye aquellos factores que directamente afectan la supervivencia de la organización: clientes, empleados, inversionistas, proveedores, distribuidores, comunidades, gobiernos, grupos de especial interés, organizaciones comerciales, profesionales, sindicatos y competidores.

El fuerte énfasis de Calidad Total en el análisis del entorno genera sólidos acuerdos cliente-proveedor, así como también se recomienda una recogida de datos constante para la satisfacción del cliente y de la misma forma un examen de la oportunidad de mercado con medidas de procesos de compra y utilizaciones.

Se puede distinguir 6 tipos de roles de comprador:

1. Iniciador: Identifica la necesidad del producto
2. Influyente: Tiene preferencia para con la decisión
3. Guardabarrera: Analiza y genera recomendaciones

4. Decisor: Toma la decisión final
5. Comprador: Ejecuta la compra
6. Consumidor: Consume el producto o servicio

El valor de un producto o servicio para un consumidor, es mayor que el mero acto del consumo; las estrategias de la Calidad Total consideran el proceso global de uso para satisfacer mejor las necesidades del cliente simultáneamente donde consta el acrónimo EATAUDT que significa:

1. Encontrar
2. Adquisición
3. Transportar
4. Almacenar
5. Usar
6. Desechar
7. Terminar

Donde una persona puede ejercitar una o solo alguna de estas actividades.

El enfoque estratégico de la Calidad Total busca la responsabilidad social como una expectativa de la dirección. En los criterios de Baldrige, incluye un elemento basado en la responsabilidad pública; incluyendo responsabilidades específicas con el público

El entorno interno.- Incluye estructura organizativa, cultura de trabajo ético y recursos funcionales. La cultura de trabajo ético es el conjunto de creencias, valores y comportamientos relativos a la integridad organizativa compartida y transmitida por los miembros de la organización. La evaluación de los niveles de satisfacción interna del cliente, así como la valoración de la capacidad interna de los procesos se considera un input no tradicional.

Una diferencia en este análisis es que el nuevo enfoque estratégico de la prioridad de la satisfacción del consumidor lleva a una nueva alineación de procesos, recursos y medidas de la actuación. Realza la importancia de las medidas de la operatividad, de la opinión del consumidor y de la contribución del empleado en relación con medidas financieras.

Las valoraciones rutinarias de la cultura de trabajo determinan el nivel de desarrollo moral de la organización y la posibilidad que se encuentra en una fase de desarrollo que le permite acogerse a la Casa de la Calidad Total.

Para reforzar el impacto estratégico tanto de la calidad deben estar seguros que la organización está estructurada, no entorno al viejo paradigma de identificación/control, sino entorno al nuevo paradigma de coordinación/impacto estratégico, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Formulación estratégica

Este segundo elemento se compone de seis divisiones que se concentran en el diseño estratégico: los pasos centrados en la visión empresarial, el análisis del GAP, la misión, los objetivos, las estrategias y la política de la organización.

2.2. LA VISIÓN EMPRESARIAL

La visión empresarial es la síntesis integradora del resultado futuro deseado que legitima y da fuerza a los tomadores de riesgo.

La visión empresarial es una síntesis imaginativa, intuitiva, que evoca la respuesta comprometida de los conquistadores de riesgo, puesto que representa sus más apreciadas aspiraciones laborales.

Las visiones empresariales difieren, pero deben proporcionar impulso direccional y prioridades clave de valor.

La visión empresarial de la Calidad Total concede prioridad estratégica a la satisfacción del cliente, la clara visualización, articulación y aprobación de la visión requiere un estilo de dirección estratégica capaz de generar ideas, así como involucrar a las personas a todos los niveles de la organización en la creación e intercambio de ideas.

La creación de la visión empresarial es una tarea estratégica, abandonada en el entorno de trabajo tradicional y se determina el estilo de dirección requerida en un entorno de Calidad Total.

2.3. ESTILO DE DIRECCIÓN TRADICIONAL Y DE CALIDAD TOTAL

Mandatario, jefe. El jefe únicamente ordena lo que los subordinados deben hacer.

Entrenador, facilitador, profesor, mentor. El jefe indica lo que hay que hacer, y cuál es la mejor manera de hacerlo para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

Controlador (la gente necesita ser controlada). Debemos entender que el control rígido tiene bajo presión a la gente, lo cual obstaculiza su buen desenvolvimiento dentro de la organización.

Líder. Comparte objetivo, visión, valores y creencias: el compromiso con los valores y el objetivo proporciona el control. El objetivo establecido debe ser de dominio de todos los empleados ya que estos serán protagonistas para alcanzar los mismos. No se necesita un control rígido, sino simplemente medir el rendimiento de los trabajadores de acuerdo a cuanto se ha alcanzado de los objetivos.

Internamente competitivo. Aquí se puede fomentar desunión y pésimas relaciones humanas. Internamente cooperador, externamente competitivo, se fomenta buenas relaciones entre los empleados para alcanzar los objetivos establecidos, lo cual conlleva a ser más competitivos en el mercado.

Compartir comunicación e información. La información y la comunicación será del dominio únicamente de las personas que integran los altos niveles.

Comunicación abierta.. (Siempre explicando el ¿Por qué?). No se trata simplemente, dar apertura a que todos conozcan la información de la organización, sino que se debe explicar las causas y las consecuencias de la misma.

Mentalidad de propietario. Para poder alcanzar los objetivos debemos pensar que no solo tenemos la razón, aunque seamos los propietarios

Mentalidad confiada. Por más autoridad que seamos, debemos pensar que somos un miembro más de la organización, que lo que vamos a generar es respeto y confiabilidad.

El recurso más importante en una compañía es el recurso humano, si está bien organizado y bien capacitado podrá lograr satisfacer las necesidades del cliente.

2.3.1. ¿POR QUÉ ESTUDIAR LA CALIDAD TOTAL?

Según los argumentos de Juan José Tarí (2000, pág. 8), el estudio de la Calidad Total reconoce el carácter estratégico de este concepto dentro de la vida empresarial; es así que, exige el mejoramiento integral de la organización, tal como son los procesos de producción. Más aún, es necesario conocer cómo aplicar los procesos de Calidad Total para su posterior empleo en la empresa.

Por otro lado, una de las razones claves por las cuales es necesario el estudio de la Calidad Total, es que este nos ayuda a identificar las ineficiencias o fallas que pueden darse en los procesos o actividades de una organización, involucrando tanto los factores internos como externos (Cantón, 2010). Una vez que se conocen las debilidades de la empresa y cómo funciona la Calidad Total, se contribuye a la propuesta de soluciones a través del trabajo en equipo o el replanteamiento de la misión del establecimiento (Cantón, 2010).

2.4. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Los objetivos deben ser cuantificables, medibles y alcanzables en un determinado tiempo, características que no poseen las metas. Las metas de las empresas de calidad incluyen calidad del producto/servicio, satisfacción del tomador de riesgos, cuota de mercado, rentabilidad, crecimiento, investigación y desarrollo, estabilidad financiera y eficiencia.

Los objetivos de la organización con Calidad Total tienen una íntima relación con la visión y misión empresarial; determinando así el orden de prioridad que la organización le dé a los siguientes objetivos:

El objetivo de calidad

El objetivo de calidad se refiere a dos áreas importantes:

1. El diseño del producto/servicio que tiene que ver con la actuación, características, fiabilidad, conformidad, duración, buen servicio, estética y percepción.
2. El cumplimiento de los estándares en los procesos de producción; es decir, acatando las normas que establece un país para beneficio del consumidor final, evitando así futuros conflictos con la Ley.

El objetivo de coste

Este objetivo persigue que el producto/servicio, llegue al consumidor a un precio justo y que la cuota de mercado de la empresa sea el establecido, según sus objetivos y previsiones. Revelando que todo lo que sea un gasto ineficiente debe ser desechado para alcanzar la reducción de costes que permita alcanzar réditos tanto para el cliente como para el empresario.

El objetivo de entrega

Se debe buscar los mejores canales de distribución para que el producto llegue al consumidor final en el momento oportuno, en el lugar adecuado y en la cantidad requerida.

El objetivo de seguridad

Este objetivo garantiza la utilización del producto/servicio, señalando sus medidas de seguridad y modo de empleo. Esto se completa con una adecuada y segura producción, beneficiando así al trabajador y al medio ambiente. Esta labor es encargada al departamento de Seguridad Industrial.

El objetivo del servicio

El servicio al cliente siempre debe estar en una continua mejora, para que este no pierda la preferencia por nuestro producto/servicio. El servicio a ofrecer es completo, es decir, antes, durante y después de la compra.

El objetivo moral/productividad

Toda empresa quiere que sus empleados y trabajadores laboren en armonía, compañerismo y sobre todo con lealtad ética y

responsabilidad hacia la empresa, porque todos son parte de la misma.

Todos estos aspectos positivos en una organización determinan que ella alcance niveles altos de productividad, por ende la plena satisfacción del cliente.

El objetivo de proceso multifuncional coordinado

Todas las áreas de la empresa deben coordinar sus actividades para alcanzar el desarrollo y crecimiento organizacional deseado. Y si existe algún desfase solucionarlo casa adentro utilizando las correctas vías de comunicación.

El objetivo de integridad/reputación

Toda empresa debe tener un buen posicionamiento en la mente del consumidor, para crear en ellos y en el mercado en general, una buena imagen y prestigio que debe ser cuidada muy celosamente.

El objetivo de innovación

El gusto y preferencia del consumidor es dinámico como lo es el mercado en general, por lo tanto, nuestra empresa debe acatar tal dinamismo, innovando y mejorando los productos/servicios que ofrecen a sus clientes

El objetivo de medida

Nunca debemos preocuparnos de las estadísticas, previsiones y demás cálculos matemáticos que nos permitan medir nuestra cuota de mercado frente al de la competencia, para lograr ser más competitivos en la oportunidad que se presente. En las empresas para fijar el orden de los objetivos depende de:

1. Satisfacción total del cliente
2. Oportunidad de tener una ventaja competitiva, y
3. Áreas que necesitan mejoras urgentes

2.5. GESTIÓN DE ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS CON CALIDAD TOTAL

Gestión de estrategia: implementación de estrategia

La implementación de la estrategia de la Calidad Total es el sistema operativo en el que se aplican estrategias y políticas mediante procesos de integración, implicación de proyectos e integración de la actuación individual. Las finalidades de estas son de una mejora continua, hablar en base de los hechos y respeto por uno mismo y por los demás; estas tres finalidades constituyen los restantes tres pilares de la CASA DE LA CALIDAD TOTAL.

Es importante notar que en las organizaciones de Calidad Total se pone un mayor énfasis en los procesos de implementación estratégica y de feedback (respuesta de una señal a su emisor).

Integración de procesos

Constituye la identificación, coordinación, medida y desarrollo sistemático del flujo de los núcleos de actividades interconectadas a fin de mejorar continuamente la actuación de la organización. Un proceso es cualquier conjunto de actividades conectadas que toman un “in put” (entrada) y lo transforman para crear un “out put” (salida).

La integración de procesos se mueve en base a 3 objetivos que tienen finalidades distintas:

1. Elevar la reducción interna de costes.

2. Reanudar la competencia externa
3. Dominio externo

Los gestores deben diferenciar estos objetivos/finalidades cuando determine la dirección del proceso de integración.

Implicación del proyecto

La implicación del proyecto concentra sus esfuerzos en el flujo de trabajo. Los proyectos son formas de implementación no estándar del trabajo, que satisfacen los desafíos impuestos por los complejos cambios del entorno actual.

La implicación del proyecto es la evaluación del equipo de trabajo y la resolución de problemas únicos, que no se repiten en el desarrollo de la implicación del empleado.

El que presenta el proyecto es un responsable ejecutivo o funcional y la autoridad formal y la influencia informal coinciden en la implicación del proyecto. En compañías que están desarrollando nuevos procesos o servicios, los responsables de proyectos prefieren la estructura de matriz de proyectos, que atribuye la mayor responsabilidad y la autoridad para la ejecución satisfactoria del mismo a los responsables del proyecto.

Las unidades o equipos de calidad se manifiestan de tres formas: equipos directivos, equipos para la resolución de problemas y equipos de auto gestionados.

Los equipos de gestión de proyectos deben ocuparse de la programación del proyecto, paro laboral, estimación operativa, control del progreso, y de los instrumentos de control, así como las siete herramientas principales para la gestión de proyectos: diagrama causa-efecto, hojas de control, gráficos de visualización,

histogramas, diagramas de Pareto, diagramas de dispersión y gráficos de control.

Integración de la actuación (efectividad en la productividad)

La integración de la actuación es la implementación diarias de las continuas mejoras en la capacidad personal y en la actividad que desempeña el individuo en la organización dentro del alcance de la responsabilidad del propio individuo tiene lugar a nivel inter personal e intra personal.

A nivel interpersonal requiere que los individuos demuestren su capacidad para desempeñar el trabajo y para relacionarse en su puesto de trabajo.

Intrapersonal, la integración de actuación requiere relaciones respetuosas y sinceras entre las personas. La integración de la actuación personal se realiza mediante dos herramientas:

1. Planificación de la actuación utilizando el gráfico de planificación personal de proyectos

Identifica actividades personales/ tareas a desempeñar, proveedores y clientes a satisfacer, indicadores de calidad, medidas de defecto y oportunidades para la mejora del proceso individual.

2. Gestión de la actuación utilizando el quality performance management journal.

Define cada problema (oportunidad) detalladamente, analiza y responde a las causas del problema, estudia los resultados de la intervención, estandariza soluciones aceptables y facilita el aprendizaje de los futuros ocupantes del puesto.

Ejemplos:

Dentro de esta sección se puede tomar como ejemplo a la multinacional colombiana: Almacenes Éxito. Dicha organización hace uso de la técnica de aseguramiento de la calidad a través de la normativa ISO 9000; de esta manera, se puede hacer uso de los factores externos para evaluar la calidad en los servicios ofrecidos.

Así mismo, la estrategia que utilizan los almacenes se basa en la gestión de la gerencia de calidad, que se encarga de mantener el enfoque con respecto a superar cada vez más las expectativas del cliente, se centran en la atención de calidad y la promoción de una cultura de calidad, cimentada dentro de toda la organización; siempre incluyendo a todos los miembros de la organización.

Por otro lado, se puede citar también la estrategia que aplica The Coca Cola Company, una empresa de alcance mundial que logra integrar un enfoque de calidad, que incluye también temas de seguridad, higiene y medio ambiente (Vázquez, 2010).

El sistema aplicado por la empresa se denomina TCCQS: El sistema de calidad de Coca – Cola, por sus siglas en inglés. Bajo los lineamientos de este sistema, la empresa coordina y guía las actividades de cada una de sus agencias. Sus principales ejes son el impulso de la mejora continua y el mantenimiento de la calidad bajo los cuatro principios corporativos: enriquecer el lugar de trabajo, proporcionar calidad dentro del mercado, preservación del medio ambiente y fortalecimiento de la comunidad (Vázquez, 2010).

CAPÍTULO III:

IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

3.1 ESTRUCTURA Y MECANISMOS

El proceso de mejoramiento continuo se lo debe aplicar en todos los niveles de la empresa, el mismo que conlleva una serie de acciones para lograr establecer valores, criterios, metodologías, estructuras y sistemas en toda la organización.

Para implantar la Calidad Total (CT), utilizaremos mecanismos de planificación, orientación y seguimiento del proceso evitando formar organizaciones independientes o paralelas a la empresa existente.

Además de la estructura y mecanismos para implantar CT debemos considerar los puntos aplicables según el tipo de empresa, estos son:

- Comités de gerencia
- Equipos de trabajo.

Comités de gerencia

Este comité se divide en tres clases:

- Comité de calidad de la empresa
- Comité de calidad de división o dirección funcional
- Comité de calidad por departamento.

Comité de calidad de la empresa

Está formado por el presidente del directorio, los gerentes generales y el coordinador de CT.

Sus funciones es establecer reglas y objetivos de CT que tengan un carácter global y específico entre los que tenemos:

- Metas de mediano y largo plazo
- Prioridades
- Grado de participación en los diferentes niveles de la organización
- Número de equipos.

El comité de calidad de la empresa tiene los siguientes objetivos:

- Definir y divulgar políticas, objetivos y valores de CT, además de revisar las políticas que contradigan los de CT.
- Aprueba la estrategia general a seguir y los recursos e infraestructura necesarios para su ejecución.
- Hace un seguimiento del avance y de la coordinación de la estrategia en todos los niveles de la empresa.

El comité se reúne una vez al año.

Comité de calidad de división o dirección funcional

Está formado por el gerente general, jefes departamentales y el coordinador de CT.

Sus funciones son:

- Desplegar objetivos de CT.
- Establecer equipos de trabajo que propongan mejoras para cada departamento.
- Hacer un seguimiento de las mejoras propuestas (proyectos de corto, mediano y largo plazo), en cada departamento e implantar la política de reconocimiento para el mejor.
- Incentivar la coordinación departamental.
- Realizar el respectivo seguimiento de políticas y de principios de CT.

El comité se reúne una vez al mes.

Comité de calidad por departamento

Lo conforman el jefe departamental, jefes de sección y el facilitador de CT del departamento. Sus funciones son:

- Fijar políticas a cada sección sobre el número de equipos, sus integrantes, sus metas y prioridades.
- Crear un ambiente apropiado de trabajo y de comunicación, facilitando así el seguimiento de los proyectos de mejoramiento continuo en cada uno de los departamentos.
- Establecer mecanismos de intercambio y de reconocimiento.
- Dar capacitación en el momento requerido.
- Hacer un seguimiento de la aplicación y adecuación de los sistemas y políticas de personal.

El comité se reúne una vez cada quince días.

Los equipos de trabajo

Estos equipos se forman con personal de las diversas áreas de la empresa para analizar, implantar y hacer un seguimiento de las mejoras organizacionales. Tenemos tres tipos de equipos:

- Equipos interfuncionales
- Equipos interdepartamentales y
- Equipos de mejoras.

Equipos interfuncionales

Estos equipos analizan y recomiendan mejoras referentes a procesos, políticas, sistemas, normas y procedimientos que se aplican en cada

uno de los departamentos de la empresa.

El trabajo lo llevan a cabo el personal de las diferentes áreas de la empresa y el facilitador o coordinador de CT. Los equipos no son permanentes, se reúnen según el cronograma de trabajo y son establecidos por el comité de calidad de la empresa.

Equipos interdepartamentales

Analizan procesos para recomendar sistemas, normas y procedimientos que involucran varios departamentos de una misma gerencia funcional con el enfoque de CT. Esto lo realiza el personal de cada departamento y los facilitadores o coordinadores de CT. Los equipos interdepartamentales no son permanentes y se reúnen según el cronograma de trabajo planificado.

Equipos de mejoras

Con los miembros de cada nivel jerárquico de la empresa abordan oportunidades de mejoras específicas en cada nivel (directivo, ejecutivo, asesor, auxiliar, administrativo y operacional).

Los equipos son permanentes (mejora continua), se deben reunir por lo menos dos horas a la semana según la importancia del proyecto que se esté ejecutando.

Los equipos de mejoras no tienen un tiempo de duración limitado por que sí el gerente de la empresa no ha llegado claramente con los beneficios y ventajas de CT a sus colaboradores (trabajadores), el facilitador de CT deberá estar el tiempo necesario para motivar y ayudar al gerente en puntos importantes tales como: la capacitación en técnicas y herramientas, incorporar valores, entrenamiento, evaluación en cada departamento y otros.

3.2. COORDINACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Las funciones son las siguientes:

- Facilitación de los comités de calidad de la empresa y divisionales y el apoyo en la planificación y seguimiento del proceso general, así como la facilitación.
- Apoyo de los equipos interfuncionales.
- Preparar y organizar el entrenamiento que deben recibir los niveles gerenciales y de los facilitadores.

Los requisitos del personal de la coordinación de CT como facilitadores son:

- Coordinar las actividades de intercambio y difusión de los resultados logrados.
- Recopilar la información para el diseño de objetivos corporativos de la CT para conocer el avance del proceso.

Los requisitos básicos del personal de la coordinación de Calidad Total son:

- Experiencia mínima de cinco años.
- Conocimiento los procesos de la empresa en un mínimo de dos años.
- Conocimiento de estadística, toma de decisiones, análisis y solución de problemas complejos.
- Conocimiento de nuevos enfoques de racionalización y de recursos humanos e indicadores de gestión.
- Habilidades de interacción y manejo de conflictos.
- Habilidades para elaborar informes técnicos y realizar presentaciones.

Además deberá ser una persona de prestigio y de nivel en la empresa, reconocido por alta gerencia.

Los facilitadores departamentales

Los facilitadores departamentales ayudarán y apoyarán a los comités y equipos de trabajo de la empresa. Coordinarán y dictarán el entrenamiento que deberán recibir jefes de sección, supervisores y empleados.

