

MODELOS GERENCIALES

Un marco conceptual



FUMC
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
PRINCIPIOS QUE CONSTRUYEN FUTURO

John Arbeláez Ochoa
Humberto Serna Gómez
Alejandro Díaz Peláez



© FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

MODELOS GERENCIALES

Segunda edición, 2015

ISBN: 978-958-57332-5-1

© Autores:

John Arbeláez Ochoa

Humberto Serna Gómez

Alejandro Díaz Peláez

Autoridades académicas:

Próspero José Posada Myer, Rector

Óscar Alberto Gaviria Palacio, Vicerrector Administrativo

Francy Pérez Franco, Vicerrectora Académica

Sandra Mónica Ramos Ospina, Directora del Centro de Formación Avanzada

Amilbia Palacios Córdoba, Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud

Jorge Augusto Valencia Valencia, Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales

Héctor Andrés Bucheli López, Decano de la Facultad de Ingeniería

Nelson Alberto Rúa Ceballos, Director del Centro de Investigación

y Desarrollo Empresarial

Revisión de textos:

Erica Janet Agudelo Ceballos

Diagramación:

José Mesa

© FONDO EDITORIAL Cátedra María Cano



FONDO EDITORIAL

Se permite la reproducción parcial, siempre que se cite la fuente.
El contenido es responsabilidad del autor.

MODELOS GERENCIALES

Un marco conceptual

John Arbeláez Ochoa

Magíster en Estudios Políticos

Investigador CIDE

Humberto Serna Gómez

D.L MA Ed. D. en Planeación y Política Social

Investigador Asociado CIDE

Alejandro Díaz Peláez

Doctorando en Administración

Investigador CIDE

Fundación Universitaria María Cano
Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial -CIDE-
Medellín
2015

Contenido

PRÓLOGO	5
INTRODUCCIÓN	7
1. Evolución.....	10
1.1. Los Tiempos Antiguos.....	10
1.2. La Edad Moderna: énfasis en procesos científicos.....	12
1.3. La Administración y las Ciencias del Comportamiento.....	19
1.4. Énfasis en Sistemas.....	22
1.5. Énfasis Humanista.....	22
1.6. Outplacement.....	33
1.7. Época Actual.....	35
1.7.1. Énfasis en la Racionalidad.....	35
1.7.2. Énfasis en la Calidad.....	37
1.7.3. Énfasis en la Planeación.....	39
1.7.4. Benchmarking.....	43
1.8. Diversos Enfoques.....	44
1.9. Control Gerencial.....	48
1.10. Enfoque del Proceso Estratégico y las Organizaciones.....	52
1.11. Otros Modelos Gerenciales.....	55
2. De la Teoría a las Prácticas Gerenciales.....	58
2.1. Modelos Gerenciales: el Proceso Administrativo.....	58
2.2. División del Trabajo, la Departamentalización.....	60
2.3. Estructura Organizacional.....	61
2.3.1. Estructura de Organización Alta:.....	62
2.3.2. Estructura de Organización Plana:.....	63
2.3.3. Estructura por Funciones:.....	64
2.3.4. Estructura por Productos:.....	64

2.3.5. Estructura por Divisiones:	65
2.3.6. Estructura por Clientes:	66
2.3.7. Estructura por Área Geográfica/Región:	66
2.3.8. Estructura Matricial:.....	67
2.3.9. Estructura por Procesos:.....	68
3. Modelos Gerenciales.....	70
3.1. Tiempos y Movimientos.....	70
3.2. La Gestión del Recurso Humano.	71
3.3. Habilidades Gerenciales.	76
3.3.1. La Planeación:.....	76
3.3.2. La Comunicación:.....	77
3.3.3. El Liderazgo:	78
3.3.4. La Gestión orientada a los Resultados:	79
3.3.5. El Empoderamiento:.....	80
3.3.6. El Trabajo en Equipo:.....	83
3.4. Del Control a la Gestión de Calidad.	84
3.4.1. El Control de Calidad:	84
3.4.2. La Gestión de Calidad (TQM):	85
3.4.3. Definición de Gestión de la Calidad:	87
3.4.4. Principios de un Sistema de Gestión de la Calidad:	88
3.4.5. Puesta en marcha de un Sistema de Gestión Total de Calidad:.....	90
3.4.6. El Factor Humano: estrategia determinante para la Gestión Total de la Calidad –TQM-.....	93
3.4.7. Los Equipos de Mejoramiento Continuo: necesidad de un sistema de participación y compromiso.....	95
3.5. Hoshin Kanri-Administración por Políticas.	129
3.6. El Mejoramiento Continuo.	131
3.7. Kaisen, una filosofía de Mejoramiento Continuo.....	133
3.8. Otras prácticas Gerenciales.	135
3.8.1. Just in Time -JIT- (Justo a Tiempo).....	136

=

3.8.2. La Gestión por Procesos.....	138
3.8.3. El Benchmarking.....	142
3.8.4. Reingeniería.....	143
3.8.5. Outsourcing: subcontratación, tercerización o externalización.....	145
Referencias Bibliográficas.....	151

PRÓLOGO

Existe una abundante investigación y literatura sobre las teorías y modelos para la Gestión Empresarial. Aparecen teorías, escuelas y prácticas orientadas al mejoramiento de la eficiencia y eficacia en la dirección de las empresas y al logro de sus resultados.

Las teorías de la administración tienen su origen cuando la industrialización impone cambios en los procesos de manufactura y en la administración de los recursos humanos. Posteriormente, y en la medida que la industrialización se consolida, aparecen preocupaciones mucho más profundas relacionadas con la gestión del proceso administrativo, el desarrollo del talento humano, el conocimiento del cliente y de los mercados. La productividad y la calidad, irrumpen como una condición para construir ventajas competitivas perdurables y rentables.

Asimismo, llegan la tecnología y las telecomunicaciones, y cambian el mundo empresarial. Posteriormente, aparece la economía simbólica o de los servicios, la información se convierte en un recurso estratégico y los mercados transforman el comportamiento de los clientes y la dinámica misma de los mercados. La internacionalización impulsa la globalización y el mundo pasa de administrar la aldea local a la global.

Este proceso de transformación conceptual, denominado como "El Safari de la Conceptualización Gerencial", se concretó en prácticas gerenciales que fueron la moda en cada uno de los momentos históricos.

A principios del siglo pasado, los tiempos y movimientos, la estandarización de los procesos productivos, la administración del recurso humano, la planeación del

=

trabajo, la departamentalización. En los tiempos modernos, la calidad total, la reingeniería, la gestión por procesos, la automatización, la gestión del talento humano y del conocimiento, la competitividad, el cuidado por el medio ambiente, la imperiosa necesidad de que las empresas y los empresarios entiendan integralmente el reto de la responsabilidad social de las empresas; y por último, una nueva visión de la globalización, la conectividad, donde un mundo vertical se vuelve plano.

Revisar el ‘Estado del Arte’ de todo este proceso de desarrollo conceptual, es precisamente el objetivo de este trabajo que se ha denominado “Modelos Gerenciales”, y busca presentar a sus lectores una visión integral del desarrollo teórico, desde los orígenes de la administración, hasta nuestros días y su aplicación en prácticas y modelos gerenciales concretos.

Los estudiantes de ciencias económicas y administrativas, los microempresarios que inician sus procesos de formación, y los profesionales no administradores que deciden adquirir formación conceptual en gerencia, encontrarán en esta publicación un recorrido histórico y conceptual que los habilitará para profundizar en temas más especializados y técnicos de su formación profesional. Será al final una introducción al mundo conceptual de la Gestión Empresarial.

INTRODUCCIÓN

La Administración, ¿Ciencia o Arte?

Parece paradójico escribir sobre los orígenes y desarrollo de las teorías y escuelas de las ciencias de la administración en pleno siglo XXI, cuando las empresas están en la era de la información y la comunicación, donde la conectividad, la capacidad transaccional y la disponibilidad en línea son condiciones de supervivencia; cuando ya se avizora la era de la conectividad en la nube, “Cloud Computing” y las redes sociales se imponen cambiando hábitos, esquemas de poder, de relacionamiento en todos los ámbitos de la vida personal, familiar, organizacional e institucional que migran de la aldea local a una aldea global plena de nuevos paradigmas.

Cuando además, la misma sociedad está convulsionada buscando una nueva identidad en sus valores y creencias para poder adaptarse a las realidades de un mundo muy distinto donde la sociedad, las empresas y los individuos tendrán que ser capaces de desaprender y volver a aprender. Y una de las respuestas a esta sociedad convulsionada, es el desafío de *“Back to basic, but not to the past”*, es decir, “Volver a lo básico, pero no al pasado”.

Independiente de todas las innovaciones, teorías y escuelas, subyace lo básico, el ser humano, los procesos, la organización, la productividad, el conocimiento del mercado, del cliente y ahora, el desafío de la responsabilidad social. Los principios siguen siendo universales aplicados en contextos y realidades muy distintas a las de su origen científico a principios de siglo XX. Éste, al final, es el gran desafío.

=

El presente, que es hoy una realidad no cuestionable, se afianza más cuando se hace un recorrido sobre los hitos científicos e históricos que han sido los cimientos para la construcción de las teorías gerenciales en el siglo XXI.

La noción de administrar viene desde los tiempos más remotos cuando el hombre primitivo debía subsistir agrupándose con sus semejantes para recolectar, cazar y almacenar, para lo cual se dividían el trabajo. Inicialmente, lo pudieron haber realizado por ensayo y error hasta que fueron surgiendo los líderes de las familias que se percataban de las dificultades que se presentaban en la caza y daban instrucciones al grupo para ser más eficientes. Sólo con una inteligente administración de las fuerzas y de las armas disponibles, pudo la familia humana subsistir y prevalecer sobre otros grupos como los neandertales, y sobre los elementos y los animales depredadores de ese tiempo. Igualmente, el arte de la guerra por la supervivencia y por la conquista de territorios, está basado en la organización y el método.

La administración como arte aparece desde los orígenes de la humanidad. El sentido común orientó a las civilizaciones en la búsqueda de soluciones para hacer mucho más eficiente la caza y la preservación de la familia. Se podría asegurar que desde esos primitivos experimentos, viene no sólo la división del trabajo, sino la administración de las fuerzas y fortalezas disponibles en el grupo por parte de líderes naturales. En forma primitiva se estaba gestando la administración de una empresa humana conformada por alguien que dirige y otros que ejecutan sus órdenes; pero en esa época, el trabajo estaba fundamentalmente al servicio de las necesidades de la familia humana en creciente expansión.

Con el paso de miles de años, esta asociación ha sufrido cambios fundamentales aunque en el fondo ha conservado el mismo patrón inicial: una o varias personas

=

dirigen y otras ejecutan repartiendo el trabajo por la subsistencia diaria, y por la consecución y acumulación de recursos.

Se ven los principales hitos en la evolución de la administración desde los albores de la humanidad, para apreciar el desarrollo cualitativo que ha tenido y la compleja trama de procesos que se han adicionado, a la par con el crecimiento del conocimiento humano y el dominio de la naturaleza por el hombre.

1. Evolución.

1.1. Los Tiempos Antiguos.

Los Sumerios han dejado historia de su pueblo y de su organización social, política y militar gracias al uso por primera vez de la escritura cuneiforme hacia el 3.500 a.C., siendo además los inventores de la rueda y los iniciadores de la astronomía.

Los procesos que llevaron a cabo durante centenares de años para culminar sus extraordinarios logros, dan cuenta de una sólida organización social y de conocimientos que, gracias a la escritura, han llegado hasta nosotros como testimonio de los progresos realizados por ellos y por pueblos anteriores de quienes tomaron el acervo de conocimientos para continuar el progreso en todos los campos. Moisés atravesando el Mar Rojo, organizó a las multitudes en grupos, y las Pirámides de Egipto no hubieran sido posibles sin una organización, con asignación de tareas, con niveles de supervisión y control.

Desde esa lejana época, se tuvo el convencimiento que las comunidades debían regirse por una planeación y que esta planeación debía ser respetada por todos incluyendo a sus dirigentes. Las reglas eran estrictas y los desórdenes sociales eran castigados severamente, gracias a la implantación de la Ley del Tali3n expresada en el Antiguo Testamento. Esto nos indica que las sociedades estaban regidas por normas administrativas para preservar el orden social y el progreso de los pueblos.

Hacia el a3o 1760 a.C., seg3n la cronolog3a media, Hammurabi, el sexto rey de Babilonia, dicta el c3digo que ha servido como modelo de normas a muchos pueblos de la antig3edad y entre ellas se destaca la fijaci3n del salario m3nimo para los oficios, los honorarios para las profesiones de la 3poca, m3dicos por

=

ejemplo, así como algunas normas sobre las relaciones obrero-patronales y la responsabilidad de los profesionales por la calidad de sus trabajos. Por ejemplo, si a un arquitecto se le derrumba la casa construida y ocasiona la muerte de sus ocupantes, es castigado con la pena de muerte; aplica aquí la Ley del Tali6n, pero tambi6n, el principio de administraci6n de que la responsabilidad no es transferible.

Alrededor del a6o 605 a.C., Nabuconodosor asciende al trono de Babilonia tras la muerte de su padre Nabopolasar. Durante su reinado, se ejecutaron muchas obras civiles entre las que se destacan los jardines de Babilonia, una de las maravillas del mundo es su 6poca, construidos para su esposa oriunda de tierras con abundante vegetaci6n. En su 6poca, se promulg6 el control de la producci6n con el fin de planificar la producci6n de acuerdo con las necesidades y a la 6poca del a6o, y adem6s se otorgaba un incentivo salarial seg6n la productividad y calidad.

Para el a6o 520 a.C., el general y estratega militar Sun Tzu, a quien se adjudica la autoría del tratado “El Arte de la Guerra”, describi6 en forma pormenorizada c6mo planear los detalles previos a la guerra y las estrategias de enga6o, c6mo organizar y c6mo dirigir las huestes en el campo de batalla. Pero en Administraci6n, es significativo el hecho de que propone estrategias para la soluci6n de los conflictos sin necesidad de entrar en la guerra. El texto es utilizado actualmente en seminarios de administraci6n para la soluci6n de conflictos.

De igual forma, S6crates, fil6sofo ateniense, alrededor del a6o 400 a.C., mencion6 en alguna de sus conversaciones la necesidad de que se debe ense6ar a administrar en forma acad6mica y organizada. M6s tarde, Alejandro Magno, rey de Macedonia, hacia el a6o 330 a.C., introduce un componente administrativo en la preparaci6n de las campa6as militares, en la direcci6n de sus batallas y en la

=

organización de los territorios conquistados mediante la formación de un consejo consultivo con su estado mayor. Además, los señores feudales, administraban eficientemente sus grandes territorios y los navegantes y mercaderes planeaban sus viajes para transportar sus mercancías de un lugar a otro.

El monje franciscano Luca Paccioli, introduce en 1494 d.C., el concepto de las columnas del debe (por) y el haber (a) en su obra 'Summa de Arithmetica, Geometría, Proportioni et Proportionalita', que ha servido para introducir la racionalidad en la contabilidad tradicional de cualquier negocio y cuyo sistema se conserva hasta nuestros días.

Por su parte, el filósofo político y escritor, Nicolás Maquiavelo (en italiano Niccolò di Bernardo dei Machiavelli), aporta a la administración un factor muy importante y es la descripción de las cualidades que debe tener un jefe, minuciosamente descritas en su obra 'El Príncipe', escrito en 1513, pero que sólo fue publicado en 1532 cuando ya había muerto. El libro detalla en forma pormenorizada y con una aguda percepción de la psicología humana, las cualidades que debe tener un príncipe para asegurar la obediencia de sus súbditos y retener su principado, pero sus consejos han servido para cualquier director de un grupo humano que desee concitar las voluntades del grupo. Durante siglos, sus consejos y orientaciones han sido puestos en práctica por gobernantes, militares, hombres de empresa y personas del común para orientar aspectos de sus carreras o de sus vidas.

1.2. La Edad Moderna: énfasis en procesos científicos.

El matemático británico y científico de la computación, Charles Babbage (1791-1871), es llamado el "Padre de la Computación" por sus trabajos sobre una máquina analítica para ejecutar programas de tabulación o computación. Aunque no pudo construir la máquina, sus trabajos sirvieron para que el inventor sueco Per Georg Scheutz, construyera un modelo exitoso. Ada Lovelace (1815 - 1852),

=
matemática, hija del poeta Lord Byron, acogió la idea de Babbage y realizó varios programas para la máquina. Charles Babbage es el pionero en las máquinas computadoras y Ada Lovelace pionera en la programación de estas.

Babbage igualmente, realizó los primeros estudios sobre las máquinas impresoras que introdujo en sus diseños y planos de la máquina analítica. Años más tarde, sus planos serían perfeccionados para producir las impresoras modernas. Cabe anotar, que los estudios de Babbage han sido muy importantes para la administración por sus aportes a la eficiencia operativa de las organizaciones, tema también trabajado por el Ingeniero Daniel C. McCallum (1815-1878), así como sus aportes al estudio del organigrama de las instituciones.

Por su parte, el emprendedor Joseph Wharton hacia el año 1880, trabajó arduamente para crear la primera escuela de negocios, finanzas y gerencia, y por medio de una donación, logró fundar la Escuela Wharton, primera escuela de negocios adscrita a la Universidad de Pennsylvania. Mención especial y un sitio destacado en la historia de la administración, merece el Ingeniero Mecánico y Economista Frederick Winslow Taylor, quien fuera considerado el Padre de la Administración Científica; desde pequeño, se dedicó a observar los movimientos de sus amigos en el campo de juego y las herramientas utilizadas, y luego de reflexionar, introducía mejoras en los instrumentos utilizados y en los movimientos.

Fue al inicio del siglo XX y la llegada de la revolución Industrial, cuando Taylor propone el mejoramiento de la productividad y el pago de salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico que incluía incentivos por productividad. En sus obras Stop Management (1903); Principles of Scientific Management (1911) así como en Testimony before the Special House Committee (1912), soporta su pensamiento, que se extiende y llega hasta los claustros

=

universitarios, inspirando a mediados del siglo la formación de la clase gerencial de la época.

En su obra *The Principles of Scientific Management* (1911), compila sus detenidos análisis de muchos años, algunos de los cuales se utilizan en nuestros días por diferentes escuelas de administración: estudio de tiempos, estudio de movimientos, estandarización de las herramientas, la planificación por medio de un departamento especializado, la determinación de los costos de los productos, la fijación de incentivos, entre otros, son algunas de sus propuestas, además de la idea de los departamentos de selección de personal.

El gran aporte de Taylor, radica en que sitúa a la administración como una ciencia y cambia por completo los parámetros administrativos de su época en la cual los trabajadores no eran seleccionados de acuerdo con sus capacidades, ni eran adiestrados previamente en su oficio y la responsabilidad de la productividad recaía exclusivamente en los trabajadores quienes realizaban las labores a su manera en forma empírica. Con la nueva orientación, hay un departamento de planeación que diseña todos los métodos del trabajo y las partes del proceso, los jefes de producción conocen el oficio y tienen la responsabilidad de la producción, pero, además, los obreros son capacitados para su oficio, se especializan en su puesto y deben seguir las instrucciones de la empresa, instrucciones que son planeadas por el equipo capacitado y experto en el tema.

Taylor inicialmente planteaba que el trabajador debía alcanzar la máxima prosperidad con su trabajo, aunque posteriormente afirmaba que sólo debían alcanzar un aumento de sueldo no mayor al 60% para que no disminuyera su dedicación al trabajo. Postulaba también, que las tareas de una empresa debían dividirse entre los que piensan la mejor manera de hacer el trabajo, es decir los directores, jefes y supervisores, y los que tienen las fuerzas suficientes para realizarlo, a quienes Taylor describía como “empleados tipo buey”.

El Ingeniero Industrial-Mecánico Henry Laurence Gantt (1901), fue discípulo de Taylor con quien trabajó durante 14 años y se especializó en el uso de técnicas gráficas para la organización del trabajo industrial. Diseñó el denominado Diagrama de Gantt, cuadro gráfico que sirve para planificar la distribución de tareas específicas en determinada medida de tiempo: en la barra vertical se anotan las funciones que debe realizar el trabajador y en la barra horizontal se anota el tiempo en que debe ser realizada la función. Tiene una amplia acogida y puede ser utilizada en múltiples funciones y por toda clase de empresas y personas para planificar su tiempo. Igualmente, complementó las teorías de Taylor proponiendo la selección científica de los trabajadores, así como su capacitación y la “armónica cooperación” entre trabajadores y administradores.

Derivado de su trabajo, el principal aporte a la administración es la denominada ‘Gráfica de Gantt’, herramienta que inspiró la planeación del trabajo, la distribución de responsabilidades y el control en el cumplimiento de las metas. Contribuyó, además, a la humanización en los métodos de producción y a la capacitación y desarrollo de los trabajadores para una mayor productividad en la empresa, pero a la vez, para lograr el bienestar de los trabajadores.

En el caso de los esposos Frank y Lilian Gilbreth (1900), grandes defensores de la administración científica, abordaron su trabajo así: él, profundizó en las metodologías para medir los tiempos y movimientos de la labor de un trabajador, según lo propuesto por Taylor; ella, se centró en los aspectos humanos del trabajo y en el conocimiento de la personalidad y las necesidades de los trabajadores.

Por su parte, Henry Fayol, considerado por muchos como el verdadero padre de la administración moderna, consignó sus teorías en la obra ‘Administration Industrielle et Générale’, publicada en Francia en 1916; sólo fue reconocido en los

=

medios americanos, décadas más tarde al realizarse la traducción de su obra, base de la Teoría Clásica de la Administración, la cual se diferencia de la Teoría Científica de la administración en que ésta hace énfasis en las tareas que realizaba el obrero, mientras que la clásica relata además, la estructura que debe tener la organización para lograr la eficiencia del proceso.

Los principales aportes de Fayol a la administración fueron:

- Considerar la universalidad de la teoría administrativa, ya que la administración sirve para toda clase de situaciones y personas.
- Plantear los parámetros administrativos de planeación, organización, dirección, coordinación y control.
- Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas.
- A pesar de los grandes cambios conceptuales y prácticas gerenciales que han surgido en el mundo de la administración durante todo el siglo pasado e inicios del presente, los principios de la administración de Fayol siguen vigentes.

Postuló igualmente otros principios administrativos, entre ellos:

- La división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación del interés particular al interés de la empresa, el orden, la estabilidad de los empleados, el espíritu de grupo de todos los integrantes de la organización, y la justa remuneración del trabajo.
- Delimitó 6 áreas funcionales: funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.
- Enfatizó en la necesidad de la división del trabajo introduciendo el concepto de la departamentalización como una condición indispensable en la gestión de una empresa.

=

- Formuló las bases conceptuales del denominado Proceso Administrativo, que se soporta en los 14 principios básicos de la administración que se convirtieron en la primera formulación integral de lo que significaba el proceso administrativo.

Para definirlos, propuso que antes de formular los principios, era necesario establecer cuáles son **las funciones de la administración** o del gerente, las que resumió en 5 funciones básicas, a saber:

1. Proyectar y planear.
2. Organizar.
3. Dirigir.
4. Coordinar.
5. Controlar.

Sobre estas funciones, construye Fayol su teoría de los 14 principios básicos de la administración, a saber:

1. **División del trabajo:** implica identificación de funciones y actividades, agrupación en departamentos o unidades de trabajo. Aquí nace la departamentalización por funciones, procesos, productos, clientes, la geográfica o regional, la matricial o por procesos, etc.; todo esto, para lograr mayor productividad y eficiencia organizacional.
2. **Autoridad:** el gerente, para poder dirigir, tiene que tomar decisiones y para ello es necesario que existan niveles jerárquicos, con autoridad y atribuciones y limitaciones claramente definidas.
3. **Disciplina:** la disciplina organizacional es un elemento fundamental para una gestión eficiente y efectiva, sostenía el autor.
4. **Unidad de mando:** para administrar una empresa, debe existir la definición de los niveles jerárquicos que implican conducto regular.

5. **Unidad de dirección:** la unidad de mando asegura que no exista dispersión en la autoridad y en el comando de una empresa. La ausencia de una homogeneidad en el mando organizacional, genera caos y afecta los resultados empresariales.
6. **Subordinación de los individuos al interés general:** los individuos se deben al interés general y por ello la lealtad organizacional, los comportamientos y el desempeño deben estar regidos por el interés general y por las normas que imperan en una sociedad.
7. **Remuneración:** la remuneración justa y oportuna, es un derecho del trabajador y una obligación de la empresa. Ello implica definir sistemas que aclaren cómo deben ser compensados los colaboradores.
8. **Centralización:** acorde con los niveles jerárquicos de una organización, deben estar claramente establecidas las instancias en la toma de decisiones, con roles y funciones definidas. “Se delega autoridad, no responsabilidad”, es la consecuencia de este principio.
9. **Conducto regular:** la autoridad y la centralización requieren de un conducto regular, definido en la estructura de la organización, el cual debe ser respetado dentro de los ámbitos de autonomía de cada uno de ellos.
10. **Orden:** orden y disciplina son la regla de oro en la gestión empresarial. Éste se logra con el respeto a los niveles jerárquicos, al conducto regular y a la subordinación de los individuos, al interés general de la empresa y de la sociedad.
11. **Equidad:** el trato justo y equitativo de los individuos es el cimiento de la satisfacción, por tanto, la equidad con los individuos, frente a los otros y a los derechos de la sociedad son la fuente de bienestar. Equidad en la relación, equidad en la compensación, equidad en la evaluación son fuente de riqueza personal y empresarial.
12. **Estabilidad:** la estabilidad permite crecimiento, acumulación de conocimiento, experiencia, especialización. Por ello, las empresas tienen el reto de retener a su gente, de conservar sus talentos y sus aprendizajes.