La cantidad de facilitadores depende del tamaño, tipo de empresa, estrategia a aplicar y el involucramiento decidido por el comité de calidad. Los jefes departamentales son los encargados de velar por la cantidad y calidad de facilitadores de CT para su departamento.

Los facilitadores deben tener los siguientes requisitos:

- Profesionales con vocación a enseñar.
- Habilidad para el trabajo en equipo.
- Habilidad en el manejo de conceptos, enfoques, técnicas y herramientas de calidad.
- Experiencia mínima de dos años.

Estrategia para la implantación de la calidad total

La estrategia para implantación de Calidad Total plantea las tareas para hacer realidad los conceptos, los principios, las nociones y la estructura de la CT en una empresa.

1. Avanzar en cascada
2. Avanzar con ritmo constante y permanente
3. Mejoramiento permanente del ambiente de la organización
4. Consolidar el mecanismo de planificación, orientación y seguimiento.
5. Establecer mecanismos de intercambio y difusión de resultados.

6. Reconocimiento.
7. Avanzar por etapas.

3.3. ETAPAS EN EL DESARROLLO DE LA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

1era Etapa

Aprendizaje de la gerencia y superación de debilidades básicas

En esta etapa del proyecto lo primordial es desarrollar mejora de mandos medios con la participación y control de los directivos (alta gerencia) para aprender los conceptos, enfoques, técnicas, y herramientas básicas.

La parte gerencial de la organización debe involucrarse y capacitarse hasta las unidades operativas de la empresa, existiendo una difusión y definición de todos los aspectos relacionados con la Calidad Total, tomando en cuenta el funcionamiento de la estructura de planificación y el seguimiento hasta la gerencia media.

Alcanzar y superar las debilidades en las áreas donde el obrero se desenvuelve a través de la capacitación constante, revisión de políticas y sistemas de planificación y control de gestión, recursos humanos y normalización (decisión sobre continuar, suspender o modificar aceleradamente).

2da Etapa

**Proyectos de mayor impacto, inicio del
despliegue de políticas, aprender la
gerencia interfuncional, involucrar
al próximo nivel**

- 1.- Los directivos aprenderán a trabajar el mejoramiento de procesos interfuncionales y como desarrollar acciones de innovación en Calidad Total.
- 2.- Los directivos y jefes departamentales desarrollarán proyectos de mayor impacto y profundizarán el conocimiento de técnicas y herramientas.

3ra Etapa

Gerencia interfuncional, despliegue de políticas e incorporación de la base

En esta etapa el mejoramiento, de todos por todos, se hace realidad.

- La gerencia interfuncional y el despliegue de objetivos y políticas cuentan con todo el personal de la empresa hablando el mismo lenguaje, con conocimientos prácticos de los principios, metodologías y técnicas.

Flujograma del proceso de implantación

Implantar un modelo de Calidad Total dentro de una organización, se desglosa en diversas etapas, tal como muestra el esquema a continuación:

Flujograma para la implantación de la Calidad Total

Fuente: (Teruel, y otros, 2006)

3.4 PROYECTOS EMPRESARIALES DE CALIDAD TOTAL

Es el tercer pilar, cimiento y piedra angular de la casa de la CT. Su finalidad es la implantación de una estrategia mediante procesos operativos de calidad para conseguir un proyecto de nivel de calidad, los equipos de organización se deben preparar para hablar en base a hechos, esto significa que la organización dispone de los recursos y métodos necesarios para determinar lo que es realmente cierto y posee las estructuras para asegurar que sus miembros expresen la verdad.

La importancia de hablar con hechos resulta de gran ayuda considerarlo en el contexto de cuatro situaciones alternativas:

1. Hablar con pruebas.
2. Conocer los hechos, pero no hablar basándose en ellos.
3. Desconocer los hechos y no hablar basándose en ellos.
4. Hablar con los hechos o pruebas.
 1. Hablar con pruebas: Los propios individuos o grupos difunden en la organización mediante varios mecanismos (comités, reuniones políticas, cartas, políticos de puertas abiertas, sesiones formativas y sugerencias). Estos mecanismos fomentan la lealtad y vitalidad de la organización.

Dar voz a estas ideas es un modo de autorización, las personalidades persuasivas y los grupos de poder que hablan sin basarse en los hechos ponen en juego la supervivencia y el éxito de la organización.
 2. Conocer los hechos, pero no hablar basándose en ellos: Los individuos o grupos pueden conocer la verdad y disponer de la adecuada documentación estadística, pero no disponen de voz para ser escuchados. Los empleados que están próximos a las operaciones saben la causa del

problema y como solucionarlo, pero sus conocimientos no son tomados en cuenta por los jefes inmediatos.

El éxito de la organización se basa en aquellos que dan voz a los sistemas internos, no autorizan a hablar aquellos que más podrían ayudar.

3. Desconocer los hechos y no hablar basándose en ellos: Los individuos o grupos no disponen de la documentación estadística adecuada y no hablan; ellos conocen tácitamente lo que se tiene que hacer, pero no tienen la confianza en sí mismo o la formación adecuada en métodos estadísticos, para plasmar su intuición en conocimientos, para aquello que toman decisiones pueden considerar aceptables.
4. Hablar con hechos o pruebas: Implica la utilización disciplinada de los instrumentos y técnicas para la obtención del conocimiento y la responsabilidad necesarias para dar voz a sus descubrimientos, tanto buenos como malos, para ayudar a la organización, sobrevivir y triunfar.

La importancia de hablar en base a hechos es que se puede distinguir empresas con niveles inferiores de implicación y efectividad en relación a prácticas de comunicación más importantes y a cambios en el diseño del trabajo (hacia empleados más capacitados para obtener resultados).

Caso de aplicación:

Dentro de los proyectos en pos de la calidad, se pueden tomar en cuenta también la gestión de calidad de los centros educativos, tanto en organizaciones con consumidores, cuyas necesidades deben ser resueltas para obtener su satisfacción.

Cantón (2010, pág. 5), explica que planificar la calidad a través de procesos es una de las mejores maneras de establecer un proyecto,

es así que se parte de unas características básicas. En este caso específico, los centros educativos se pueden tomar en cuenta como un conjunto de procesos con principio y final. En consecuencia, los procesos son definidos como acciones delimitadas que tienen como fin satisfacer el objetivo educativo de la organización (Cantón, 2010).

Los procesos se caracterizan básicamente por orientarse hacia la obtención de resultados, cumplir la misión del centro educativo, crear valor agregado para los usuarios y responder a la misión del centro en calidad de organización (Martínez, Tobón, & Romero, 2017). Al hablar de organizaciones educativas existen ciertas características propias de los procesos, a saber: trabajar en función de los objetivos del centro, así como también de las expectativas y necesidades de sus usuarios y mostrar los flujos de decisiones, información, instrumentos o materiales dentro de la organización (Martínez, Tobón, & Romero, 2017).

En el gráfico se pueden identificar diversos elementos que pueden ser explicados de la siguiente forma:

- Entradas: se refiere tanto al capital humano como a los elementos necesarios para llevar a cabo el proceso, dentro de la educación, los alumnos que no saben leer.
- Procesos: se centra en la secuencia establecida para el desarrollo del proceso que va a transformar las entradas en salidas, en este caso, las clases y actividades que se desarrollen para contribuir a que el alumno lea.
- Salidas: aquí se habla de los resultados generados por el proceso. Alumnos que saben, que aprendieron a leer.
- Materiales: o recursos utilizados dentro del proceso, fijos o variables, pero son clave para el correcto desenvolvimiento del proceso. Refiriéndose a la educación, se necesitaría aulas, tiempo, economía, entre otros.
- Usuarios del proceso: son los destinatarios del resultado del proceso ejecutado, es decir, los alumnos que deben aprender a leer (internos) y, por otro lado, los padres de dichos estudiantes que escogieron el centro educativo (externos).
- Propietario del proceso: aquel que debe tomar responsabilidad por el desarrollo del proceso. En este caso, el maestro a cargo de los alumnos que necesitan aprender a leer.

También son importantes otros elementos, tales como los indicadores. Estos últimos servirían como la medida del proceso, para el caso específico del centro educativo, debería ser el número de palabras que el alumno lee por minuto. Finalmente, el sistema de control, estará conformado por una serie de indicadores y demás medidas del funcionamiento del proceso aplicado, así como también, cómo el proceso fue orientado a satisfacer y cumplir las expectativas o necesidades de los destinatarios o usuarios (internos o externos).

El proceso deberá comenzar, una vez identificadas las necesidades o expectativas que tenga el cliente, y el resultado deberá ser satisfacer de manera efectiva las mismas (Cantón, 2010).

3.5. DESARROLLO DE PROYECTOS DE MEJORA

3.5.1. EL CICLO DE DEMING

El Ciclo de Deming apoya a la administración en la búsqueda de la mejora continua. Para el desarrollo de nuevos productos se debe seguir cuatro etapas: diseño, producción, ventas e investigación de mercado y servicio. Terminando este ciclo se debe comenzar con otro en una etapa de re-diseño. De esta manera, la calidad ocurría continuamente y se daba la mejora continua.

El Ciclo Deming fue utilizado por los japoneses para desarrollar nuevos productos y para los procesos el ciclo PDGA. (La figura demuestra el Ciclo de Deming).

Se diseña un plan de solución y se implementa en una pequeña escala y a manera de prueba después, el grupo verifica los resultados o efectos del plan de prueba.

Por último, se toman decisiones respecto al plan y a los resultados. Estas actividades llevan a aceptar los resultados obtenidos o bien el diseño de un nuevo plan, generando la mejora continua. El ciclo PDGA se determinó en seis categorías:

Planear	Determinar metas y objetivos
	Determinar métodos para alcanzar las metas
Hacer	Dar educación y capacitación
	Realizar el trabajo
Verificar	Verificar los efectos de la realización
Actuar	Emprender la acción necesaria para que el objetivo o meta lograda se mantenga

El ciclo de control contiene 3 sub-ciclos:

- 1. Ciclo de mantenimiento.-** Inicia en la etapa de verificar
- 2. Ciclo de mejoramiento.-** Conduce al establecimiento de estándares, normas y procedimientos modelo de operación. Bajo la filosofía de mejoramiento continuo, la administración deberá decidir dejar estos estándares y pensar en unos nuevos, de acuerdo con el ciclo de mejoramiento.
- 3. Ciclo de corrección.-** Este ciclo contiene dos tipos de acciones, remediales y preventivas que, a su vez, definen dos etapas: acción remedial y acción preventiva.

La acción remedial se dirige a los resultados negativos obtenidos en la etapa del HACER, siendo el objetivo actuar de modo inmediato en contra de ellos o eliminarlos. La acción preventiva se realiza después de la búsqueda o identificación de la causa raíz del problema.

Problemas y proyectos

El proyecto es un problema en vías de solución y conlleva la decisión de solucionar algo y además de solucionarlo en grupo.

Podemos distinguir distintos de problemas:

Si la administración decide permanecer un determinado período de tiempo bajo los estándares generados en el ciclo de mantenimiento, el ciclo de PDGA se modifica al ciclo BCDA, la B denota los estándares que se siguen.

3.5.2. LA RUTA DE LA CALIDAD TOTAL

La ruta de la calidad es la suma de experiencias y pistas prácticas para que el proyecto de mejora esté en movimiento, y que el resultado deseado sea una autentica innovación.

Las principales actividades de la ruta de la Calidad Total son:

1. Determinar el proyecto
2. Describir el problem
3. Analizar las causas, establecer.
4. Contramedidas
5. Ejecutar las contramedidas
6. Verificar los resultados.
7. Mantener los estándares.

La ruta de la Calidad Total a diferencia de las técnicas tradicionales, va más allá de la resolución de problemas y la normalización de la solución, puesto que incluye de manera sistemática la mejora de la calidad.

En cualquier momento el rendimiento de una operación puede bajar, y tendremos que recuperar el nivel anterior. Precisamente, el ciclo de corrección tiene como objetivo hacerles frente a estas situaciones.

3.6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN INTEGRADA DE LA CALIDAD

Para la implementación de un plan de Calidad Total se necesita reunir y cumplir con diversos criterios como son los siguientes:

1. Es necesario saber las actividades, indicadores y plazos para ejecutar los esfuerzos para modificar la Calidad Total.
2. Se debe reconocer la necesidad de cumplir con los resultados de la evaluación institucional (hablar en base a hechos) y los diagnósticos de la cultura de trabajo ético en momentos críticos del proceso de desarrollo.
3. Se necesita identificar cuatro niveles en los que se deben iniciar los esfuerzos de modificación de la Calidad Total: implementación de estrategias, implementación de procesos, implementación de proyecto e implementación de la actuación individual.
4. Debe reconocerse la necesidad de una evaluación y control continuos del área a mejorar y de sus esfuerzos de progreso de calidad, basados en los hechos

Una vez que se haya cumplido con los anteriores criterios se debe seguir una sucesión de siete pasos que son:

1. Implementación de la determinación de objetivos
2. Implementación de la evaluación
3. Implementación de la estrategia
4. Implementación del proceso
5. Implementación del proyecto
6. Implementación de la actuación individual
7. Implementación del control y de la evaluación

Depende de la situación de la empresa para utilizar todos los pasos anteriormente señalados, la situación ideal es la incorporación sistemática de los 7 pasos en la implementación de la Calidad Total.

En un plan de Calidad Total se indica las acciones que se necesitan superar cada etapa de la implementación.

En cada acción se especifica, qué se debe hacer, quién lo tendría que hacer, por qué es necesaria esa acción, cómo se debería llevar a cabo esa acción, cuándo se debería hacer y cuáles son los indicadores necesarios para asegurar que se ha completado.

Ejercicio:

Si bien un plan de calidad puede ser desarrollado a manera de documento escrito, también es posible plasmarlo en tablas. A continuación, se presenta un plan de calidad presentado desde el área de servicio al cliente de una empresa, en este se detalla las acciones a realizar, así como también los responsables y el propósito de las mismas.

Plan de Calidad de Conexión de Nuevos Servicios - Área: Servicio al cliente

Entrada (Detonante de Valor)	Proceso (Nervio del Negocio)	Salida Syllabus Plus	Responsable	Registro de Evidencia	Indicadores de Monitoreo o Inspección	Criterios de Aceptación	Recursos	Documentos Relacionados	Notas
SOLICITUD DE NUEVO SUMINISTRO	ELABORACIÓN DE SOLICITUD DE NUEVO SUMINISTRO	REGISTRO DE SOLICITUD	EJECUTIVO DE ATENCIÓN TELÉFONICA	CONSULTA DE SOLICITUD (SAC) R 7.2.2-01	ÍNDICE DE LLAMADAS ATENDIDAS		SAC COMPUTADORA	LEY DEL SERVICIO PÚBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y RELAMEN TO SYLLABUS INDIVIDUAL	
REGISTRO DE SOLICITUD	DARSE DE ALTA EN EL SECTOR O BLOQUE CORRESPONDIENTE		LINIERO DE SERVICIO AL CLIENTE	COMPUTADORA MAESTRA DEL ESSER Y BITACORA DEL SAC	SISTEMA DE ATENCIÓN DISTRIBUIDA (AT&D)			SYLLABUS INDIVIDUAL	
	SE RECIBE ORDEN DE TRABAJO AL TERMINAL PORTÁTIL VIA MODEM		LINIERO DE SERVICIO AL CLIENTE	CONSULTA DE SOLICITUD (SAC) R 7.2.2-01	COMPROMISOS DE SERVICIO	SE REVIS DIARIAMENTE LOS PENDIENTES DEL DÍA ANTERIOR	COMPUTADORA RÁDIO, MODEM Y TERMINAL PORTÁTIL	SYLLABUS INDIVIDUAL	
SI	SE EJECUTA EL TRABAJO?		LINIERO DE SERVICIO AL CLIENTE			SI CUMPLE CON LOS DOCE LINEAMIENTOS INTERNOS, PROCEDE LA CONEXIÓN DEL SERVICIO		SYLLABUS INDIVIDUAL	
	NO SE RECHAZA SOLICITUD	ATENCIÓN DE SOLICITUD	LINIERO DE SERVICIO AL CLIENTE	CONSULTA DE SOLICITUD (SAC) R 7.2.2-01 Y RECHZO F R 7.2.2 - 01	ÍNDICE DE RECHAZO				
	INSTALACIÓN DE SERVICIO NUEVO	CONEXIÓN DE NUEVO SUMINISTRO	LINIERO DE SERVICIO AL CLIENTE	CONSULTA DE SOLICITUD (SAC) R 7.2.2-01 Y RECHZO F R 7.2.2 - 01				SYLLABUS INDIVIDUAL	
	TERMINACIÓN DE SOLICITUDES		LINIERO DE SERVICIO AL CLIENTE	CONSULTA DE SOLICITUD (SAC) R 7.2.2-010 SAC	TIEMPO PROMEDIO DE CONEXIÓN	CUMPLIMIENTO DE NORMAS	VEHÍCULO HERRAMIENTAS Y MATERIAL	SYLLABUS INDIVIDUAL	
	DARSE DE BAJA DEL SECTOR O BLOQUE CORRESPONDIENTE		LINIERO DE SERVICIO AL CLIENTE	R 7.2.2-010 SAC (CONSULTA DE SOLICITUD)	BITACORA DEL LINIERO DE SERVICIO AL CLIENTE			SYLLABUS INDIVIDUAL	
	SUPERVISIÓN DEL SERVICIO		LIDER DE SERVICIO AL CLIENTE	R - 8.2.4-05 GUÍA DE SUPERVISIÓN	BITACORA DEL LINIERO DE SERVICIO AL CLIENTE	CUMPLIMIENTO DE NORMAS		SYLLABUS INDIVIDUAL	
	ANÁLISIS DE INDICADORES		LIDER DE SERVICIO AL CLIENTE		REVISIÓN DE ÁREAS DE ÉXITO	METAS CUMPLIDAS		SYLLABUS INDIVIDUAL	

CAPÍTULO IV:

ASEGURAMIENTO, AUDITORÍA Y MEDICIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

4.1. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD TOTAL

La esencia de la Calidad Total es la garantía que tiene el cliente al comprar un producto o servicio, que satisfaga sus necesidades y expectativas por un largo tiempo. Una garantía de Calidad Total se da cuando participan en ella empleados, proveedores y distribuidores.

La garantía de la CT Tiene en cuenta tres consideraciones especiales:

- La empresa debe garantizar una calidad con los requisitos de los clientes internos y externos, además que debe cumplir con las normas de calidad tanto nacional como extranjera en los productos y servicios que ofrecen al consumidor. Tal es el caso de TUBASEC que tiene las dos normas de calidad, tanto nacional como internacional: las normas INEN e ISO 9000.
- Los altos ejecutivos deberán reconocer la importancia de la garantía de calidad y asegurar que toda la empresa dé el máximo esfuerzo para alcanzar esta meta común.
- La garantía de calidad procura a través de la satisfacción de los clientes un aumento de las cifras de ventas lo que genera buenas utilidades, satisfaciendo a la vez a: accionistas, ejecutivos y empleados.

4.1.1. ETAPAS EN EL DESARROLLO DE LA GARANTÍA DE CALIDAD.

Históricamente la garantía de calidad cumplió las siguientes etapas:

- Garantía de calidad orientada hacia la inspección.
- Garantías de calidad orientada hacia el proceso.

- Garantía de calidad orientada hacia el desarrollo de nuevos productos.

Garantía de calidad orientada hacia la inspección. La garantía de calidad comenzó haciendo la inspección. En Japón se abandonó pronto esta modalidad, pero en occidente todavía se sigue pensando que, inspección equivale a garantía de calidad.

Los inspectores son personas innecesarias que reducen la productividad global de la empresa ya que no fabrican nada. La inspección es necesaria solo porque existen defectos y mientras haya defectos, habrá que inspeccionar en principio todos los artículos.

Puede inspeccionarse el despacho antes que el producto llegue a manos del consumidor o durante el proceso fabril. Caso particular que lo realiza TUBASEC por medio de sus trabajadores que inspeccionan las plantas de tejado antes de ser embarcadas en los transportes que llegan a los distribuidores y posteriormente a sus clientes.

Garantía de calidad orientada hacia el proceso. La garantía de calidad dependiente de la inspección, fue abandonada en el Japón en 1949, adoptando en su lugar una garantía de calidad que hacía énfasis en el control de los procesos.

Se estudia la capacidad de todos los procesos y se asegura que cada uno de los productos cumpla con las normas de calidad mediante el control del proceso fabril. Se dice que la calidad debe incorporarse dentro de cada proceso.

Para asegurar la calidad en todos los procesos, los departamentos, trabajadores y empleados de la empresa, se comprendió que el control de los procesos tiene sus límites y que no se podía dar una garantía de calidad mediante el control de procesos únicamente, pues tal control, no podía ocuparse de los siguientes aspectos:

- Utilización inadecuada de los productos por parte de los consumidores sea en condiciones o en uso.
- Garantía de calidad en emergencias y problemas de confiabilidad en un sentido más amplio.
- Podía haber problemas en el proceso de diseño o desarrollo que no se resolverían en manufactura o inspección.
- El control de procesos nada lograría si la selección de materiales es equivocada.

Garantía de calidad en el desarrollo de nuevos productos. A parte tener un control que garantice la calidad de los procesos es necesario tener un control que garantice la calidad de los nuevos productos.

Desde la planificación de nuevos productos hasta los servicios después de la venta se deberá hacer una evaluación cuidadosa que asegura la calidad, esto incluye los siguientes pasos:

- Planificación de nuevos productos
- Diseño
- Manufactura de ensayo
- Pruebas
- Subcontratación
- Compras
- Preparación para la producción
- Diseño para la producción masiva
- Manufactura
- Mercadeo
- Servicios después de la venta.

Siguiendo estos pasos la garantía de calidad se incorpora dentro de todo el proceso, esto dio origen a que se manifieste que la calidad

debe incorporarse dentro de cada diseño y cada proceso.

Importancia del concepto de garantía de calidad en el desarrollo de nuevos productos.

- Si no se efectúa una buena garantía de calidad durante la etapa de desarrollo de un nuevo producto no se podrá finalmente garantizar la calidad de un producto o servicio.
- El fracaso de un nuevo producto en mucho de los casos produce el cierre de las empresas.
- En Japón es común que al introducir un proceso de calidad en una empresa, se escoja para evaluación del avance del asunto como caso de estudio algún proyecto de desarrollo de un nuevo producto.
- Por muy bien que progrese la garantía de calidad en el desarrollo de nuevos productos, la empresa tendrá que seguir ejerciendo un cuidadoso control sobre los procesos.

Como manejar las quejas por entrega de productos defectuosos.

Si mejoramos los productos de acuerdo con las quejas los consumidores seguirán comprando, por esta razón es importante que las empresas establezcan un medio seguro de retroinformación en materia de quejas de los clientes.

Cuando se empieza un proceso de Calidad Total es inevitable que aumente el número de quejas siendo esto una señal clara de su eficacia.

A medida que la calidad mejora, el número de solicitudes disminuirá sustancialmente.

Se debe tomar las siguientes medidas para manejar el aumento de quejas:

- Rapidez, receptividad y buena voluntad para cambiar los productos defectuosos.
- Determinación del período de garantía.
- Compromiso de reparar sin costo.
- Cumplimiento de indemnizaciones derivadas de contratos.
- Puesto de servicio para mantenimiento y reparación.
- Manual del propietario y lista de verificación.

4.2. AUDITORÍAS DE CALIDAD

Representa una verificación de la calidad; existen dos tipos de auditoría:

4.2.1. AUDITORÍA DE CONTROL DE CALIDAD

Consiste en una revisión y seguimiento del total de los procesos de un sistema de administración.

Se puede manifestar que se trata de un control de todos los aspectos que involucra el ciclo de Deming.

4.2.2. AUDITORÍA DE CALIDAD

Involucra una verificación de la calidad del producto de una empresa a fin de satisfacer completamente al cliente. Antiguamente

ya se venía practicando esta auditoría que se denominaba LA INSPECCIÓN. Su realización no puede ser independiente a lograr garantizar en el futuro la práctica de la correcta ejecución de la gestión de la Calidad Total.

Hay dos tipos de auditorías; las mismas que deben desarrollarse paralelamente:

Auditoría de control de calidad por personas de afuera

Involucra cuatro categorías que se deben considerar para ejecutar este tipo de control:

Del proveedor por el comprador.- Tratar de conocer la mayor información posible del comprador para saber si el proveedor de la empresa es el deseable.

Con el propósito de certificación.- Se relaciona con el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por las diferentes normas de calidad.

Para la aplicación al premio Deming.- Se ejecuta o es difundida solamente en el Japón. Consiste en verificar el cumplimiento de lo establecido en el Ciclo de Deming.

Ejecutada por un consultor.- Es realizado por especialistas que asesoran a la empresa con sus conocimientos.

Auditoría desde dentro de la organización

Son aquellas que se ejecutan internamente en la organización, de igual manera existen cuatro tipos, a saber:

Auditoría por el presidente.- Es ejecutado por la autoridad máxima de una empresa.

Auditoría por el gerente o jefe de la unidad, división o área.- Aquí se le ejecuta por parte de los directivos superiores existentes en las diversas áreas de una organización.

Auditoría por el personal de calidad.- Ejecutada por los grupos o equipos de Calidad Total, que pueden ser todos los miembros de la organización.

Auditoría mutua de calidad.- Es llevada a cabo por todos los integrantes de la organización sin excepción alguna, todos son partícipes de la realización de la gestión de la Calidad Total.

4.3. MEDICIÓN DE LA CALIDAD

4.3.1. COSTOS DE LA MALA CALIDAD

¿Qué es el costo de la mala calidad?

Es el costo incurrido para ayudar al empleado a que haga bien el trabajo todas las veces.

4.3.2. CLASES DE COSTOS DE LA MALA CALIDAD

Costos directos de la mala calidad

a) Costo controlable de la mala calidad:

1. Costos de Prevención.- Son los costos que sirven para evitar errores, así tenemos:

- Mantenimiento preventivo
- Comité de calidad, subcomités y grupos de mejora

- Ingeniería de calidad
- Revisiones preproducción

2. Costos de Evaluación.- Son aquellos que sirven para verificar la calidad de cualquier acción. Ejemplo:

- Auditoría de calidad y producto.
- Control de proceso y recepción de materiales.
- Formación del departamento de Inspección y confiabilidad.
- Inspección en planta de proveedores.

b) Costo resultante de la mala calidad:

1. Costos de fallas internas.- Costos antes de que el producto o servicio sea aceptado por el cliente, dentro de estos podemos citar los siguientes:

- Cambios en la planificación
- Pérdidas de unidades
- Ausentismo
- Robos
- Retrabajos y corrección de fallas

2. Costos de fallas externas.- Son costos generados post-venta, ejemplo:

- Garantías externas
- Confiabilidad
- Pérdida de venta de productos
- Productos devueltos

c) Costo de la mala calidad del equipo

Costos indirectos de la mala calidad

- a) Costo en que incurre el cliente
- b) Costo de la insatisfacción del cliente
- c) Costo de la pérdida de reputación

¿Por qué usar el costo de la mala calidad?

Convierte a la calidad en realidad que puede competir eficazmente con costo y tiempo. Los empleados tienen que comprender el costo de los errores que cometen.

El costo de la calidad se utiliza para identificar oportunidades, ayudar a dar prioridades, establecer objetivos y medir los progresos realizados.

Proporciona un medio para medir el verdadero impacto de la acción correctora y los cambios realizados para mejorar el proceso.

¿Qué porcentaje del precio de ventas debería ser el costo de la mala calidad?

En teoría no debería constituir nada, sin embargo, en la práctica un valor por encima del 6% debería preocupar a la dirección de la empresa, y un valor por debajo del 2% debe servir de regocijo a la organización.

Limitaciones de costo de la mala calidad

Este tipo de costo no puede por sí mismo resolver los problemas de calidad u optimizar el sistema de la calidad. Solamente le sirve para comprender la magnitud del problema de la calidad, su factibilidad de solucionarlo y nada más.

Tiene que ir acompañado de un proceso de mejora eficaz, que reduzca los errores que se están cometiendo en las diferentes áreas de la empresa.

Resumiendo, podemos manifestar que el costo de la mala calidad es atribuible al hecho de no hacer correctamente las cosas desde el comienzo (pérdidas sobrantes, repetición del trabajo, multas, investigaciones de deficiencias, etc.), al controlar este aspecto se puede ahorrar para la empresa una cantidad significativa de dinero. Lograr reducir el costo de la mala calidad conduce hacia mejoramientos significativos del producto y del servicio tras el producto. Como resultado, el cliente disfruta de mayor satisfacción, lo que conduce directamente a repetir las ventas y una publicidad persona a persona. Esto equivale a un ciclo continuo de mejoramiento o una estrategia para lograr una ventaja competitiva.

Es importante tener en cuenta que cualquier tipo de control de la mala calidad resulta más o menos costoso según la naturaleza y el momento en el que ocurra. Por ejemplo, un producto defectuoso que sale de la empresa y termina en manos de un consumidor final, representará un mayor costo que un producto defectuoso que se descubre antes de ser entregado.

4.4. CELEBRACIÓN DE LA CALIDAD

Una de las mejores formas para promover el proceso de calidad, consiste en celebrar los éxitos y reconocer a aquellos individuos y equipos de trabajo que se hayan distinguido en el recorrido por el camino hacia la Calidad Total.

La celebración, el reconocimiento y la recompensa no solo en el ambiente de Calidad Total deben descansar sobre una base sólida. Si los empleados se sienten estimulados en comparación con otras empresas; pueden considerar la celebración, el reconocimiento y las recompensas con mucho agrado y satisfacción.

Las palabras celebración, gratitud y recompensa pueden incluirse en el término de reconocimiento, como un proceso importante que refuerza el comportamiento deseado, para el logro de resultados

o de metas significativas. Con el reconocimiento (celebración) podemos distinguir a un individuo por un determinado logro o a un grupo de personas por resultados sobresalientes que se obtengan en el proceso de la Calidad Total de una empresa; el reconocimiento también se puede dar a toda la organización por haber alcanzado una meta, en la totalidad del viaje hacia la gestión de la Calidad Total o por los resultados logrados en forma amplia.

Existen diversas formas de reconocimiento entre las cuales se puede mencionar: distinción, celebración, gratificación para todas las partes involucradas, y un beneficio por el éxito de su esfuerzo en la gestión de la Calidad Total. La celebración hace que el personal se sienta bien, proporciona un incentivo y el espíritu necesario para avanzar. Un proceso de reconocimiento bien diseñado, actúa como una serie intermitente de flechas direccionales o indicadores que señalan los caminos por seguir.

Es muy común que los ejecutivos consideren que los reconocimientos de tipo monetario son los más exitosos. Muchos creen que el dinero físicamente debe cambiar de manos para que el reconocimiento tenga éxito. También existen otras formas de incentivos como: placas, certificados, trofeos que también implica el desembolso de fondos que no necesariamente se requiere de retribuciones de dinero y que tienen resultados triunfantes ya que es necesario indicar que los programas de reconocimiento que se centran solo en el dinero, rara vez tienen éxito a largo plazo, por cuanto tienden a alimentar solo la “billetera” y no el espíritu

Opciones de reconocimiento para grupos e individuos pueden ser: placas, trofeos, diplomas de honor, fotografía en la empresa, fotografía en el periódico local, uso de limusina, bonos de ahorro, espacio especial de parqueo, presentación ante la junta, almuerzo especial, viaje (local o distante), elegir su propio regalo, día libre de trabajo, dinero, boletos para competencias deportivas, tiques para eventos especiales, etc.

4.5. CONCLUSIONES DE LA CALIDAD TOTAL

La Calidad Total (CT) es un asunto de supervivencia y compromiso a largo plazo, un liderazgo vigoroso.

La Calidad Total es el valor para dar los primeros pasos y una creencia fundamental en las personas de la organización y su capacidad de marcar una diferencia real.

Es el compromiso integral entre la gerencia y el equipo de empleados, para satisfacer las necesidades de los clientes y superar sus expectativas.

La gerencia para la CT es un viaje no un destino, busca un mejoramiento continuo basado en los hechos, de proyecto a proyecto y guiado por una comprensión amplia de la necesidad que tienen sus clientes para hacerlos felices, de esa manera captará y atraerá más clientes y por último se reducirán los costos.

La Calidad Total realiza una investigación completa sobre los niveles de satisfacción del cliente y sus necesidades, representa un cambio organizacional complejo, investiga las actitudes de la fuerza de trabajo, evalúa la cultura empresarial presente.

Emprende la acción que se necesita para preparar el terreno empresarial, para sembrar semillas de la revolución de la calidad, fija una política de calidad y comunica a los demás.

La CT logra que las personas hagan cosas diferentes a lo tradicional, garantiza el compromiso y la evolución directa de la gerencia.

La CT se compromete a ver a través de los ojos del cliente y crea procesos, procedimientos y sistemas amigables con el cliente y los proveedores.

Todos los departamentos de la empresa se comprometen con la calidad a niveles de unidades, es decir, sigue el ciclo P.H.V.A. (planear, hacer, verificar y actuar), rutinariamente para dirigir sus propias unidades.

La calidad a nivel de unidades incluye los siguientes pasos:

Planear

- Definir los pasos de la unidad.
- Identificar los productos o servicios de la unidad.
- Asignar prioridades a los productos o servicios.
- Identificar a los clientes (Incluyendo los clientes internos) de los productos y servicios.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Traducir las necesidades de los clientes a la unidad.
- Fijar indicadores de la calidad para medir el desempeño.
- Establecer un plan de mejoramiento para la unidad.

Hacer

- Implantar el plan de mejoramiento correspondiente a la unidad.

Verificar

- Verificar los indicadores de la calidad.
- Hacer frecuentes revisiones con los clientes.

Actuar

- Iniciar la acción hacia el mejoramiento con base en los indicadores y en la retroalimentación de los clientes.

- La Calidad Total trabaja en función de la satisfacción al cliente.
- La Calidad Total va dirigida al recurso humano.
- Mejora los procesos.
- Esta dentro de la reingeniería.
- Trabaja con sistemas existentes.
- Encuentra la dificultad y lo mejora.
- Evita errores.

La nueva organización de la calidad total:

CAPÍTULO V:

GENERALIDADES

5.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

Reingeniería aplicada a los procesos de negocios

Reingeniería: el camino del cambio

Cuando nos piden una breve definición de la Reingeniería de negocios, contestamos que significa empezar de nuevo. No significa trabajar apresuradamente con lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas. No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema para que funcione mejor. Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez preventivamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente. Sugiere plantearse este interrogante: Si fuera a crear una compañía, sabiendo lo que sé y dado el actual estado de la tecnología, ¿cómo resultaría?

Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo. Esta definición informal está muy bien para la conversación de lo que entendemos por Reingeniería del negocio. Quien quiera aplicar esa Reingeniería a una compañía necesita algo más.

¿Cómo rediseño una compañía a sus procesos? ¿Por dónde comienza? ¿Quiénes toman parte? ¿De dónde vienen las ideas para un cambio radical?

Mediante pruebas y ensayos a estas interrogantes, se efectuado cambios radicales a las empresas, de estas experiencias surgió el concepto de la Reingeniería que se está desarrollado, convertirlo en un proceso para reinventar una compañía. Para ejecutar este proceso, las compañías han desarrollado un conjunto de técnicas, no son fórmulas sino herramientas que se pueden ayudar a las

compañías para reinventar la manera de realizar su trabajo. Usadas debidamente estas técnicas, con inteligencia e imaginación funcionan y pueden conducir a asombrosas mejoras del rendimiento.

Cada proyecto de Reingeniería estará conformado por la selección de la oportunidad, la determinación del campo de acción del esfuerzo, el análisis de la operación actual, la creación de un nuevo diseño y su implementación.

Definición formal de reingeniería

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento como: costos, calidad, servicio y rapidez, esta definición contiene las cuatro palabras claves.

Palabra clave fundamental.- La primera palabra clave es fundamental al emprender la Reingeniería de su negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona.

¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Por qué lo hacemos en esa forma? Hacerse estas preguntas lo obliga a uno a examinar las reglas tácitas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios. A menudo esas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas.

La Reingeniería empieza sin ningún preconcepto sin dar nada por hecho; en efecto, las compañías que emprenden Reingeniería deben cuidarse de los supuestos que la mayoría de los procesos ya han arraigado en ellas. En muchos casos, el costo de investigarlo resulta superior a las pérdidas de una empresa que tal investigación lo evitaría.

La Reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego, cómo debe hacerlo. No da nada por hecho. Se olvida por completo lo que es y se concentra en lo que debe ser.

Palabra clave radical.- La segunda palabra clave de nuestra definición es radical, del latín *radix*, que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: No efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que está instalado sino abandonar lo primitivo. Al hablar de Reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio no mejorarlo o modificarlo.

Palabra clave espectacular.- La tercera palabra clave es espectacular. La Reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimientos. Si una compañía se encuentra el 10% por debajo del nivel al que debería haber llegado, si sus costos son demasiados altos en un 10% muy baja, si su servicio a los clientes necesita una mejora del 10%. Esa compañía no necesita Reingeniería. Con métodos convencionales, desde exhortar a la gente hasta establecer programas de calidad, se puede sacar a una empresa de un retraso del 10%. Se debe apelar a la Reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de renovar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige dejar lo arcaico y cambiar por lo nuevo.

Se ha identificado tres clases de compañías que emprenden la Reingeniería. Las primeras se encuentran en dificultades y no tienen más recurso que hacer una Reingeniería, si los costos están en magnitud superior a sus competidores o a su modelo económico, si su servicio a los clientes es malo, que los clientes se quejan, si el índice de fracaso por los productos es: dos, tres o cinco veces superior al de la competencia, en otras palabras, necesita mejoras, estas compañías evidentemente necesitan una Reingeniería.

Palabra clave procesos.- La cuarta palabra clave en nuestra definición es procesos. Es la más importante de las cuatro y la que da más trabajo a los gerentes corporativos. Muchas personas de negocios no están orientadas a los procesos, se enfocan en tareas, en oficios,

en personas, en estructuras, pero no en procesos. Un proceso de negocios se define como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Cuando hablamos del despacho de pedidos, que recibe una solicitud como insumo y da por resultado la entrega de los bienes solicitados, es decir, la entrega de bienes en las manos del cliente es el valor que el proceso crea.

Bajo la influencia de Adam Smith, sobre dividir el trabajo en tareas más simples y asignar cada una a un especialista, las compañías modernas y sus administradores se concentran en tareas individuales de este proceso –recibir el formulario de pedido, escoger los bienes en bodega–, y tienden a perder de vista el objetivo, que es poner los bienes en las manos del cliente que los pidió. Las tareas individuales dentro de este proceso son significativas, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir, si no entrega los bienes.

Citaremos tres ejemplos de Reingeniería para ilustrar cómo funciona y qué se puede lograr para las compañías. Al leer estos ejemplos es útil tener presentes las cuatro palabras claves que caracterizan la Reingeniería: fundamental, radical, espectador y proceso, especialmente proceso.

5.2. POSICIONAMIENTO Y REINGENIERÍA

El concepto de posicionamiento

Para mejorar los negocios se han utilizado muchos métodos. Mejorar implica cambiar (lo contrario no siempre resulta cierto); por tal razón, en los últimos años se ha llamado proyectos de cambio a los esfuerzos en este sentido. Cada método para mejorar puede llamarse, en consecuencia, metodología de cambio, como es el caso de la Reingeniería. Los proyectos para desarrollar los

sistemas de información también pueden considerarse de cambio, cuando modifican los negocios. Todos estos métodos se utilizan en esfuerzos especiales llamados proyectos, estudios o intervenciones. En la mayor parte de los casos, el esfuerzo de cambio contiene otras actividades que se hallan incluidas en la metodología. Por ejemplo, un típico proyecto de cambio incluye la selección del grupo de trabajo que, por lo común, no se considera parte del esfuerzo. En la mayoría de ocasiones, estas actividades se consideran prácticas comunes de negocios agrupadas en la gerencia del proyecto. En un principio, la Reingeniería estuvo dirigida por métodos generales de proyecto, como algo de rutina.

Existe la idea que, la administración general del proyecto (que cubre planeación, localización de recursos, determinación de vías para el mismo y solución de problemas, entre otras actividades), no puede brindar todo el control necesario para los proyectos de cambio ni para la Reingeniería. En tal sentido, resulta importante en la gerencia de cambio desarrollar un amplio marco de referencia para todas las formas de procesos de Reingeniería, procesos que son mismas actividades bien definidas y enfocadas de manera minuciosa.

El concepto de administración del cambio en la empresa, utiliza el enfoque del posicionamiento de la Reingeniería dinámica en los negocios, que aborda la implementación y aplicación del posicionamiento y analiza en detalle las metas de cambio, junto con la relación entre administración del cambio y administración de la calidad.

5.3. LA BASE DEL ÉXITO EN LA REINGENIERÍA

En la Reingeniería dinámica aplicada a los negocios, los proyectos se trabajan desde tres puntos de vista:

1. El personal.

2. La tecnología.
3. El proceso.

Estas áreas se desarrollarán en forma paralela, por tanto, están interrelacionadas, pero para su mejor entendimiento y estudio es preferible analizarlos por separado.