-
13. **Iniciativa:** las organizaciones que establecen claros sus principios y sus fundamentos organizacionales, promueven la iniciativa y la creatividad de sus colaboradores. Ese fue el reto gerencial que apareció desde los inicios de la administración científica a principios del siglo XX.
 14. **Espíritu de cuerpo:** el espíritu de cuerpo implica el compromiso de todos los colaboradores con los principios y los objetivos de una organización. Es asegurar que todos dirijan sus esfuerzos hacia una misma meta, es consolidar una empresa en la que todos sus miembros reman para el mismo lado; este proceso, genera un compromiso de los individuos con la organización y se constituye en su cultura organizacional.

Los 14 principios básicos de la administración formulados por Fayol, han resistido la prueba de fuego del tiempo; fueron la inspiración de las escuelas de administración en el mundo, respondiendo a su clamor para que existieran escuelas de formación de administradores, como la Harvard School of Business, el mayor ejemplo de la orientación de Fayol del siglo pasado.

1.3. La Administración y las Ciencias del Comportamiento.

El desarrollo industrial, así como la complejidad en la administración de los recursos humanos, dieron lugar a que las ciencias del comportamiento aparecieran como el complemento necesario e indispensable en la gestión del proceso administrativo planteado por Fayol. Entre los exponentes se cuentan:

- Hugo Münsterberg (1912), Psicólogo germano-estadounidense, pionero de la psicología aplicada, propone y promueve la aplicación de la psicología a la industria y la administración. A este trabajo, se vinculó el Psicólogo Walter Dill Scott (1911), quien también llevó los principios de la psicología al campo de la publicidad y la comercialización.

=

- Vilfredo Pareto (1896, 1917), Sociólogo y Economista, conocido como “Padre del enfoque de sistemas sociales” de la organización y la administración. Propone un enfoque mucho más social de la administración.
- Todo este enfoque, se complementa con los estudios realizados por Elton Mayo, Psicólogo y Sociólogo, y F. J. Roethlisberger (1933), Científico Social y Teórico de la Administración, en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia del ambiente de trabajo y las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño. Son ellos, los padres del movimiento de las relaciones humanas de mediados del siglo.
- Henry Ford (1863-1947), empresario Norteamericano, fundador de la empresa Ford Motor Company. Después de mucho esfuerzo, al cabo de los años, logró posicionar su empresa inicialmente con la producción del Ford T, modelo que revolucionó la industria automotriz por estar al alcance de la clase media. Ford inició con una revolución de las relaciones obrero-patronales al pagar 5 dólares al día, cuando el salario estaba en 2,34 el día. Ante las críticas de la competencia, aseguró que si pagaba bien a sus trabajadores, ellos podrían ser clientes de su empresa al alcanzar el poder adquisitivo suficiente para comprarse un Ford T, lo que sería un estímulo adicional a la economía del país. Igualmente fijó la jornada laboral en 8 horas diarias, 5 días a la semana, lo que le valió críticas de Wall Street por reducir la jornada laboral y aumentar el salario mínimo.

Con estas políticas generosas, Ford podía escoger a los mejores y más calificados obreros de la industria, a la vez que aseguraba un trabajo altamente eficiente por parte de ellos, pues nadie quería salir de una empresa que pagaba tan bien y que ofrecía tales garantías a sus empleados. Como contraprestación, los empleados eran vigilados en su comportamiento urbano

y familiar, especialmente los excesos que se pudieran presentar con respecto al juego y a la bebida.

Entre sus principales innovaciones en el sistema de producción, se cuenta la cadena de montaje o producción en línea, que se basa en los postulados de Taylor. Mediante este sistema de control de tiempos y movimientos, los obreros tienen un tiempo limitado para realizar sus funciones operativas porque la cadena está en continuo movimiento y no puede haber retrasos en ningún punto del proceso.

- Max Weber (1864-1920), filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo alemán, en su obra ‘La ética protestante y el espíritu del capitalismo’, plantea que la religión puede favorecer ideas y actitudes que influyen en el comportamiento racional para alcanzar el éxito en el capitalismo, ‘el éxito o el fracaso’.

El protestantismo, postula que el sacrificio en el trabajo y el éxito económico no traen como recompensa el progreso material y económico, sino que es señal de la predestinación, de ser los elegidos para la “salvación eterna”. Es así como el Calvinismo plantea que es una señal de predestinación el haber alcanzado el éxito económico en esta vida. Por ello, se esfuerzan arduamente para alcanzar el éxito económico en sus empresas. Como paradójico contraste, se recuerda el planteamiento católico que afirma que este mundo es un valle de lágrimas y que si sufrimos aquí, alcanzaremos el cielo en la otra vida.

Postulaba, ideológicamente contrario a las tesis de Marx, que no es el materialismo el que rige la vida de los pueblos y su desarrollo, sino su ideología y que esta ideología estaba signada muy profundamente por la religión. La frugalidad, el ahorro, el trabajo duro y constante, son

características de la filosofía protestante; en cambio, “Si a un campesino católico polaco se le dobla el sueldo, trabajará la mitad”, afirmó en una ocasión.

En el mundo empresarial se observa una prevalencia de multinacionales orientadas por la filosofía protestante, en parte, debido a esta característica de psicología social señalada por Weber.

1.4. Énfasis en Sistemas.

P. M. S. Blackett (Patrick Maynard Stuart Blackett), físico inglés, es uno de los representantes de la llamada escuela de sistemas que considera que el mundo es un sistema complejo de realidades individuales interrelacionados entre sí con un alto grado de complejidad y que tienen un objetivo común. Un sistema está inmerso en un contexto real que influye al sistema y que es influido a la vez por el sistema.

El método utiliza varias herramientas:

- Los sistemas de información como las computadoras, los sistemas de control.
- Los modelos de decisión como los problemas matemáticos de la investigación de operaciones, tales como el camino crítico – CPM y el PERT y la simulación.
- El enfoque de sistemas que es la evaluación de las interrelaciones de todos los factores.

1.5. Énfasis Humanista.

Entre sus principales expositores se cuentan:

=

- Ordway Tead, en 1918 escribió la obra 'Instincts in Industry' como uno de los teóricos de la teoría humanista de la administración y del trabajo. Los principales postulados de la teoría humanística del trabajo, dirigen su atención a las personas, a su grupo social y al ambiente de trabajo, mientras que la administración científica orientaba su interés hacia la tarea y la teoría clásica orientaba su estudio hacia la estructura organizacional.

Orientaciones de la teoría humanística:

- Adaptación del trabajador al trabajo: se estudian las características del trabajo y las del trabajador con el fin de acoplar las personas a los trabajos más acordes con sus capacidades y aficiones.
- Adaptación del trabajo al trabajador: estudio de la motivación y de los incentivos del trabajo, de las comunicaciones y de las relaciones interpersonales al interior de la organización.
- Oliver Sheldon (1894-1951), Director de la empresa inglesa Rowntree Company, sostuvo que la gestión de la empresa debía orientarse hacia la comprensión de los seres humanos que conforman la empresa y que la motivación principal de la empresa debía estar dirigida hacia el servicio a la comunidad. Abogaba por la humanización de las relaciones gerenciales para atender las necesidades emocionales y psicológicas de los empleados. en contraposición a Taylor que daba prelación al aspecto económico como el principal motivador del trabajador.
- George Elton Mayo (1880-1949), Teórico Social, Sociólogo y Psicólogo Industrial especializado en teoría de las organizaciones, realizó extensas e interesantes investigaciones sobre el efecto psicológico que producía en los trabajadores el medio ambiente y los procesos de la producción. Demostró

que la cooperación de los trabajadores de la empresa, desde las etapas de la planeación, era garantía de éxito de los procesos productivos, a la vez que los empleados y obreros se sentían útiles y estimados por la empresa al permitirles tomar parte en los procesos de toma de decisiones.

- Mary Parker Follet (1868-1933), Trabajadora Social, Consultora y autora de libros sobre la democracia, las relaciones humanas y la administración; planteó la gerencia participativa alrededor del año 1930, según la cual es más beneficioso para la empresa y para los empleados que éstos tomen parte en la planeación y en las decisiones de la empresa, a que la empresa imponga esas decisiones. Postula el “Poder con” los empleados en lugar del “Poder sobre” los empleados. Hizo énfasis en los conceptos sociológicos del grupo y en las relaciones interpersonales al interior de la empresa.
- Chester Irving Barnard (1886-1961), Ejecutivo empresarial, Administrador Público y destacado economista estadounidense, en su obra ‘The functions of the executive’ (1938), plantea que el trabajador es único e irrepetible y que por lo tanto no es una constante sino una variable que puede incidir en los resultados finales de los procesos. Por ello, los directivos de las empresas no pueden pasar por alto este factor y deben diseñar estrategias empresariales que permitan el mejor desarrollo de las actividades empresariales y de relaciones personales en cada empresa.

Atendiendo estos factores, Barnard plantea que se deben tener en cuenta las necesidades humanas individuales de los empleados ya que todos tenemos restricciones por las situaciones que confronta cada uno y que existe un poder limitado en los procesos de decisión o de elección en la empresa. Además, que las actividades empresariales serán efectivas en la medida en que la interacción empresarial y los procesos sean efectivos. Inicia una línea de pensamiento centrada en la tarea de los administradores para que promuevan

=

un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Propuso un completo enfoque de sistemas sociales de la administración.

- Rensis Likert (1903-1981), Educador y Psicólogo Organizacional estadounidense; desarrolló y realizó un importante aporte a la administración de los recursos humanos en las empresas con el concepto que las personas no trabajan en la organización, sino que las personas son la organización misma. Por tanto, postula que la supervisión no debe estar centrada en la tarea sino que debe estar centrada en el empleado. Algunas de las características de la administración centrada en el empleado son:
 - Se debe ejercer un tipo de control general.
 - Ayudar a los empleados para alcanzar mayor productividad.
 - Tomar en cuenta la opinión de los subordinados.
 - Los involucran en los cambios.
 - Se orientan más hacia los resultados que hacia los métodos.
 - Fijan metas de productividad alcanzables.

Postuló el 'Modelo de Alfiler' en el que considera a la estructura organizacional como interacción entre grupos y en la cual los administradores sirven de alfiler entre los grupos de la empresa para unirlos.

- Douglas McGregor (1906-1964), Economista estadounidense, fue uno de los representantes de la escuela administrativa de las relaciones humanas. Incorporó la 'Teoría X', negativa sobre los seres humanos y la 'Teoría Y' positiva que afecta la Administración de las empresas, basándose en la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow, Psicólogo estadounidense. Después de ver la manera como los gerentes trataban a sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a

comportarse con sus subordinados de acuerdo con estas suposiciones. De manera, que sus teorías plantean lo siguiente:

La Teoría X:

- En general las personas trabajan lo menos posible porque les disgusta trabajar.
- Como les disgusta trabajar, deben ser controlados y amenazados y no trabajarían si no fuera por la supervisión.
- Evitan responsabilidades, prefieren ser subordinados y demuestran poca ambición
- Su única motivación es el dinero
- Hay resistencia a los cambios

La Teoría Y:

- En general, las personas consideran el trabajo como algo natural,
- No requieren de la coacción o de las amenazas y ejercitarán la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
- Aceptan, y más aún, buscan responsabilidades.
- Tienen creatividad e iniciativa.
- Sienten motivación y quieren perfeccionarse.
- Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación, especialmente el reconocimiento.

Según estas teorías, los estilos de administración varían porque las personas inscritas en la teoría X deben ser tratadas en forma autoritaria, no se les delega autoridad, se les imponen rígidos sistemas de control, no se les motiva ni se les permite que sean participativos. En cambio, las personas de la teoría

=

Y, pueden ser tratadas en forma participativa y democrática; se les permite que alcancen sus propios objetivos a la vez que se alcanzan los objetivos de la empresa. Se les facilita la toma de decisiones en la empresa y se les delegan funciones y responsabilidades.

- Abraham Maslow (1908-1970), Psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, desarrolló la Teoría de la Motivación basada en las necesidades humanas. Su tesis:
 - Las necesidades humanas nunca se satisfacen totalmente.
 - La conducta humana es motivada por la satisfacción de las necesidades.
 - Esas necesidades pueden ser clasificadas en un orden jerárquico de abajo hacia arriba.
 - La clasificación inicia en la base de la pirámide con:
 - Las necesidades fisiológicas como alimentación, abrigo, sexo, descanso.
 - Continúa con las necesidades de seguridad como empleo, ambiente familiar, salud, propiedad privada.
 - Más arriba están las necesidades sociales de afiliación o pertenencia como amistad, afecto, intimidad sexual.
 - Siguen la estima o el reconocimiento como confianza, respeto, éxito, aprecio
 - Finalmente autorrealización: moralidad, creatividad, aceptación de hechos, resolución de problemas.
 - Conforme cada una de estas necesidades se satisface, la siguiente se vuelve demandante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que de acuerdo

=

con Maslow, si quiere motivar a alguien, se necesita entender en qué nivel de la jerarquía está actualmente esta persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba.

- Afirma que existen dos niveles en las necesidades de los seres humanos: las necesidades de nivel bajo: fisiológicas y de seguridad y las de nivel alto: sociales, de estima y de autorrealización. Se le ha llamado 'La Pirámide de Maslow'.

Teóricos del comportamiento como Wabha y Bridwell (1976), afirman que no han encontrado evidencias de que esta pirámide sea inamovible porque puede darse el caso de una persona autorrealizada que no necesariamente tenga satisfechas todas las etapas previas de la pirámide, por ejemplo, la propiedad privada.

- William G. Ouchi (1943), Profesor estadounidense, desarrolló la 'Teoría Z' que es un modelo de administración participativo y se basa en las relaciones humanas. Considera al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida personal de su vida laboral. Por ello, postula que un empleo debe ser de por vida, basarse en la confianza, el trabajo en equipo, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva. Es una filosofía de administración humanista en la cual la empresa se compromete con el desarrollo humano de sus trabajadores.

La confianza mutua es la clave de la Teoría Z de Ouchi, por medio de la cual se construye un ambiente laboral que les permite realizarse humanamente a los empleados y dar lo mejor de sí para el progreso de la organización. Al compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se ejecuta y sentir satisfacción por la labor cumplida, el empleado se está realizando y por lo tanto, mejorando su rendimiento para la empresa. Adicionalmente, opuso la Teoría J, que

reunía las características principales de la administración en Japón, a la Teoría A que tomaba los postulados principales de la administración en Norteamérica:

La siguiente tabla 1, presenta el comparativo entre las Teoría A y Teoría J:

Tabla 1. Comparativo de las Teoría A y Teoría J.

La teoría A (Americana)	Teoría J (Japonesa)
Empleos con contratos cortos	Contratos para toda la vida
Toma de decisiones individuales	Toma de decisiones colectivas
Responsabilidad individual	Responsabilidad colectiva
Evaluación y promoción rápidas	Evaluación y promoción lentas
Mecanismos explícitos de control	Mecanismos de control implícitos
Considerar al empleado como un empleado	Considerar al empleado como persona

Fuente: elaboración propia.

Ouchi, luego de compararlas, elaboró una simbiosis que derivó en su postulado de la Teoría Z que señala:

- Empleo a término largo o indefinido.
 - Toma de decisiones colectivas.
 - Responsabilidad individual.
 - Evaluación y promoción lentas,
 - Control implícito informal con medidas de control explícitas.
 - Considerar al empleado en forma holística incluyendo a su familia.
- Daniel Goleman (1946), Psicólogo estadounidense, acuñó el concepto de la inteligencia emocional gracias a su libro 'La Inteligencia Emocional', publicado en 1995. Postula que la inteligencia emocional está organizada en cinco capacidades:

=

1. Conocer sus propias emociones y sentimientos.
2. Saber manejar sus emociones.
3. Reconocer sus sentimientos y emociones.
4. Capacidad para crear su propia motivación.
5. Gestionar las relaciones.

Varios pensadores anteriores a Goleman dieron pautas sobre la complejidad de la inteligencia que tradicionalmente se le relacionaba con el aspecto cognitivo y no con las emociones, o los sentimientos como Darwin, Thorndike, Wechsler, entre otros.

Goleman dice que las personas con inteligencia emocional elevada:

«...suelen ser socialmente equilibrados, extrovertidos, alegres, poco predispuestos a la timidez y a rumiar sus preocupaciones. Demuestran estar dotados de una notable capacidad para comprometerse con las causas y las personas, suelen adoptar responsabilidades, mantienen una visión ética de la vida y son afables y cariñosos en sus relaciones. Su vida emocional es rica y apropiada; se sienten, en suma, a gusto consigo mismos, con sus semejantes y con el universo social en el que viven».¹

Estos conceptos son muy importantes para la selección de personal y para el manejo de las relaciones laborales en la administración de una empresa, porque brinda herramientas para la asignación de tareas y funciones y para la solución de los conflictos laborales que puedan presentarse en cualquier dependencia de una organización. La capacidad de motivarse a sí mismo, la constancia a pesar de los fracasos, el control adecuado de las emociones, el dominio de la angustia y la capacidad de relacionarse con los demás, son algunas de las características que posee una persona con alta inteligencia emocional.

¹ Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional, Edit. Bantam books, New York.

=

- Manfred Max Neef (1932), economista, ambientalista y político chileno, se aparta de la teoría de Maslow; postula en su libro 'Desarrollo a Escala Humana' que las necesidades humanas son una matriz de nueve componentes finitos, ellos son: subsistencia, protección, afecto, comprensión, participación, creación, recreo, identidad y libertad. Todos, inscritos en cuatro formas de realización: el ser, el hacer, el tener y el relacionarse. Es además, autor de dos libros que han revolucionado el concepto de la economía: *Economía Descalza: Señales desde el mundo invisible* y *Desarrollo a escala humana*.

El postulado general del progreso a escala humana, es que el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos, y que la economía debe servir a las personas y no las personas a la economía. Las personas son, o debieran ser, la medida del desarrollo económico y que el mejor proceso de desarrollo es aquel que permita elevar la calidad de vida de las personas y suplir sus necesidades básicas.

Todo aquello que contribuya a suplir los componentes finitos o necesidades básicas, se denomina **satisfactor**, por ejemplo amamantar a un bebé, participar en la elección de un gobernante, estudiar, ir de vacaciones, etc. La sociedad actual ha impuesto la cultura del tener sobre la cultura del ser, y eso ha tergiversado los valores de las necesidades humanas, poniendo los satisfactores a nivel económico exclusivamente por encima de cualquier otra consideración humana, desvirtuando la importancia del ser, del hacer y del estar.

Afirma que no existe la pobreza sino que existen varias pobreza y que la carencia de cualquiera de las nueve necesidades básicas será una pobreza; ejemplo de ello: como la pobreza de entendimiento está presente en los

=

analfabetos, la pobreza de afecto en los huérfanos de la calle, la pobreza de participación en la exclusión de género, o de raza.

A mediados de los 90 postuló la ‘Hipótesis del Umbral’, en la que afirma que a partir de determinado punto del desarrollo, se deteriora la calidad de vida de las personas.

- Frederick Herzberg (1923-2000), Psicólogo, propuso la teoría de la Motivación-Higiene en la que afirma que la relación de una persona con su trabajo es básica y que de su actitud puede depender el éxito o el fracaso del individuo. Cuando la persona se siente bien en su trabajo, es porque tiene responsabilidades, logros, reconocimiento por su labor, crecimiento y, en general, otros factores intrínsecos al individuo; mientras que cuando se siente mal en su trabajo es por factores externos como el ambiente, la política de la empresa, la supervisión, las relaciones laborales, las condiciones de trabajo, el salario, el entorno laboral etc.

Los factores de higiene son catalogados por Herzberg como estos factores externos que, cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha pero tampoco estará satisfecha sino que, además, se deben enfatizar los factores motivacionales como el logro, el reconocimiento, el crecimiento, la responsabilidad, la superación, el empoderamiento, para lograr su satisfacción por medio de éstos. Éstas son las características que llaman “recompensantes o gratificantes”.

Los teóricos afirman que la satisfacción en el trabajo, es más representativa de la actitud que tiene el trabajador con respecto a su trabajo que de su propio comportamiento. Sostienen, además, que las empresas deben procurar brindar a sus empleados elementos gratificantes en su trabajo para

=
un mejor rendimiento y productividad de la empresa y para una mayor realización del individuo en su trabajo.

1.6. Outplacement.

Llamado también orientación y reinserción laboral.

En el actual escenario empresarial, las organizaciones deben prepararse con criterios de alta competitividad; para tal efecto, una de las herramientas utilizadas por la gerencia moderna, consiste en aplicar una herramienta denominada “downsizing”, en la que se pretende reestructurar la empresa, generando una especie de adelgazamiento o disminución en el número de cargos y empleados. Muchas empresas son conscientes de que esa situación les genera un desgaste de imagen, por lo que es necesario medir las consecuencias, ya que la reputación es un activo importante que merece todo el cuidado.

Para nadie es desconocida la situación por la que atraviesan las empresas del país. La crisis económica, la competitividad y el libre comercio, han afectado el normal desarrollo de las compañías, generándose fusiones, privatizaciones, cierre de empresas y por ende, con tal situación, el recurso humano se ha visto afectado ocasionándose altos niveles de desempleo, lo que aumenta la crisis y la problemática laboral. Como alternativa, ante tan difícil situación, se creó esta herramienta administrativa llamada Outplacement, que consiste en orientar y apoyar el personal de la compañía antes del proceso de retiro de la organización, lo que contribuirá a reducir el posible conflicto emocional que se origina cuando se da la desvinculación parcial o definitiva de una compañía.

Se realiza un acompañamiento, a través del cual se dan las orientaciones sobre cómo aprovechar las fortalezas que se tienen, apoyando a cada persona en la definición de los objetivos, planificando su proyección laboral para sentirse útil e

=

importante y, que lo que se ha aprendido con el transcurrir de los años no será en vano sino que servirá de base para continuar los procesos futuros.

Es un trabajo de asesoría que se hace en forma personalizada, por lo particular y diferente de cada individuo; en el programa de trabajo que se acuerda con cada interesado o con cada grupo elegido, se diseña la utilización de herramientas técnicas y psicológicas que le proporcionen al individuo la manera para enfrentar y superar la desvinculación laboral, mirando esta situación como una opción para realizar otras actividades en forma positiva y optimista, construyendo, en compañía de otros, un futuro no tan incierto.

Beneficios del Outplacement para la organización:

- Se reduce el conflicto emocional que origina un despido y/o desvinculación.
- Se apoya al afectado con programas de sensibilización para que vea esta situación más como una nueva oportunidad que como un fracaso.
- El participante agradece a la organización y a sus administrativos por el interés que demuestran en el futuro del implicado.
- Influye positivamente en el resto de personal de la empresa igualmente en el entorno y su comunidad.

Beneficios del Outplacement para el colaborador:

- Con el acompañamiento personalizado le permite identificar fortalezas, competencias y habilidades para enfrentar con positivismo los retos del futuro.
- Se propicia una asesoría profesional en diferentes campos legales, administrativos y humanos.
- Apoya con programas para aprender a enfrentarse al cambio.

- Permite manejar informaciones de cada segmento retomando el mercado laboral para adquirir un mayor conocimiento y así enfrentarse al medio competitivo.
- Se facilita el apoyo en diseño de hoja de vida, como presentarse a una entrevista y todo el protocolo para una posible nueva vinculación.
- Les ayuda a promover el emprendimiento.
- Establecer relaciones con otras empresas, para que los empleados retirados, se puedan reinsertar laboralmente.
- Ofrecer planes de formación, con énfasis en preparar recursos humanos, articulados con las necesidades del entorno.
- De esta forma, se pretende evitar que a los empleados y a la sociedad, no se les infunda el resentimiento por la empresa, razón suficiente, para que el Outplacement sea considerado como un nuevo integrante de los Modelos Gerenciales.

1.7. Época Actual.

1.7.1. Énfasis en la Racionalidad.

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), Abogado y tratadista austriaco, predijo el advenimiento de la sociedad de la información augurando que transformaría conceptualmente las economías, los mercados, la industria, los productos, los servicios, los mercados laborales y los puestos de trabajo. Es el genio del pensamiento administrativo del siglo XX, aportó en su amplia producción intelectual teorías de gestión mucho más integrales, con un enfoque sistémico de la empresa y donde el liderazgo empresarial es el elemento motor de la transformación organizacional.