Alcance del proyecto:

Los tres niveles del cambio

La utilización de la Reingeniería dinámica aplicada a los negocios, controla el proceso de cambio en tres niveles, los cuales determinaran el alcance del mismo, como sigue:

1. La alta gerencia promueve el cambio que se extiende a toda la empresa.
2. Los equipos del cambio proponen las modificaciones necesarias para mejorar el proceso.
3. Los empleados, en coordinación parcial con la gerencia, realizan los cambios en las tareas de trabajo.

5.4. MODELO DE CAMBIO EN LA REINGENIERÍA DE LOS NEGOCIOS

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

si se pueden predecir, formarán parte de los planes estratégicos corporativos; sin embargo, la dificultad que enfrentan inclusive los cambios más pequeños, que se aplican a toda la compañía, radica en su campo de acción que exige una coordinación continua desde la cima de la organización y a través de todo el proyecto, hasta llegar a un nivel de detalles, nivel al que no se encuentran acostumbrados a operar los ejecutivos de mayor jerarquía.

En la Reingeniería dinámica aplicada a los negocios, varios equipos del cambio desarrollarán estos esfuerzos y presentarán informes al funcionario jefe. Estos grupos trabajarán para determinar el alcance de cada uno de los esfuerzos de Reingeniería, en términos de los procesos de negocios que pueden ser aplicados en el cambio propuesto. Un comité ejecutivo único supervisará los proyectos de la empresa y dirigirá los aspectos que crucen límites departamentales. Este comité estará mejor integrado con los jefes de los comités de dirección que controlan cada esfuerzo de Reingeniería.

Mejoras del proceso

El cambio puede iniciarse para mejorar un solo proceso o un pequeño grupo de procesos relacionados entre sí, este tipo de esfuerzo se utiliza también para implantar las iniciativas de calidad, incluida la gerencia de Calidad Total.

Con base en la observación y la respuesta a los análisis de los mecanismos que monitorean la calidad, el equipo de posicionamiento recomendará los esfuerzos necesarios para mejorar. Estas recomendaciones se deben tener en cuenta para presentar en proyectos de Reingeniería, así pues, los esfuerzos comenzarán como ideas que, mediante las iniciativas individuales de los miembros de los comités, se modelarán y analizarán. Las mejores de ideas se llevarán ante el comité corporativo del cambio para ser evaluadas, si una idea se acepta, se convierte en proyecto.

Debido a su campo de acción, estos procesos tendrán impactos sobre otros y sobre los sistemas de apoyo de toda la compañía, como son sistemas y comunicaciones. El comité de dirección del proyecto vinculará a los gerentes de los departamentos implicados en los procesos y a las dependencias responsables del apoyo. Los respectivos comités de coordinación brindarán la administración continua del proyecto. El funcionario jefe del cambio revisará toda la actividad de Reingeniería y los proyectos, para sintetizarlos e informar al comité ejecutivo de la entidad.

Cambio en las tareas

Las exigencias diarias sobre la mayoría de las personas, demanda modificar sus actividades y la manera de hacerlas, es obvio que estos cambios no se consideran proyectos de la compañía y, con frecuencia se califican de modificaciones que se realizan siempre sobre la marcha. Son respuestas creativas a la constante necesidad de realizar el trabajo en circunstancias cambiantes.

Estas modificaciones no requieren planeación formal, se beneficiarán de la coordinación y el control. Estos pequeños cambios no afectan a otras personas ni al área de apoyo; con el paso del tiempo, los cambios en las tareas tendrán un impacto acumulado muy significativo.

Incorporación de los factores significativos

Los esfuerzos de Reingeniería pueden ser grandes o pequeños, pero deben incluir todos los factores que determinan el éxito de un proceso. Para satisfacer este requisito, cada proyecto debe ser muy visible para los ejecutivos de la corporación. Si bien la participación de la gerencia de mayor nivel no garantiza el éxito, puede aportar al punto de vista gerencial que, junto con la coordinación aportada por la gerencia de nivel medio, son elementos necesarios para evitar el fracaso.

Para que el proyecto de Reingeniería vaya hacia el éxito debe tomarse en cuenta tres aspectos fundamentales como: personal, tecnología y procesos.

Los elementos subyacentes del éxito son la vinculación de todos los niveles de la administración y la inclusión de todas las variables importantes para el proyecto.

Aplicar el proceso de reingeniería a la operación

Comienza con la reacción ante un estímulo corporativo dirigido hacia el cambio en la empresa o ante una idea necesaria para mejorar la enunciada por un miembro del equipo de posicionamiento u otro miembro del personal. Las nueve etapas son:

1. Identificar los proyectos posibles.
2. Conducir el análisis inicial del impacto.
3. Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance.
4. Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo.
5. Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajo y nuevos flujos de trabajo.
6. Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa.
7. Seleccionar la mejor alternativa.
8. Implementar la alternativa seleccionada.
9. Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento.

Casos de estudio:

A menudo los casos más citados al hablar de la aplicación de la Reingeniería de procesos son Ford Motors, Bell Atlantic o GTE, especialmente para el período de los 90. El proceso que utilizaron, trajo resultados positivos, tal como es la reducción drástica de los gastos y el incremento de la eficacia, frente a la competencia creciente del momento.

Así mismo, el uso de la Reingeniería funcionó para estas compañías, dado que la influencia que tenían se iba perdiendo debido a que las expectativas de los clientes crecían y aparecían nuevas exigencias, mientras que las empresas estaban aún atascadas en los procesos tradicionales de realizar las operaciones de producción.

Otro caso particular al respecto de este tema, es el proceso de recableado de una de las más grandes compañías de telecomunicaciones de EE.UU, misma que tenía diversos departamentos dedicados al servicio al cliente especializados en distintas áreas, como: facturación, servicios técnicos, apertura y atención a las solicitudes de conexión, finalización de servicios, entre otros.

Dentro de este contexto, la empresa invertía millones de dólares con el fin de garantizar la satisfacción del cliente, por esto, cada vez que un cliente se presentaba con un problema, se le redirigía al departamento respectivo para la resolución de sus problemas. El problema era que las empresas pequeñas con mínimos recursos comenzaron a amenazar el negocio. Por lo tanto, la empresa en cuestión, procedió a revisar la situación y se llegó a la conclusión que eran necesarias medidas drásticas en pos de simplificar los procesos, es decir, una solución integral para las consultas variadas de los clientes.

Una vez que se encontró la raíz del problema, se procedió a aplicar una potencial solución. Se fusionaron todos los departamentos en uno solo, obteniendo un único centro de atención al cliente que fuera

capaz de manejar todos los posibles problemas de los consumidores; fue necesario también, cortar el capital humano en cierta medida para evitar traspasos y, minimizar la complejidad del cambio. A más de establecer un centro de atención al cliente, la empresa se vio en la necesidad de capacitar a sus empleados de modo que, el nuevo trabajo fuese cumplido de manera integral; con este mismo objetivo, se instaló un nuevo software que apoyaría al equipo de soporte a responder de modo eficaz las solicitudes de los consumidores.

Con estos cambios realizados, el cliente podía llamar por una consulta de soporte técnico, pero también podría usar el mismo código de marcación para ingresar una nueva solicitud, sin tener que iniciar otro proceso. También era posible usar el menú telefónico para conectarse directamente con otro departamento y proceder con la consulta o incluso dejar sugerencias sobre la calidad de este nuevo servicio.

En conclusión, el proceso de Reingeniería de servicio al cliente de la empresa, permitió alcanzar los siguientes nuevos objetivos:

- Reorganizar equipos y ahorrar costos y tiempo de ciclo.
- Acelerar el procesamiento de información, minimizar los errores y evitar que solicitudes antiguas fueran atendidas nuevamente.
- Mejorar tanto la calidad de servicio como la satisfacción del cliente.
- Evaluar el desempeño del equipo basados en la retroalimentación inmediata.
- Definir la apropiación de los procesos dentro del equipo recientemente reestructurado.

CAPÍTULO VI:

AMBIENTE DE LOS NEGOCIOS

6.1. EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS EN EL ECUADOR

¿Cómo llegaron los negocios al lugar en el que se encuentran? Las empresas se han desarrollado lentamente; sin embargo, el índice de evolución ha aumentado de manera significativa en los últimos años. Hoy en día, la tasa de cambios en los negocios es alta: una de las pocas variaciones fundamentales en la historia empresarial está ocurriendo en la actualidad. Si se comprende la naturaleza del cambio presente, se podrá discernir cómo emplearlo en los negocios durante este período de transformación.

Los negocios actuales se construyeron a partir de las tecnologías de ese pasado remoto y solo han tenido unos pocos cambios a través de los años.

6.1.1. ESTRUCTURAS FORMALES

Los primeros intentos para imponer una organización formal tienden a ser excesivos y, con frecuencia, se emprenden con poco aprecio de la cultura corporativa.

Cuando la nueva corporación ha logrado superar esta difícil “adolescencia” se convierte en una compañía adulta joven y comienza su transición para pasar del control de sus fundadores al de una nueva administración.

Cuando la corporación alcanza la “madurez”, existe la ilusión de una existencia ordenada. En teoría se cuenta con inscripciones de trabajo para cada cargo, hay una política de compensación más o menos uniforme y un sistema de revisión del desempeño.

6.1.2. ESTRUCTURAS INFORMALES

Cuando el negocio ha alcanzado un tamaño mediano, lo primero que aparece es la burocracia. La organización y las barreras territoriales generan problemas de comunicación y de flujo de trabajo; el cambio

se torna lento y la ayuda entre las unidades empresariales se reduce por el papeleo y el egoísmo creciente.

De hecho, los gerentes y el personal del negocio se esforzará por trabajar dentro de los límites de la estructura empresarial pese a su complejidad.

6.2. PRESIONES A LAS QUE ESTÁN SUJETOS LOS NEGOCIOS

Los cambios en el mundo del negocio parecen dramáticos, en este sentido se presentó un giro hacia los servicios continuando con el dominio comercial de EE.UU y se da un retorno hacia el empleo de la información.

Las presiones de cambio afectan a todos los negocios en forma acumulativa, cuando las presiones se dan en la misma dirección, producen un cambio permanente en la forma como se hacen los negocios tales cambios han ocurrido muchas veces en la historia.

En la actualidad se tiene mayor capacidad para analizar con mayor rapidez los cambios en el comercio. Se sabe que se está en presencia de un cambio que no se sabe su naturaleza ni mucho menos su resultado.

Es posible que por su carácter el negocio esté en un movimiento continuo, quizá habrá un alto nivel de competencia internacional y ningún país será capaz de dominar como lo ha hecho el imperio británico o EE.UU. Ningún mercado será dominado como lo ha hecho la IBM, la información será un recurso básico, las sociedades se constituirán en base a la información. Todo eso requerirá que el negocio sea muy flexible y que la gente de empresa se vuelva consciente de las tendencias internacionales en sus áreas de trabajo.

Competencia global

Según Michel E Porter ha demostrado que la competencia está influida por cinco factores que son:

1. La movilidad de las nuevas compañías para entrar al mercado.
2. La movilidad de los proveedores para ejercer una presión sobre los costos de los competidores en el mercado.
3. La movilidad de los clientes para influir en los competidores.
4. La movilidad de las alternativas para presionar al mercado.
5. Las actividades competitivas de las compañías rivales.

Otros factores como el gobierno a tecnología y la globalización influyen en las anteriores para producir cambios en el ambiente de los negocios sectores completos de la economía y economías enteras, los cambios siempre han ocurrido, y dan la impresión de que están aumentando y su carácter parece difícil de manejar en especial los nuevos desafíos planteados por la competencia global.

Dados estos métodos la competencia global nacional y local ha aumentado y continuará e inclusive se intensificará, en general la ventaja competitiva puede mantener solo mediante el mejoramiento continuo del producto, el control de costos y el marketing. Es claro que estos factores se convertirán en el interés diario de la administración, en aquellas compañías que aprendan a sobrevivir.

6.3. PROCESOS DE NEGOCIOS

Son importantes la información y las relaciones interpersonales en los negocios, pero mediante procesos es como se realiza el trabajo, el trabajo de negocios es la unidad básica de la empresa es la materia prima para construir su estructura, el escaso conocimiento acerca

del proceso es un problema crítico para emprender la labor de Reingeniería aplicada a los procesos de negocios.

El proceso: la esencia del negocio

Se puede mirar al proceso como la esencia del negocio porque la mayor parte de trabajos se hace a través de un método el cual es uno de los factores más importantes que contribuyen a la ventaja competitiva. A pesar de la importancia del proceso no es tomado en cuenta por teóricos administrativos.

¿Qué es un proceso de negocio?

Es una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos.

No es necesario que las etapas del proceso deban definirse ni que sean consistentes o que se realicen en una secuencia particular estas pueden ser realizadas por personas o por máquinas.

El aspecto más sobresaliente en los procesos de negocios proviene del tema relacionado con los programas del computador los cuales tiene una base común pues ambos son una serie de acciones que tratan de servir a la empresa.

El proceso: objetivos para mejorar

Los procesos se están convirtiendo en objetivos atractivos para prosperar en los negocios, es cambiar para mejorar:

1. Calidad.
2. Eficiencia y costos de operación de negocios.

3. Servicio y respuesta al cliente.
4. Ventaja competitiva.

El proceso es el marco de referencia en el que trabajan otros elementos empresariales.

6.4. MERCADO ACTUAL DE LOS NEGOCIOS

Los cambios son necesarios para enfrentar los desafíos y la competencia creciente en el nuevo mercado mundial. Surgen algunos impedimentos significativos a pesar del enfoque utilizado.

El shock competitivo

La falta de un verdadero crecimiento de las empresas establecidas no se vio como una tendencia real sino hasta hace muy poco tiempo y por eso los negocios no tienen seguridad sobre la extensión de los cambios mundiales que se están dando.

Este período de espera terminará pronto y, existe la voluntad de cambio, la metodología que se requiere para hacerlo no es muy conocida.

La empresa debe aprender a cambiar por sí misma de una manera eficaz, superando el pasado, como único factor indiscutible en el futuro.

Calidad y posicionamiento en el mercado

El mejoramiento de la calidad presenta un problema de implementación, puesto que surgen límites para un grado de calidad que se pueden mejorar dentro de los marcos burocráticos existentes en el proceso de trabajo, el reposicionamiento es un buen comienzo, pero es obvio que no es la respuesta completa.

Información eficiente en la toma de decisiones

En ausencia de los datos existentes, los proyectos de cambio en los procesos fundamentales de los negocios, necesitarán desarrollar sus propias fuentes especializadas en información. Desafortunadamente es frecuente que esta actividad abarque más tiempo del permitido para estos proyectos y ubicar el problema. Sería útil que las compañías comenzaran a reunir datos de los procesos como una actividad de rutina en la actualidad este movimiento es muy débil

Se conoce la necesidad del cambio

Las empresas reconocen que ha llegado el momento de hacer cambios básicos en la forma de hacer el trabajo algunos intentos para cambiar se han realizado con resultados parciales y temporales. El siguiente paso es examinar los paradigmas de los negocios para ver como una visión estática de las operaciones empresariales puede remplazarse por otra dinámica de manera que el cambio pueda convertirse en una herramienta eficiente de negocios.

CAPÍTULO VII:

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

7.1. POSICIONAMIENTO

La Reingeniería dinámica en los negocios emplea un enfoque de administración del cambio que se denomina posicionamiento, y que brinda una amplia estructura destinada al control del cambio en los negocios.

Objetivo.- La Reingeniería incluye todos los aspectos del cambio corporativo de la administración del cambio:

1. Posicionamiento: el marco de referencia de todo el cambio corporativo.

2. Métodos tradicionales de administración de proyectos

3. Reingeniería: la metodología del cambio

El nivel de posicionamiento en este modelo representa la creación y utilización de una serie técnicas, modelos y conceptos que forman la base para apoyar el cambio. Esta base implica la definición de las metas corporativas de la empresa, su posicionamiento en el mercado y su actitud para cambiar con rapidez ante las oportunidades, las presiones del mercado o la regulación.

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

1. Controlar el cambio
2. Facilitar el cambio en medida de lo posible
3. Eliminar las amenazas asociadas con el cambio
4. Realizar el cambio con una serie continua de mejoras incrementales.
5. Agrupar los incrementos del cambio en proyectos de tamaño manejable.
6. Organizar en el ámbito corporativo, departamental, estratégico y operativo, los datos relacionados con el cambio.
7. Recopilar datos de investigación de merados, búsqueda de tecnología y observaciones del personal.
8. Coordinar los programas de calidad a través de las líneas organizacionales.
9. Brindar en forma individual el ambiente, la metodología y la Reingeniería de los proyectos de cambio

10. Administrar los proyectos de cambio y evaluar sus resultados cuando se concluyan.
11. Determinar los cambios que la compañía necesita para lograr ventaja competitiva.

El posicionamiento es una reorientación básica en la actitud de la compañía hacia el cambio.

Este cambio, y no la Reingeniería, implementa un paradigma variable, la Reingeniería por sí misma no altera las actitudes prevalecientes hacia el cambio ni las capacidades para iniciarlo; estas modificaciones se hallan por fuera del alcance del proceso de Reingeniería, tomando en cuenta que la misma se dirige a métodos específicos, mientras que los cambios deben ocurrir en toda la compañía.

El posicionamiento rodea a la Reingeniería; determina elementos vitales en la estrategia de mercado y posiciona el negocio al cual se va a aplicar tal metodología. Después que los procesos de Reingeniería se han instaurado, el posicionamiento que impulsa una nueva actitud hacia el cambio. Los mecanismos que transforman muchos tipos de cambios empresariales en un conjunto de herramientas fáciles de usar, se hallan dentro de las metodologías del posicionamiento.

7.1.1. METAS DEL CAMBIO

A modo de síntesis, la mayor parte de los esfuerzos de Reingeniería se han acometido por dos razones que no han dado a la compañía muchas opciones reales: 1) competir con calidad y lograr una ventaja competitiva, 2) responder a alguna forma de regulación o mandato ejecutivo y, 3) se fundamenta en un creciente número de casos originados en la naturaleza actual de los negocios, que es apoyar una fusión o una adquisición. Cuando dos compañías se fusionan se presentan enormes posibilidades para aplicar la Reingeniería. Por lo general, no ocurre así con la asimilación de una compañía recién

comprada. Pocas empresas consideran que están haciendo un buen trabajo en esta área y otras admiten que casi han destruido buenas compañías por una asimilación deficiente.

Las metas del cambio son las utilidades mediante el incremento de los ingresos y la disminución de los costos. Por esta razón, en todos los objetivos básicos de los negocios no obstante, las metas del cambio relacionadas con los esfuerzos de Reingeniería son pocas y específicas las más comunes están dirigidas a:

1. Racionalizar la operación.
2. Reducir los costos.
3. Mejorar la calidad.
4. Aumentar los ingresos.
5. Mejorar la orientación.
6. Fusionar empresas.

Cada una de estas metas es definida como objetivo primario en uno a más proyectos de Reingeniería.

Racionalizar la operación.- Una operación reductora es eliminar las operaciones de apoyo e inclusive departamentos.

Reducir los costos de la mano de obra. - La reducción de costos es una de las principales razones para aplicar la disminución de precios como meta de importante, se recomienda considerarla como un objetivo secundario, colocando como metas importantes de la Reingeniería, necesitan actividades importantes para racionalizar la operación y mejorar la calidad.

Si estas metas se logran, los costos se reducirán, continuar avanzando hacia la calidad y la eficiencia es generar ahorros adicionales en los costos.

Reducir los costos de la mano de obra.- La meta más común en la reducción de costos es mantener o disminuir, los costos del personal. Si un proceso se hace más eficiente con la aplicación de la Reingeniería, necesitará menos esfuerzo ¿De qué otra manera, disminuir los costos de la nómina, puede entenderse como la reducción de esfuerzos?

Por lo general, el descenso en los costos de la nómina se identifica con la eliminación de cargos. Es el mismo enfoque que se utilizó para justificar los costos de nuevos sistemas de computadoras y el mismo supuesto con respecto a los beneficios que podrían obtenerse. La experiencia ha demostrado que reducir el costo de la nómina, en apariencia y en deseo, no ha producido beneficios y redujo el personal en un área de la empresa, se requirió un proceso costoso de selección de personal y se produjo un impacto negativo sobre los trabajadores, quienes comenzaron a desconfiar de la tecnología, cuando se considera que la automatización debe aumentar los empleos, el objetivo de reducir el valor de la que fue el mejor y su implementación fue la peor. La Reingeniería entra el mismo problema planteado por estos esfuerzos tecnológicos de la alternativa de la eliminación real de los empleos existentes debe encontrar todos los costos y compararse con todas las alternativas.

Para reducir el total de cargos en cualquier organización, es preferible administrar el desgaste del empleado y la transferencia/ re-entrenamiento que la separación involuntaria. Cuando la compañía debe prescindir, se debe aclarar al personal restante que se retiró a la persona cuyas capacidades y desempeño no son útiles en el puesto y a quien se le pagó muy bien.