=

Alrededor del año de 1954, Drucker caracterizó por primera vez lo que denominó la Administración por Objetivos –APO–, que consiste en aglutinar los esfuerzos de una empresa a través de la planeación y del control administrativo, con la idea que una empresa necesita saber hacia dónde va, qué negocio es y cómo debe actuar para llegar a la meta deseada. Tanto el superior de la empresa como su administrador, fijan unas metas, unas funciones y la manera cómo deben llevar a cabo su accionar para lograr el objetivo deseado; ambos, deben ser conscientes de lo que se espera de ellos.

Las características principales de la administración por objetivos son:

- Definición de objetivos entre el superior y su administrador.
- Definición de objetivos para cada sección de la empresa.
- Interacción de los objetivos de todas las secciones de la empresa.
- Elaboración de planes con base en la medición y el control.
- Evaluación permanente y rediseño de los planes.
- Participación activa de la dirección y del personal *staff*.

Se puede concluir que la APO es una técnica participativa de dirección de una empresa en la que se definen los objetivos que se desean alcanzar y se hace un seguimiento a las acciones con el fin de corregir lo errado o continuar por el camino correcto.

- Herbert Alexander Simon (1916-2001), economista, politólogo y teórico de las ciencias sociales estadounidense, ganó en el año de 1978 el Premio Nobel de Economía por sus teorías sobre la “Racionalidad económica y los procesos de decisión” en las organizaciones empresariales. Uno de sus principales postulados es que los agentes no maximizan sino que tratan de satisfacer sus necesidades. Señalaba, además, que para el éxito y el avance de una empresa, influyen más el aporte de cada uno de sus miembros que el afán

maximizador de utilidades de sus accionistas ya que dicha pretensión por conseguir resultados suele conducir a frustraciones.

Ya que la actividad económica se desarrolla en un marco cultural complejo, con seres humanos y en medio de una dinámica social y económica, no es posible predecir resultados en forma mecánica sino que las leyes económicas son influenciadas y condicionadas por todos estos factores. Por ello, Simon deduce que se deben concentrar todos los esfuerzos en los procesos de aprendizaje, de formulación de reglas y de resolución de problemas como racionalidad económica de procedimiento en el manejo de las organizaciones.

- Harold J. Leavitt (1922-2007), Psicólogo estadounidense, postulaba por una mayor democracia en la toma de decisiones en las empresas pero que siempre era necesaria la jerarquía en una cadena administrativa desde la cúpula hasta la base para una mejor administración en las empresas grandes; esto, debido a que en las organizaciones se presenta toda suerte de territorialidades, celos, conflictos, falta de comunicación, etc., y que por ello, la jerarquía administrativa era la mejor solución para estos males.
- Robert O. Schlaifer (1914-1994), fue profesor emérito de la Escuela de Administración de Harvard; con su obra “Probabilidad y Estadísticas para las Decisiones Económicas” planteó las ideas centrales para la toma de decisiones en incertidumbre basadas en probabilidades estadísticas. También escribió el libro sobre la misma temática “Teoría de decisión estadística aplicada”, la estadística ha entrado a formar parte de la toma de decisiones desde un punto de vista científico en casi todos los modelos de administración de la actualidad.

1.7.2. Énfasis en la Calidad.

=

- Kaoru Ishikawa (1915-1989), Químico Industrial japonés, Administrador de Empresas y experto en el control de calidad, en 1985 escribió la obra “What is Total Quality Control? The Japanese Way (¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa), que en 1997 ya contaba con 11 reimpressiones y que ha generado un vuelco en la forma de administrar empresas en todo el mundo. Según Ishikawa, “el Control de calidad inicia con educación y termina con educación”, y dicha formación se debe extender desde la alta gerencia hasta el último nivel de la organización. Con el control de calidad, se aplican modelos de estadística moderna por lo que ahora se denomina Control de Calidad Estadístico –CCE-. El seminario dictado por William Edward Deming, Estadístico estadounidense, amplió las perspectivas japonesas sobre el control de calidad y mediante el ciclo Deming: Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA), se dio un gran impulso a los procesos de calidad en diseño, producción, ventas, rediseño, encuestas y administración.

Posteriormente, con el ciclo de conferencias para gerentes dictado por Joseph M. Juran, Abogado orientado a la estadística y experto de la calidad, el concepto de control de calidad desbordó los límites de la producción y abarcó a toda la gerencia de la empresa como herramienta fundamental para asegurar la calidad de todos los procesos productivos y administrativos. La implantación del control de calidad en una empresa debe ser una tarea con el compromiso de participación de todos los niveles de la organización, desde las etapas de diseño de un producto, pasando por los departamentos de compras, producción, administración, relaciones laborales, ventas y administración general.

- William Edward Deming (1900-1993), Estadístico y catedrático, no fue tan reconocida su labor en Estados Unidos como su trabajo en Japón sobre el control de calidad y la implantación del ciclo Deming: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar –PHVA-, que le ha valido reconocimiento mundial por su

aporte al conocimiento científico de la administración. Su labor lo convirtió en un prestigioso y admirado científico en Japón, y sólo después de su muerte vino a ser reconocido en Estados Unidos, su tierra natal. Sus teorías no se circunscriben solamente a la productividad de las empresas, también abarcan todo género de instituciones como los planteles educativos, las agencias estatales y cuanta organización desee mejorar sus métodos y obtener productos o servicios de la mejor calidad.

Consideró que el recurso más importante de una organización es el conocimiento, por lo que aboga por la formación y la adquisición de conocimiento en un clima de cooperación entre todos los niveles de la empresa. Igualmente, predicó que las empresas deben hacer todo lo posible por reducir el clima de violencia psicológica y de temor que prevalece en las organizaciones con lo que se mejora el clima organizacional al trabajar todos por un objetivo común: la calidad, logrando así un clima de cohesión social.

Por último, afirmó que el afán por el lucro a corto plazo, producto de la presión de banqueros y accionistas es uno de los siete pecados capitales de las empresas y que se deben eliminar de los objetivos de las empresas todo afán por cifras o por cuotas de producción o la dirección por objetivos. En Japón, el gobierno estableció el Premio Deming, que consiste en premiar a las empresas que alcancen un nivel de excelencia en calidad.

1.7.3. Énfasis en la Planeación.

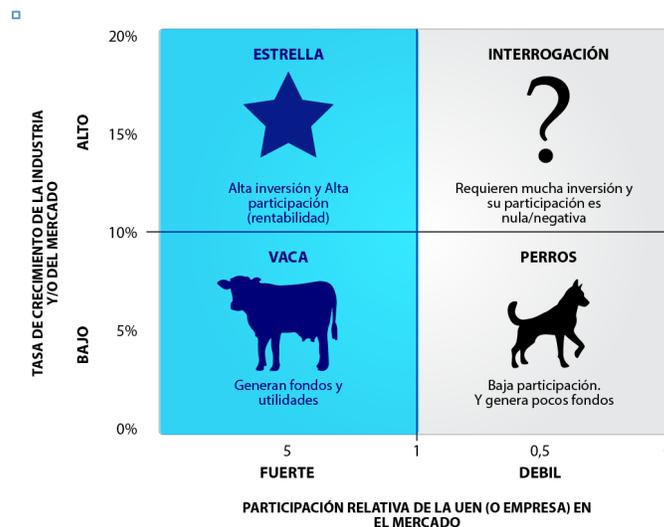
- **Planeación estratégica.** Surge como teoría definida a mediados de los años 60 y como evolución del concepto de la planificación que ha venido en evolución desde siglos atrás. Se desarrolla analizando las oportunidades y amenazas que pueda proporcionar el medio externo en el futuro para el logro de las metas que la organización se ha propuesto conseguir, se definen las

políticas para lograr esas metas y diseña las acciones y estrategias que le ayudarán a alcanzar esas metas.

¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Quién? Son las preguntas fundamentales de la Planeación Estratégica que deben reformularse continuamente debido a la evolución de la economía y la dinámica de los negocios.

- **Boston Consulting Group -BCG-**. En la década de los 70's, se presentó la Matriz del BCG (Grupo Consultor de Boston, en español), que muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La Matriz del Boston Consulting Group permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La figura 1, permite observar la matriz:

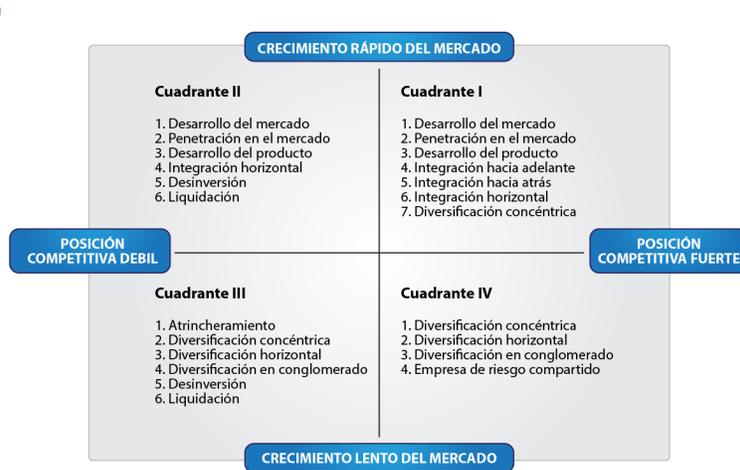
Figura 1. Matriz Boston Consulting Group –BCG-



Fuente: La gerencia integral. Sallenave J. P. (1994). Elaboración propia.

La figura 2, permite identificar el estudio correspondiente a cada cuadrante de la BCG:

Figura 2. Matriz Boston Consulting Group –BCG–



Fuente: La gerencia integral. Sallenave J. P. (1994). Elaboración propia.

- **Interrogante:**

Las divisiones situadas en el cuadrante 1, ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo; estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

- **Estrella:**

Los negocios ubicados en el cuadrante 2, representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones

=

que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria, deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

- Vaca:

Las divisiones ubicadas en el cuadrante 3, tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas -de dinero-, porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son, metafóricamente hablando, “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

- Perro:

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante 4, tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidadas, descartadas o recortadas por medio del atrincheramiento.

Criterios de elaboración: la matriz crecimiento-participación, se basa en dos dimensiones principales:

- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja, y se expresa en escala logarítmica.

La empresa: aparece aquí el concepto de Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), el cual tiene tres características:

- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
- Tiene sus propios competidores.
- La unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base, le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La Planeación Estratégica es una actitud empresarial que debe caracterizar a la empresa, más que unos procedimientos o procesos para alcanzar las metas. Uno de sus principales impulsores fue Jean Paul Sallenave que escribió el libro *Gerencia y Planeación Estratégica*. Afirmó que el futuro no necesariamente es la prolongación del pasado sino que puede diseñarse independiente de él. La planeación estratégica es la bitácora de la empresa que le indica hacia dónde se dirige y cómo debe obrar para llegar a esa meta.

Finalmente, la Planeación Estratégica abarca aspectos que la administración tradicional ignoraba, como el medio social, la competencia, la política, la evolución económica local e internacional, etc., debido a que preferentemente se orientaba hacia los aspectos técnicos de la producción y a la producción de utilidades.

1.7.4. Benchmarking.

Como su etimología lo indica, significa señal, mojón, y sirve como punto de referencia para advertirle a la empresa en qué lugar se halla con respecto a la competencia y en general le advierte sobre las características del medio en que se encuentra.

=

Xerox, por ejemplo, utilizó el término y el concepto por primera vez en el año de 1982 cuando realizaba reflexiones en su empresa para comprobar su posición con respecto a sus competidores.

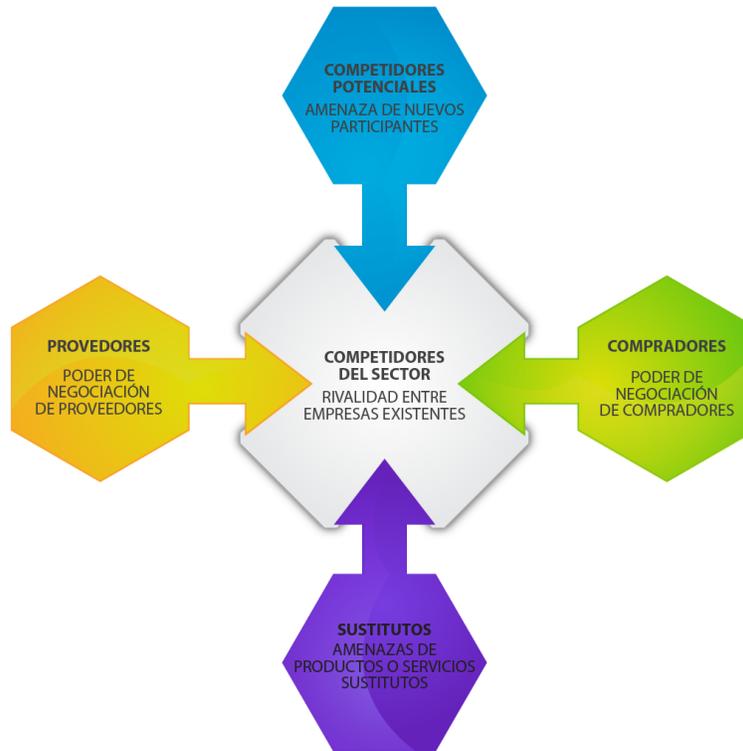
Es interesante anotar que el Benchmarking sirve, no sólo para advertirle a la empresa su posición real con respecto a la competencia, sino también para corroborar y mejorar el estado en que se encuentran sus procesos y la homologación de sus productos al interior de la misma lo mismo que para analizar el mercado y las tendencias generales de la economía y del mercado.

El Benchmarking es fundamental a la hora de analizar la consolidación de alianzas estratégicas y la formación de 'Clústers'. Al realizar análisis de la economía, de la competencia y del mercado, le permite a la empresa planificar estratégicamente sus procesos y sus acciones, realizar comparaciones y predicciones y adelantarse a la competencia.

1.8. Diversos Enfoques.

- Michael Eugene Porter (1947), Profesor de la Harvard Business School, desarrolló el concepto de la Competitividad de las Empresas, de las regiones o de los países, aprovechando las ventajas y las estrategias. Postuló la Teoría de las Cinco Fuerzas, que determinan las características de un mercado y, por ende, su atractivo para crear empresas; un mercado atractivo, es aquel que produce altos rendimientos económicos.

Figura 3. Modelo 5 fuerzas de Porter.



Fuente: La 5 fuerzas competitivas, Porter. Elaboración propia.

Como puede observarse, Las Cinco Fuerzas representan, en la fuerza horizontal:

- La Amenaza de Productos Sustitutos.
- La Amenaza de Rivales ya establecidos y,
- La Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.

Y en la fuerza vertical:

- El Poder de Negociación de los Proveedores
- El Poder de Negociación de los Clientes

=

Cabe señalar, que esta teoría ha sido criticada duramente por varios autores que afirman que los proveedores, los clientes y los competidores no siempre están unidos y formando alianzas con sus políticas ya que éstas pueden ser disímiles o contrarias entre sí.

- Eliyahu M. Goldratt (1947-2011), Licenciado en Física, introdujo la ‘Teoría de las Restricciones’ con su libro *The Goal*, editado en 1984. El autor analizó cómo toda organización tiene pequeñas restricciones o limitaciones para alcanzar muchas de sus metas y que esta situación, de por sí, es una restricción. La ciencia está en identificar esas restricciones o limitaciones, y reordenar la organización para superarlas. Postuló, que esto se puede lograr mediante cinco pasos:

1. Identificar la restricción que le impide a la empresa conseguir más metas.
2. Decidir cómo sacar provecho de la restricción.
3. Condicionar todos los procesos a la decisión tomada.
4. Superar la restricción del sistema elevando su capacidad.
5. Iniciar de nuevo en el primer paso si la restricción fue superada para evitar la inercia.

Las restricciones pueden presentarse en los procesos o en la tecnología utilizada, en las políticas o en el personal de la empresa.

- Michael Hammer (1948-2008), Ingeniero estadounidense, pionero del concepto o Teoría de la Reingeniería en 1993, con su libro ‘Reengineering the Corporation’; reconocido por la crítica, como uno de los libros más importantes de los últimos veinte años, pues sentó las bases para una nueva visión de la administración moderna de las organizaciones. Postuló que el cambio en los procesos debía ser radical y con ello se lograría una mejora importante en las empresas; la administración debía estar centrada en los procesos y no en las

tareas aisladas, y los empleados deben ser profesionales en su área y en su comportamiento con la empresa.

Los logros de la reingeniería, se alcanzan con el uso sistemático de la información al servicio de la mejora en los procesos alcanzando una centralización de la información a pesar de la distancia entre los procesos. Su teoría hizo énfasis en la eficiencia y en la eficacia, en la adaptación al cambio, en tomar la iniciativa y analizar si los cambios aportarían mejoras sustanciales a los procesos y producirían efectivamente más riqueza.

El concepto de reingeniería hace relación más con las actitudes del personal que con los conocimientos técnicos o con los recursos disponibles.

- James Champy, Consultor de Negocios estadounidense, es otro de los teóricos del concepto de Reingeniería. Escribió en compañía de Michael Hammer, el libro 'Reengineering the Corporation', editado en 1993; asimismo, tres años más tarde, escribió el libro 'Reengineering the Management: The mandate for new leadership', que obtuvo reconocimiento como uno de los 10 mejores libros del año.
- Gaston Berger (1896-1960), Filósofo francés, es llamado el padre de la Prospectiva. Afirmó que el futuro no es sólo lo que tiene posibilidad de ocurrir sino que es la construcción que hagamos de él desde ahora.

Las empresas que desean fortalecer su planeación estratégica apelan a esta disciplina para asegurar un futuro predecible, tomando en el ahora las decisiones y las estrategias de acción pertinentes.

- Michel (1948), Economista francés, es uno de los fundadores de la Teoría de la Prospectiva, disciplina que orienta la observación a largo plazo de la

economía, la sociedad, la ciencia y la tecnología para anticiparse a los acontecimientos y tomar determinaciones que afronten las variables y que permitan tomar decisiones desde ahora para construir un escenario futuro deseable. En palabras de Gaston Berger, la prospectiva es “iluminar el presente con la luz del futuro”.

Los teóricos afirman, que la Prospectiva no es una ciencia, sino una disciplina y en la empresa bien puede afirmarse que es una actitud administrativa de analizar y reflexionar sobre los eventos actuales y sobre las acciones que se deben llevar a cabo para asegurar unos resultados en el futuro.

1.9. Control Gerencial.

- Robert Anthony (1916-2006), Catedrático de la Harvard Business School, en sus múltiples obras ‘Planning and Control Systems’ (1965), y ‘The Management Control Function’ (1988), respecto a los Sistemas de Control Gerencial; definió el control como el proceso de asegurar que la organización realice lo que la administración (gerencia) quiere que se haga.

Los elementos de Control expuestos son:

- La evaluación de desempeño.
- La estrategia.
- La estructura organizacional.
- La dirección.
- La motivación.
- El incentivo.

=

La clave para entender un sistema de control es entender la interdependencia de los elementos, pues ésta afecta a todos los elementos; ninguno puede ser manejado efectivamente, sin considerar su impacto sobre los otros elementos y cómo se necesitan para apoyarse. Por ejemplo, si la estructura organizacional de una compañía les da a los vendedores autonomía sobre cómo trabajar dentro de un territorio definido, y la estrategia de la compañía es construir una base de clientes, entonces la estructura y la estrategia influenciarán la forma de medir el desempeño y el sistema de incentivos. Si las mediciones de desempeño y las comisiones están basadas en el dinero obtenido de las ventas, entonces los vendedores serán medidos y recompensados en formas que no incentivarán la búsqueda de nuevos clientes para la construcción de una base de clientes. Sin embargo, si las ventas a nuevos clientes son medidas por separado y se les da doble comisión por ellas durante un año, entonces los elementos (estrategia, estructura, medición del desempeño e incentivos) se estarán apoyando mutuamente.

Los elementos en sí, pueden ser el objetivo de las acciones gerenciales, pero el resultado depende de la interdependencia de los elementos.

- Tipos de Control:

Son cuatro tipos de sistemas de control, utilizados principalmente en las firmas internacionales, pero su énfasis relativo tiende a variar de acuerdo con la estrategia de la firma. Estos son:

- **Controles Personales:** es el que se deriva del contacto personal con los subordinados, tiende a ser ampliamente utilizado en firmas pequeñas; puede detectarse en la supervisión directa de las acciones de los subordinados.

=

- **Controles Burocráticos:** el control burocrático es el que se desprende del sistema de reglas y procedimientos que dirigen las acciones de las subunidades. Los controles burocráticos más importantes en las subunidades, dentro de las firmas multinacionales, por ejemplo, son las reglas relativas a los presupuestos y gastos de capital; los presupuestos son esencialmente una serie de reglas para distribuir los recursos financieros de una empresa. La sede central utiliza los presupuestos para influir en el comportamiento de las subunidades.

Dentro de este tipo de control, está el envío de informes de parte de algunos empleados; las oficinas generales, precisan de informes oportunos para poder asignar recursos, corregir planes y retribuir personal. Las decisiones sobre el uso de capital, personal y tecnología, son casi permanentes; en consecuencia, los informes deben ser frecuentes, precisos y con datos puestos al día para que esos recursos se usen eficientemente. Asimismo, los planes deben actualizarse a fin de que sean realistas y de que garanticen una alta probabilidad de cumplimiento de los objetivos deseados.

Finalmente los informes son necesarios para evaluar el desempeño del personal con el propósito de retribuirlo y motivarlo.

- **Controles de Rendimiento:** los controles de producto implican el establecimiento de objetivos a ser alcanzados por las subunidades; la expresión de esos objetivos en función de los criterios relativamente objetivos (como rentabilidad, productividad, crecimiento, participación de mercado y calidad) y el juicio de desempeño de la administración de la subunidad. Al igual que los presupuestos, los objetivos se establecen a través de una negociación entre las subunidades y la sede central.

=

Generalmente, la sede central intenta establecer objetivos que son desafiantes pero realistas, para que los gerentes de las subunidades busquen formas de mejorar sus operaciones, pero no se encuentren tan presionados como para acudir a actividades no funcionales con tal de cumplir con tales objetivos (como la maximización de utilidades de corto plazo).

- **Controles Culturales:** los controles culturales existen cuando los empleados “compran” las normas y el sistema de valores de la firma. Cuando esto ocurre, los empleados tienden a controlar su propio comportamiento, lo que reduce la necesidad de supervisión directa. En una firma con una cultura sólida, el autocontrol puede reducir la necesidad de ejercer otros sistemas de control.

Este tipo de control es muy difícil de construir, se requieren inversiones sustanciales de tiempo y dinero para cultivar normas y sistemas de valor en toda la organización; esto implica la definición y la aclaración de la misión o visión de la compañía, diseminando las normas y sistemas de valores deseados a través de programas de educación administrativa, la demostración mediante ejemplos y la adopción de políticas adecuadas de relaciones humanas. Incluso, con todos esos dispositivos establecidos, puede tomar años en construir una cultura común (cohesiva) en una organización.

El control, específicamente, el sistema de control de una organización es la faceta estructurada de la gestión; es el vehículo formal por el cual el proceso de gestión es ejecutado. El objetivo de un sistema de control es alcanzar los objetivos organizacionales; debido a que los empleados (agentes) no siempre dan su mejor esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales, los sistemas de control gerencial deben luchar por alinear las metas de los empleados con las de la alta gerencia (principal).

1.10. Enfoque del Proceso Estratégico y las Organizaciones.

- Henry Mintzberg (1939), canadiense, Ingeniero Mecánico de la Universidad de McGill, Máster en Management, y Doctor del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). A lo largo de múltiples artículos y libros, se ha dedicado al tema de la estrategia y el análisis de las organizaciones; en la actualidad, es Profesor en la Universidad de McGill, Montreal-Canadá.

Mintzberg es un pensador, quizá la versión moderna de los sabios renacentistas - curiosos, inquietos, trabajadores, originales y certeros-, su trabajo ha influido tanto en nuestro mundo cotidiano y que se ha convertido en uno de los académicos más prolíficos y aplicados del siglo XX. Concluyó en 'The Nature of Managerial Work' (1973), que:

“(...) lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial. En realidad, la naturaleza del trabajo del directivo implica adoptar diferentes roles en diversas situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas”.

También, demostró que la gerencia pasa la mayor parte de su tiempo resolviendo crisis y casi nada planificando, controlando y evaluando. Más aún, demostró que ese frenesí es un componente natural e indisoluble del management – administración-, simplemente porque los gerentes deben tomar decisiones en el presente sin entender realmente sus consecuencias futuras; de manera, que su obra supuso un ataque frontal contra la planificación estratégica desarrollada hasta entonces por autores como Ansoff o consultoras como McKinsey, y en su postulado también preponderaba la creatividad e intuición de la estrategia, muy por encima del proceso racional y analítico.

=

De otro lado, en las obras ‘La estructuración de las organizaciones’ (1985) y ‘Diseño de las organizaciones efectivas’ (2000), el canadiense identificó los componentes esenciales de una organización; estos son:

- Cumbre estratégica: supone la cúpula de mando responsable de la supervisión de la totalidad del sistema. Se ocupa de que la organización cumpla su misión desarrollando la estrategia y las relaciones con el entorno.
- Línea media: se trata de la cadena de transmisión entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Son responsables de departamentos, divisiones, funciones y procesos.
- Núcleo operativo: son todas aquellas personas que realizan el trabajo directamente relacionado con el aprovisionamiento, producción y distribución de productos y servicios.
- Tecnoestructura: analistas de adaptación, control, estabilización y normalización de la empresa.
- Staff de Apoyo: unidades especializadas en prestar ayuda a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

Cita, además, como mecanismos de coordinación:

- Ajuste mutuo.
- Supervisión directa.
- Normalización de procesos.
- Normalización de resultados.
- Normalización de habilidades.

=

En el año de 1994, Mintzberg habla del ocaso de la planificación estratégica en una de sus obras más conocidas, 'The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning' (Auge y Caída de Planificación Estratégica: Reconociendo Roles de Planificación, en español), identifica tres premisas falsas o falacias de la planificación estratégica, ellas son:

- La falacia de la predicción: el entorno futuro no puede predecirse, ya que es imposible predecir el comportamiento de los competidores.
- La falacia de la independencia: la formulación de la estrategia no puede separarse del proceso de dirección; un departamento de planificación no puede captar toda la información necesaria para la formulación estratégica. Tampoco debe tratarse de un proceso formal periódico, sino que se trata de un proceso dinámico.
- La falacia de la formalización: los procedimientos formales de planificación estratégica son insuficientes para hacer frente a los cambios constantes del entorno. Para ello, las organizaciones precisan de los sistemas informales y deben promover el aprendizaje juntando el pensamiento y la acción.

Mintzberg reconcilió cotidianamente el pensamiento científico con el desorden del management, y sugiere que un mundo de organizaciones debe necesariamente incluir una dimensión humana: ciencia, arte y oficio finalmente reunidos. Demostró que la buena gerencia requiere tanto de cerebro como de corazón. Compensar uno con otro es mala idea. Enseñó, asimismo, que la estrategia es mucho más que el simple análisis de una situación competitiva; como afirmaba en una entrevista en 2004, "se puede analizar todo lo que uno quiera, pero la vida seguirá siendo complicada y densa. Esta es la esencia de la estrategia y no las abstracciones de la alta gerencia."

=

Finalmente, logró demostrar que la labor del manager es poner un poco de orden y sentido en el desorden de la vida cotidiana; o, como dijo en otro momento, "el management llega a la esencia de la actividad humana, es, de cierta manera, la esencia de la vida misma".

1.11. Otros Modelos Gerenciales.

- Clústers industriales:

Son concentraciones de empresas en un mismo sector que abarca todos los tópicos posibles en desarrollo de los objetivos generales del grupo como los insumos, el mercado, la administración el transporte, etc. Su nombre mismo indica su diseño y comportamiento empresarial, ya que conforman un grupo o racimo de empresas que pueden incluir organismos gubernamentales, privados o mixtos, centros de educación, investigación o cualquier proceso que les sirva de apoyo técnico o científico. La ventaja de estas uniones, es la eficiencia que adquieren como grupo, lo que no podrían lograr en forma separada.

- Alianzas estratégicas:

Son convenios o asociaciones entre dos o más organizaciones para aprovechar coyunturas históricas, económicas o geográficas en forma conjunta, en las cuales buscan el mutuo beneficio para todos los integrantes de la alianza y que por la flexibilidad y poder que les confiere, se constituyen en fuertes competidores ante organizaciones del mismo sector. Es importante saber manejar la información privilegiada que cada empresa posea para eliminar riesgos ante la competencia por fuga de datos que pueden poner en peligro la operación.

- Joint Venture:

=

Es la unión de organizaciones para emprender un proyecto determinado y limitado en el tiempo en el cual se asumen riesgos propios del negocio pero se fortalecen aspectos económicos, financieros o técnicos que les permiten visualizar el éxito en la gestión. Se comparten los éxitos esperados pero también se comparten los riesgos inesperados. A diferencia de las Alianzas Estratégicas, los Joint Venture trabajan con un control administrativo conjunto mediante representación de las partes involucradas, se busca una utilidad común pero se asumen los riesgos en forma conjunta; esto se debe realizar en completa armonía entre las partes para asegurar el éxito de las operaciones.

- Coaching:

Este método pretende despertar y explotar el potencial de las personas con el fin de obtener el máximo rendimiento de ellas; tiene características parecidas al empoderamiento puesto que busca la toma de conciencia de la persona sobre sus fortalezas y las oportunidades que tiene para que las desarrolle y aplique en beneficio de la empresa y en beneficio personal mediante un entrenador que asesora el desempeño del entrenado.

- Gerencia de Proyectos:

Es la dirección de un proyecto específico que pretende obtener un producto final, como la construcción de una represa, por ejemplo, y que debe tener en cuenta el presupuesto y el cronograma de actividades para ajustarse a las directrices emanadas por la planeación del mismo. Debe dirigir y coordinar todo lo referente a la administración del proyecto integrando todos los recursos humanos económicos y técnicos necesarios para llevar a cabo el proyecto en los términos previstos.

=

- Maquila:

Es un sistema de contratación externa de mano de obra para realizar determinados procesos. Una empresa recibe de otra empresa insumos, tecnología y supervisión necesarios para el proceso contratado y luego de realizado el proceso devuelve el producto final a la empresa contratante quien es la propietaria de la marca y es la responsable de la calidad del producto. Este sistema puede ser usado entre empresas nacionales o como sucede con algunos procesos de las zonas francas, entre empresas internacionales.

2. De la Teoría a las Prácticas Gerenciales.

2.1. Modelos Gerenciales: el Proceso Administrativo.

Taylor y Fayol dejan como legado el concepto de que administrar es un proceso que supone: Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar, lo cual se traduce en las funciones centrales para gestionar una organización (ver figura 4).

Figura 4. Funciones Gerenciales.



Fuente: elaboración propia.

En las Funciones de la Administración, las actividades comprenden:

- **Planeación:** implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, requiere, por lo tanto, de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

=

- **Organización:** las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta, deben disponer de papeles que desempeñar a la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les correspondan en particular, sean accidentales o causales, o hayan sido definidos y estructurados por otra persona interesada en cerciorarse de que los individuos contribuyan en formas específicas al esfuerzo grupal.
- **Integración del Personal:** implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional.
- **Dirección:** es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
- **Control:** consiste en medir y corregir, el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

Ahora bien, las funciones van íntimamente ligadas con los roles que debe desempeñar un gerente y de acuerdo con las situaciones que enfrenta en el ejercicio de su función directiva; de modo, que los Roles Gerenciales son:

- Roles Interpersonales: jefe, líder, mediador.
- Roles de Decisión: el empresario, el cuestionador, asigna recursos, el negociador.
- Roles de Información: monitorear, diseminar, autoridad.

Para ejercer las funciones, el gerente debe poseer unas competencias, las cuales tiene que mejorar con la práctica y con capacitación para convertirse así en un facilitador del proceso; estas son:

- Competencias Interpersonales: sensibilidad, capacidad de convencimiento, empatía.

=

- Competencias Conceptuales: razonamiento lógico, buen juicio, capacidad de análisis.
- Competencias Técnicas: conocimiento especializado, incluyendo cuándo y cómo usar las competencias y habilidades.

2.2. División del Trabajo, la Departamentalización.

Fayol a toda esta conceptualización, además de los componentes del proceso administrativo, sugería el de la división de funciones que debía estar soportado en unos principios administrativos a saber: niveles de autoridad o sea una jerarquía, un conducto regular, una autoridad, para asegurar una unidad de mando, una coordinación y el tramo de control a la gestión. El ejercicio de estas funciones era sólo posible si se definía una estructura organizacional entendida como 'Suma de las Formas', en las cuales una organización divide labores en distintas actividades y luego las coordina, plasmándola en un organigrama, que ilustra las relaciones que existen entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos.

Figura la departamentalización como un concepto fundamental para la organización del trabajo, apareciendo entonces la agrupación de las tareas de una empresa por:

- Por funciones
- Por productos
- Por clientes
- Por divisiones
- Por procesos
- Por criterios geográficos
- Otros

2.3. Estructura Organizacional.

La departamentalización conduce a la definición de una estructura organizacional que haga explícitas las relaciones entre los diferentes niveles de la organización, sus funciones y los niveles de coordinación, toma de decisiones y del control, lo cual se traduciría en un organigrama como el modelo que ilustra estas relaciones entre las diferentes áreas de la organización. Estas estructuras organizacionales, dependiendo de la filosofía y enfoque gerencial podrían ser:

- Planas
- Altas
- Centralizadas
- Descentralizadas
- Mixtas
- Matriciales
- Informales

Una ilustración de las diferentes opciones de estructura organizacional se presenta a continuación por ser modelos organizacionales y gerenciales de total aplicación en los tiempos modernos, no importa su origen en el pasado; ellas son, el origen de un pensamiento gerencial y administrativo de más de un siglo. Se pueden considerar las siguientes:

- Estructuras de Organización Alta.
- Estructuras de Organización Plana.
- Estructura por Función.
- Estructura por Producto.
- Estructura por División.
- Estructura por Cliente.

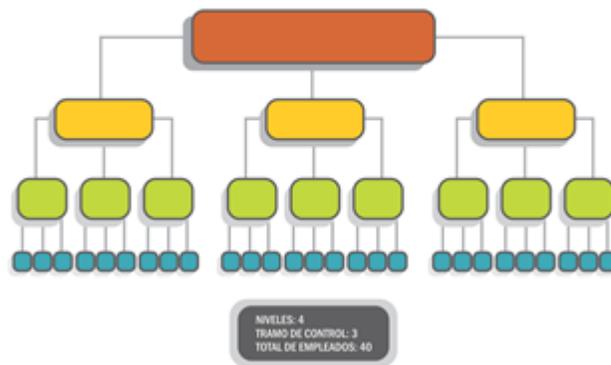
- Estructura por Área Geográfica o Región.
- Estructura Matricial.
- Estructura por Procesos.

2.3.1. Estructura de Organización Alta:

Las estructuras organizacionales altas se caracterizan por tener un rango amplio, entendido como el número de áreas funcionales horizontales. Son organizaciones con muchas divisiones o gerencias; generalmente, más de 4 en el nivel superior. Estas estructuras, fueron la moda de los años 60, donde la General Motor, por ejemplo, alcanzó a tener 20 vicepresidencias ejecutivas.

Esta estructura, se caracteriza igualmente por su profundidad, entendida como el número de unidades verticales, que integran una estructura empresarial. La profundidad, tiene una relación muy alta con el control, e igualmente con el conducto regular (ver figura 5).

Figura 5. Estructura de Organización Alta.



Fuente: Introducción a la Administración, Serna H. (2003). elaboración propia.

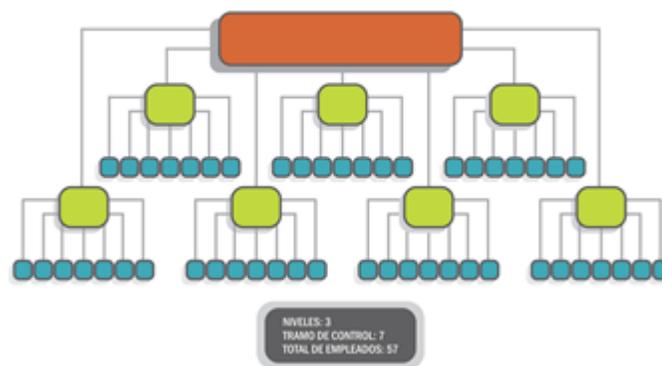
=

Las estructuras altas de los años 50, se definieron soportados en el paradigma de que un supervisor no podía controlar a más de cinco, siendo la estructura vertical el resultado de multiplicar por cinco hasta llegar al nivel más inferior de la pirámide organizacional. Éstas, en su momento, se definían como estructuras burocráticas, con muchos niveles organizacionales muy complejas en su gestión. Las empresas oficiales fueron y siguen siendo el ejemplo más común de este modelo de organización, que igualmente, aparece en muchas empresas privadas ancladas aún en el pasado.

2.3.2. Estructura de Organización Plana:

Las Estructuras Organizacionales Planas, surgen como una respuesta a las estructuras altas, complejas y muy burocráticas. Son estructuras más livianas, con rango y tramo de control más corto, donde el trabajo en equipo y los acuerdos de desempeño entre las diferentes áreas, son un requisito indispensable como facilitadoras en el logro de la estrategia empresarial (ver figura 6).

Figura 6. Estructura de Organización Plana.



Fuente: Introducción a la Administración, Serna H. (2003). elaboración propia.

=

Las estructuras organizacionales altas o planas pueden definirse, con base en unos criterios de agrupación. Las más utilizadas en el diseño organizacional son: Estructura por Producto, Estructura por División, Estructura por Cliente, Estructura por Área Geográfica o Región, Estructura Matricial y Estructura por Procesos.

2.3.3. Estructura por Funciones:

Es aquella que privilegia las áreas funcionales de la organización tales como: mercadeo, ventas, compras, recursos humanos, finanzas y sistemas (ver figura 7).

Figura 7. Estructura por Función.

□

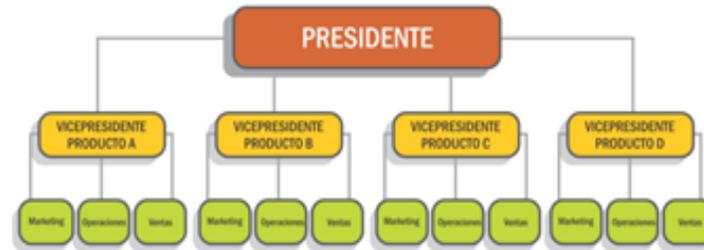


Fuente: Introducción a la Administración, Serna H. (2003). elaboración propia.

2.3.4. Estructura por Productos:

Aquí se agrupan los negocios alrededor de los productos *core* de la empresa, por ejemplo, una empresa de electrodomésticos, puede definir su estructura alrededor de sus productos como refrigeración, televisión, lavadoras, eléctricos, comunicaciones (ver figura 8).

Figura 8. Estructura por Producto.



Fuente: Introducción a la Administración, Serna H. (2003). elaboración propia.

2.3.5. Estructura por Divisiones:

La estructura organizacional puede definirse acorde con las divisiones que integran el negocio, por ejemplo la empresa Carvajal la cual tiene una estructura soportada en la división editorial, de impresión, de empaques, de computación, artículos escolares, entre otras. (Ver figura 9).

Figura 9. Estructura por Divisiones.



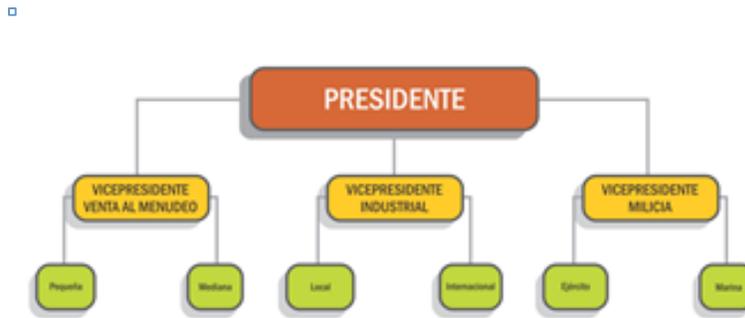
Fuente: Introducción a la Administración, Serna H. (2003). elaboración propia.

=

2.3.6. Estructura por Clientes:

La Estructura Organizacional por Clientes es cada vez más utilizada, especialmente por empresas que sirven diferentes segmentos de mercado; los de *retail*, son los más comunes en este tipo de estructura. Por ejemplo, los supermercados crean sus estructuras por clientes y productos; las de productos de belleza, definen sus estructuras con base en el género de sus clientes, hombres y mujeres; las empresas de confección y moda, soportan su estructura organizacional en el concepto de los clientes a los cuales sirven. (Ver figura 10).

Figura 10. Estructura por Clientes.



Fuente: Introducción a la Administración, Serna H. (2003). elaboración propia.

2.3.7. Estructura por Área Geográfica/Región:

La organización por funciones, productos, clientes, procesos, divisiones, puede igualmente complementarse con una estructura soportada en la ubicación geográfica de las áreas de influencia de la empresa. Ésta puede ser una estructura geográfica a nivel global, nacional e inclusive regional (ver figura 11).

Figura 11. Estructura por Área Geográfica/Región.

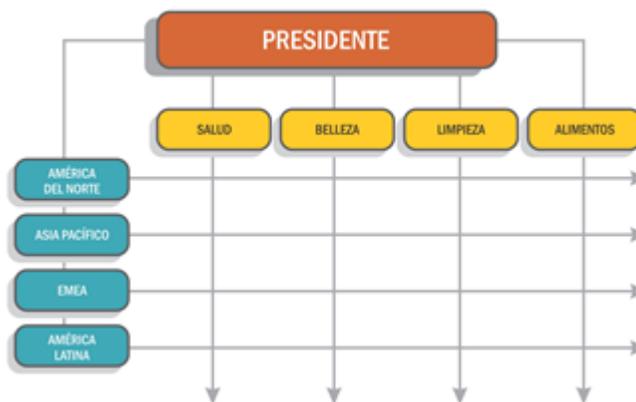


Fuente: Introducción a la Administración, Serna H. (2003). elaboración propia.

2.3.8. Estructura Matricial:

La Estructura Matricial, también llamada la Parrilla Organizacional, soporta su estructura en la relación entre las unidades de negocios y aquellas que lo soportan. El ejemplo que ilustra este capítulo, muestra una estructura definida por productos, con unidades transversales, a saber: una estructura geográfica. Dicho de otra manera, es una estructura por productos, que luego se replica en las diferentes regiones del mundo. (Ver figura 12).

Figura 12. Estructura Matricial.



Fuente: Introducción a la Administración, Serna H. (2003). elaboración propia.

La estructura matricial, también se utiliza cuando una empresa soporta su estructura en Unidades Estratégicas de Negocios –UNE-, y sustentadas en Unidades Estratégicas de Servicios Compartidos –UESC-, las que sirven horizontalmente a las UEN. Servicios compartidos como finanzas, compras, logística, sistemas de información, gestión humana, entre otros, son unidades transversales que prestan servicios a las áreas verticales UEN de la organización. Éstas pueden ser igualmente a nivel global, local o regional.

2.3.9. Estructura por Procesos:

La Estructura Organizacional por Procesos, es el resultado de entender que la organización es un conjunto de actividades interrelacionadas que se integran en una cadena de valor compuesta por procesos, todos ellos orientados a la satisfacción de los clientes. Es decir, cada proceso recibe y entrega insumos que transforma, creando así una relación dinámica organizacional generadora de valor para los clientes y demás partes interesadas (ver figura 13).

Figura 13. Estructura por Procesos.



Fuente: Introducción a la Administración, Serna H. (2003). elaboración propia.

=

La Organización Internacional de Normalización –ISO- (organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación tanto de productos como de servicios) a través de la Norma 9000 -versión 2000-, introdujo la gestión por procesos como una condición necesaria para cumplir la promesa de valor al cliente y recibir así la certificación de calidad que esta organización otorga.

Las teorías y modelos organizacionales, con los ajustes que demandan cada uno de los momentos estratégicos de las empresas, siguen en general vigentes. Sus ajustes y modificaciones son respuestas a situaciones estructurales o coyunturales de las empresas. Sin embargo, y a pesar de los cambios, en un mundo cuya dinámica no se detiene, la estructura de una organización siempre será una respuesta a la estrategia que cada empresa defina en sus diferentes ciclos de vida empresarial. Dicho de otra manera, la estrategia es la que impulsa los cambios en las estructuras organizacionales, pues es a través de ella, es que se ejecuta la estrategia, por ello, alinear tanto estrategia, estructura como ejecución de la estrategia, es el desafío gerencial del pasado y de siempre.

=

3. Modelos Gerenciales.

Las teorías y las estrategias empresariales descritas en la primera parte de este trabajo, se concretaron en Prácticas Gerenciales que se incorporaron a la gestión empresarial para hacer de las organizaciones, instituciones más competitivas y rentables. De manera, que el objetivo de este capítulo es presentar algunos ejemplos de operación de los marcos conceptuales presentados anteriormente, sin que sea un trabajo exhaustivo que incluya todo el acervo conceptual presentado.

A manera de ejemplo, se presentan prácticas gerenciales que van desde las implantadas a principios del siglo XX bajo la influencia de los marcos teóricos presentados por Taylor, pasando por la era de los recursos humanos y la necesidad de desarrollar habilidades gerenciales para la gestión de las empresas. Luego se presenta el gran ciclo de la revolución de las prácticas industriales que se iniciaron con el Control de Calidad, la Gestión Total de Calidad (TQM), el Mejoramiento Continuo, la Gerencia por Políticas, hasta llegar a la Reingeniería y la Gestión por Procesos.

Cabe anotar, que quedan muchas prácticas gerenciales por referenciar, pues incluirlas todas sería una tarea difícil de concluir. Cada una de estas prácticas y otras muchas no expuestas, fueron en su época *moda* en razón a sus innovaciones en los métodos de gestión empresarial.

3.1. Tiempos y Movimientos.

El surgimiento de la Teoría Administrativa a principios del siglo XX -Era de la Revolución Industrial-, cuando Frederick Taylor publica su obra maestra *Principles of Managemet*, 1911 (Principios de la Administración Científica), abrió el camino a

=

la búsqueda de prácticas gerenciales que aún perduran, con otros contextos y tecnologías en la administración de las empresas de hoy.

Medir los tiempos y movimientos de un trabajador, fue una de las primeras prácticas gerenciales orientadas a medir la productividad del empleado. Era entonces posible remunerar por productividad, tal como fue propuesto e implementado a principios del siglo XX. Está aquí el origen de todos los modelos de incentivos por productividad que hoy se incluyen en las prácticas de compensación por resultados.

La Teoría de Taylor se concretaba igualmente en prácticas que redefinían los procesos de productividad, la ingeniería de producción en línea aparece y se incorpora una revolución en este proceso que antes era por piezas individuales. Los tiempos y movimientos que como técnica permitían medir la productividad del trabajador, condujeron así mismo a la medición de la fatiga, como un componente muy importante de la productividad del obrero. Se abrió así, un campo de análisis, aplicación y evaluación del desempeño productivo del trabajador; a principios del siglo XX, ésta fue la gran innovación gerencial, y la práctica de moda en las empresas Industriales de la época. Aquí, está el origen de la ingeniería industrial, hoy una carrera universitaria de grandes oportunidades de desarrollo y crecimiento en el mundo virtual de hoy.

3.2. La Gestión del Recurso Humano.

El desarrollo industrial que entraba como un factor revolucionario para asegurar una producción más eficiente, parecía olvidarse del obrero de aquel entonces y sólo sentía que importaba su productividad. Empiezan a surgir así, los cuestionamientos a esta práctica gerencial que hacía más énfasis en la productividad que en las condiciones y necesidades del ser humano.

=

Surgen entonces los estudios de Elton Mayo (1880-1949), Teórico Social, Sociólogo y Psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas; en la planta de la General Electric de Hawthorne, mediante un estudio experimental demostró que las condiciones laborales y el trato que recibía el obrero, no sólo mejoraban la productividad sino también la motivación y el compromiso de los trabajadores de una empresa o industria. La gestión del recurso humano, aparece entonces como una práctica necesaria para asegurar que los objetivos empresariales se alcanzan.

Temas como la motivación del trabajador, la satisfacción de sus necesidades, su remuneración, su evaluación, su capacitación y su desarrollo, aparecen en el escenario de la gestión empresarial como condición para que el recurso humano, capacitado, bien remunerado y comprometido se involucrara y fuera parte de los resultados empresariales. De acuerdo con esta teoría de Maslow, la motivación interior del ser humano, está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico que van desde lo material hasta lo espiritual. (Ver figura 14).

La escala comprende lo siguiente:

- En primer nivel, están las **necesidades fisiológicas** que buscan satisfacer las necesidades primarias; es decir, las necesidades básicas, que aseguran la supervivencia de las personas.
- En segundo nivel, se encuentra la **necesidad de seguridad**; el ser humano que haya cubierto las necesidades fisiológicas, quiere estar seguro. Tener empleo estable, educación, poseer vivienda, disponer de seguridad social, entre otros aspectos.

Figura 14. Pirámide de Maslow.



Fuente: elaboración propia.

- En tercer nivel de la pirámide está **la afiliación**, el hombre por naturaleza es un ser social, busca pertenecer, afiliarse y establecer relaciones de amistad, entre otras; busca afecto y las empresas deben procurar condiciones para que ese sentido de pertenecer sea satisfecho.
- En el cuarto nivel está **la autoestima** o **el reconocimiento**, parte de la naturaleza humana; todos los seres humanos buscamos ser reconocidos por nuestras familias, amigos, empresa. El reconocimiento motiva y compromete.
- En el quinto y último nivel está la necesidad de **autorrealización**, las personas llegan a un nivel en el cual están satisfechos con sus logros y ahora quieren

dar. El ser humano en este nivel, busca aceptación, sentirse bien con lo que hace; dar a otros, mucho de sus propios logros.