La disminución de costos se dará en todas las áreas de la operación, las más significativas son: mano de obra, información, suministro, administración y costos de dinero.

En ocasiones también es posible reducir los costos provenientes de impuestos, tarifas y honorarios.

Reducir los costos de inventarios, se puede lograr a través de la revisión de los procesos de fabricación y de las relaciones con los proveedores.

Reducir los costos administrativos.- Suelen denominarse costos generales y administrativos (G&A), que no están relacionados de manera directa con la fabricación. El despacho de productos o la prestación de servicios, estos costos están relacionados con la planta física, el apoyo de los sistemas de información, el soporte de comunicadores, contabilidad, compras y, en síntesis, todo lo que no está involucrado en producción. Marketing o investigación y desarrollo, esta categoría ofrece la oportunidad de economizar en gran proporción al racionalizar el proceso y mejorar la calidad.

Los esfuerzos de Reingeniería suelen centrarse en esta área dado que los esfuerzos de apoyo administrativo, al igual que la mayor parte de actividades corporativas, han evolucionado sin coordinación, a diferencia del trabajo operativo, por lo general la atención que recibe la administración es escasa. Como resultado los procesos del trabajo administrativo son en general ineficiente y, se construyen niveles complicados e innecesarios. Casi toda organización cuenta entre sus políticas persistentes por varios años. Reglas y procedimientos que nadie puede justificar, como el caso de la burocracia, término que se aplica más al trabajo administrativo, tanto en instituciones como en empresas.

En el pasado, los intentos para solucionar este problema han producido tanto éxitos como fracasos. Los esfuerzos no han considerado el contexto completo del trabajo que se va a desarrollar.

Las tentativas exitosas para aplicar la Reingeniería en los procesos administrativos han tenido dos características importantes: han

comenzado en una visión más amplia de los procesos administrativos de la entidad y luego, han combinado el análisis de los procesos administrativos y operativos para definir sus prioridades y lograr las metas correspondientes.

Un gran número de compañías utiliza una combinación de fondos internos con deuda externa para conseguir capital. Ambos incurren en costos del dinero, por el interés que causa o por la pérdida. Las consideraciones sobre costos a corto plazo, son valores temporales del dinero que deben aplicarse a pagos y recaudos.

La Reingeniería no acostumbra ver el uso del dinero como una meta mala, pero este elemento tiene un enorme potencial sin utilización.

7.1.2. METAS DEL POSICIONAMIENTO

El posicionamiento comienza con la determinación de las metas del cambio, las cuales pueden ser más amplias que las utilizadas para la Reingeniería que es más específica. Además, pueden determinarse de manera distintiva debido a las diferencias inherentes entre posicionamiento y Reingeniería.

Después de crear los modelos de la guía básica y de asociarlos con la información correspondiente, la compañía estará lista para hilar el proceso de Reingeniería. Se presume que la guía básica del posicionamiento existe y que la información del cambio, se encuentra disponible. Además, se considera que se ha integrado una unidad de administración del cambio (el equipo de posicionamiento), dirigida por un funcionario jefe del cambio (CCO), que mantiene al día la información pertinente, los modelos del proceso de negocios y las herramientas de Reingeniería. Cada proyecto de Reingeniería estará conformado por la selección de la oportunidad, la determinación del campo de acción del esfuerzo, el análisis de la operación actual, la creación de un nuevo diseño y su implementación.

7.2. MODELAR LOS NEGOCIOS

7.2.1. DEFINICIÓN

Un modelo de proceso de negocios se define como la representación de la operación de la Cía., como de una parte específica de la operación; es una descripción gráfica de la estructura y actividades de la operación, que muestra las relaciones entre las etapas de trabajo y su secuencia.

Independiente de las técnicas empleadas en los modelos individuales, todos los modelos detallados forman un conjunto integrado, cuando esta habilidad funciona, los modelos se integran; para lograr esta sinergia es necesario establecer estándares que dirijan la manera como se relacionan los modelos entre sí. Un modelo representativo contiene cada etapa de trabajo, cada aspecto del desempeño y del apoyo de la operación.

Para que el modelo sea completo, debe mostrar toda la actividad y las relaciones entre:

- La misión de cada departamento y la actividad que realiza.
- Actividades (flujo de trabajo).
- Actividades y procesos.
- Reglas y procesos.
- El plan del departamento y sus procesos.
- Actividades y funciones.

Mediante esta información de apoyo, el modelo debe dar respuestas a las preguntas: Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Cómo y Por qué de cada actividad, y debe describir todo el apoyo para cada una de ellas.

7.2.2. HERRAMIENTAS PARA MODELAR LOS NEGOCIOS

Las herramientas que se emplean para crear modelos de procesos de negocios tienen puntos fuertes y débiles. Las mejores características se han incorporado al diagrama de la actividad de negocios y al diagrama de relaciones.

Las herramientas utilizadas para representar los procesos de negocios son:

- Diagrama de flujo.- Es una representación gráfica de la secuencia de las etapas en una tarea o actividad, el flujo de cada actividad se describe con símbolos diferentes.
- Diagrama de árbol.- Es una técnica tradicional de descomposición, una desviación, se representa como las ramas que salen del tronco de un árbol.
- Diagrama de WARNIR-ORR.- Esta clase de diagramas son cuadros de descomposición que muestran de manera específica la estructura jerárquica de las funciones o sistemas de negocios.
- Diagrama de transición de estado.- Para que los procesos digitales sean lógicos, en algunas ocasiones resulta útil contar con un diagrama que muestre los procesos de una red conectada de estados diferentes, son más útiles cuando el proceso objeto de la labor de Reingeniería está altamente automatizado.
- Diagrama espina de pescado.- Al igual que los diagramas de árbol, esta técnica utiliza una línea central de procesos. Las principales actividades se ubican a lo largo de la línea formando intersecciones angulares.
- Diagramas de jerarquía.- Comienzan con un enunciado global de la acción y luego se dividen en niveles de detalles.
- Modelos sinápticos.- Tratan de imitar la estructura del cerebro humano, representan una visión matricial o de red de

la actividad. Esta herramienta de modelamiento presenta los nodos de las actividades o de las unidades organizacionales.

- Modelos de red.- Comienzan con un punto único de partida y luego muestran cada etapa sucesiva.
- Modelos de simulación computarizada.- Estos modelos por lo general son programas de computador que se pueden utilizar para demostrar los cambios en el comportamiento de un proceso, cuando sus variables esenciales se alteran.
- Modelos matemáticos.- Reciben este nombre las soluciones matemáticas que se pueden aplicar en ciertos problemas de negocios. Son modelos en el sentido de que los negocios utilizan sus datos reales para entrar en estas soluciones.
- Modelos de acción del flujo de trabajo.- Este enfoque es más beneficioso en los flujos de trabajo tanto en empresas o áreas de servicio, en las que el cliente puede convertirse en parte del modelo, como en casos de trabajo de conocimiento.
- Diagramas de la actividad de negocios RSD (BAM).- Los BAM son diagramas de flujo que identifican las actividades que se van a realizar y representan el flujo de trabajo, los BAM presentan todas las decisiones y ramificaciones que resultan en los caminos seguidos en el flujo.

7.3. PRÁCTICAS MÁS IMPORTANTE DE POSICIONAMIENTO

Orienta la creación y empleo de los modelos que permiten posicionar una Cía. Para tomar ventaja del cambio continuo mediante el uso del conjunto de información interrelacionada, información esencial para la guía básica de una empresa.

Crear esta guía es uno de los objetivos más importantes del nivel de posicionamiento del modelo de cambio, facilita un punto de partida y un parámetro para medir y definir el cambio.

Los modelos que conforman la guía básica de posicionamiento trabajan conjuntamente para hacer posible el cambio continuo mediante la información detallada que suministran sobre todos los aspectos de una operación.

Una vez conformado el apoyo del nivel ejecutivo, el primer paso consiste en establecer la estructura de posicionamiento, para ello, se deberá nombrar un jefe del cambio y poner en funcionamiento un pequeño grupo de administración de cambio, llamado también equipo de posicionamiento. Esto es una buena oportunidad para comenzar la introducción de la Cía., al paradigma cambiante, mediante el desglose total de la misión de este nuevo grupo.

CAPÍTULO VIII:

REINGENIERÍA APLICADA A LOS NEGOCIOS

8.1. EL ENFOQUE

En la Reingeniería dinámica aplicada a los negocios, los proyectos se tra-bajan desde tres puntos de vista, este enfoque orienta los tres componentes significativos de los procesos de negocios. Las áreas se desarrollan en forma paralela, por tanto, están interrelacionadas.

Por lo general, las innovaciones que se realizan para responden a cambios, podrían iniciar en la alta gerencia como parte de los planes estratégicos que enfrenta la compañía; continua desde la salida hasta llegar a un nivel de detalle a operar los ejecutivos.

La Reingeniería dinámica de cambio desarrollará a los jefes, grupos trabajadores, los esfuerzos que pueden estar implicados en las fronteras de los proyectos entre los departamentos.

En una compañía, la utilización de la Reingeniería dinámica aplicada a los negocios controla el proceso de cambio en tres niveles, los cuales determinan el alcance del mismo, como sigue:

1. La alta gerencia promueve el cambio que se extiende a toda la empresa.
2. Los equipos del cambio proponen las modificaciones necesarias para las mejoras del proceso.

En un nivel más bajo cambia a un pequeño grupo de esfuerzo, se utiliza también para la gerencia de calidad, la observación y la respuesta de la calidad, el equipo de necesario para mejorar. Para presentarse en proyectos empezarán como ideas que, los miembros de las comisiones, llevarán ante el comité, para estudio y análisis.

Implementación operación evaluación

La búsqueda de metas es el fundamento que establece las metas y los objetivos corporativos con los cuales tienen que correlacionarse los diversos procesos.

La facilitación, que se emplea durante el tiempo de vida del proyecto de Reingeniería, se emplea aquí para ayudar a la administración con declaraciones claras de metas corporativas (las relacionadas con la satisfacción del cliente) y objetivos cuantificables como la participación de mercado y el margen de utilidades.

La formación del equipo se encamina a organizar a los miembros del equipo de Reingeniería como un grupo de trabajo y capacitarlos en la metodología. También se incluyen aquí los papeles y las responsabilidades de todos los miembros del equipo y demás personas que toman parte en el proyecto final (patrocinadores, clientes, socios, consultores, facilitadores, etc.).

La motivación es importante en el desarrollo de interés y entusiasmo entre los patrocinadores y los miembros del equipo de Reingeniería, para estimularlos y entender la oportunidad de cambios decisivos.

La gestión del cambio empieza aquí con el desarrollo del plan de cambio, se establecen espacios de tiempo aproximados para cada actividad del proyecto y se fijan metas específicas o fechas de revisión únicamente para este proceso.

Las medidas del rendimiento y el análisis de tiempo de se usan en dos formas: 1) para definir las expectativas de rendimiento de los clientes, 2) para cuantificar las medidas de la manera como se está realizando el trabajo en la actualidad (volúmenes, tiempos de proceso), identificando los problemas a medida que van apareciendo.

La medición de procesos produce representaciones gráficas de los procesos y subprocesos individuales, mostrando el orden de las actividades, identificando insumos y productos, lo mismo que los factores críticos para el éxito.

Los programas de integración de proveedores y que se emplean para extender el modelo de proceso a fin de incluir la relación que tienen con los diversos procesos los proveedores y otros socios del negocio.

El análisis de flujo del trabajo complementa la moderación de procesos, operando sobre el modelo para identificar actividades críticas necesarias para que el proceso funcione, lo mismo que aquellas que agregan valor. La correlación organizacional toma las tareas y las actividades a entender, específicas relacionadas con procesos y documentar las medidas tomadas y existentes.

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión de proceso capaz, el análisis de evaluar, el lograr un avance decisivo en el rendimiento de los procesos a fin de escoger para ser rediseñados.

En esta etapa se identifican elementos del proceso, problemas y cuestiones actuales; medidas comparativas del rendimiento de los actuales procesos; oportunidades de mejoramiento en esta evaluación y objetivos; definiciones de los cambios que se requieren.

El benchmarking produce declaraciones de la nueva visión del proceso. En estados existentes, y las técnicas administrativas identificadas se usan como sigue: consiste en proceso de optimizar un análisis de flujo del trabajo se utiliza para analizar más el proceso

La visualización en cuanto a los individuos que ejecutan labores discontinuas de un proceso, la tecnología (de cualquier tipo) que se esté empleando en aquellas tareas en la actualidad.

El análisis de valor del proceso examina las actividades de cada proceso a fin de determinar cuáles producen impacto en la capacidad de agregar valor al proceso mismo. El impacto puede ser positivo o negativo, igualmente se analiza el tiempo de ciclo en esta evaluación de impactos positivos y negativos.

El benchmarking se utiliza para cuantificar factores de rendimiento existentes, y cuando sea posible compararlos con las prácticas de la competencia. Sin embargo, su papel más importante consiste en producir ideas nuevas, frescas y creativas para optimizar un proceso.

Administración del proyecto

La gestión del cambio, la administración del proyecto son técnicas continuas en esta etapa.

La gestión del cambio, desarrollará el plan de implementación para la solución de diseño técnico.

Diseño social

El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones sociales del nuevo proceso. Esta etapa produce descripciones de organización, dotación de personal, cargos, planes de carreras e incentivos a empleados; diseños para la interacción de los elementos técnicos y sociales; y planes preliminares de contratación de personal; educación, capacitación, reorganización y reubicación. En esta etapa, las técnicas de nivel del empleo de diseños administrativos.

Facultar a los empleados sirve para definir responsabilidades, particularmente de toma de decisiones, que se pueden trasladar al nivel del empleado, a fin de llevar tales acciones cerca del trabajo que se está realizando.

Las matrices de destrezas ayudan a diagramar las habilidades que requiere cada nueva posición y a definir los conjuntos de características del cargo que darán forma a los equipos de proceso.

La formación de equipos define y estructura los necesarios equipos de proceso, en cuanto a recursos, responsabilidades y dotación de personal.

Los equipos de trabajo auto dirigidos determinan la forma en que cada equipo de proceso administra (planifica, controla, decide, etc.) el trabajo producido por el equipo y el accionar del equipo mismo. Esta técnica se emplea también para explorar hasta que punto es realmente viable este método.

La reestructuración organizacional y la diagramación organizacional se emplean para volver a trazar la organización que sea apropiada para la administración y la operación del nuevo proceso.

La especificación de cargos se emplea para determinar las destrezas que se necesitan y los conocimientos necesarios para cada una de las nuevas posiciones definidas.

El sistema de compensación por homologación se puede utilizar como técnica para diseñar sistemas de remuneración basados en paga similar por trabajo y responsabilidades comparables, en lugar de títulos jerárquicos de los cargos.

La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación, son técnicas continuas en esta etapa. La gestión del cambio, desarrollará el plan de implementación para la solución de diseño social e identificará cualquier obstáculo en este ámbito (junto con posibles intervenciones necesarias para remover dichos obstáculos).

Las recompensas y los incentivos a empleados se utilizan para romper obstáculos al cambio y retener cierta pericia operativa actual, durante la etapa de transformación.

Transformación

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso. Esta etapa final produce versiones piloto y de producción completa de los procesos rediseñados y los mecanismos de cambio continuo.

La moderación de procesos se emplea para completar el diseño del sistema. Modelar subprocesos y datos, además de diseños específicos de aplicaciones, diálogos o mentas e informes en pantalla, etc.

La ingeniería informática implementa el diseño técnico de esta etapa, seleccionando plataformas de tecnología, diseñando técnicas administrativas. Las matrices de personas específicas o capacitarlas en los nuevos análisis de vacíos.

La formación, organizar e instruir las rediseñadas y apropiarlas específicamente del método justo a tiempo.

La mejora, clasificar y capitalizar la implementación, a medida que se realicen algunos beneficios a los cambios de las técnicas continuas que particularmente importa en los procesos viejos.

Las estructuras de datos y estructuras de sistemas, definiendo prototipos y planes de desarrollo. Estos diseños sirven para guiar a los creadores internos de sistemas o se pueden utilizar como solicitudes de propuestas y asistencia externa, según convenga.

Las matrices de destrezas en su utilización final se aplican a personas específicas y a las estrategias necesarias para instruirlos o capacitarlos a fin de colocarlos en las posiciones adecuadas en los nuevos equipos. Esto puede verse como una forma de análisis de vacíos.

La formación de equipos cierra el ciclo, y se emplea para organizar e instruir a los nuevos equipos de proceso en sus deberes rediseñados y sus funciones como equipo. Cuando sea apropiado, se apela a capacitación adicional en aspectos técnicos específicos del trabajo, tales como conceptos y operaciones del método justo a tiempo.

La mejora continua se inicia como un programa para identificar y capitalizar oportunidades de mejora incremental, después de la implementación de los procesos rediseñados.

La medida del rendimiento evalúa las mejoras cuantificables reales que se han realizado. Esto se hace en forma continua puesto que, algunos beneficios claves dependerán de la reacción de los clientes a los cambios que se han hecho.

La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación son técnicas continuas en esta etapa. La gestión del cambio es importante para trazar el camino en la transición de los procesos viejos a los nuevos y rediseñados.

Un resumen de las técnicas administrativas que se emplean en las cinco etapas de la metodología rápida.

8.2. ALCANCE DEL PROYECTO

La utilización de la Reingeniería aplicada a los negocios controla el proceso de cambio en tres niveles, que determinan el alcance del mismo.

1. La culta gerencia promueve el cambio que se extiende a toda la empresa.
2. Los equipos del cambio proponen las modificaciones necesarias para mejorar el proceso.
3. Los empleados, en coordinación parcial con la gerencia realiza cambios en las tareas de un trabajo.

Cambio en toda la empresa

Los cambios que afectan a la empresa o a su mayoría se realiza para responder a presiones, externas como: la competencia, disminución

de ventas, etc. Incluso cuando una empresa está funcionando dentro del paradigma cambiante será necesario realizar cambios, que inician en la alta gerencia y si se pueden predecir, formarán parte de los planes estratégicos corporativos.

En la Reingeniería aplicada a los negocios varios equipos del cambio desarrollarán estos esfuerzos y presentarán informes al inmediato superior (jefe).

Estos grupos trabajarán para determinar el alcance de cada uno de los esfuerzos de Reingeniería. Los equipos que pueden acordar tales esfuerzos. Un comité ejecutivo supervisará los proyectos de la empresa y dirigirá los aspectos departamentales.

Mejoras del proceso

En un nivel más bajo el cambio, puede iniciar para mejorar un solo proceso o un pequeño grupo de procesos relacionados entre sí, se lo utiliza para implementar las iniciativas de calidad. Los equipos de posicionamiento recomendarán los esfuerzos necesarios para mejorar, los esfuerzos comenzarán como ideas de las iniciativas individuales de los miembros de los comités.

Las mejores ideas se llevarán ante el comité cooperativo del cambio para ser evaluados si se acepta esta idea se convierte en proyecto. Las recomendaciones se toman en cuenta en los proyectos de Reingeniería. El funcionario jefe del cambio revisará toda la actividad de Reingeniería y los proyectos, para sintetizar e informar al comité ejecutivo de la entidad.

Cambio en las tareas

El trabajo de cada empleado permanece en un estado de flujo constante. Las exigencias diarias sobre la mayoría de las personas, les demandan modificar sus actividades y la manera de hacerlas. Es

obvio que estos cambios no se consideran proyectos de la compañía y, con frecuencia, contienen modificaciones que se realizan siempre sobre la marcha. Son respuestas creativas a la constante necesidad de realizar el trabajo en circunstancias cambiantes.

Estas modificaciones no requieren planeación formal, se beneficiarán de la coordinación y el control. Los gerentes de línea suelen ser conscientes de estos cambios, pero debido a su naturaleza inmaterial no les prestan mucha atención ni tampoco a la persona que los ejecuta, es importante que los gerentes de línea y el equipo de posicionamiento trabajen en conjunto, para validar o modificar cada trimestre sus diagramas de la actividad de negocios y los diagramas de relación. Si el proceso se realiza con frecuencia, no se convierte en una carga.

Incorporación de los factores significativos

Los esfuerzos de Reingeniería pueden ser grandes o pequeños, pero deben incluir todos los factores que determinan el éxito de un proceso. Para satisfacer este requisito, cada proyecto debe ser muy visible para los ejecutivos de la corporación y se diagramó el flujo de trabajo, rediseñó esta dependencia.

La participación de la gerencia de mayor nivel garantiza el éxito, aporta el punto de vista gerencial que, junto con la coordinación dada por la gerencia de nivel medio, son elementos necesarios para evitar el fracaso.