Todo este acervo conceptual trae al mundo de los negocios la necesidad de desarrollar unas habilidades gerenciales que facilitarán al gerente liderar sus equipos humanos para el logro de los objetivos personales y empresariales.

Douglas McGregor (1906-1964), Psicólogo Industrial estadounidense, fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo XX. Gracias a sus estudios, observó que el comportamiento del líder frente a sus subordinados dependía de lo que el líder pensara de ellos. Según esto, se utilizara un estilo u otro de liderazgo, logro identificar dos posiciones extremas que denominó Teoría X y Teoría Y. La primera, supone que el hombre es perezoso por su propia naturaleza, evade el trabajo, hace el menor esfuerzo que le es posible, no respeta la propiedad de la empresa, como tampoco sus resultados; en este entorno, la autoridad y el látigo son la única manera de asegurar que una empresa logre sus resultados. La segunda, parte de supuestos opuestos, en los cuales el líder o gerente, creen en sus colaboradores, los estimula, empodera y compensa por el logro de sus resultados; es la concepción de un trabajador, capaz de motivarse, autocontrolarse, autoevaluarse y lograr los resultados con objetivos claramente acordados con sus superiores.

El Profesor estadounidense William Ouchi expuso en el año de 1981, la Teoría Z, en la cual, alineado con la Teoría Y, propuso incluir los principios de la gerencia japonesa donde el liderazgo y los resultados de la empresa están unidos a la vida y bienestar de los trabajadores. La primera definición de la teoría de Ouchi, rezó: "Cuando el factor trabajo sea trabajo intelectual, directivo, o del tipo que sea, se involucra libre y decididamente en la organización, los resultados de la empresa cambian"; de acuerdo con esto, la teoría encierra un mundo de enriquecimiento auténtico, una interiorización tan cierta como profunda en el análisis de las

grandes cuestiones de la empresa, la persona y su familia; esto implica incorporar los valores de la empresa a los retos y valores personales y familiares.

Así las cosas, es un compromiso ser partícipe del éxito y las dificultades de la empresa, por cuanto lo importante es la sobrevivencia de la empresa para asegurar lo personal y familiar. Ésta fue la gran inspiración de modelo japonés en sus albores; para esa época, el modelo de gestión en Japón era muy diferente al de sus competidores occidentales.

La tabla 2, presenta el comparativo entre las organizaciones Japonesas y Norteamericanas, según las teorías que les acompaña:

Tabla 2. Comparativo organizaciones Japonesas y Norteamericanas.

ORGANIZACIONES JAPONESAS (Tipo Z)	ORGANIZACIONES NORTEAMERICANAS (Tipo A)
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción.	Proceso rápido
Carreras no especializadas	Carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Responsabilidad colectiva	Proceso individual de toma de decisiones.
Proceso colectivo de toma de decisiones.	Responsabilidad individual.
Interés holístico.	Interés segmentado.

Fuente: elaboración propia.

Los cambios ocurridos en el siglo XXI, han puesto a prueba varias de estas teorías, a pesar de que las empresas buscan llegar al ideal de la empresa Z.

=

3.3. Habilidades Gerenciales.

En todas las teorías sobre la gestión humana, el gerente y su estilo son un factor fundamental de éxito. No hay un acuerdo sobre cuáles son las habilidades de un buen administrador; sin embargo, existen algunas que son fundamentales y básicas por poder tener éxito en la gestión encomendada por la organización, cualquiera que sea su entorno competitivo.

A partir de estas habilidades básicas, será posible profundizar en otras habilidades que hagan mucho más integral el desempeño en los diferentes niveles de la organización.

En el presente documento se presentan como habilidades gerenciales básicas:

- a. La Planeación.
- b. La Comunicación.
- c. El Liderazgo.
- d. La Gestión orientada a los Resultados.
- e. El Empoderamiento.
- f. El Trabajo en Equipo.

A continuación, se exponen y analizan cada una de ellas:

3.3.1. La Planeación:

“Primero lo primero” ha dicho Stephen Covey (1932-2012). En las organizaciones, la gente tiene que aprender a definir “un plan de vuelo” de su actuar institucional e individualmente; éste tiene que ser un proceso metódico, consistente y disciplinado. ¿Quién sabe para dónde va la institución? ¿El proceso llega a su meta?

=

Frecuentemente se confunde la planeación con la elaboración de cronogramas de trabajo; es un grave error, éstos deben ser la consecuencia de un direccionamiento claramente definido. Por ello, un proceso de planeación institucional o personal se inicia por definir ¿Qué quiero?, ¿A dónde quiero llegar? (Misión–Visión), ¿Cuáles son mis objetivos y estrategias para llegar a la meta? y ¿Cuáles son los planes de acción que permitirán el direccionamiento establecido? Mediante índices de gestión se mide el alineamiento del día a día, y con la estrategia definida retroalimenta todo el proceso; este es precisamente el proceso de planeación que se describe en este capítulo.

Debe recordarse que la planeación es un proceso flexible y continuo, que se ajusta con base en indicadores y por tanto, no se improvisa. Un proceso de planeación hace que las organizaciones y los individuos anticipen en vez de reaccionar frente a los hechos del entorno. La planeación permite un mayor uso del tiempo y de los recursos, así como una respuesta más oportuna a lo imprevisto; más que planes, la planeación es una manera de pensar, una actitud y una habilidad personal y gerencial de construir el futuro, tanto individual como institucional.

3.3.2. La Comunicación:

La comunicación es el factor y la habilidad aglutinante de la organización, algunos la denominan la amalgama empresarial. A pesar de que es fácil enunciarla, lograrla es todo un reto. Muchas de las dificultades institucionales tienen su origen en problemas de comunicación, de allí, su importancia estratégica como habilidad gerencial ya que a veces es difícil lograr una comunicación eficiente y eficaz en la empresa; a pesar de los adelantos de los medios de comunicación, éste sigue siendo un tema clave en las instituciones. La respuesta es aparentemente sencilla, la comunicación es un acto humano, el hombre con su

=

personalidad, valores, creencias, gustos y disgustos la afecta tremendamente. El nivel de desarrollo de la inteligencia emocional de cada hombre en la organización, entra a jugar como un componente muy importante en la fluidez de la comunicación en una organización.

Como acto humano, la comunicación ocurre dentro de unas condiciones que la misma organización define y moldea; por ello, no basta con desarrollar en cada colaborador una actitud y una capacidad de comunicación, requiere de condiciones organizacionales que la propicien y faciliten.

Un estilo de gestión transparente, un clima organizacional retador, una sólida cultura, una organización justa y equitativa crean las condiciones para que fluya la comunicación por todos los canales formales de la empresa. La no existencia de estas condiciones, propicia el desarrollo de un sistema de comunicación informal, donde el chisme, la conjura, el juicio soterrado y la hipocresía, superan los canales formales de la organización. Para prevenir estos efectos dañinos, las organizaciones tienen que diseñar estrategias que faciliten la comunicación formal y la hagan fluir generando un contexto de estabilidad y seguridad.

El siguiente tema, aborda precisamente estrategias y metodologías que permiten a las empresas crear sistemas orientados hacia el logro de las organizaciones y la satisfacción de sus colaboradores.

3.3.3. El Liderazgo:

Los temas relacionados con el liderazgo son atractivos. Todos sueñan con ser líderes. En todas partes juzgan por la capacidad de liderazgo. Existen teorías ya superadas, que afirman que el liderazgo es propio de las características psicobiológicas de las personas; inclusive, se llegó a afirmar que el liderazgo es una habilidad nata, 'se nace o no se nace líder'.

=

No obstante, esta fue la visión del pasado superada por las investigaciones donde se demuestra cómo la habilidad para ser líderes puede aprenderse y desarrollarse. De manera, que convertirse en líder es un proceso de aprendizaje que permite a los individuos facilitar y compartir con otros el logro de los objetivos personales y organizacionales. Tal visión del liderazgo, hace del coaching, el núcleo central de una nueva concepción de esta habilidad gerencial.

Lógicamente, para ello se requiere de condiciones personales y éticas, capacidad para dirigir a otros hacia el logro de sus objetivos, claridad estratégica y oportunidad para jugar roles que permitan el ejercicio del liderazgo. Así, concebido el liderazgo, se aprende y desarrolla; se hace presente en la actividad diaria de la gestión empresarial y, por tanto, se convierte en una condición necesaria para la administración de empresas en entornos cada vez más turbulentos y competidos que en el pasado. Ese es precisamente el recorrido que se hará en este capítulo.

3.3.4. La Gestión orientada a los Resultados:

Las exigencias de los mercados de hoy, demandan que el desempeño organizacional se oriente hacia resultados confiables y medibles. Se anotaba anteriormente que una estrategia muy buena que no se refleje en el día a día de una organización, no es una buena estrategia; razón por la cual, la gestión del día a día, tiene que estar alineada con la estrategia.

En el pasado, el presupuesto ha sido la herramienta para hacer consistente los resultados con la estrategia; sin embargo, hay otras metodologías e instrumentos que aseguran esta consistencia entre lo planeado y la acción. Los indicadores de desempeño financiero, han sido, por lo general, el estándar más utilizado para medir el desempeño de una organización frente al mercado y los accionistas; si

=

bien es cierto, el desempeño financiero de una empresa es muy importante, éste es un indicador de resultado causado por otras variables del sistema denominado 'Empresa en una relación causa-efecto'. Por ello, la medición del desempeño de una organización o de los individuos en términos y con indicadores solamente financieros, es una visión limitada del desempeño empresarial.

De acuerdo con lo expuesto, ha surgido una escuela que supone la medición del desempeño institucional con otras variables y perspectivas, además de los indicadores financieros, entendidas en una relación sistémica de causa-efecto. Surge, entonces, la medición integral de la gestión en una empresa o institución.

El diseño de un sistema integral de medición de gestión así concebido:

- a. Mejora la productividad empresarial.
- b. Promueve y facilita el trabajo en equipo.
- c. Asegura la alineación de la estrategia con la acción.
- d. Permite el cumplimiento de programas, actividades o tareas.
- e. Provee información para el desarrollo del talento humano.
- f. Crea las condiciones para flexibilizar los sistemas de compensación llegando en un proceso de aprendizaje a sistemas de remuneración variable.
- g. Propicia un sistema de evaluación de desempeño transparente y equitativo.
- h. Crea una cultura cuantitativa de resultados.

Éstas, entre otras, siguen siendo habilidades gerenciales universales, independiente de cualquier entorno en que se ejerza la gerencia.

3.3.5. El Empoderamiento:

Liderazgo y trabajo en equipo, tienen una relación intrínseca con el empoderamiento, pues implica definir la capacidad que tiene un líder o un equipo

=

de tomar decisiones frente a las situaciones que confronta, es repensar el concepto de autonomía con responsabilidad frente a las prácticas gerenciales tradicionales donde las decisiones se asocian con poder.

El Empoderamiento implica e incluye conceptualmente, el hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores para que tomen decisiones como si fueran dueños o propietarios de su propio trabajo. El principio tradicional se delega autoridad pero no responsabilidad, es reemplazado por delegar autoridad y responsabilidad; dicho de otra manera: 'Empowerment With Accountability' (Empoderamiento con Rendición de Cuentas, en español), es decir, se delega autoridad y responsabilidad con sus consecuencias claramente definidas.

Cuando una organización decide empoderar a sus líderes o a los equipos de trabajo, significa que abandonan un modelo de gestión tradicional donde sólo se reciben órdenes, se controla, se vigila, se aprueba o desaprueba, sin que existan razones distintas a la autoridad. Es por tanto, un viraje conceptual de fondo que cambia no solamente la toma de decisiones, sino también la manera de rendir cuentas y, por ende, la cultura de gestión de la organización.

Antes de hablar de empoderamiento, campañas de motivación, conformación de grupos primarios y además, intensa capacitación en trabajo en equipo, eran estrategias que estimulaban la participación de los colaboradores y sus compromisos con los objetivos organizacionales. Eran capacitaciones y entrenamientos donde la teoría recibida entraba en conflicto con la vivencia real del día a día, donde no había trabajo en equipo, donde no era posible tomar decisiones sin la aprobación del jefe. En ese mar de contradicciones es donde surge al empoderamiento como una práctica y una habilidad gerencial.

El concepto del empoderamiento nace como una forma de estimular el liderazgo y la apropiación de objetivos organizacionales, esta iniciativa pionera se consolida

=

como una estrategia de mejoramiento frente a las prácticas tradicionales de delegación. Además, como práctica para incrementar la motivación de los colaboradores y su sentido de pertenencia.

Como práctica gerencial, el empoderamiento requiere de unos elementos fundamentales, a saber:

- ✓ Definir el alcance y límites del empoderamiento.
- ✓ Establecer claramente los niveles de autoridad y de poder para la toma de decisiones.
- ✓ Diseñar el procedimiento y el alcance en la capacidad de ejecución de las decisiones que se tomen.
- ✓ Acordar los topes y niveles de la autonomía en el uso y decisiones sobre los recursos de que se dispone.
- ✓ Definir y acordar indicadores de resultados.
- ✓ Establecer los alcances de las responsabilidades sobre los resultados que se delegan.
- ✓ Seguimiento.

En este contexto, el empoderamiento no es que cada quien haga lo que se le ocurre, es un proceso planeado de delegación con asignación de atribuciones y responsabilidades medibles acordadas con quien recibe la facultad para la toma de decisiones, dentro de las políticas y orientaciones de la compañía, pues no puede ser un proceso de vía distinta a la que señalan las políticas organizacionales en todas sus áreas de acción.

Para que se arraigue como una práctica de gestión, el empoderamiento exige:

- Que sea una decisión institucional orientada hacia la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.

=

- Una definición clara de los alcances y procedimientos para ejercer el empoderamiento que cada quien o el grupo recibe. Por tanto, el empoderamiento debe estar documentado y legitimado a nivel de toda la organización.
- Deben crearse y ejecutarse sistemas de medición, auditoría y seguimiento a los procesos de empoderamiento. Dejarlos a la deriva es un riesgo institucional que no debe asumirse.
- Deben existir procesos de retroalimentación para el mejoramiento de los procesos empoderados.
- El liderazgo de los empoderados, la confianza que generen en su proceso de toma de decisión, construirán credibilidad y consolidarán el proceso que al final hace que los colaboradores sientan que los objetivos organizacionales, también son los suyos.

Una visión compartida será el resultado de una organización con políticas y procedimientos claros de empoderamiento en sus gerentes, los colaboradores y sus equipos de trabajo.

3.3.6. El Trabajo en Equipo:

El desarrollo empresarial del pasado se soportó en el trabajo individual por funciones. El desempeño se evaluó y midió dentro de parámetros orientados hacia las personas y funciones específicas; resultado: egoísmo, competencia malsana, islas de poder, reinados independientes, entre otros.

Las personas trabajan para el jefe y no para los clientes, el jefe es el dueño absoluto de la medición del desempeño y muchas veces de la estabilidad dentro de la organización. Las condiciones del entorno han cambiado, las de hoy son más dinámicas, agresivas e inestables; el nuevo jefe se llama: el cliente y el mercado. Ante esta nueva realidad, toda la organización tiene que volcarse hacia

=

sus nuevos jefes; ellos serán los jueces del desempeño de una empresa. La pregunta entonces es ¿Cómo lograr este nuevo desafío? Las empresas tienen que lograr una visión compartida, esto significa que los colaboradores tienen que alinear su actividad diaria con esa visión compartida, significa lograr que toda la organización reme para el mismo lado, en este caso: el cliente.

Cabe resaltar, que una visión compartida sólo se logra cuando una institución propicia y facilita el aprendizaje en equipo, acto que requiere de objetivos y metas comunes; exige indicadores compartidos de desempeño; supone de oportunidades para trabajar juntos. Un equipo únicamente se integra cuando sus miembros trabajan unidos, comparten fortalezas y limitaciones, asumen objetivos comunes, las seleccionan y las integran jugando juntos.

El trabajo en equipo debe facilitar a sus miembros lograr al igual objetivos institucionales e individuales, los cuales necesariamente deben ser compatibles y complementarios.

3.4. Del Control a la Gestión de Calidad.

3.4.1. El Control de Calidad:

La revolución industrial del siglo XX, así como la automatización de los procesos en el siglo pasado, impuso la necesidad de implementar métodos y procesos, que permitieran el control de la calidad en los procesos productivos. La calidad en los productos y servicios, es un concepto universal de permanencia y competitividad en los mercados; en los productos como estrategia, se inició alrededor de 1920 en Estados Unidos. La responsabilidad del control de calidad, estaba reservada a las áreas de producción y al personal técnico. El doctor Walter A. Shewhart (1891-1967), físico, ingeniero y estadístico, introdujo en el año 1931, el Gráfico de Control como una herramienta efectiva en el control de calidad.

=

De modo, que el control de la calidad tuvo un enfoque correctivo una vez detectadas las fallas de producción y estaba centrado en la inspección de productos que hacia un equipo técnico humano. Con el correr del tiempo estos procesos manuales fueron automatizados, paralelamente con la producción hasta llegar integrarse en modelos planeación de control y gestión de manufactura, lo que permitió que el control de calidad no fuera ya sobre productos, sino sobre procesos. Empieza aquí, a aparecer el concepto de gestión de calidad, pues la calidad, la genera en este contexto, el Proceso y no en el producto como resultado final del proceso.

3.4.2. La Gestión de Calidad (TQM):

Los tigres del Oriente, liderados por Japón, entran a competir con el mundo industrializado del siglo XX, con el estigma de mala calidad en sus productos y opta por la calidad como su gran ventaja competitiva. La gestión de la calidad se convierte así, en el reto para hacer que las empresas tengan una ventaja competitiva que las distinga.

En el año 1950, Edwards Deming, líder en la teoría y la gestión de calidad en Estados Unidos, dicta un seminario en materia de control de calidad en Japón. En 1954 Joseph M. Juran, académico y escritor en sistemas de control de calidad, visita Japón y presenta en diferentes charlas una metodología sobre cómo administrar la calidad. Empresas como Toyota y Sony, entre otras, le apuestan a estas propuestas académicas y las convierten en el sistema de gestión que le permitiera a Japón, liderar y ser diferente en la forma de competir en los mercados del Viejo Mundo y de América.

Y, ¿qué fue lo distinto?:

=

- a) Entendieron que la Calidad Total era un filosofía gerencial que tenía que ser parte de la cultura organizacional de una empresa, internalizada en la mente de cada colaborador. No eran las máquinas las que solamente aseguraban calidad, era el recurso humano, sus creencias y su actitud, las que impulsaban la calidad. Akio Morita, uno de los fundadores de la multinacional Sony, decía que la calidad está en la mente de cada colaborador, que es una creencia, es un comportamiento que se hace realidad en cada tarea que realiza un colaborador dentro de la empresa.
- b) Comprendieron que para tener calidad había que capacitar y desarrollar el talento humano, factor fundamental en lograr la calidad.
- c) Definieron y ensañaron que la calidad estaba en el proceso de producción y no el producto resultado final del proceso.
- d) Diseñaron herramientas para el control y la gestión de calidad.
- e) Impusieron la satisfacción del cliente como el marco de referencia de los procesos productivos. El cliente es el que experimenta, testimonia y valora la calidad. La calidad así entendida es un valor agregado, por el cual el cliente paga.
- f) Se aseguraron de que la calidad también fuera responsabilidad de los proveedores.
- g) Aprendieron que la calidad se mide, se mejora, se controla, se certifica.
- h) Aseguraron de que la calidad fuera responsabilidad y gestión de toda la organización.

En este contexto surge el Total Quality Management –TQM-, que, como lo indica, su sigla es un Sistema Total de la Gestión de Calidad.

¿Cuáles son entonces los elementos de un sistema de gestión total de Calidad (TQM)?

=

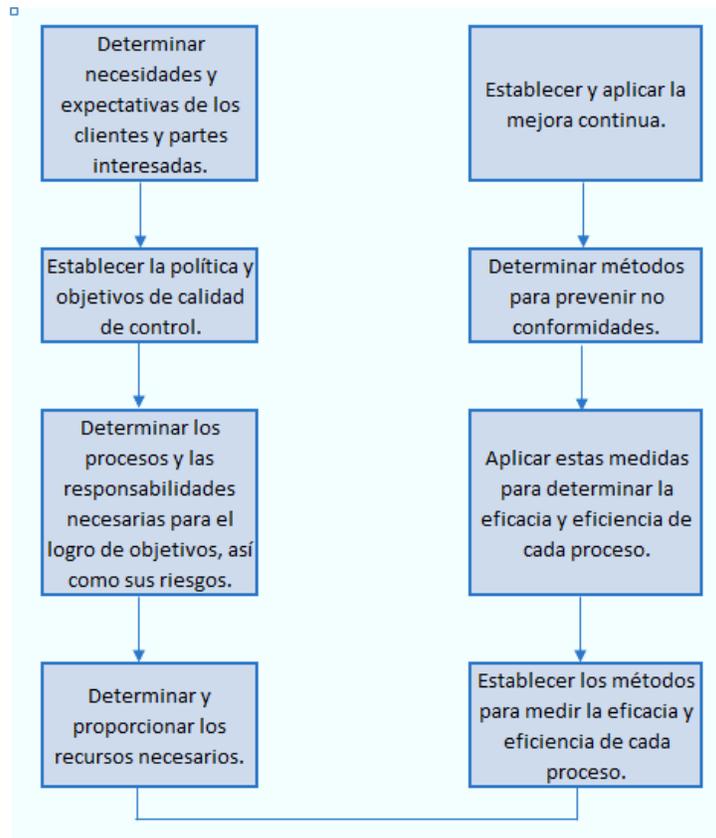
- a) Definición de una estrategia y una política de calidad en la empresa.
- b) Direccionamiento estratégico de la calidad.
- c) El cliente como objetivo central de la calidad:
 - Orientación y conocimiento del mercado.
 - Orientación a los procesos subsecuentes, todos volcados al final a satisfacer las promesa de valor al cliente.
 - Identificación y seguimiento exhaustivo a las causas que originan la insatisfacción de los Clientes.
- d) Uso de métodos estadísticos y de control de la calidad:
 - Orientación hacia los hechos, utilización de herramientas estadísticas (controles basados en los hechos y los datos).
 - Orientación por prioridades (Priorizar por Pareto).
 - Orientación hacia el mejoramiento continuo de las causas y no quedarse en el efecto.
- e) Dar importancia a la evaluación en su conjunto:
 - Orientación hacia la totalidad de los departamentos. El PEVA (Planear, Ejecutar, Verificar y Actuar), marco de referencia de la gestión de la calidad.
 - Orientación a los procesos: calidad total en todos los procesos.
 - Orientación hacia la participación de todos en la empresa. Creación de círculos de calidad o de participación en el mejoramiento empresarial.

3.4.3. Definición de Gestión de la Calidad:

La ISO 9000:2000, define la gestión de calidad como el proceso de identificar, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas (empleados y proveedores) para lograr la ventaja competitiva, para hacerlo de una manera eficaz y eficiente, y obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades. Dentro del contexto

de esta definición, cuando una organización decide incorporar en su gestión los sistemas de calidad, debe seguir y cumplir con los requisitos que se describen en la figura 15:

Figura 15. Cómo implantar el Modelo Integral de Gestión Orientado a la Calidad.



Fuente: Casals y Asociados. Elaboración propia.

3.4.4. Principios de un Sistema de Gestión de la Calidad:

Los pilares conceptuales de este sistema de gestión, se soportan en unos principios, donde todas las empresas que deciden incorporar este modelo de gestión en sus empresas lo aplican, son los siguientes:

- **El cliente:** el cliente, sus necesidades y requerimiento son la razón de ser del sistema.

- **Los procesos:**
 - ✓ La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus procesos, tanto misionales como los de soporte.
 - ✓ Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema.
 - ✓ Contribuir a la eficacia y eficiencia de una organización el logro de sus objetivos organizacionales y de satisfacción de sus clientes.

- **La mejora continua:** el mejoramiento continuo como cultura impone la tarea de hacerlo bien desde la primera vez y cada vez mejor (Kaisen). La calidad percibida por el cliente y su decisión de compra es la prueba de su satisfacción.

- **El liderazgo:** los líderes, al fortalecer y promover una unidad de propósito y la orientación de la organización hacia la calidad, crean el ambiente laboral interno, que facilita el logro de los objetivos de calidad de la organización. A los líderes en los sistemas de calidad se les exige visibilidad, presencia, consistencia y persistencia.

- **Compromiso del personal:** el personal, en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso facilita el logro de los objetivos organizacionales. Su compromiso, capacitación y motivación son un factor ineludible de éxito en un proceso de gestión de calidad. Una organización no da hacia afuera, lo que no tiene adentro.

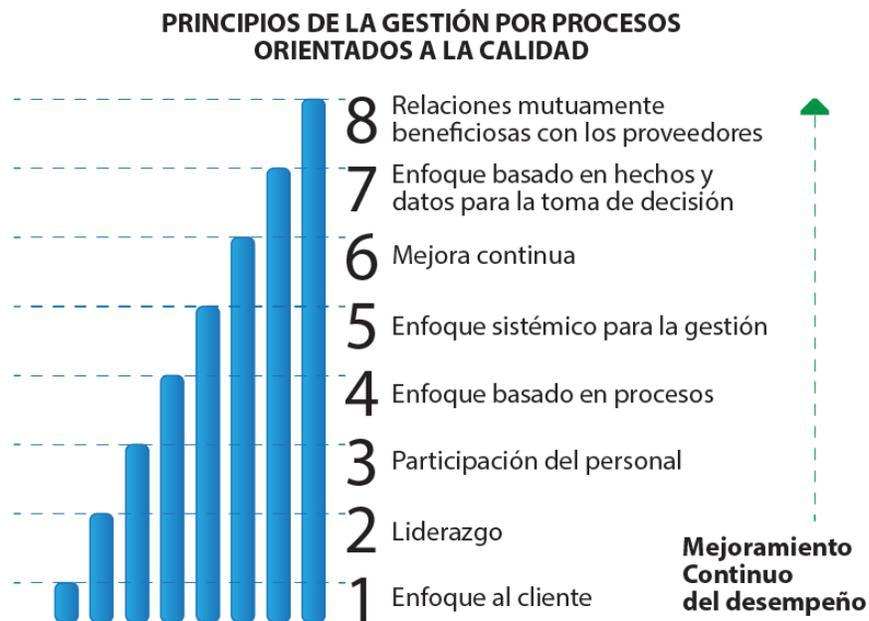
- **Toma de decisiones basada en hechos y datos:** en este contexto las acciones correctivas y de mejoramiento continuo, se basan en el análisis de los hechos y los datos soportados en información confiable y no sólo en supuestos o explicaciones de su origen.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:** las relaciones de una organización con sus proveedores y su compromiso con la calidad aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Extender la

cadena de valor hacia atrás, los proveedores como una condición de éxito en los procesos de gestión de calidad, ellos son una parte integral y fundamental de todo el proceso.

Todos estos principios, se resumen a continuación:

Figura 16. Cómo implantar el Modelo Integral de Gestión Orientado a la Calidad.

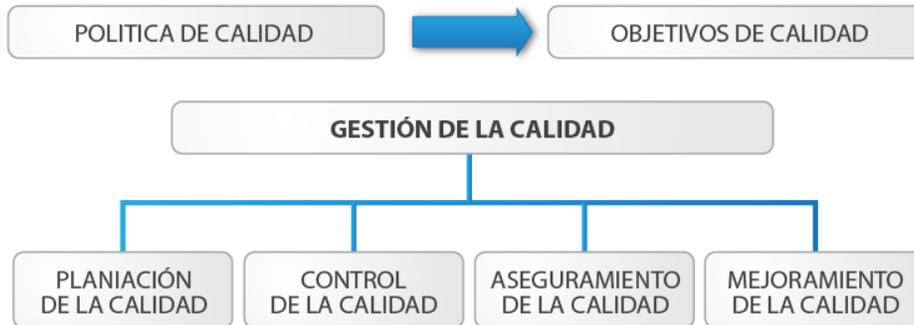


Fuente: Casals y Asociados. Elaboración propia.

3.4.5. Puesta en marcha de un Sistema de Gestión Total de Calidad:

Cuando una empresa decide implementar un Sistema de Gestión de Calidad, debe asumir y ejecutar un proceso que implica la defunción de las políticas de calidad de la empresa y los objetivos del proceso, así como definir las etapas de planificación, control, aseguramiento y mejoramiento continuo de los procesos de calidad de la empresa.

Figura 17. Proceso del Sistema de Gestión de Calidad.



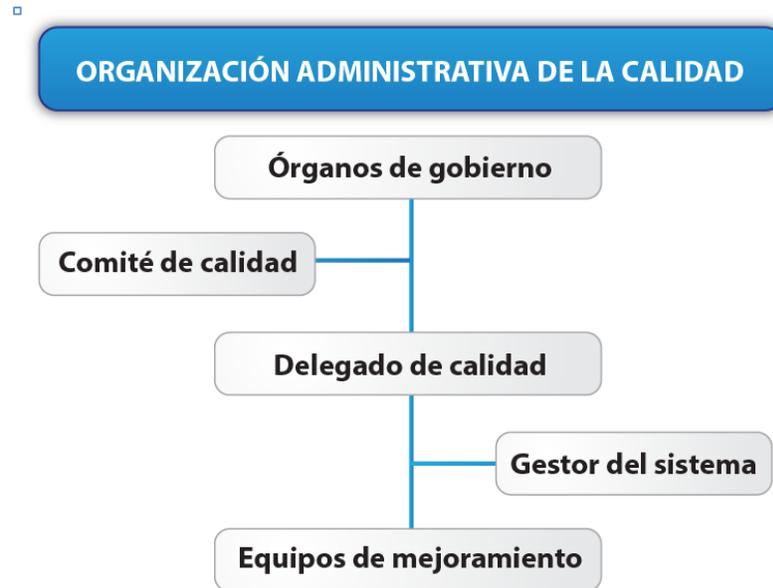
Organización (ISO 9000 Num. 3.3.1.): Conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Fuente: Casals y Asociados. Elaboración propia.

Adicional al proceso expuesto, se requiere de una estructura y un equipo profesional que asegure y facilite el logro de los objetivos del sistema.

El Comité de Calidad debe ser un órgano actuante, responsable de direccionar y monitorear el proceso de gestión de calidad, así como como su auditoría e implementación de las acciones de mejoramiento. Este ente corporativo, debe tener la autoridad que le permita asegurar que la calidad se incorpore como una cultura de gestión de la organización. Una estructura mínima se presenta a continuación en la figura 18:

Figura 18. Comité de Calidad.

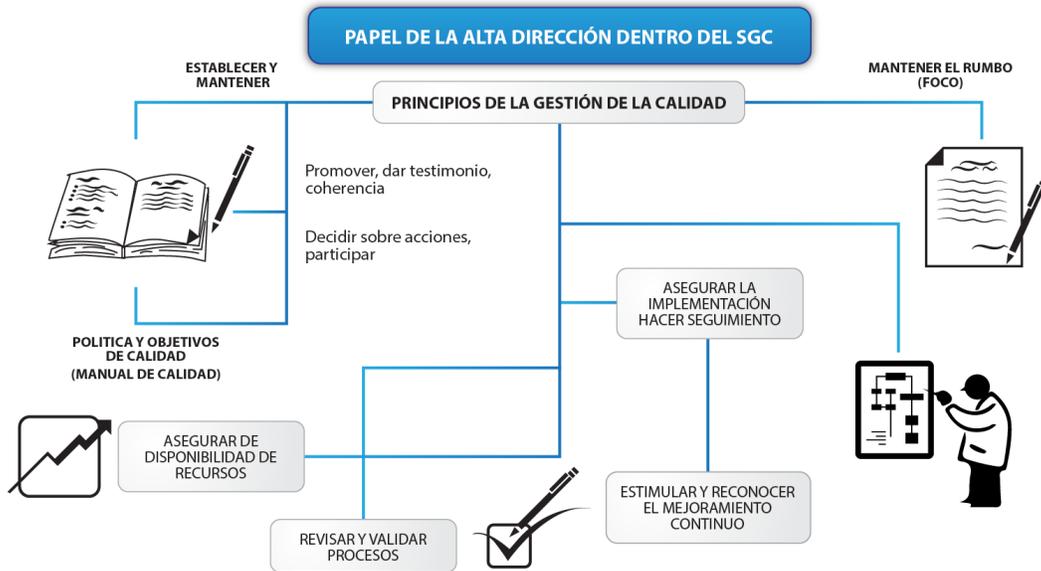


Fuente: Casals y Asociados. Elaboración propia.

Dentro de esta estructura, el papel de la alta gerencia en un proceso de gestión de calidad, es definitivamente un factor clave de éxito en razón a su compromiso y liderazgo permanente; se convierte, y debe ser, testimonio viviente de la calidad, con que ejerce la gestión gerencial, consistente entre lo que se pregona y se hace. Una alta gerencia que no es consistente entre lo que dice y hace, destruye un proceso de calidad. Debe asimismo, involucrarse en su implementación, promover y apoyar su mejoramiento, hacer seguimiento es su tarea fundamental, para que la gestión de calidad se vuelva parte de la cultura organizacional.

Los roles y funciones de la alta gerencia, se describen en la figura 19:

Figura 19. Comité de Calidad.



Fuente: Casals y Asociados. Elaboración propia.

3.4.6. El Factor Humano: estrategia determinante para la Gestión Total de la Calidad –TQM–.

La calidad como una condición de sobrevivencia organizacional, debe estar presente en todas las actividades de la empresa. Por ello, debe de existir calidad en los insumos, en los procesos, en los productos, en los procedimientos, en la interacción entre los miembros de la institución y en la vida corporativa. En otras palabras, Calidad es el requisito para sobrevivir en los mercados de hoy; empresa que no tenga calidad, desaparecerá. Dentro de este contexto, calidad se entiende como cumplimiento de un estándar que asegure la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

=

La calidad y la excelencia, son producto del compromiso y la participación del talento humano de una organización; la calidad no la producen solamente las máquinas y los equipos, o las normas y los reglamentos, éstas de nada sirven si los miembros de una organización no están inmersos en una cultura de la calidad.

La creación de tal cultura, exige de una definición muy clara de la misión y la política de la calidad de la organización, de los objetivos y las estrategias y, en especial, de un programa de mercadeo interno que involucra a todos los miembros de la empresa en los programas y estrategias de calidad de la institución. Sin la participación y el compromiso del cliente interno, no se logrará calidad, ambas son estrategias que requieren, antes que todo, la lealtad del cliente interno; si esto no se logra, la calidad que llega al cliente externo final no alcanzará su satisfacción.

Por ello, el primer mercado de una empresa es su cliente interno, a él debemos proveerle un excelente servicio para que éste a su vez lo preste al cliente externo. El cliente interno tiene derecho a una excelente inducción, a ser informado sobre la organización, sus programas, objetivos, políticas y metas. Tiene derecho a la participación en el desarrollo de su trabajo, a la comunicación adecuada, a su bienestar; por ello, es indispensable crear las condiciones para la construcción de un clima laboral y una cultura corporativa que induzca a los miembros de la institución a ser autores actos de la competitividad de la empresa.

Esto significa, que primero hay que ser competitivos adentro de la organización para así lograr competitividad externa, principio que se debe recordar con mucho énfasis, pues modifica la creencia de que una excelente campaña de publicidad o una promoción especial aseguran el éxito en el mercado, sin importar el cliente interno. Los hechos han demostrado todo lo contrario.

=

Los equipos de mejoramiento continuo que se describen más adelante son precisamente una estrategia de mercadeo interno que busca involucrar y comprometer a todos los miembros de la organización en la búsqueda y consolidación de la calidad y la excelencia del servicio en una organización.

3.4.7. Los Equipos de Mejoramiento Continuo: necesidad de un sistema de participación y compromiso.

En los equipos de mejoramiento continuo se hace realidad la participación de los trabajadores en los procesos de mejoramiento continuo que supone un sistema de gestión de calidad; ellos, estimulan la participación, el compromiso y la pertenencia corporativa. Se logra así, la madurez organizacional. Son entonces, una estrategia para canalizar efectivamente el deseo de participación en el mejoramiento de los resultados y de la imagen de todos sus miembros.

La motivación, más que un fin, es un resultado que surge cuando a los miembros de la organización se les comunica oportunamente, se les informa adecuadamente, se les presentan unos objetivos concretos por alcanzar y un camino para llegar a ellos. Por ello, los equipos de mejoramiento continuo deben entenderse como un programa articulado; la acción de equipos aislados e inconexos, no pasaría de tareas descoordinadas con un éxito relativo.

Dichos equipos, requieren del compromiso total de la gerencia y de todos los miembros de la organización. Deben ser una estrategia permanente y no una emoción transitoria. Exigen disciplina, constancia y seguimiento. Sin estos elementos, podría volverse uno de esos tantos programas que se inician con mucho impulso y luego mueren. Los equipos tienen que ser una estrategia de toda la institución, permanente y disciplinada; de manera, que al implementar un programa de equipos de mejoramiento continuo, hay que educar a toda la organización en su manejo y ser consecuente y constante en su ejecución.

=

- **Concepto:**

Para enfrentar los problemas de comunicación, participación, calidad y servicio, las organizaciones han desarrollado diferentes estrategias. Para mejorar las comunicaciones empresariales, el diseño y desarrollo de un programa de Grupos Primarios, ha sido la metodología más comúnmente utilizada. Ésta, cuando se ha puesto en marcha con el compromiso y disciplina de todos, ha demostrado ser un sistema eficiente; de allí, su generalización e importancia.

La participación ha sido estimulada a través de equipos de trabajo Task Forces o Grupos Polifuncionales, esta estrategia es igualmente utilizada en el mundo empresarial produciendo excelentes resultados. Por su parte, los programas de sugerencias se han venido extendiendo como metodología para estimular la creatividad y participación de los colaboradores, también con buenos resultados.

En los últimos tiempos, los Círculos de Calidad o Grupos de Participación, han tenido un auge extraordinario, en ellos, un grupo voluntario de colaboradores se compromete a diseñar y realizar estrategias para mejorar la calidad de su trabajo y por ende, el de la organización. Indudablemente, esta es la estrategia de mayor credibilidad en el mundo empresarial.

Los equipos de mejoramiento continuo, son una estrategia de comunicación corporativa alrededor de la tarea, de participación, de calidad total y de excelencia y calidad en el servicio. Como totalidad, son una estrategia de mercadeo corporativo interno global. Por ello, como su nombre lo sugiere, un equipo de mejoramiento continuo es un conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación más eficiente alrededor de la tarea de cada equipo, una información oportuna, un conocimiento de las políticas y programas de la organización, al igual que el mantenimiento y mejora total y continua de la calidad

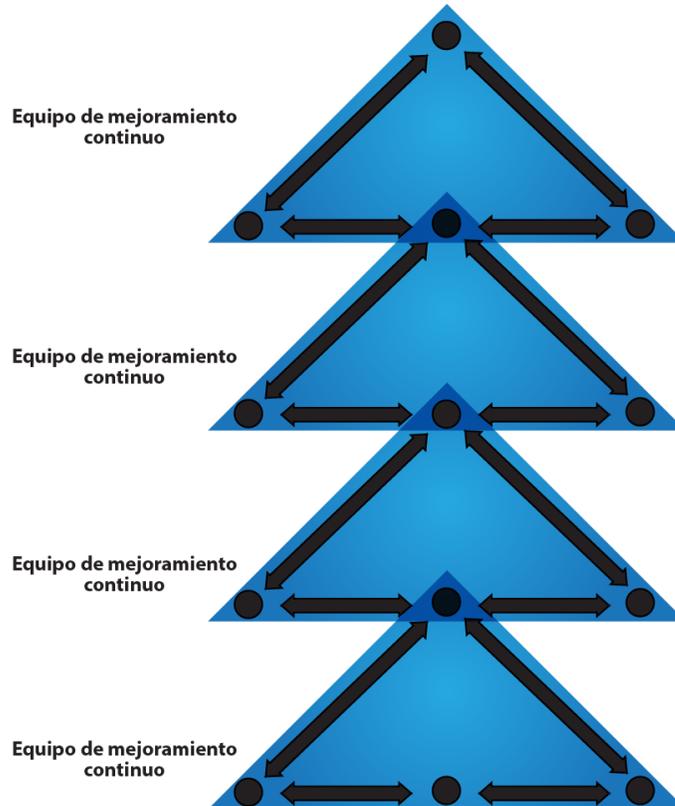
=

de los productos y del servicio que se presta a los clientes, de acuerdo con su definición, características y estrategias.

Para lograr estos cometidos, los equipos de mejoramiento continuo se integran siguiendo la estructura formal de la organización; no obstante, los equipos de mejoramiento de continuo no son parte de la estructura formal de la organización. La participación en el equipo es obligatoria y forma parte de la responsabilidad laboral de cada colaborador. De esta manera, el conjunto de equipos de mejoramiento continuo son un programa a través del cual equipos de funcionarios se organizan para comunicarse alrededor de su tarea, transmitiendo información para analizar problemas y proponer mejoras y soluciones a su trabajo, y que conduzcan a consolidar la calidad total del servicio al cliente en la organización.

Su fin último, en términos del Profesor Isikowa, es “hacer crecer la gente”, pues el mejoramiento continuo implica no únicamente el mejoramiento del trabajo, sino también el desarrollo integral de los individuos. Y por ello supone la participación y compromiso de todos los miembros de la organización.

Figura 20. Equipos de Mejoramiento Continuo.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

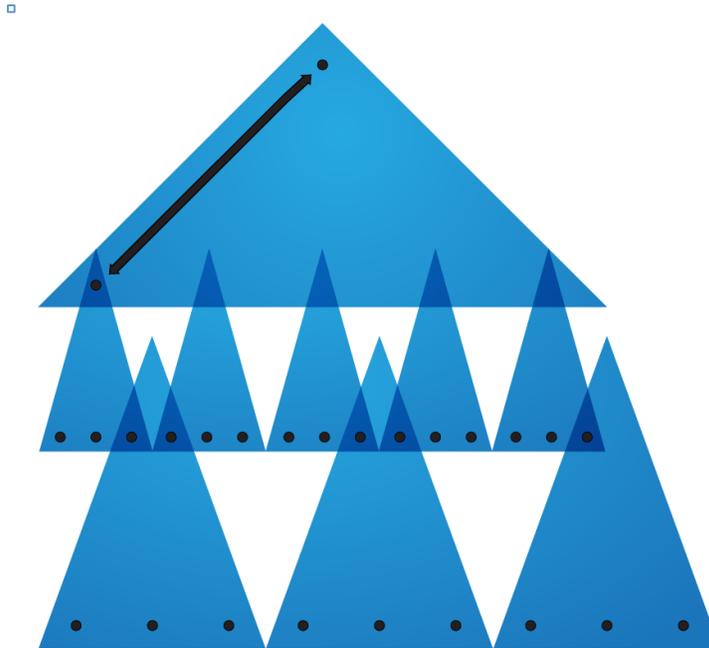
- **Composición:**

Puesto que la acción de los equipos se inscribe dentro de la planeación estratégica funcional unificada de la organización, su composición sigue la estructura orgánica; por tanto, un equipo de mejoramiento lo integran el jefe o director de área y sus colaboradores inmediatos, estos se inician en la alta dirección y deben extenderse a todos los niveles operativos de la organización. Dentro del equipo no existe la relación jerárquica, por eso, cada equipo tendrá su propio líder el cual puede ser rotativo, escogido de común acuerdo por los miembros del equipo. (Ver figura 20).

=

Estos equipos tienen una composición permanente, cuando se requiere para el análisis de un tema o problema concreto puede crearse un equipo temporal de trabajo que se encarga de su solución. Igualmente, cuando el problema requiere de la participación de funcionarios de diferentes unidades se pueden integrar equipos poli funcionales temporales y con tareas específicas. El equipo poli funcional lo integran miembros de diferentes áreas de la organización, se crean para un tema o problema concreto. Una vez cumplido el objetivo los equipos poli funcionales, se disuelven (ver figura 21).

Figura 21. Equipos de Mejoramiento Continuo Polifuncionales.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

- **Facilitadores:**

Los equipos de mejoramiento continuo estarán apoyados por un grupo de facilitadores que se seleccionarán y entrenarán dentro de la organización. Deben

=

distinguirse por su liderazgo y compromiso con los programas de servicio de la institución. Los facilitadores, conformarán el equipo motor de mejoramiento corporativo, y darán apoyo al desarrollo del programa y colaboración en el seguimiento del mismo.

- **Número de equipos de funcionamiento:**

Deberán existir tantos equipos como cuantas unidades operativas tenga la organización, no hay que temerle al número; sin embargo, cuando el número así lo requiere, pueden integrarse equipos por áreas afines, o dividirse una misma y área en varios equipos. Además, los equipos se pueden integrar en etapas de acuerdo con los objetivos y en el tiempo que se quieran alcanzar.

- **Objetivo y funciones:**

El objetivo final de los equipos de mejoramiento continuo es el "crecimiento" permanente de los miembros del equipo, el mantenimiento de un adecuado clima laboral, la consolidación de una cultura corporativa y el mejoramiento continuo, y permanente de la excelencia y calidad de los productos y del servicio, tanto al cliente interno como al externo. Dentro de este esquema, los equipos de mejoramiento continuo cumplen las siguientes funciones.

- **Como medio formal de comunicación e información tanto descendente como ascendente:**

- Difusión de la misión y valores corporativos.
- Difusión de políticas, objetivos, programas y metas de la organización.
- Divulgación de planes y proyectos.
- Mercadeo interno de productos.
- Vehículo de información horizontal.

=

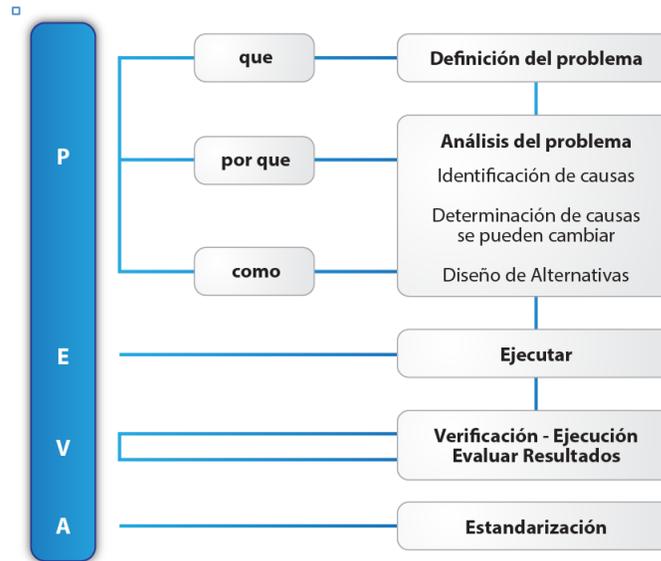
- Medio de información ascendente.
- Vehículo de sugerencia sobre iniciativa, solución del problema, proyectos a emprenderse.

- **Como equipo de análisis y mejoramiento**
 - Detecta problemas o defectos en cualquier parte del proceso de presentación del servicio.
 - Analiza su incidencia y sus causas.
 - Propone soluciones internas o a las áreas correspondientes.
 - Verifica su implementación directa o por áreas responsables.
 - Evalúa resultados.
 - Informa a los niveles competentes sobre resultados documentos para su estandarización.

El programa debe contar con el apoyo y compromiso de la presidencia y en general del equipo directivo de la empresa, el líder natural del programa debe ser el presidente de la empresa; por lo tanto, su éxito depende del compromiso gerencial con el programa.

En cuanto a la ruta de la calidad, este es el marco de referencia y la metodología que debe guiar el desarrollo de los equipos de mejoramiento continuo de la empresa que decida implementarlos. Dicha ruta de la calidad, se presenta a continuación integrando el ciclo Planear – Ejecutar- Verificar - Actuar -PEVA-, que debe ser la metodología y el proceso que guíe el proceso de mejoramiento permanente hasta llegar a niveles de gestión de la calidad.

Figura 22. Ruta de la Calidad.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

- **Herramientas de análisis para los equipos de mejoramiento continuo:**

El análisis de problemas y las soluciones que proponen los equipos de mejoramiento continuo, deben apoyarse en hechos y datos que se obtienen mediante diferentes herramientas de análisis que ayuden y soporten este proceso, uno de los principios de los sistemas de gestión de calidad. Se trata, por tanto, de una serie de instrumentos que se han desarrollado para ayudar en la exposición y análisis por parte de los equipos de mejoramiento continuo, de los temas o problemas relacionados por ellos mismos.

Algunas de ellas son dinámicas de grupo que ayudan a la formación de problemas o de ideas, otras son aplicaciones de estadística descriptiva dirigidas a la obtención y simplificación de datos, que aportan información al proceso, por ejemplo, Tormenta de ideas. Existen textos muy amplios sobre estas herramientas en los cuales se puede profundizar sobre manejo. En la bibliografía

=

se hace referencia a algunos de ellos. Para los fines de este documento a continuación se presenta una descripción general de estas herramientas:

➤ **Tormenta de Ideas-Brainstorm:**

Es una dinámica que busca “hacer fluir ideas” en forma participativa para:

- Enunciar o identificar problemas.
- Determinar causas probables de un problema.
- Planear posibles estrategias o acciones de solución.

Busca proporcionar un clima en el cual los participantes se sienten invitados a “pensar en voz alta”, en un ambiente informal de mutuo respeto y lealtad.

El procedimiento podría describirse así:

- a. Definición del problema o asunto objeto de análisis. Los miembros del grupo hablan por turnos, en un orden determinado (ejemplo: orden de repartición de cartas en un juego de barajas). Dan una idea sobre el problema o asunto cada vez sin entrar a calificar inmediatamente los aportes.
- b. Se hacen repetidas rondas hasta que todos “pasen”.
- c. Se discuten o amplían las ideas sugeridas para precisar su contenido y alcance.
- d. Se toma nota de todas las ideas, preferentemente en lugar visible.
- e. Se establecen mecanismos de consenso para la escogencia o priorización de las ideas expuestas teniendo en cuenta su incidencia o urgencia.
 - ✓ Votación.
 - ✓ Comparación por partes.
 - ✓ Gráficos de análisis, etc.