Estos dos esfuerzos lograron sus objetivos específicos. El primero, aportó menos beneficios que los que podía, debido a que se tomaron decisiones sobre factores de recursos humanos, esenciales para el éxito del proceso, sin referencia en el proyecto. El segundo esfuerzo recibió el respaldo de los altos ejecutivos de la compañía quienes eran conscientes de las metas del proyecto y retiraron los obstáculos del camino hacia el éxito. Se incluyeron las tres puntas del proyecto:

personal, tecnología y proceso. Resultado.- El segundo: solucionar el problema, reducir el nivel del staff, dinamizar varios departamentos, mejorar el servicio al cliente y reducir los costos.

Los elementos subyacentes del éxito son la vinculación de todos los niveles de la administración y la inclusión de todas las variables importantes para el proyecto.

8.3. ETAPAS DEL PROCESO DE REINGENIERÍA A LA OPERACIÓN

ETAPA 1: Determinar los objetivos del proyecto

Los objetivos de un proyecto de cambio variarán según la fuerza que los oriente hacia el cambio. Primero debe crearse un marco de referencia a partir de las condiciones del esfuerzo. Si la meta es alcanzar un nuevo y eficiente diseño de proceso, será necesario comprender el trabajo en un nivel detallado.

Es importante que en la definición inicial del proyecto, se incluya la perspectiva de todos los gerentes relacionados. Este mecanismo resulta útil para definir objetivo y manejar expectativas; con este el estudio debe enfocarse hacia el consenso para definir el esfuerzo y hacia la estimación inicial del impacto, en términos de las áreas de negocios que necesitarán modificaciones para manejarse en forma eficiente las expectativas y las percepciones. Una vez aprobados los objetivos y los cálculos iniciales del impacto, el esfuerzo estará listo para continuar.

Enfocar el cambio: un conjunto específico de requisitos

Los esfuerzos de Reingeniería se desarrollan con el fin de alcanzar uno o más objetivos. En un nivel más bajo, cada objetivo tendrá un conjunto específico de requisitos:

1. Apoyar una parte del plan de negocios de la compañía.
2. Reducir el tiempo que necesita para realizar una actividad.
3. Ver si alguno de los procesos se puede ejecutar con menos personal.
4. Manejar una nueva línea de negocios.
5. Solucionar un problema.
6. Mejorar los estándares y, en consecuencia, la calidad de un proceso.
7. Mejorar un servicio como el apoyo al cliente.

Estos requerimientos determinan el enfoque que debe darse a un esfuerzo de Reingeniería. Se presenta un problema muy serio y continuo, al justificar los proyectos mientras se tratan de determinar los requerimientos. Es difícil anticipar los resultados de cualquier esfuerzo de Reingeniería en las etapas iniciales del proyecto.

En el nivel de proceso, los esfuerzos de Reingeniería más pequeños están orientados a brindar un beneficio específico. Eliminarán cierta redundancia o cuello de botella en la operación incluso pueden encargarse de eliminar la actividad innecesaria. Todos los niveles de la administración deben aprobar cada meta y cada requisito.

Donde comenzar: seleccionar el primer proyecto

El esfuerzo inicial debe tener éxito por sí mismo y además debe dar confianza al proceso de Reingeniería, de manera que se pueda instituir un programa de cambio continuo.

Conjunto de criterios:

1. El esfuerzo y su alcance debe definirse con facilidad.

2. El alcance debe ser bastante amplio para aportar un beneficio significativo, pero debe también contar con suficiente precisión para controlarlo con facilidad.
3. El esfuerzo inicial no debe ser demasiado difícil. El método y las técnicas serán nuevos para el grupo, cuyos integrantes necesitarán adquirir experiencia antes de emprender proyectos complejos.
4. Las personas vinculadas al proyecto deben buscar el éxito del mismo y conseguir los recursos necesarios para alcanzarlo.
5. El esfuerzo debe contar con la participación de aquella parte de la administración que tenga mayor experiencia.

Esfuerzos subsiguientes

Después del esfuerzo inicial, cada esfuerzo de Reingeniería debe justificarse de manera individual. Es probable que esta situación cree una acumulación de trabajo de Reingeniería. Aquellos que se consideran como posibles proyectos pasarán a la revisión del análisis del impacto.

Aprobar el proyecto de Reingeniería

El cambio es constante, pero solo una parte es buena. Para controlar y justificar un cambio, en la mayor parte de los negocios se sigue un procedimiento formal que incluye la aprobación de todos los proyectos de cambio por parte de la dirección ejecutiva. Este procedimiento se aplica a todos los proyectos corporativos y no existen consideraciones especiales para la Reingeniería.

ETAPA 2: Conducir el análisis inicial del impacto

Los enfoques utilizados para determinar el impacto inicial de los esfuerzos de Reingeniería, tanto de los que cubren toda la compañía

como de los que cubren las mejoras del nivel de procesos, son virtualmente idénticos excepto en la determinación de los límites iniciales de la organización. Con base a esta identificación podrá revisarse la lista de departamentos todos los departamentos que realizan una parte del proceso afectado se incluirán en el esfuerzo.

En esta parte del trabajo no se realizan investigaciones detalladas y además se puede suministrar un estimativo inicial y sencillo de costos-beneficios.

ETAPA 3: Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance

Es normal que la selección de los proyectos de Reingeniería se base en los beneficios. En las primeras etapas se analizan los problemas, pero los beneficios se encuentran en las soluciones. Hasta cuando se determinen tales soluciones, cualquier estimativo de los beneficios será especulativo.

A medida que se obtiene mayor experiencia en Reingeniería, a través de su aplicación, en una compañía pueden formarse algunas opiniones relacionadas con los beneficios promedio producidos por el dinamismo y el mejoramiento de la calidad del proceso.

Al igual que en los demás procesos empresariales, el procedimiento empleado para evaluar y seleccionar los esfuerzos de Reingeniería debe controlarse y ajustarse de manera constante. La aplicación constante de los conocimientos adquiridos y el proceso de Reingeniería en si mejorarán la velocidad y la calidad del esfuerzo, incluida la precisión de sus estimativos.

Establecer el alcance inicial del esfuerzo

Mientras no se cambie todo el flujo de trabajo de un proceso, debe incluirse dentro del alcance del proyecto. Determinar el campo de acción del proyecto inicial de Reingeniería resulta particularmente

crítico porque si el esfuerzo fracasa, es posible que no haya oportunidad para emprender uno nuevo. Determinar la primera actividad al establecer el alcance también es difícil, porque la compañía todavía no habrá aprendido a visualizar los procesos que sean de preferencia para la estructura organizacional.

Todos los esfuerzos subsecuentes pueden elegirse con base en el impacto, pero el alcance de estos esfuerzos debe controlarse con sumo cuidado.

Alcance de ameba

El alcance de ameba es una técnica orientada por procesos, se emplea para definir el alcance de un esfuerzo de Reingeniería y reconoce la evolución fortuita de los negocios. Si todos los departamentos potencialmente involucrados en un proceso se basan en un organigrama jerárquico, el límite del flujo de trabajo del proceso se desplegará de unidad en unidad para formar una silueta irregular. Cuando se define el alcance de un esfuerzo, el punto de partida es una revisión de los diagramas actuales de la actividad de negocios y de los diagramas de relación. Un rápido vistazo a las interrelaciones entre los procesos identificará cualquier otro proceso que pueda afectarse y brindará una valoración completa y clara del impacto.

Este enfoque incluye la necesidad de distinguir entre el síntoma de un problema y el problema en sí antes de definir el alcance. En primer lugar, será necesario identificar todas las funciones de negocios que realiza el departamento. En consecuencia, comenzar con un solo departamento es mucho más complejo que concentrarse en un proceso individual.

ETAPA 4: Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo.

Trazar las interrelaciones, cuantificar los modelos y determinar los requerimientos de información pueden ser actividades muy complejas, el proceso de familiarización que adquiere el equipo de

cambio con la información recopilada requiere un esfuerzo intenso. El aspecto más importante es que se desarrollará modelos muy detallados de los procesos actuales para permitir el diseño de los nuevos.

Proyectos para corregir problemas

El análisis de la etapa comienza por determinar dónde se halla el problema y sus síntomas, para aquellos esfuerzos destinados a la solución de una dificultad específica o de un grupo de problemas que tienen relación entre sí.

Se identifican todas las funciones de negocios en los flujos de trabajo, que parecen tener áreas problema, luego se examinarán los diagramas de relación para aprender los detalles del trabajo que se lleva a cabo. Es necesario seguir el problema, retrocediendo en el flujo de trabajo, para determinar si el problema es causado por algo realizado en otros procesos, además debe revisarse para detectar debilidades que puedan ocasionar o aumentar los problemas. Una vez que se han aislado las causas de los problemas y también los dificultades potenciales, el analista notificará a todas las unidades de negocios involucradas en el proceso. Los gerentes y los trabajadores claves, en las labores deberán verificar el análisis.

Proyectos para mejorar el proceso

Los modelos de posicionamiento que ayudan a identificar oportunidades, también proveen la base para analizar el trabajo detallado, en relación con un mejoramiento del proceso. El alcance no es difícil, por su naturaleza, es usual que el campo de acción de estos proyectos esté enfocado con precisión para mantener en el mínimo el nivel de complejidad. Estos proyectos requieren el análisis detallado de los diagramas de relación y la información de apoyo que sean pertinentes.

Aplicar la Reingeniería en toda la empresa

Los planes corporativos que definen la mayor parte de los principales proyectos corporativos, deberán identificar cada uno de los departamentos que se verán involucrados y determinar sus roles en el proyecto. Una vez que se ha hecho lo último se seguirán los mismos procedimientos utilizados para los proyectos orientados hacia la organización. La variación esencial es la necesidad de continuar la coordinación del proyecto en el más alto nivel directivo y combinar el trabajo de muchos equipos de cambio.

Agregar cuantificación a los modelos

Los flujos solo pueden tener una cantidad asociada: el tiempo de retraso. Las actividades de un proceso pueden tener muchas medidas, las que más se relacionan son las siguientes:

Costo

Para los costos es usual disponer del precio de la materia prima por unidad procesada. Los costos de mano de obra pueden ser el salario por hora de labor, multiplicado por las horas invertidas en producir una unidad, estas cifras pueden requerir algún cálculo o medición. Los gastos generales indirectos pueden asignarse con base en los costos de la mano de obra.

Entradas

La cantidad de material o el número de partes necesarias como entrada a la actividad se muestra de dos maneras

1. Por unidad de salida.
2. Los requerimientos actuales por unidad de tiempo.

Salidas

Cantidad de salidas de la actividad, en términos de partes, lotes o transacciones por unidad de tiempo.

Tiempo

Es la tasa a la cual las entradas se convierten en salidas, usualmente se expresa como índice de salida.

Personal participante

Corresponde al número de personas que realizan las funciones de trabajo de una actividad dada, se relaciona con los costos de la mano de obra y es necesario para el análisis y el diseño del proyecto de cambio.

Calidad

La calidad se mide en varias formas y en el modelo se aplicarán las más representativas del proceso.

Valor agregado

El valor agregado puede incluirse tanto como el valor real agregado al producto o el valor real agregado al servicio o como el tiempo empleado por el personal que produce valor agregado.

ETAPA 5: Definir nuevos procesos alternativos: simular nuevos flujos de trabajo y nuevos procesos de trabajo.

En esta etapa se diseñan nuevos procesos alternativos. Esta labor incluye la solución de problemas descubiertos en la etapa anterior

y la producción de nuevos modelos y nuevos flujos de trabajo. Además, cuando resulte apropiado, esta etapa puede producir nuevos diseños de la estructura organizacional, por consiguiente, existe una gran probabilidad que el apoyo de computación varíe al modificar las tareas que apoyan el flujo de trabajo.

Esta etapa utiliza la información reunida y estudiada en los niveles anteriores. En este punto el flujo de trabajo y el análisis del proceso desarrollados en la etapa anterior se utilizan para crear procesos y diseños de operación, y para simular la nueva operación, estas simulaciones se utilizan para determinar cuál es el mejor diseño. Habrá tantos escenarios de simulación como formas significativas y diferentes para hacer el trabajo requerido. La selección final de una alternativa de diseño se hará en la etapa siguiente.

¿Quién está involucrado?

Los equipos de cambio son los encargados y responsables de crear los nuevos diseños del proceso. Es usual que en los proyectos que cubre toda la empresa el funcionario en jefe (gerente general), dirija los equipos de cambio en este esfuerzo. En los esfuerzos orientados por departamento, el director correspondiente será el director del comité de coordinación del proyecto (de hecho, los demás departamentos afectados por el proyecto estarán representados), en este caso el director dirigirá la creación de los nuevos diseños de proceso.

El comité de coordinación o un director particular de departamento, controlará los esfuerzos de Reingeniería para la solución de problemas y los esfuerzos para mejorar el proceso, dependiendo del alcance del esfuerzo y de los límites departamentales que se crucen.

En todos los casos los directores de departamento deben anticipar el rediseño. Su participación incluye asesorías e ilustración en la cultura corporativa y las sutilezas de las operaciones correspondientes.

Además, aportan un control juicioso gerencial durante toda esta etapa crítica. El punto de vista pragmático de la gerencia de línea es útil para establecer el mejor arreglo entre el actual flujo de trabajo y los nuevos diseños provenientes del equipo de cambio. Mediante su participación directa los gerentes departamentales tienen la capacidad de fomentar la creatividad mientras controlan el impacto del proyecto.

Crear nuevos diseños

Se requieren varias acciones para crear un nuevo diseño de proceso.

Primero: se revisa el flujo de trabajo de todo el proceso para alcanzar las metas específicas establecidas para el proyecto en las etapas iniciales. Los cambios se reflejan en el flujo de trabajo de cada uno de los departamentos afectados.

Segundo: el nuevo flujo de trabajo se optimiza para el desempeño, de esta manera se vuelve a diseñar el proceso y el flujo de trabajo de los departamentos se lleva a un nivel óptimo, la unión de estos dos aspectos conforma la nueva operación. Los cambios organizacionales se consideran cuando los flujos de trabajo de los departamentos alcanzan un grado óptimo.

La clave para crear este nuevo diseño es variación de la función de negocios. En los diagramas de la actividad de negocios aparece el camino que sigue el trabajo debido a que se mueve entre las funciones de negocios de los modelos del proceso.

Los detalles de las funciones de negocios pueden cambiarse utilizando los diagramas de relación asociados con cada función. El cambio puede aplicarse sobre todo el proceso por medio del movimiento de las funciones de negocios o puede dirigirse dentro de los confines de cada función de negocios individual, los negocios que no siguen este proceso de cambio deben aplicar ajustes.

Tercero: el nuevo trabajo se diseña en su nivel de trabajo, sus detalles se reflejan en sus diagramas de relación, se construye con la elaboración de nuevos diagramas de esta clase, dando unas estructuras al diseño y un flujo de nivel más alto, pero no indican cómo se hará el trabajo, ni como se mejorará el proceso.

Un nuevo diagrama representa las tareas nuevas y las anteriores con las consecuencias, se incluye todas las acciones de apoyo de computación, los cambios exactos se miden comparando lo viejo con lo nuevo.

Por lo común los equipos de cambio no tienen dificultad para producir varias alternativas de diseño en cada proceso, el trabajo se hace aplicando la técnica de ensayo y error, esta es la parte creativa de la Reingeniería, los participantes del proyecto pueden aplicar todo lo que han aprendido acerca de lo que funciona y no funciona en sus negocios (ideas, experiencias y entrenamiento).

Crear nuevos diagramas de la actividad de negocios

Los diagramas de actividad de negocios para una alternativa de diseño y de un proceso nuevo y único, se volverán a elaborar varias veces.

En primer lugar, las funciones presentarán en forma clara los procesos que son el tema del proyecto a estructurar.

En segundo lugar, los impactos sobre otros procesos, se diagramarán nuevamente los DAN.

En tercer lugar, se cambiarán los detalles de trabajo, utilizando los diagramas de relación que suelen exigir que los DAN se rediseñen otra vez.

Para comenzar esta etapa se sugiere diseñar un tipo de boceto preliminar, mediante la combinación de todas las descripciones de tareas similares en el proceso, dentro de una función única y luego conectarla para formar un flujo de trabajo.

Se debe tener cuidado cuando se reestructuren los DAN para garantizar que todas las salidas o resultados desde la función de negocios y todos los ingresos o entradas se tengan en cuenta para los nuevos diseños. Si alguna se elimina de forma intencional, en caso que se olvide alguna, existe gran probabilidad que el modelo fracase, el daño puede ser significativo, si esta situación se presenta después que el proyecto ha concluido y el modelo se está utilizando en producción.

Crear nuevos diagramas de relación

Al crear un nuevo diseño debe revisar cada decisión y cada tarea de los diagramas de relación, para mantener relevancia y mejoramiento.

Los requisitos para la vinculación del personal deben analizarse en función del volumen de trabajo y de las destrezas. Los nuevos diseños dirigirán las metas del proyecto y reflejarán el apoyo que brinda la tecnología y la cultura corporativa.

La creatividad es el principal ingrediente de la Reingeniería, sin embargo, el cambio nunca deberá hacerse a menos que, algún aspecto de la operación mejore de forma significativa; en consecuencia, si el nuevo diseño no supera al anterior, el equipo de cambio deberá intentar otro enfoque. El equipo de cambio al hacer los nuevos diseños debe cambiar la información de apoyo.

Es importante que los trabajadores que ejecutan las funciones de negocios que están siendo modificadas, participen en las actividades de rediseño de la tarea, su participación aporta una visión detallada, promueve la aceptación, el compromiso y, se fortalece la confianza en la gerencia.

Finalmente, esta participación brinda una educación sobre el análisis de flujo de trabajo y empleo de los diagramas de relación, que permiten a los trabajadores ayudar en el control y en la documentación de los pequeños cambios de sus trabajos.

Cambiar los flujos de trabajo por departamento

Las funciones de negocios cambiarán los trabajos departamentales, por que los cambios se hacen en ellas; los cambios en el flujo de trabajo del proceso y las relaciones también deberán aplicarse en los sitios adecuados de los flujos de trabajo de cada departamento.

Además, los flujos de trabajo deben construirse alrededor de alguna brecha que se crea por el movimiento de las funciones. Al final cuando se están rediseñando los flujos de trabajo de los departamentos, a los nuevos diseños se aplican consideraciones adicionales de calidad y dinámica, en esta forma todos los cambios del proceso se aplican a los departamentos y la operación de los mismos mejora.

Determinar los cambios en la estructura organizacional

El nuevo diseño en la estructura organizacional lo debemos justificar ante la gerencia ejecutiva. Esto puede hacerse probando estructuras organizacionales alternativas que usan los diseños del proceso, determinando si tiene mayor sentido establecer funciones similares de negocios en un departamento o dejarlas separadas. Cuando la fragmentación es alta, puede alcanzar una ganancia significativa, al combinar la actividad en nuevas unidades de negocios.

Las reorganizaciones más grandes, crearán problemas de personal. Estos problemas se evitarán si los mismos beneficios pueden obtenerse con el desplazamiento de las responsabilidades y el flujo de trabajo, sin cambios en la estructura de la organización.

Cuando la reorganización es apropiada puede implicar reubicación del personal, entrenamiento y nuevos servicios de apoyo en comunicación y computación; para estos cambios se necesitará un nuevo modelo organizacional, se modificará la misión del negocio y se actualizará la información de apoyo.

El modelo de simulación: resultados de validación, simulación y análisis

Los modelos utilizados para la Reingeniería no son modelos de simulación en el sentido que, si un ítem de datos cambia, los resultados del cambio no son computados automáticamente; pero, los modelos pueden utilizarse para simular los cambios en el flujo de trabajo. Los modelos para cada diseño alternativo pueden manejarse en forma manual, utilizando los datos cuantitativos asociados con el trabajo, considerando que estas evaluaciones se hacen para la función detallada y los diseños del proceso, pueden ser exactos, son suficientes para juzgar los diseños alternativos de Reingeniería.

El análisis inicial de los modelos del nuevo diseño se desarrollará en el nivel de proceso, utilizando DAN del mismo y luego en el nivel de función de negocios, empleando los diagramas de relación. Esta primera prueba, una validación de alto nivel, el cambio tiene un buen sentido de negocios y la meta del proyecto está orientada con éxito, si se superan estas pruebas deben tenerse en cuenta las implicaciones en otros procesos.

Deben revisarse las preguntas relacionadas con la asimilación de otras funciones de negocios, se asimilan o se eliminan, deberá considerarse el impacto sobre estos procesos. Las brechas que quedan en los demás procesos se llaman “agujeros negros” que causarán serias interrupciones en el proceso y en el flujo de trabajo del departamento que realiza cuando no existe una dirección definida.