- =
- f. Hecho esto, él tendrá una formulación de asuntos a tratar un orden de prioridad para su estudio.

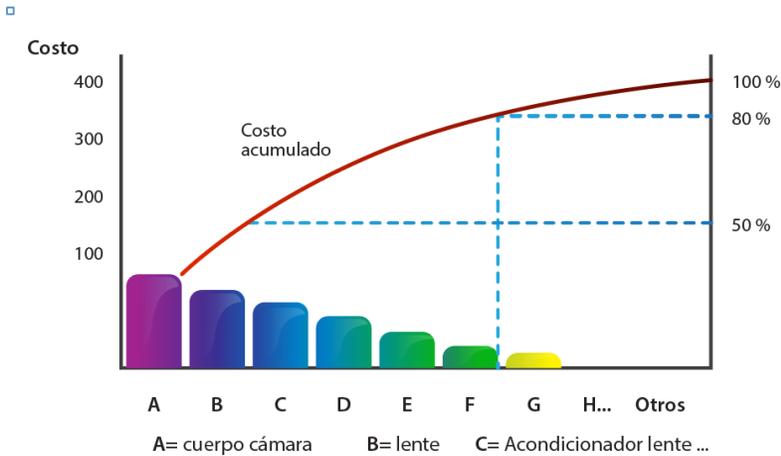
➤ **Diagrama de Pareto:**

Es una representación gráfica de barras para percibir dentro de un conjunto de factores (problemas, costos por unidad, etc.) cuáles son aquellos en que se deben centrar preferencialmente la atención, pues al resolverlos o reducirlos se está consiguiendo aproximadamente el 80% del resultado esperado. Se basa en las teorías de Wilfredo Pareto sobre distribución del ingreso. Por extensión, se emplea para apoyar el análisis de situaciones o problemas.

Esta ley “de los pocos y de los muchos”, se funda en una relación porcentual de 20 a 80 que tiende a presentarse en muchos fenómenos. Ejemplos: el 20% de los aportes de un objetivo, originarán el 80% de sus costos; o, el 20% de los trabajadores de una plana, cometen el 80% de los errores.

En otro de los casos, por ejemplo: en un estudio de reducción de costos en cámaras fotográficas, se encontró que si un fabricante de cámaras fotográficas quería reducir su costo al analizar el costo por elemento y llevarlo a un diagrama de barras, encontraría lo que se muestra en la figura 23.

Figura 23. Costo.

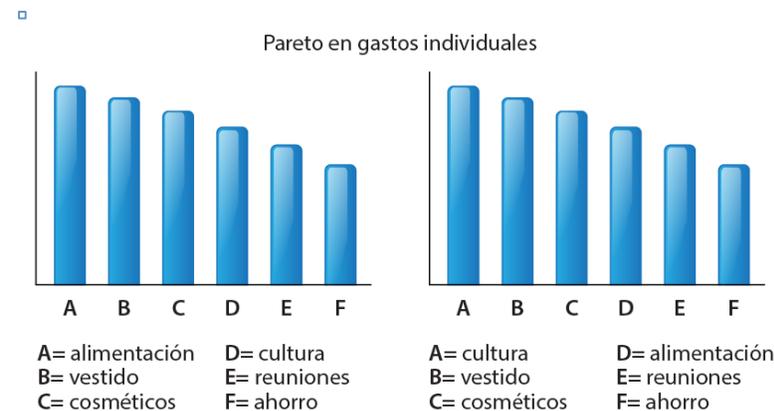


Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

A primera vista se nota que los elementos A, B y C significan más del 50% del costo total de los primeros seis elementos, significan el 80% y luego cualquier esfuerzo en reducción de costos debería aplicarse allí.

El diagrama de Pareto tiene múltiples aplicaciones, a continuación se presentan diversos ejemplos:

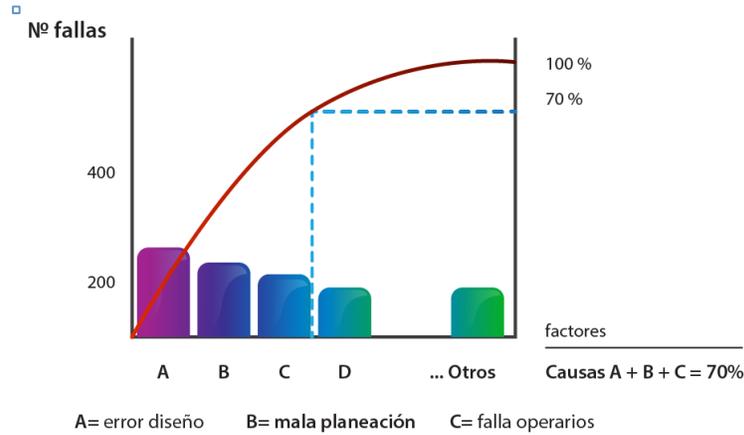
Figura 24. Pareto en Gastos Individuales.



Estos patrones de proporción nos dicen mucho de esas personas.

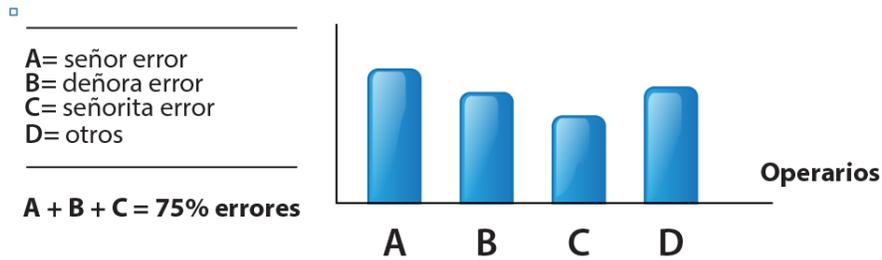
Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

Figura 25. Pareto de factores causantes de falla en motores fabricados sobre pedidos.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

Figura 26. Pareto fallas operarios.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

- **Cómo elaborar un Diagrama de Pareto:**

- A. Recolección de datos:**

- Se determina qué datos tomar, como: número de errores por persona, número de errores por causa, costo por unidad, etc.
 - Se determina cómo y por cuánto tiempo se anotan los datos.
 - Se recogen los datos.

B. Clasificación:

- Se tabulan y clasifican los datos en forma descendente.
- Se acumulan.

Ejemplo: Defectos de sonido en fabricación de radios de automóvil.

Figura 27. Ejemplo defectos de sonido en fabricación de radios de automóvil.

	Defectos	Cantidad	Acumulado
A	Rotación	22	22
B	Ruido	10	32
C	Crack	4	36
D	Pressure	2	38
E	Reftover	1	39
F	Case	1	40
G	Otros	4	44
	Total	44	44

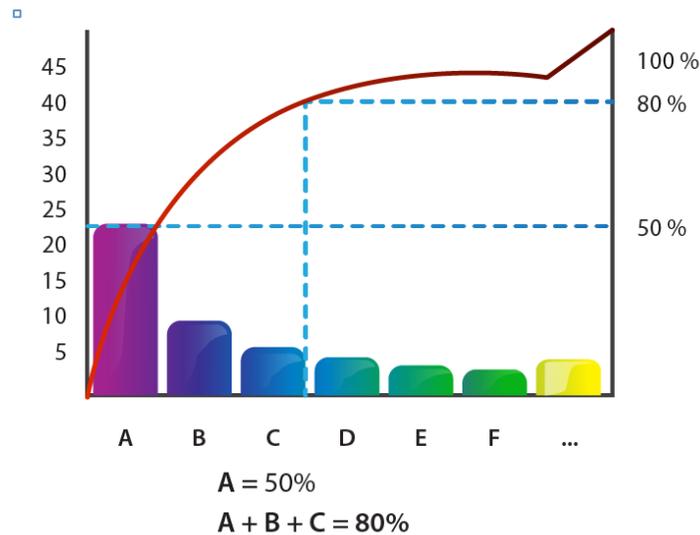
Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

C. Graficación:

- Se dibuja un diagrama de barras: eje horizontal defectos, iniciación por el de mayor cantidad; todas las barras del mismo ancho.
- Se traza una línea acumulativa.
- Se presenta conceptualmente el acumulado.
- Se traza un eje vertical al lado derecho del diagrama: en el lugar en que se intercepta este eje con la línea acumulativa se fija el 100%

Ejemplo: Pareto de defectos de sonido en fabricación de radios de automóvil.

Figura 28. Ejemplo defectos de sonido en fabricación de radios de automóvil.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

D. Análisis:

De acuerdo con el ejemplo anterior, los tres primeros defectos representan el 80%. El estudio se debe iniciar en ellos y se podría contrastar con un Pareto de defectos/costo.

Algunos factores se pueden subdividir para mejor análisis.

➤ Diagrama Causa-Efecto o Espina de Pescado:

- **¿Qué es?** Es una de las herramientas estadísticas más conocidas. También se conoce como diagrama de Ishikawa, ya que fue Kaoru Ishikawa quien difundió esta herramienta a partir de 1960, al darse cuenta de que no era posible predecir el efecto de un proceso sin entender las causas de los factores que influyen en él.

=

Tiene como propósito representar en forma gráfica la relación existente entre un efecto y el conjunto de factores causales que antevienen o ejercen alguna influencia en una determinada característica de calidad.

- **¿Para qué se usa?** Es utilizado por la gran facilidad para ubicar o agrupar infinidad de causas que pueden tener relación con una determinada característica.
- **¿Cómo se hace?** La relación que se da entre los factores causales y la característica de calidad, se expresa por medio de un gráfico que tiene mucha semejanza a una espina de pescado. Los pasos son los siguientes:
 - **Paso 1.** Decidir sobre una característica de calidad en especial (sólo se debe hacer un diagrama para cada característica).
 - **Paso 2.** Encontrar todas las causas posibles que pueden afectar la característica. Esto se puede lograr a través de una tormenta de ideas o algún otro método.
 - **Paso 3.** Organizar las relaciones entre las causas y haga un diagrama causa-efecto conectando aquellos elementos que parecen tener efecto significativo sobre la característica de calidad.
 - **Paso 4.** Asignar la importancia de cada factor y señalar los factores en un orden de importancia que tiene un efecto sobre la característica de calidad.

Para la elaboración del diagrama de causa-efecto, las causas se deben organizar sistemáticamente procediendo de las espinas pequeñas a las espinas medianas, para después pasar a las espinas más grandes.

-

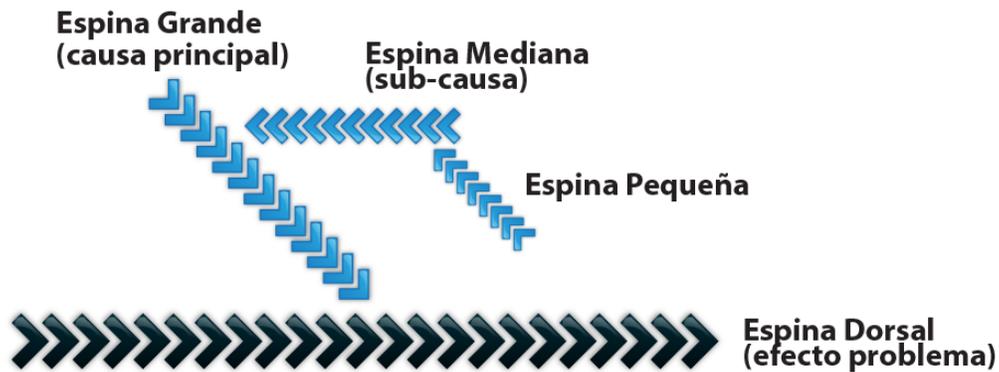
Una vez que se han organizado en el diagrama todos los factores causales de los que puede depender una determinada característica de calidad, se estudia cuáles de estos factores son los de mayor frecuencia, es decir, son los responsables del efecto que se desea corregir.

El diagrama causa-efecto es un gráfico que utiliza flechas para:

- ✓ Mostrar los factores (causas) que determinan la ocurrencia de un problema o error (efecto).
- ✓ Ayudar a establecer los factores significativos (causas principales o clase de causa).

Figura 29. Diagrama Causa-Efecto.

□



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

- ¿Cómo elaborar un diagrama de causa – efecto?

A. Determinar y nombrar el efecto o problema:

- Trazar la espina dorsal y poner el nombre de frente.
-

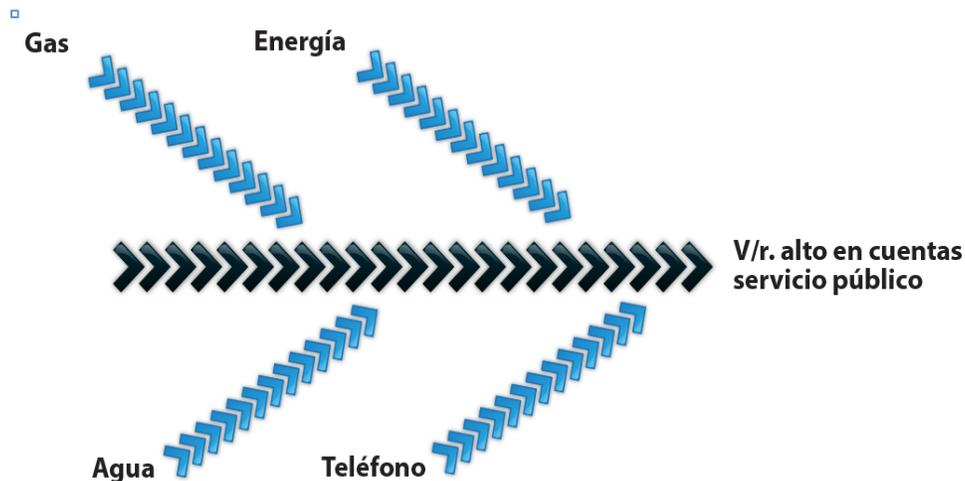
Figura 30. Ejemplo en determinación y nombre del efecto o problema.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

B. Marcar las espinas grandes que corresponden a las causas principales o factores fundamentales del problema.

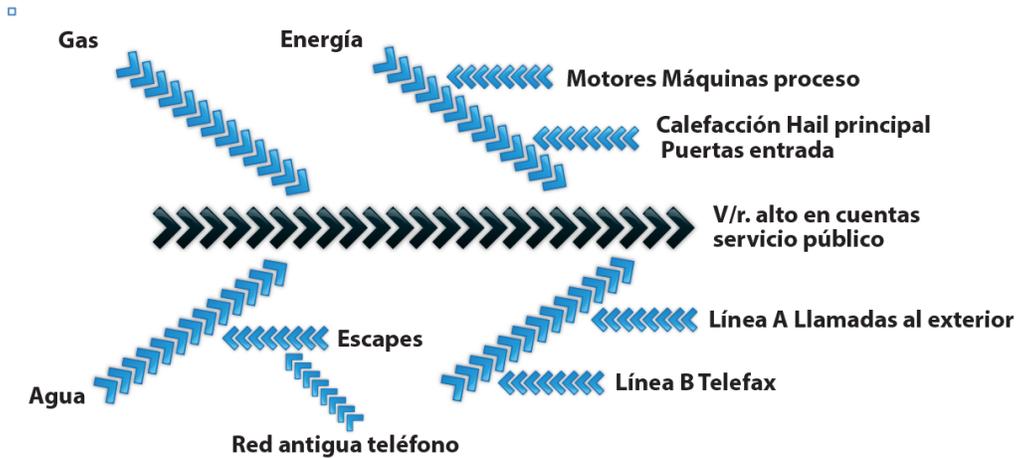
Figura 31. Ejemplo marcación de espinas grandes.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

C. Marcar y relacionar las espinas pequeñas (causas menores o concurrentes).

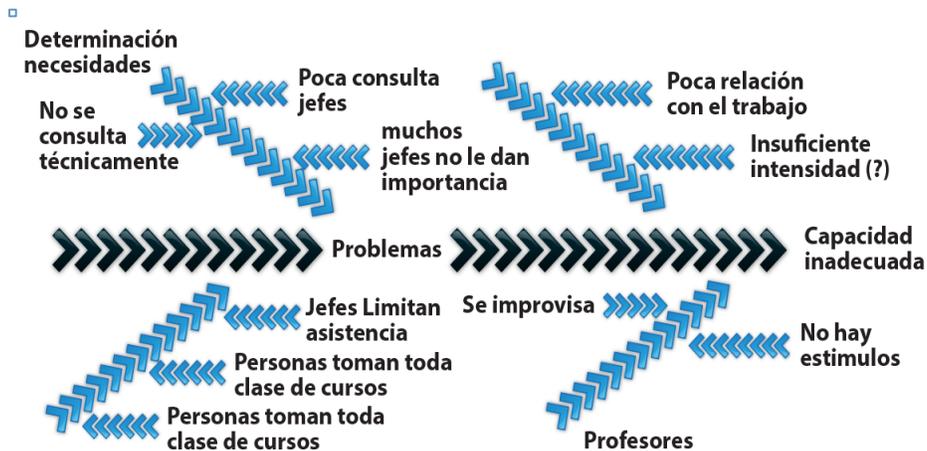
Figura 32. Ejemplo marcación de espinas pequeñas.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

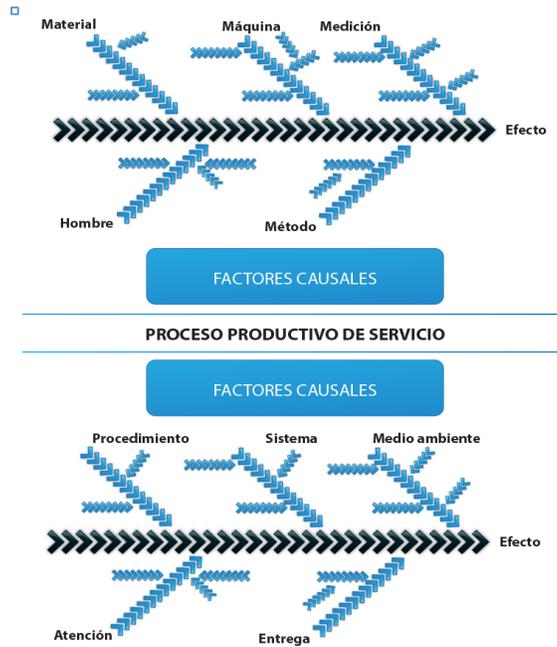
D. Es aconsejable ponerlo en lugar visible para el examen de quienes estén colaborando en el análisis.

Figura 33. Ejemplo Causa-Efecto / Problema Capacitación.



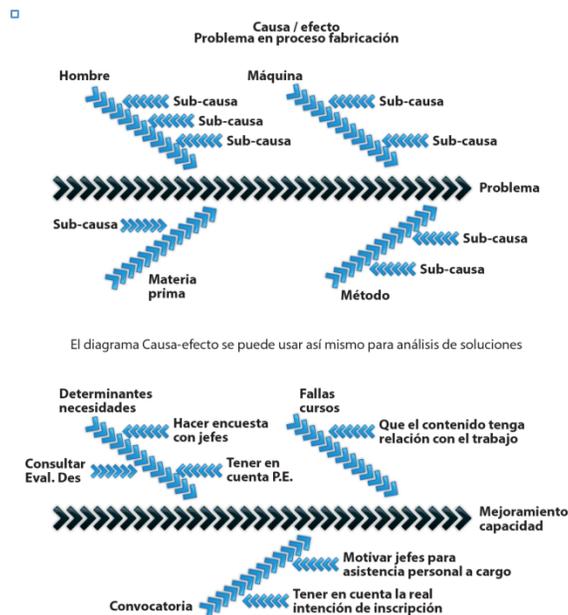
Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

Figura 34. Ejemplo Causa-Efecto / Problema Proceso Productivo de Servicio.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

Figura 35. Ejemplo Causa-Efecto / Problema en Proceso de Fabricación.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

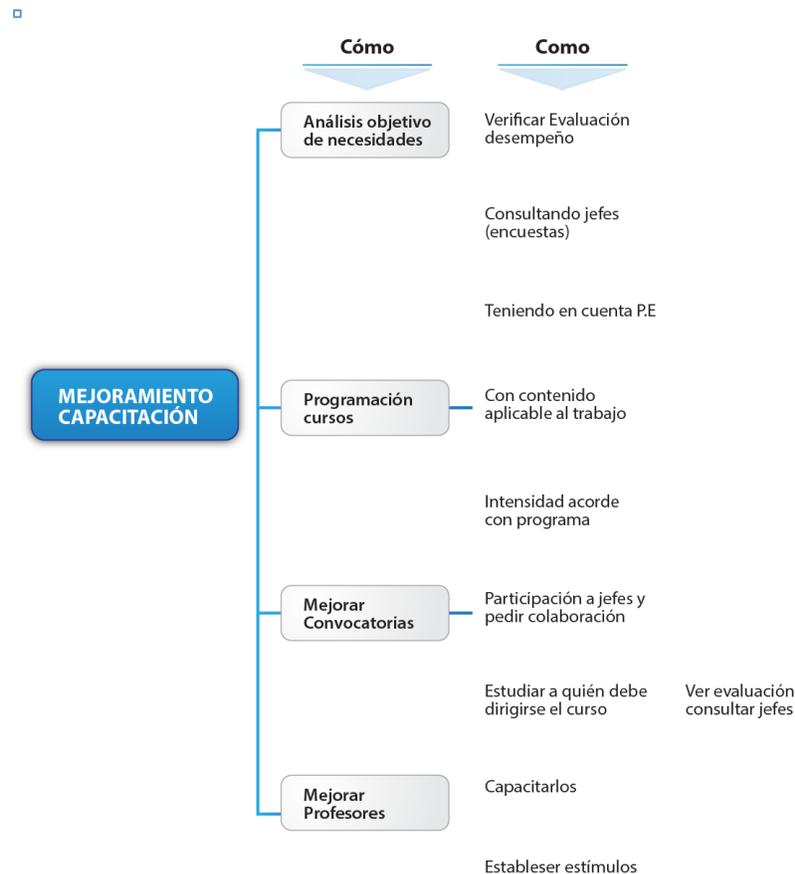
➤ **Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué?**

Ralph Barra, en su obra *Círculos de Calidad en Operación* (1990), propone un esquema gráfico de análisis denominado ¿Por qué? ¿Por qué?, del siguiente corte.

➤ **Diagrama ¿Cómo, cómo?**

El mismo autor propone un diagrama similar para el análisis de soluciones:

Figura 36. Diagrama ¿Cómo, como?



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

=

➤ **Hoja de verificaciones:**

- **¿Qué es?** Es un formato en el cual se pueden recolectar los datos en forma sistemática y uniforme y que permite en forma fácil saber con qué frecuencia se presentan los hechos.

- **Diferentes usos de hoja de verificación:**
 - Para verificar la distribución del proceso de producción.
 - Para verificar los defectos.
 - Para verificar las causas de los defectos.
 - Para verificar la localización de los defectos.
 - Para confirmar si se han hecho las verificaciones programadas.

- **¿Por qué es útil?** Porque permite:
 - ✓ Reunir variedad de datos en forma sistemática.
 - ✓ Verificar si las categorías están completas, y si incluyen la fuente, esta herramienta puede brindar una visión clara y objetiva de la presencia de los eventos por medio de los hechos y los datos.
 - ✓ Comprobar si se han recabado los datos solicitados o si se han efectuado solo determinados trabajos.

- **¿Cuándo se usa?** Cuando se necesite hacer una recolección de datos, su uso minimiza el riesgo de cometer errores y facilita la recolección organizada y el análisis de datos.

=

- **¿Cómo se hace?** Estableciendo un formato que contiene las categorías de información y los datos que se desean reunir sobre los ítems enumerados, determinando las categorías y haciendo las preguntas siguientes, con el fin de descubrir hechos tales como:
 - Qué (¿Qué pasó?).
 - Quién (Lo hace, lo recibe, es responsable, importante o supervisa).
 - Dónde (En qué lugar, qué parte, qué sección, qué área).
 - Cuándo (A qué hora, mes, qué tan frecuente).
 - Cómo (Cuándo sucede, cuánto, qué tan largo, etc.)

Esta hoja deberá indicar claramente quién recolectó los datos, dónde y cómo se recolectaron. Asimismo, debe ser diseñada para facilitar la recolección de tantas clases de datos como sea útil obtener, su uso es muy variado, igualmente su forma. Ejemplos:

Figura 37. Planilla de chequeo Estaturas equipos A y B de baloncesto.

Estaturas (cms.)	Equipo A	Equipo B
104 - 165	III	++++
106 - 167	+++++	I
168 - 169	+++++++	III
170 - 171	III	
172 - 173		
174 - 175	+++++ +++++	III
16 - 177	+++++	
178 - 179	IIII	III
180 - 181	++++ +++++	++++ III
182 - 183	I	II
184 - 185	III	+++++

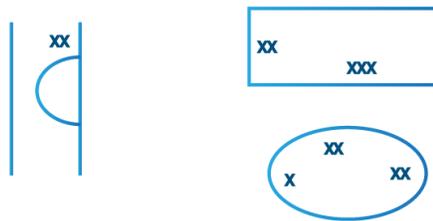
Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

Figura 38. Planilla de chequeo Defectos en Guantes.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

Figura 39. Planilla de chequeo Servicio para clientes de un banco-Objetos Olvidados.