Las pruebas adicionales que deben considerarse son las siguientes:

1. Considerar las redundancias en actividades y procesos.
2. Considerar los cuellos de botella existentes en el trabajo y en los flujos de trabajo.
3. Identificar las operaciones ineficaces.
4. Identificar las operaciones ineficientes.
5. Buscar soluciones razonables a las causas de los problemas de apoyo y de negocios.
6. Garantizar la validez de las interfaces y que los resultados de cada etapa se acoplen con las entradas de la etapa siguiente.
7. Garantizar el uso pleno de la capacidad tecnológica.

Obtener la aprobación

Si se han creado múltiples escenarios de diseño, el personal deberá revisarlos:

En primer lugar, mediante sesiones conjuntas de revisión/diseño, para seleccionar la mejor alternativa desde la perspectiva del trabajador.

Un aspecto interesante de las reuniones con base en la revisión, previo los diseños, pueden dividirse y sus combinaciones, recombinarse para formar un nuevo diseño aceptado por los trabajadores involucrados, antes de avanzar se prueba este diseño. La solución recomendada y las alternativas simuladas, deberán presentarse ante el comité de coordinación, los gerentes revisarán de principio a fin todos los diagramas de la actividad de negocios DAN y de relación, para demostrar cómo se afectará el proceso y su operación

Esta presentación deberá realizarse en una sesión conjunta que estén presentes todos los miembros del comité. Es importante que la decisión se tome por consenso para implementar la solución propuesta, solamente en situaciones extremas la gerencia de alto rango, hará caso omiso a la necesidad de una decisión en consenso.

ETAPA 6: Evaluar el impacto de los costos y los beneficios potenciales de cada alternativa.

En este punto, se desarrolla uno o más escenarios de simulación de la nueva operación, aplicando mediciones estándares para ayudar en la determinación del nivel de mejoramiento que se puede esperar. Los costos y los beneficios deben definirse específicamente antes de hacer alguna recomendación.

Esta etapa utiliza estándares de costo-beneficio, como la mayoría de los gerentes ha convivido con estos estudios a lo largo de sus carreras. En el siguiente punto se ilustra qué se aplica a los esfuerzos de Reingeniería como un recurso para el enfoque usual de un análisis costo-beneficio.

Identificar el impacto de un cambio

El primer paso para definir costos y beneficios es confirmar el entendimiento que el equipo de cambio tiene acerca de los resultados del proyecto de Reingeniería, esfuerzo que difiere de un análisis tradicional de costo-beneficio, esta confirmación es una revisión del proceso y de las listas de interfaz para asegurar que se tuvieron en cuenta todas las extensiones.

Siguiendo el proceso de control se definirá el alcance exacto de cambio que causará el nuevo diseño; cada permuta de flujo de trabajo, función de negocios, proceso, labor o apoyo, debe tenerse en cuenta. El grado y naturaleza de cada cambio pueden utilizarse para medir costos, como los cambios individuales se agregan en la

distribución de niveles más altos, los costos se agruparán para su presentación.

El resultado de realizar, desde los estimativos del impacto hasta el cabal entendimiento del mismo, a través de toda la operación, será mejorar de manera significativa la habilidad para determinar costos y beneficios. Las cifras estimadas se volverán más detalladas y precisa, teniendo en cuenta que la administración posee una lista completa de todas las partes del negocio que se afectarán, y un firme entendimiento de cómo el cambio incidirá en cada una.

Identificar costos probables para el nuevo diseño

Hay dos tipos de costos para un nuevo diseño:

1. El costo (por una sola vez) de la implementación del nuevo diseño.
2. El nuevo costo que ocurre de forma continua en el nuevo diseño, en la operación normal de la empresa, conocido como el costo del proyecto de Reingeniería.

La suma de los dos es igual a la inversión que la empresa ha de hacer en el nuevo proceso, los costos más importantes a tomar en cuenta son:

- Salarios y gastos generales de mano de obra.
- Costos de los sistemas de computación y comunicación.
- Adaptación de tecnología auxiliar.
- Cambios en la planta física.
- Traslados del personal y su equipo.

Tenemos varios costos directos como: algunas interrupciones de negocios, el reentrenamiento del personal, los costos por el desplazamiento fuera del sitio de trabajo.

Todo cambio produce una serie de costos, por lo que, se debe revisar para determinar que se tomará en cuenta para implementar el cambio.

Definir los beneficios esperados

En Reingeniería existen beneficios tangibles y otros no, esto motiva a que existan dos tipos de beneficios: los cuantificables y los que no.

Análisis costo-beneficio

El objetivo de la Reingeniería es ahorrar dinero a la organización, que los gastos que se realicen se conviertan en inversiones. El estudio del costo-beneficio ayuda a escoger o recomendar la alternativa que se debe elegir; por ejemplo, si el proyecto es muy costoso, la gerencia deberá presentar una recomendación para congelarlo o descartarlo. Los especialistas recomiendan que todos quienes realicen el análisis del costo-beneficio procedan con una mentalidad abierta y amplia.

ETAPA 7: seleccionar la mejor alternativa

La selección de la mejor alternativa es propia de cada empresa. Adoptar la mejor alternativa debe tener relación con los beneficios y costos; es decir, el beneficio más grande, con el menor impacto y el menor costo, también se debe tomar en cuenta la capacidad del nuevo diseño para tornar fácil los trabajos y liberar al personal de la monotonía sin sentido.

¿Quién seleccionará la alternativa?

Los responsables de esta tarea en función del campo o ámbito de acción del esfuerzo, aquellos esfuerzos de gran impacto para la organización, los funcionarios de mayor jerarquía serán los

encargados de la selección; en otros casos queda en manos de los directores o vicepresidentes la opción de la mejor alternativa.

El procedimiento de selección

En este proceso, cualquier cambio que se requiera debe llevarse a cabo a través de los análisis de impacto apropiados, diseñando etapas metodológicas. Los análisis costo-beneficio deben revisarse y actualizarse cada vez que sea necesario, ya que los cambios en mención pueden modificar de manera significativa los costos y/o los beneficios. Es importante que los cambios se definan con claridad y que todas las razones que los sustenten se expresen de forma detallada.

El objetivo es seleccionar la mejor alternativa y no solo cambiar las cosas, se recomienda que la revisión sea abierta y los viejos paradigmas dejarse de lado. Si el grupo que tiene la capacidad de decisión no encuentra ninguna alternativa adecuada, el equipo de cambio deberá comenzar de nuevo.

ETAPA 8: Implementar la alternativa seleccionada

Con el análisis del costo-beneficio se puede conocer qué actividades importantes se requerirán para implementar la alternativa, esta actividad es el punto de partida del plan de implementación.

Crear el plan de emigración (cambio físico)

Es una tarea difícil para las personas que se involucran en el cambio, ya que ellos tendrán que trabajar con los equipos de permuta, primero para definir la vieja operación y después para rediseñarla. En esta actividad el personal habrá alcanzado un entendimiento preciso de la nueva operación y cómo se integrará a ella. El plan de emigración debe ser detallado: se debe considerar el papel de cada persona y todas las tareas deben estar asignadas. La coordinación del

personal, las relaciones de las tareas y la adquisición de tecnología brindará el control necesario sobre el proceso.

Primero se debe actuar sobre aquellos aspectos en los cuales se requiera más tiempo para su ejecución; como puede ser la utilización de la tecnología, adquisición de equipo de comunicaciones y producción. Otro factor a tomar en cuenta es la construcción que puede incluir compra o construcción de nuevas instalaciones y la modificación de las estructuras existentes.

Estas son las actividades que se consideran como esenciales y se les debe considerar primero antes de cualquiera de otras actividades.

A continuación, se deben definir con especial cuidado las tareas necesarias para completar el desarrollo de la nueva operación y su apoyo, con el fin de incluirlas luego en el programa. En conjunto, estas son las tareas que se ejecutan en el plan de emigración

Terminada esta tarea, el plan deberá simularse y probarse para detectar errores u omisiones. En esta prueba todos los involucrados deberán esforzarse tanto como les sea posible para encontrar las fallas y probar que el plan fracasará. Cuando se llegue al punto donde no puede identificarse ningún problema, el plan habrá superado la prueba.

Componentes del plan de emigración

El objetivo de este plan es establecer un control continuo sobre la implantación de la Reingeniería en el negocio. Para lograrlo, este plan se compone de las siguientes partes o dirige lo siguientes:

Los cambios en la planta física

El movimiento dentro de nuevos espacios

La implementación de una nueva estructura organizacional

La implementación del nuevo flujo de trabajo.

El cambio de producción en la planta

El cambio del apoyo de computación

La comprobación del nuevo proceso.

El establecimiento de planes contingentes de operación

El entrenamiento del personal

El cambio de las políticas y las reglas de los negocios

El cambio y/o la creación de las descripciones de posición

Enfoque de posibles contingentes que aparezcan en la implementación

A pesar de las pruebas que se desarrollen siempre se presentarán problemas, por lo que se recomienda que el plan debe tener incorporadas disposiciones para enfrentar posibles contingencias que permitan el transcurso normal de la implementación en forma paralela con la operación actual; además, que se permita tener la capacidad para salir del nuevo compromiso y continuar trabajando con el anterior; con esto se consigue que la compañía siempre pueda detenerse y retroceder en cualquier momento. De este modo los problemas pueden evitarse o tratarse con facilidad.

Implementar la nueva operación

El plan de implementación debe ser un documento flexible, debido a la necesidad de acomodarse al cambio. En realidad, el cambio debe estar controlado y deben permitirse modificaciones solo cuando sean absolutamente necesarias; sin embargo, la capacidad para ajustarse

a las realidades de la implementación es un factor esencial para el éxito en cualquier esfuerzo de Reingeniería

Por último, cuando se implementa el nuevo proceso, el mejor consejo es: probarlo, probarlo, probarlo y estar listo para suspenderlo. Ser cauteloso, la frustración por las demoras no es buena, pero se puede trabajar con ella. No obstante, la interrupción en la operación y la degradación de la calidad, causadas por problemas de implementación, no son aceptables por ningún motivo.

ETAPA 9: Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento.

Para finalizar se debe actualizar algunos documentos y reemplazar otros. Si se cuenta con apoyo automatizado el trabajo será mucho más fácil. Con esta actividad los modelos del proyecto y la información se convierten en la nueva guía básica y nada se desperdicia ni se pierde.

El objetivo de esta etapa es presentar los modelos y los datos de posicionamiento actualizados, y que ambos estén listos para la ejecución del nuevo proyecto de Reingeniería.

CAPÍTULO IX:

REINGENIERÍA DE VENTAS

9.1. ANÁLISIS DE LA VISIÓN EXTERNA

Todos los negocios se mueven hacia un nuevo mundo, estén o no preparados, las empresas se han desarrollado lentamente; sin embargo, el índice de evolución ha aumentado significativamente en los últimos años. La tasa de cambio en los negocios es alta: una de las pocas variaciones fundamentales en la historia empresarial está ocurriendo en la actualidad, si se comprende la naturaleza del cambio, se podrá discernir cómo emplearlo en los negocios durante el período de transformación.

Los cambios en los negocios, en su mayoría se basan en nuevas tecnologías; en pocos años la ruta de los negocios cambiará en mayor escala de lo que se ha modificado hasta la actualidad, con innovaciones en el campo de la electrónica y tecnología, las comunicaciones se realizan en tiempo real, un ejemplo de ello es el correo electrónico. Para sobrevivir es necesario encontrar caminos que se anticipen a los cambios y encontrar los medios para sacar utilidades de ellos.

9.1.1. MODELO ANTIGUO DE VENTAS

En el competitivo mercado mundial un elemento esencial de la diferenciación es la calidad, que decide la venta del producto y su servicio postventa.

El modelo clásico de ventas, considera a la calidad como un aspecto que, dentro de la empresa se puede mejorar con estándares más altos y con la medición del éxito por medio de la inspección. El nuevo mercado no permite una visión estrecha, el mejoramiento de calidad, como requisito para la venta debe contar con componente externo, donde la opinión del cliente sobre la calidad es lo importante, por lo tanto, las empresas acogen con énfasis la opinión del cliente y de la competencia.

En el antiguo modelo se encuentran los siguientes problemas:

Las estrategias empresariales de largo plazo no eran realistas, ni tenían suficiente influencia sobre la planeación y las operaciones de venta.

Un concepto común plateaba, si el esfuerzo no tenía éxito, la gente perdería su trabajo; por ello, la cooperación fue mínima, es decir, si no se cubría un objetivo de ventas, el trabajador e incluso el gerente de ventas perdían su trabajo, dado este ambiente se resistían a colaborar.

Los esfuerzos de cambio se enfocaban de una manera muy estrecha, siendo limitados por las fronteras organizacionales. No se comprendió el concepto de los procesos de negocio. Se creyó que una solución perfecta podría diseñarse o implementarse como un gran proyecto único, cuyos resultados podrían ser eficaces por largo tiempo.

9.1.2. IMPACTO DEL MARKETING

El marketing, al igual que otras partes de la estructura que forma una empresa, está sujeto a los cambios que requiera la aplicación de la Reingeniería, cuyo objetivo es obtener una ventaja competitiva. Los expertos en marketing examinan el nuevo diseño del negocio para determinar las nuevas necesidades de apoyo para esa área, por ejemplo, si se va a aplicar la Reingeniería al procesamiento de los pedidos el marketing puede contribuir a la definición de los requisitos de ubicación del comprador y ayudar a conocer con la mayor celeridad posible cuando se cancelan pedidos pendientes.

El marketing controla todas las variables que evolucionan en el mercado como cambios en los hábitos de compra de los clientes, los ciclos de vida, administración de inventarios y aumento en las exigencias de calidad.

Un factor muy importante en el mercado es la reducción en el tiempo que un producto y su marketing aplicado puedan permanecer inalterables y produciendo utilidades. El tiempo necesario para desarrollar y comercializar nuevos productos es cada vez más reducido, generando que viejos productos pierdan participación en el mercado, cada vez con mayor rapidez. El ciclo de vida completo de un producto, desde su concepto, aplicación de marketing, lo obsoleto es más corto para muchos productos. Para cada producto que ingresa al mercado, el menor tiempo de desarrollo reduce los costos y aumenta las ganancias.

9.1.3. TECNOLOGÍA.

La tecnología es un factor de cambio importante. El índice de cambio tecnológico se ha acelerado en los últimos años, la corriente de nuevos productos que han salido al mercado es una de sus consecuencias. No obstante, las variaciones que las empresas pueden tener como reacción al cambio técnico, van más allá de los diseños de nuevos productos. Buena parte de la influencia que la tecnología ejerce, cae sobre la ruta que siguen los negocios.

Si la tecnología mejora la calidad o reduce los costos en alguna forma, puede utilizarse para crear una ventaja. Como resultado, todos los negocios están virtualmente forzados a hacer uso de cualquier nueva tecnología que ofrezca una mejora significativa.

Los cambios tecnológicos son particularmente difíciles para las empresas porque, debido a su naturaleza, serán siempre nuevos y poco comprendidos. La tecnología de los negocios evoluciona tan rápido que esta área reemplaza a otra, mucho antes que las empresas hayan asimilado la primera; como compensación, un negocio está obligado a controlar la nueva tecnología, empleando técnicos especialistas que no siempre comprenden el negocio y no se comunican de manera eficaz con la gente de negocios. Desde el punto de vista de la mayoría de los gerentes de empresa, tales factores activan los cambios motivados por la tecnología. Los

cambios tecnológicos están entre los más importantes, y los más difíciles de comprender y controlar.

9.1.4. GLOBALIZACIÓN

En la economía de mercado, la competencia se considera el factor más importante del clima empresarial. Michael E. Porter ha estudiado la competencia y en uno de sus trabajos: *Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance* (Nueva York: The Free Press. 1985), ha demostrado que la competencia está influenciada por cinco factores:

1. La habilidad de las nuevas compañías para entrar al mercado.
2. La habilidad de los proveedores para ejercer una presión sobre los costos de los competidores en el mercado.
3. La habilidad de los clientes para influir en los competidores (si son sensibles a los precios, los clientes forzarán la competencia de precios).
4. La habilidad de las alternativas para presionar al mercado.
5. Las actividades competitivas de las compañías.

En el proceso de globalización intervienen otros factores como el gobierno, la tecnología, estos influyen produciendo cambios en el ambiente de negocios de industrias particulares, sectores completos de la economía y economías enteras. Si bien los cambios siempre han ocurrido, dan la impresión de estar siempre aumentando y su carácter parece bastante difícil de manejar, en especial a causa de nuevos desafíos que provoca la globalización.

Se ha expuesto un gran número de razones para explicar la globalización, sería más lógico preguntar por qué no ocurrió antes. La globalización fue política de las Naciones Unidas que comenzó

con las alianzas en tiempos de guerra para oponerse a los poderes del eje durante la segunda Guerra Mundial. El estatuto del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, después de la guerra fue la primera expresión más concreta de esta política que ha continuado hasta hoy.

La única razón importante para el éxito de los negocios internacionales, es la precisión con la que han evaluado al mercado. La mayoría de empresas eficientes en los mercados extranjeros seleccionó sus mercados, los estudió y luego hizo lo necesario para superar a la competencia permanente. En muchos casos estas empresas comenzaron sin ningunas bases, lo que es más ventajoso para construir una nueva organización que cambiar una anticuada con inversiones que proteger.

La elaboración de productos con mano de obra barata, ventaja competitiva; ha sido también contrapuesto con la creciente globalización de la producción. Las naciones industrializadas con altas escalas salariales tienden a conseguir mano de obra en países menos desarrollados.

Las exportaciones son generalmente presionadas por el gobierno, puesto que las mismas generan un flujo de entrada de monedas duras y de créditos lo cual se considera un factor importante en los países en vías de desarrollo, cuyo crédito es limitado. La presión por parte de los gobiernos es mediante subsidios, inversiones de capital e incentivos tributarios. Así mismo los gobiernos invitan a industrias foráneas a comprar bienes raíces y les brinda ciertas ventajas para mejorar el flujo de dinero. Con más de 400 naciones vinculadas en este tipo de prácticas el significado es importante.

La exportación de desarrollo responde a la cooperación entre los gobiernos e industrias, las políticas nacionales se adaptan produciendo estándares requeridos para insertarse en esta onda. Las relaciones entre mercados de capital y negocios también se inclinan a ser productivas en aquellas naciones que han mostrado altos índices de crecimiento económico.

9.1.5. FUNCIÓN DE COMPRAS

Los clientes, tanto los consumidores individuales como los compradores corporativos, están aumentando sus demandas a medida que ven el incremento de la competencia. La lealtad de la marca parece menos importante, pero existe menos tolerancia hacia la mala calidad, consecuencia predecible del aumento en la calidad del producto. En la actualidad es casi imposible colocar con éxito en el mercado bienes o servicios que no sean de buena calidad.

La mejora en la calidad, puede tener un efecto neto sobre el crecimiento de las ganancias, ya que contribuyen de manera directa al aumento del valor y del potencial de venta del producto. La calidad mejorada a través de los procesos que produce el despilfarro, aumenta la capacidad de producción y disminuye las demoras, esto eleva las utilidades.

El servicio al cliente con el sistema “justo a tiempo” de tipo cooperativo, para la administración de inventarios, concatenados y enfocados a servir al consumidor, tomando en cuenta el ciclo de vida útil del producto, es menester realizar un esfuerzo de Reingeniería que a la vez es prometedor.

9.2. ANÁLISIS DE LA VISIÓN INTERNA

El proceso de mejora continua tiene mucho que ver con el análisis interno que exista dentro de una organización, este análisis incluirá todos y cada uno de los departamentos de la empresa, de manera que el sistema de comunicación de los cambios sea de conocimientos en todos los niveles. Se transforma en una visión porque todos luchan por el mismo fin: alcanzar buenos y mejores resultados.

9.2.1. FUNCIÓN DE VENTAS

Un subdirector debe encontrar la mezcla de la mercadotecnia, que maximizar las ventas del año próximo. Para esto se requiere tener

conocer la forma en que cada elemento de la mercadotecnia afecta las ventas. Utilizaremos el termino: función de respuesta-ventas, para describir la relación entre el volumen de ventas y un elemento particular de la mezcla de mercadotecnia.

Específicamente, la función respuesta-venta, proyecta el volumen probable de ventas durante un período específico, de la mezcla de mercadotecnia, manteniendo constante los otros elementos de la mezcla. Si los directivos intuyen bien las funciones relevantes de la respuesta-ventas, estarán en posición de formular planes de mercadotecnia más efectivos.

¿Cómo pueden los directivos de mercadotecnia, calcular las funciones respuesta-venta, aplicables a su negocio?

Existen tres métodos disponibles:

Método estadístico.- Reúne información sobre ventas anteriores, variables de los niveles de la mezcla de mercadotecnia y calcula sus funciones respuesta-ventas mediante técnicas estadísticas.

Método experimental.- Requiere de la diversificación de los niveles de los gastos y mezcla de mercadotecnia en muestras comparables de unidades geográficas o de otro tipo, anotando el volumen de ventas resultante, este método produce los resultados más confiables, pero no es usado debido a sus complejos requerimientos, alto costo o la excesiva resistencia de la administración.

Método de juicio.- En el cual se pide a los expertos hacer predicciones inteligentes sobre las magnitudes requeridas. Este método requiere de una cuidadosa selección de expertos y de un procedimiento definido, para reunir y cambiar sus cálculos. Se considera que es más conveniente utilizar los cálculos de expertos que proceder al análisis formal de la optimización de las utilidades.

9.2.2. FUNCIÓN DEL MARKETING (MKT).

La labor de la mercadotecnia en el mercado de clientes la llevan a cabo los gerentes de ventas, el personal de ventas, los directores de publicidad y promoción los investigadores de mercado, los gerentes de servicio al cliente, los directores de producción los gerentes de mercado y el subdirector de mercadotecnia.

Cada puesto conlleva funciones y responsabilidades definidas. Muchos de estos puestos involucran la administración de recursos especiales de la mercadotecnia, como son la publicidad, el personal de ventas o la investigación de mercados.

La imagen pública del gerente de la mercadotecnia es de alguien cuya labor primordial es estimular la demanda de los productos de la empresa. Esto es una perspectiva limitada de la diversidad de funciones que desarrollan los ejecutivos de mercadotecnia.

La administración del MKT tiene la función de influir en el nivel, la oportunidad y la composición de la demanda, de forma que ayuda a la organización a lograr sus objetivos. La administración de la mercadotecnia en esencia da la administración de la demanda.

Los ejecutivos de MKT confrontan esta tarea por medio de la investigación, la implementación y el control de mercado, los mercadólogos deben tomar decisiones de acuerdo a los mercados meta, el posicionamiento, evaluación del precio, fijación de canales de distribución, distribución física y comunicación.

Si un mercado se encuentra con demanda negativa y, si la mayor parte del mercado le desagrada el producto, la labor de la mercadotecnia es analizar el por qué no gusta el producto al mercado, si un programa de mercadotecnia consiste en el rediseño del producto, precios más bajos y promoción positiva, puede cambiar las creencias y actitudes de mercado.

Tarde o temprano toda organización enfrenta la caída de la demanda de uno o más de sus productos; las universidades particulares han visto que disminuye el número de solicitudes de ingreso. El mercadólogo debe analizar las causas de la declinación del mercado y determinar si la demanda puede re-estimularse encontrando nuevos productos meta, cambiando las características del producto o desarrollando una cualidad más efectiva. La función de la mercadotecnia es revertir la declinación de la demanda a través de la re-mercadotecnia creativa del producto.

9.2.3. RESISTENCIA AL CAMBIO

En el ambiente empresarial se ha presentado siempre la resistencia al cambio por razones como: incertidumbre, carga de trabajo adicional, riesgo de crítica o interferencia con los planes existentes. La resistencia puede también tener explicaciones irracionales algunas difíciles de identificar porque no tienen una base clara.

La resistencia al cambio ha surgido de experiencias negativas de reacciones inconscientes que han tenido como base conflictos paradigmáticos. El nuevo ambiente empresarial actual exige un cambio en la magnitud del negocio que podría atemorizar incluso a las personas más experimentadas en negocios.

En muchas corporaciones, tal vez en la mayoría, la competencia entre los gerentes compite con cualquier cosa que la competitividad intercorporativa tenga que ofrecer. Esta situación ha inducido a la necesidad de evitar cualquier asociación que presente fallas, dado que existe la probabilidad inherente a cualquier proyecto de cambio, alcanzar en forma parcial el éxito; los gerentes actuales deben escoger muy cuidadosamente aquellas que van a respaldar. Tampoco pueden darse el lujo que se les considere como incapaces de afrontar algún riesgo o como directivos que reaccionan en forma negativa ante cualquier idea nueva: de hecho, los gerentes necesitan contar con la reputación de visionarios del éxito, como resultado su resistencia a los proyectos de cambio puede ser sutil.

Otra causa de resistencia que se cita, es la expectativa por la cercanía de los eventos externos. Si se anticipa una fusión o una adquisición, el cambio puede no ser tan oportuno, una de las razones puede ser: anticipación de cambios administrativos, en especial en los niveles más altos.

El costo es otra razón habitual para el rechazo de proyectos de cambio. Muchas compañías han tenido dificultad en acopiar los recursos necesarios, debido a que algunos proyectos pueden ser muy costosos, principalmente aquellos que se deben adquirir equipos o instalaciones nuevas.

Cuando la urgencia impide una planificación anticipada, los recursos deben relocalizarse tomándolos de otros programas de mayor prioridad, es muy raro que en un presupuesto se hagan provisiones para un proyecto que no esté planeado con un año de anticipación, típica en aquellos proyectos de cambio que no están apoyados, de manera adecuada por quienes toman las decisiones.

Otras de las razones comunes para no establecer cambio, son los aplazamientos, en muchas ocasiones se ha permitido que los proyectos expiren sin tocarlos siquiera o sin ser rechazados de manera formal, ni haber tenido una oposición de trabajo.

9.2.4. HERRAMIENTAS ORIENTADAS A LA EFECTIVIDAD

Para un proyecto corporativo de Reingeniería, se deberá adquirir y poner en uso todas las herramientas como: los sistemas de computación y las técnicas requeridas para continuar el cambio. A fin de reutilizar las herramientas, si se emplea la metodología de la Reingeniería, se podrá cambiar y ajustar el negocio, mediante el uso de los modelos y otra información de cambio, algunos de los proyectos tendrán cambios mayores y otros ajustes menores. En algunos casos las operaciones de negocios pueden ajustarse con la ayuda de la información de cambio y las herramientas de Reingeniería de la compañía.

Los métodos de la Reingeniería dinámica aplicada a los negocios se utilizan para definir sistemas de información que puede emplearse para mantenerlos. Aun cuando los sistemas de información no se generan con las herramientas, pueden ser útiles para determinar los requerimientos destinados a la ampliación de los sistemas totalmente nuevos, a un costo más bajo que el necesario para mantener y accionar los sistemas existentes.

Las herramientas y los modelos de Reingeniería se convierten en elementos valiosos para la administración, aportará la documentación de las operaciones que no existe en el común de los negocios como los estándares de desempeño que se pueden utilizar para medir la eficiencia; basándose en los modelos de posicionamiento, los gerentes encontrarán otro uso. Ejemplo: los modelos del proceso podrían utilizarse para rastrear la producción de pedidos individuales a medida que las etapas de trabajo avancen en la compañía y sus capacidades.

Caso de estudio:

Dentro de esta sección, se utilizará el ejemplo de Pepsi y su aplicación de la Reingeniería dentro de la compañía, para la correcta comprensión de este caso, es prudente iniciar con una pequeña reseña histórica de la empresa, cuya marca fue registrada en el 1902, la compañía fue fundada por 97 accionistas de capital. En 1923 la corporación se declaró en banca rota a causa de un abrupto descenso del precio del azúcar; posteriormente, Roy Negare formó la corporación PepsiCo.Inc., para 1926 el logo fue rediseñado y en 1929 fue sometido a ligeros cambios nuevamente. Durante la época de la gran “depresión” (1931), la empresa quiebra nuevamente; para 1950 la corporación logra consolidarse tras haber efectuado varios cambios en la dirección ejecutiva e innovado varias de sus campañas publicitarias.

Es necesario saber cuáles fueron las causas que motivaron a la compañía a aplicar la Reingeniería. Para el año 2008, la empresa se

vio envuelta en una gran crisis económica junto con problemas de ventas a nivel mundial, debió decidir asumir los efectos de esperar el paso de la crisis o arriesgarse a apostar por la innovación. Se concluye que, la compañía recurrió a un proceso de Reingeniería que involucró cambios desde los envases hasta el logo, que se utilizaba desde hace años. El objetivo principal del proceso era incrementar las ventas gracias al posicionamiento mundial y aprovechar al máximo la era digital que inició su camino.

La empresa tuvo que enfrentar varios riesgos durante el desarrollo del proceso de Reingeniería, por ejemplo:

- Gran inversión: las campañas publicitarias y su respectiva difusión le costaron algunos millones de dólares.
- Crisis mundial: la compañía fue admirada por varias otras empresas ya que se atrevió a realizar grandes cambios en medio de una época de crisis.

Si bien el panorama era altamente riesgoso, Pepsi logró posicionarse de manera ejemplar dentro del mercado, en la actualidad se encuentra en el segundo lugar de la industria a nivel mundial y el primero en EEUU.

En definitiva, Pepsi decidió atacar sus problemas en el área de las ventas a través del cambio de su imagen corporativa (logo, envase) con una inversión bastante fuerte. El resultado se vio plasmado en la participación de los consumidores dentro de las campañas, que fue positivo y determinante; para fines de 2012, la empresa disfrutó un crecimiento del 5% mayor a Coca-Cola en el mismo año.

Otro mecanismos utilizados por la empresa, fue la inserción en las redes sociales y la creación de una identidad con una imagen moderna y juvenil, que empatara con la personalidad del consumidor. Esto permitió a la compañía centrar su enfoque en la población juvenil, que determina el éxito o fracaso de un producto.

Además, captó un gran número de consumidores, creó un lazo de fidelidad con la marca, al mantener al cliente involucrado dentro del proceso y realizarlo todo en medio de la crisis financiera, hizo que un mercado incierto se convirtiera en una oportunidad para el reposicionamiento.

Los cambios mencionados, no solo tuvieron impacto en los clientes de Pepsi, sino también al interior de la organización en su cultura. Por un lado, los empleados sufrieron un proceso de adaptación para encaminarse a una plataforma más juvenil, esto implicó nuevas formas de pensar en el producto y en el cliente; sin detallar, la supresión de actividades improductivas y la implementación de nuevas, complementarias al proceso de Reingeniería. En cuanto a la cultura organizacional, se reflejó una creciente comunicación entre trabajadores y departamentos, en el área de marketing, producción e inclusive en atención al cliente.

En conclusión, las medidas establecidas (cambio de imagen, nuevo logo, conexión con personajes de referencia mundial), le permitió a Pepsi reposicionarse dentro del mercado y alcanzar el objetivo planteado, incrementar las ventas y mantener la empresa a flote; además del fortalecimiento interno de la corporación.

CONCLUSIONES

A medida que pasan los días, cada vez es más evidente que los sobrevivientes en la nueva era serán las compañías que busquen con tenacidad tres objetivos concurrentes: la satisfacción del cliente, el dominio del mercado y la creciente rentabilidad. Uno o dos objetivos, no son suficientes para convertir un negocio en ganador en la nueva era.

La única manera de perseguir los tres objetivos simultáneamente, es que una compañía se defina a sí misma, según el negocio en el que se encuentre, el mercado que busca controlar, los clientes que desee atraer y, sobre todo, los procesos esenciales que la impulsan.

Dependerá de los que desean actuar, según las sugerencias y poner en práctica las ideas expuestas en el negocio.

Dependerá de los líderes corporativos al crear una visión: de dominio competitivo y no de simple paridad, de trabajo en equipo y remuneraciones para los equipos, en lugar de competencia interna en busca de honores individuales. Los negocios funcionan de acuerdo con lo que Larry Bossidy de Allied-Signal, citado en el artículo de Hanh et.al (2007, pág. 318), al que llama, sus tres dogmas: “clientes, productividad y participación de todas las personas”; con decisiones tomadas en el ámbito de unidades de negocios de la manera en que Percy Barnevik de Asea Brown Boverí, mencionado en el artículo de Söderlund & Tell (2009, pág. 105), las describe: “rápidas, basadas en hechos y sin favoritismos”.

Dependerá de los líderes de las unidades de negocios, captar la visión corporativa y transformarla en una visión operativa para la empresa, personal, productos, clientes y proveedores.

Esto solo se puede alcanzar, si constantemente se hace la pregunta más profunda que un líder empresarial puede contestar:

- ¿Por qué estamos en este negocio?
- ¿Por qué operamos de esta manera?
- ¿Por qué debemos cumplir con esta misión?
- ¿Por qué...?

Únicamente, torturándose a sí mismo y a los que trabajan directamente con él, con la pregunta constante del ¿por qué? el líder de una unidad de negocios puede determinar los tres o cuatro procesos esenciales, que encierran las verdaderas dimensiones competitivas y las competencias claves de la unidad de la empresa. Y solo mediante la concentración de la energía de la unidad de un negocio, en la Reingeniería de los procesos esenciales que los enriquezcan para provocarlos, puede el líder llevarla a los niveles de excelencia competitiva y, finalmente, al dominio del mercado.

Como se indicó, unos cuantos líderes de unidades de negocios, se dedican a buscar un punto de innovación radical mediante el diseño; casi siempre, lo que hacen es embarcarse en una búsqueda que consideran interminable, para hallar la “olla de oro” al final del arco iris. A lo largo del camino, al concentrarse en los procesos esenciales, encuentran la manera de llevar a su unidad al nivel de la mejor en su clase; hallan otras maneras de conseguir que su unidad se adelante a la competencia en una o más de las dimensiones competitivas de su industria.

Si trabajan duro y escuchan a quienes conforman la unidad, que aportan con buenas ideas; si tienen éxito y están dispuestos a lidiar con unos cuantos tropiezos (cuentan con una administración corporativa preparada para recibir algunos golpes), pueden encontrar el punto de innovación radical, la dimensión clave competitiva, que provoca que el mercado exprese admiración y lo proclame.

Sin importar si se logra o no el punto de innovación radical, la Reingeniería de procesos es una herramienta poderosa de la administración moderna, obliga a los líderes tanto en el ámbito corporativo como unitario, a replantear los principios organizacionales y mejorar el proceso; planificación más estricta, acciones de un negocio inútiles, el costo declina.

Para identificar con éxito los procesos principales y posteriormente rediseñarlos, los líderes de los nuevos activos, y a saber: talento humano, propiedad intelectual patentada, en lugar de simplemente enfocarse en los activos antiguos como el dinero y la propiedad. Si los nuevos activos se administran adecuadamente y los procesos principales se rediseñan con éxito, los nuevos activos manejarán los antiguos al crear riqueza y salud corporativa duradera.

Como el viejo adagio reza, se tiene que gastar dinero para ganar dinero. La Reingeniería no está libre de costos monetarios, emocionales, organizacionales y en función del tiempo. La orientación hacia los procesos es una manera totalmente nueva de mirar un negocio, y como tal, los costos de organizar, planificar y entrenar en un negocio orientado a los procesos no son insignificantes. Estos costos deben ser aceptados por el liderazgo de la corporación desde los principios y ser claros para los inversionistas.

Durante la Reingeniería de procesos que se mide en años y no en meses o semanas- el liderazgo corporativo debe establecerse, tener confianza y reafirmar su compromiso. Si el compromiso perdió su horizonte, y la caduca manera de medir resultados, recompensar y crear incentivos, regresa, mientras en el nivel de las unidades trabajan en busca de la orientación hacia los procesos, sentirán que sus esfuerzos fueron inútiles.

En esencia, descubrir los procesos esenciales y ocuparse en el rediseño no es fácil, no obstante, es de vital importancia para que las compañías occidentales continúen siendo competitivas en un mundo cada vez más global, donde los que sean capaces de esforzarse por

obtener una ventaja competitiva en el mercado, llegarán a tener éxito.

Organizaciones sobre las que se construyó y maneja el negocio, se alejan de la primitiva fórmula del costo o utilidad; al pensar en mejorar el proceso, se puede ver de qué manera encajan todas las piezas de las operaciones de un negocio y cómo, mediante la planificación más estricta de las diversas actividades, las operaciones de un negocio no solo se vuelven más eficiente sino más efectivas, el costo declina naturalmente y las ganancias aumentan.

LISTA DE REFERENCIAS

- Hahn, G., Doganaksoy, N., & Hoerl, R. (2007). The evolution of Six Sigma. *Quality Engineering*, 317-326. doi:<https://doi.org/10.1080/08982110008962595>
- Söderlund, J., & Tell, F. (2009). The P-form organization and the dynamics of project competence: Project epochs in Asea/ABB, 1950–2000. *International Journal of Project Management*, 101-112. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.10.010>
- Zeithmal, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. Reseñas, 747. Obtenido de http://fondoeditorial.uneg.edu.ve/strategos/numeros/s07/s07_art06.pdf
- Sierra, H. C. (21 de 02 de 2005). *Principios de Calidad*. Obtenido de *Gestión de la Calidad*: [http://www.mailxmail.com/cursos-gestión-calidad-1/principios-calidad](http://www.mailxmail.com/cursos/gestión-calidad-1/principios-calidad)
- Quintana. (2001). *Servicio al cliente. El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Editorial Paz: México. Obtenido de http://www.servicequality.net/ftp/cap1_servcliente.pdf
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de insituciones educativas*. Lima: Representación de la Unesco en Perú. Obtenido de www.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf
- De Miguel, M. (1994). *Indicadores de Calidad*. Actas del I Congreso Internacional sobre Calidad de la Enseñanza Universitaria. ICE de la Universidad de Cádiz, XXV-LL.

- Fernández, N., & Pérez, C. (2016). La educación superior latinoamericana en el inicio del nuevo siglo. Situación, principales problemas y perspectivas futuras. *Revista Española de Educación Comparada*, 123-148. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/47218596/2016_-_NFL_y_CPC_REEC.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFERNANDEZ_LAMARRA_N._y_PEREZ_CENTENO_C..pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F202
- Martínez, J., Tobón, S., & Romero, A. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. *Innovación Educativa*, 79-96. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-26732017000100079&script=sci_arttext&tlng=pt
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2012). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=KYSMQQyQAbYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Introducci%C3%B3n+a+los+Procesos+de+Calidad&ots=Itv9chiS2g&sig=8CDfqzpbQyw_i2K_AVHusq0D5No&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true
- Robledillo, A., & Velázquez, D. (2013). Introducción a los sistemas de gestión de la Calidad Total: Modelo de Excelencia EFQM y Autoevaluación. *Medicina y seguridad del trabajo*, 302-309. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0465-546X2013000300002&script=sci_arttext&tlng=pt
- Pereyra, E., & Pérez, I. (2015). Satisfacción Estudiantil: un indicador de la calidad educativa en el departamento de Biología Celular, UCV. *Revista de Pedagogía*, 69-89. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/659/65945575008.pdf>

- Álvarez, J., Chaparro, E., & Reyes, D. (2015). Estudio de la satisfacción de los estudiantes con los servicios educativos brindados por instituciones de educación superior del Valle de Toluca. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5-26. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55138743001.pdf>
- Penado, M., Gonzáles- Peiteado, M., & Pino-Juste, M. (2017). Estudio de la satisfacción percibida por los estudiantes de la UNED con su vida universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación a distancia*, 243-260. Obtenido de <http://e-spacio.uned.es/fez/view/bibliuned:revistaRied-2017-20-1-5060>
- Duque, E., & Gómez, Y. (2014). Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: una mirada desde la educación superior. *Suma de Negocios*, 180-191. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700400>
- Teruel, M., Lapresta, J., Martínez, N., Camas, P., Diestre, A., & Pérez, J. (2006). Guía para la implantación de un sistema de gestión de calidad. Aragón: Gobierno de Aragón. Obtenido de http://fp.educaragon.org/files/guia_calidad_web.pdf
- Coop. Fernando Daquilema. (2019). Gobierno Corporativo. Obtenido de Coop. Fernando Daquilema: <https://www.coopdaquilema.com/gobierno-corporativo/>
- Alfonso, D., & Soto, L. (Mayo de 2017). Propuesta de plan de mejora para el proceso de Soporte al Cliente del área Comercial de Kantar IBOPE Media Colombia S.A.S., con base en los lineamientos del numeral 9.1 de la NTC-ISO 9001-2015. Obtenido de Universidad Libre: https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10714/TrabGradoFinal_KantarIbopeColombia_LinaSoto_DianaAlfonso.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gestión del Conocimiento y Propiedad Intelectual

Calidad Total y Reingeniería; se publicó en el mes de septiembre de 2020 en la Universidad Nacional de Chimborazo.

CALIDAD TOTAL Y REINGENIERÍA

En la actualidad las herramientas y teorías administrativas son elementos fundamentales en el desarrollo técnico de las empresas, este esfuerzo va encaminado a la comprensión por parte de los lectores en la utilización e implementación de Calidad Total y Reingeniería. Documento de utilización didáctica y práctica de las carreras de formación empresarial como base sólida para su desarrollo y crecimiento profesional.

Su contenido tiene la estructura de la Calidad Total, así como de Reingeniería y su estudio sistemático de aplicación. Tributo para quienes estudian y aplican teorías administrativas para lograr el éxito en la formación académica y profesional.

ISBN: 978-9942-835-18-5

ISBN: 978-9942-835-19-2

Unach
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,
VINCULACIÓN Y POSGRADO

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Y PROPIEDAD INTELECTUAL