LUGARES DONDE LOS CLIENTES SUELEN LLEVAR FORMAS.

PLANILLA DE CHEQUEO ASPECTOS DE INTERESES PARA CLIENTES EN COMPRA CÁMARAS		
ASUNTOS DE INTERESES	HOMBRES	MUJERES
DISEÑO	453	209
DESEMPEÑO	681	558
PRECIO	157	64
MARCA	24	12
FACILIDADES	7	7
PUBLICIDAD	2	1
OTROS	21	5
TOTAL	1345	856

2201

Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

**Figura 40. Planilla de chequeo Reclamos en Compras de Cosméticos
 Cadena de Almacenes.**

PLANILLA DE CHEQUEO RECLAMOS EN COMPRAS DE COSMÉTICOS CADENA DE ALMACENES CLASE - ARTÍCULOS - CIUDADES					
	EMPAQUE	CONTENIDO	ESTABILIDAD PRODUCTO	CALIDAD PRODUCTO	OTROS
CIUDAD A	+++++ III	+++++ II	++++ +++++	III	III
CIUDAD B	II	++++ +++++	II	II	II
CIUDAD C	++++ III	++++ +++++	+++++	III	++++
CIUDAD D	II	I	I	IIII	III

Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

- **¿Cómo elaborar una planilla de chequeo?**
 - A. Determinar los hechos o datos que sea necesario observar y su finalidad.
 - B. Enumere los ítems o clases.
 - C. Decidir la forma de la plantilla.
 - D. Determinar el método y tiempo de recoger los datos.
 - E. Insertar datos.

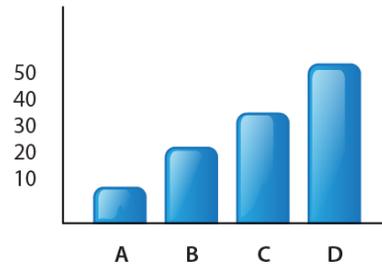
- **Histogramas:**
 - **¿Qué es?** Un histograma es una representación visual de la amplitud y la dispersión de datos y variables (continuos). Muestra con qué frecuencia ocurren determinadas características que son objeto de la observación. La información se presenta en una serie de barras de altura proporcional a la frecuencia de la clase o intervalo que representa.

=

- **¿Por qué se usa?** Se utiliza para visualizar el comportamiento del proceso con respecto a los límites o metas propuestas. De acuerdo con la forma del histograma, se sabe el grado de dispersión o amplitud de los datos. Permite, además, conocer qué tipo de tendencia tiene, si es normal (el mayor número de "casos" se encuentra en el centro de la medida total ambos lados de dicho punto, se encuentra igual número de unidades) o si se comporta con una distribución anormal, (modelos que representan los datos que tienen los Q puntos alejados del centro, asimétricos) lo cual requiere de un mayor análisis, para así conocer las variaciones del proceso.
- **¿Cómo se hace?** El histograma se hace a partir de muestras tomadas aleatoriamente de una población de la cual se requiere estudiar las características o factores que influyen en un problema determinado. Para tal fin, toman las muestras y se agrupan, teniendo como criterio que se encuentre dentro de un límite inferior y otro superior que conforma los intervalos. Las muestras que estén dentro de estos intervalos, integran subconjuntos denominados clases; los límites de los intervalos, se designan fronteras de clase. A la cantidad de elementos de una clase, se le designa frecuencia de la clase.

Las muestras se toman al azar para garantizar que los elementos sean representativos de toda la población. Las fronteras de clase y el número de clases, la amplitud del intervalo, se establecen por procesos estadísticos.

Figura 41. Ejemplo Histograma de distribución de personal-entidad por rangos.

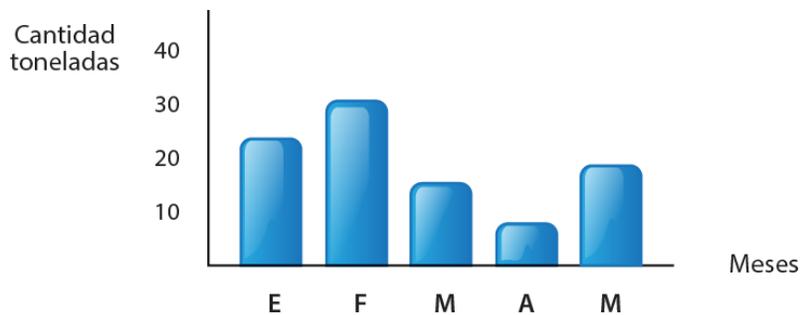


A= Ejecutivo 5% B= Profesional 20% C=técnico 30% D=auxiliar 45%

Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

De acuerdo con el ejemplo, se tiene una apreciación de la forma como se encuentra distribuida esta planta de personal y si esta distribución es lógica.

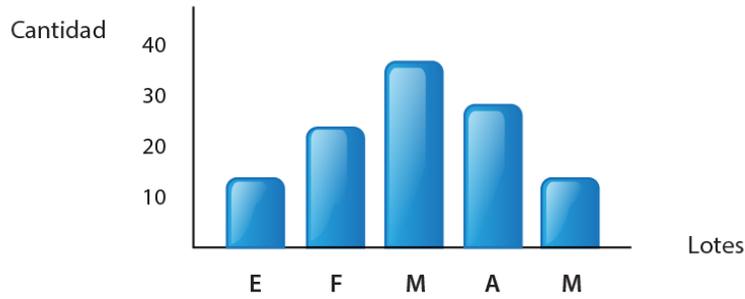
Figura 42. Ejemplo Histograma Producción por Meses.



Muestra la producción más o menos y vemos que no es un proceso estable. Sería atípico en producción serie; normal en producción sobre pedido.

Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

Figura 43. Ejemplo Histograma Errores por Lote de Producción.

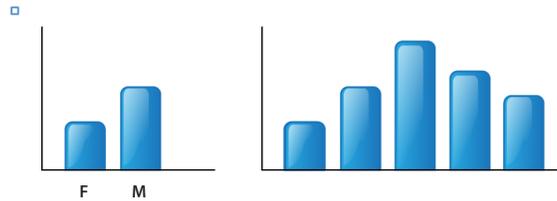


Lotes 1, 2 y 4 presentan un Nº. De errores más o menos constante. Lote 3 presenta Un Nº. Extraordinariamente alto. ¿qué paso? Sería la pregunta.

Los histogramas pueden representar variables discretas. Ej: sexo, masculino, femenino, profesionales, etc.

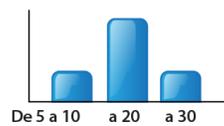
Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

Figura 44. Ejemplo de Histograma.



También repartir variables continuas. Ej. Nivel ingreso en \$, edades en años

GRÁFICA Nº 26



MATRICES

VARIABLES	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

Figura 45. Ejemplo de Cronograma.

Actividad	Tiempo
1	
2	
3	
4	

Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

➤ **Listas de comprobación:**

También llamadas listas de chequeo, son series de preguntas cuyo propósito es asegurar que todas las fases de una rutina sean efectuadas o todas las variables de un sistema sean revisadas.

Ejemplo: Lista de chequeo de un piloto de avión, que debe utilizar antes de emprender un vuelo y listas de chequeo de análisis de una organización. Todas ellas, buscan identificar si se llenan unos requisitos estándares mínimos de calidad y operatividad.

Las listas de chequeo, aseguran al equipo de mejoramiento continuo; que el fenómeno observado, responda a unos requisitos de exigencia mínima.

Las respuestas pueden ser binarias (sí / no), o pueden tener gradualidad (muy mal / mal / regular / bien).

=

➤ **Normas técnicas:**

Una norma técnica es un conjunto o sistema de listas de comprobación que tiende a verificar el correcto desarrollo de una serie de variables determinantes de atributos como la calidad; son, a su vez, "patrones" de comparación estándar de calidad. Dado lo intangible de la buena calidad de un servicio, se desarrolló la norma internacional ISO 10004, que busca medir el estándar de aseguramiento del buen servicio y del sistema de calidad; de igual forma, mide 13 factores relacionados fundamentalmente con la calidad del servicio; estos son:

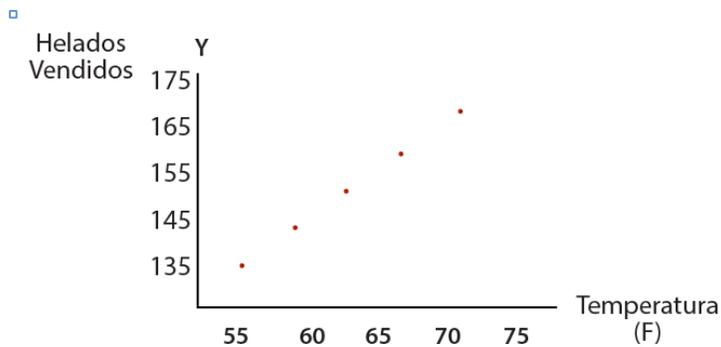
1. Gestión de calidad y organización del sistema.
2. Recursos humanos.
3. Calidad en el mercadeo
4. Calidad en la concepción y diseño del servicio
5. Calidad en compras y recepción de materiales
6. Recursos materiales
7. Control en el proceso de prestaciones del servicio
8. Análisis y Evaluación del servicio
9. Atención y asistencia al usuario
10. Acciones correctivas y mejoramiento de la calidad del servicio
11. Normalización
12. Aplicaciones de técnica estadística
13. Planta física y servicios generales

Cabe resaltar, que la ISO 10004 se diseñó para diagnosticar la calidad del servicio en una institución y determinar las acciones para su mejoramiento y normalización. La segunda parte de esta monografía, describe esta norma.

➤ **Cuadros de Correlación:**

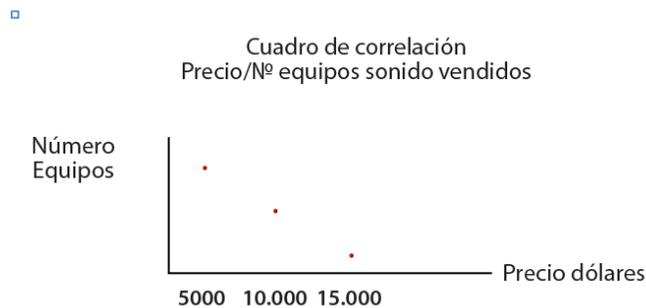
Se utilizan para demostrar el grado de correlación entre dos variables. Por ejemplo:

Figura 46. Ejemplo de Gráfico de Correlación.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

Figura 47. Ejemplo de Gráfico de Correlación.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

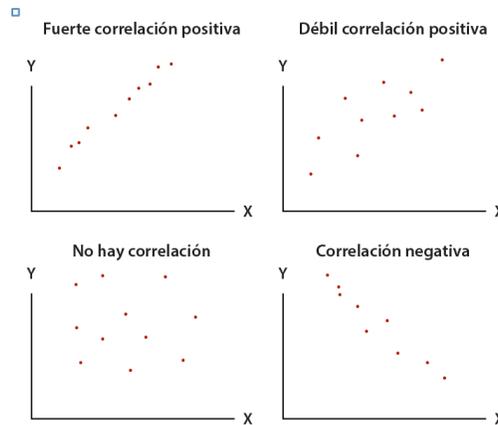
• **¿Cómo elaborar un Cuadro de Correlación?**

- A.** Determinar los factores (variables) posiblemente correlativos.
- B.** Asignar los valores más altos para X y Y.

- C. Recoger información y determinar los puntos dentro de las coordenadas
- D. Analizar de la información. Estudio causa de puntos que salen notoriamente de la tendencia.

Posibles resultados, ejemplo:

Figura 48. Cuadro de Correlación, posibles resultados.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

➤ **Gráficos de Control:**

Sirven para asegurar que un proceso o sus resultados, se mantengan dentro de unos límites de “tolerancia” o dentro de un estándar a lo largo del tiempo.

Figura 49. Ejemplo Gráfico de Control en Producción.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

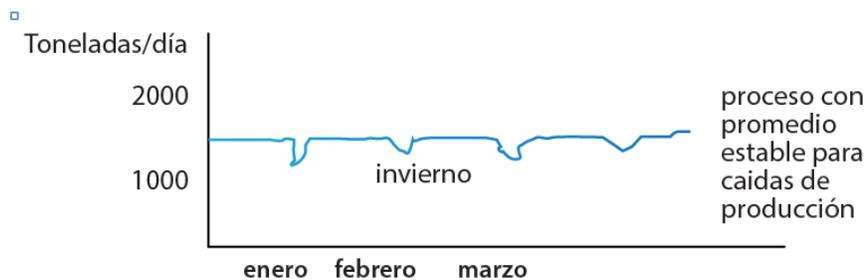
Ayuda a centrar la atención en los casos en que una variable se conoce (producción, costo, etc.), de los límites establecidos por defecto o exceso. También con utilidad en los casos en que, sin salir de los estándares, se presenta en forma repetida una cifra o dato que se sale de lo ordinario. En otras palabras, los gráficos son útiles para el análisis de desviaciones esporádicas o repetitivas.

Figura 50. Ejemplo Gráfico de Control por Variables.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

Figura 51. Ejemplo Gráfico de Control por Variables.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

De acuerdo con las figuras, al estudiar qué pasó, se comprobó que las caídas de producción correspondían a días en que había llovido abundantemente.

=

- **¿Cómo elaborar un gráfico de control?**
 - A. Determinar la variable que quiera observar producción, tiempo, costo.
 - B. Determinar el tiempo de la observación.
 - C. Recoger y registrar la información
 - D. Analizar las mediciones que se salgan del promedio
 - E. Establecer los límites de tolerancia a medida estándar
 - F. Recoger información y registrarla en el diagrama
 - G. Analizar las medidas que salgan del promedio

➤ **Diagramas de Flujo de Proceso:**

Son la representación gráfica de un proceso, permiten visualizar las etapas e identificar aquellas donde radica o genera el problema.

Existen muchas formas de representación gráfica de un proceso administrativo, por ejemplo, pero en todos ellos, indistintamente de su aplicación, se presentan:

- ✓ Iniciación y terminación.
- ✓ Entradas y salidas.
- ✓ Operaciones (acciones por realizar).
- ✓ Puestos de trabajo o puestos de operación.
- ✓ Herramientas o documentos.
- ✓ Recorridos.
- ✓ Momentos de espera o demora.
- ✓ Centros de decisión o toma de alternativa.
- ✓ Cómo construir un diagrama de proceso.

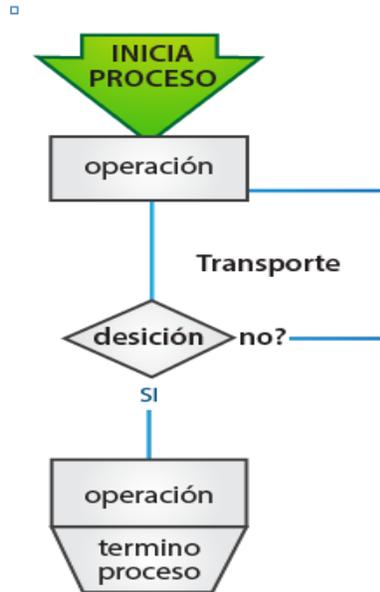
=

- **¿Cómo elaborar un Diagrama de Flujo de Proceso?**

A. Escoger una simbología.

Ejemplo:

Figura 52. Ejemplo Simbología de un Diagrama de Flujo de Proceso.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

- B.** Describir paso a paso todas las fases, asimismo, que los procesos qué, quién cómo, se efectúen.
- C.** Representarlo gráficamente según la simbología adoptada.
- D.** Analizar el resultado y propuestas posibles cambios favorables.
- E.** Rediseñar el proceso.

Para concluir, cada una de las herramientas descritas en forma muy general tienen usos diversos y su utilidad es diferente en cada situación. El equipo de

=

mejoramiento continuo, debe escoger la herramienta que más se aplique a cada situación; el objetivo fundamental de cada una de ellas es proveer información y facilitar la actuación sobre cada uno de los hechos o situaciones que se estudian.

Los equipos serán entrenados paulatinamente en el manejo de los diferentes instrumentos, con el fin de que puedan escoger con mayor conocimiento y autoridad; esto debe realizarse con anterioridad a la etapa de mejoramiento continuo. Es muy importante introducir en el análisis de los problemas o situaciones de calidad y servicio de las empresas, herramientas como las aquí descritas, pues ellas ayudan a la objetividad frente al hecho estudiado.

3.5. Hoshin Kanri-Administración por Políticas.

Es un modelo para el despliegue de las decisiones estratégicas en toda la organización y que hace parte de la filosofía de calidad total. Toma del idioma chino las palabras HO que significa Método o Forma de Hacer las Cosas, SHIN que significa brújula o sistema de orientación, y la palabra KANRI que quiere decir control.

En su conjunto, HOSHIN KANRI es “hacer las cosas bien, en el camino correcto, con la orientación adecuada, y aplicando el control apropiado”. En inglés se conoce el método como ‘Policy Deployment o Management by Policies’; en ambos casos, se traduce como Administración por Políticas, que dicho de otra forma, es el despliegue de decisiones estratégicas que la empresa va a ejecutar.

Este enfoque gerencial fue adoptado en Japón para el despliegue de las decisiones, buscando generar el “efecto de cascada”, con el fin de lograr la participación de todos los miembros de la organización desde la alta dirección. El fin de este modelo, es el empoderamiento en la toda la organización para lograr

=

que los objetivos organizacionales tengan divulgación y apropiación en la gente, y lograr así la implementación de las políticas estratégicas.

El Hoshin busca que las estrategias diseñadas y formuladas se ejecuten a través de la divulgación (comunicación) y despliegue (publicidad) escalonados. Con este modelo, se involucra a las todas las áreas de la empresa asegurando de esta manera su participación e identificación con el proceso de ejecución de las decisiones estratégicas (formuladas como “políticas”) de la empresa; esto garantiza, que se logre el empoderamiento como parte del proceso de implementación.

También, como parte del control total de la calidad, se requiere antes de su implementación, la capacitación para lograr el liderazgo y el empoderamiento; luego, se realiza en cada área. Debe haber un proceso de formulación de la visión, misión y valores alineados con el plan estratégico general de la compañía; es decir, que el proceso de despliegue se cumpla de la siguiente manera:

- ✓ Comunicar y desplegar las políticas de la empresa.
- ✓ Apropiación de cada área. De esta forma, se implementa que un “Qué” se convierta en un “Cómo” utilizable por esa área o dependencia. Este es el motivo por el cual se necesita la conformación de grupos de trabajo o equipos de Hoshin debidamente empoderados.
- ✓ No se debe olvidar que cada “Qué” de arriba implica un “Cómo” en el nivel siguiente. Es decir, que cada área, dependencia o unidad de negocio, hace lo propio hasta llegar a la base operativa de la empresa; es un proceso de recibir “los Qué” de arriba, e impactar “los Cómo abajo”.
- ✓ Para saber que el Hoshin está funcionando, se debe evaluar si en la base operativa se ve impactada por todos los “Qué” y “Cómo” que se han venido divulgando y desplegando desde la primera línea.

=

La carencia de liderazgo, la falta de trabajo en equipo y la ausencia de empoderamiento, se constituyen en los principales obstáculos para la implementación. Es por esto, que se requiere trabajar los procesos de empoderamiento y liderazgo.

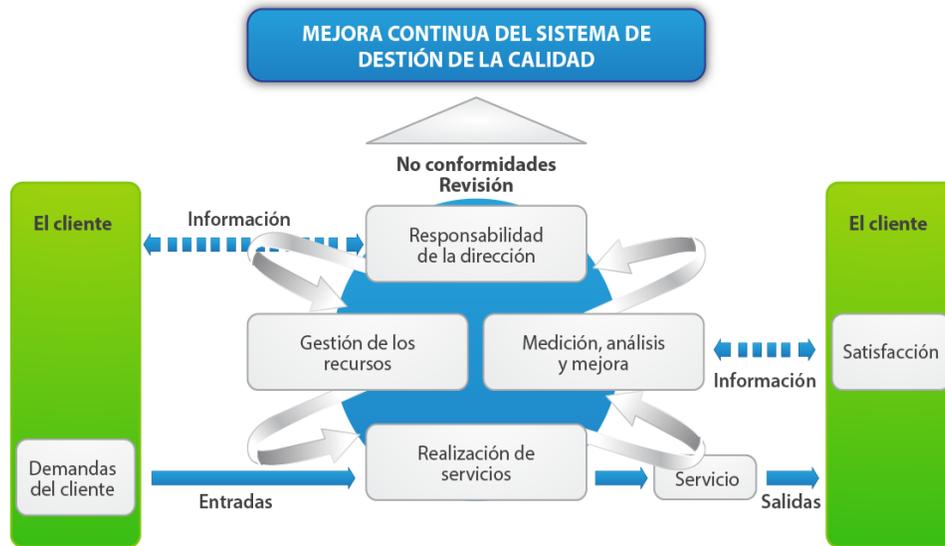
Existe una expresión que el Hoshin Kanri utiliza: “pasar la bola” (“shut the ball” en inglés), que se refiere a la efectividad operativa en el despliegue de políticas, al igual, por ejemplo, que en un juego de fútbol o básquetbol donde no sólo depende de “hacer el pase” en la forma correcta, sino también de “recibirlo en la forma correcta”. Para evitar los tropiezos, las personas en las organizaciones donde se practica el Hoshin, son “receptoras” e “implantadoras” simultáneamente de las decisiones estratégicas. Con esto, se busca el compromiso total de la organización con su direccionamiento estratégico; permite definición y propagación de las directrices organizacionales en forma de cascada y la formación de grupos de trabajo interfuncionales, para lograr la integración de metas y políticas vertical y horizontalmente. Esta dinámica, guía la empresa hacia un proceso de formación y aprendizaje organizacional.

3.6. El Mejoramiento Continuo.

Es piedra filosofal de los sistemas de gestión total de calidad. Hacerlo bien desde la primera vez y cada vez mejor, fue el principio que soportó la introducción de los sistemas de gestión a nivel global.

Las auditorias de calidad, buscan asegurar una gestión de calidad, reportan no conformidades e impulsan acciones de mejoramiento. En este sentido, el mejoramiento continuo asegura la satisfacción del cliente y además, le genera al sistema de calidad, a la organización, a los proveedores y a los clientes, un valor agregado que el mercado privilegia.

Figura 53. Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad.



Fuente: Casals y Asociados. Elaboración propia.

La implantación de un sistema de mejora continua, genera beneficios para el sistema de calidad, impulsa el mejoramiento de los procesos, la calidad y el servicio que se provee al cliente.

Figura 54. Beneficios de la Implantación de un Sistema de Mejora Continua.

Beneficios de la implantación.

Un sistema para la mejora continua.



Fuente: Casals y Asociados. Elaboración propia.

3.7. Kaisen, una filosofía de Mejoramiento Continuo.

El mejoramiento continuo como filosofía y estrategia, se soporta en los principios japoneses del mejoramiento constante, que debe inspirar, no únicamente la vida empresarial, sino también la familiar y la personal. Mejoramiento continuo, por tanto, es un concepto holístico que inspira todos los aspectos de la vida de los seres humanos.

Cuando el concepto Kaisen se incorpora en la gestión empresarial, incluye a los ejecutivos de la empresa, los supervisores y todos los trabajadores, así como las interacciones entre ellos, no importa su nivel en la empresa. En cuanto a las estrategias Kaisen, son una fuerza característica muy fuerte en los modelos de gestión japoneses, que fueron y siguen siendo imitados a nivel de los modelos gerenciales globales, con los ajustes de un mundo virtual y sin distancias.

El término japonés Kaizen (Kyzen), significa mejoramiento continuo. Se compone de la palabra 'Kai', que significa continuo y de la palabra 'zen' que significa mejoramiento, bueno o mejor. El concepto es claramente diferente al concepto tradicional occidental de cambio, ya que es dinámico e integral. Kaisen, como filosofía gerencial, impulsa la creación de una cultura de mejoramiento y enriquecimiento continuo; se inicia, con la definición de una política de calidad, la cual se despliega (Policy Deployment) a toda la organización y empieza así una gestión por 'Políticas' que permea el liderazgo, la dirección y la ejecución de las estrategias de calidad en la organización.

Ante una situación defectuosa o un problema, la filosofía Kaisen indica que hay que desarrollar acciones de mejoramiento, que se normalizan en el ajuste o rediseño de los procesos y se inicia de nuevo la etapa del mejoramiento. Así, concebido en mejoramiento continuo, es permanente y permea todas las

=

actividades de la vida empresarial. Mejorar, mejorar, mejorar, es la meta de una organización con cultura Kaisen que impone la definición de estándares de calidad que deben ser aplicados en la ejecución de cada trabajo en la organización. Si los altos estándares de calidad son la meta de la organización, la alta gerencia establece esos estándares, hace seguimiento a su comportamiento, los formaliza y los mejora. El mejoramiento solamente es posible cuando una organización se compromete con altos estándares de calidad.

Así concebido, el mejoramiento continuo es un proceso que no tiene fin, es permanente. Es, además, un valor y un comportamiento, una manera de vivir de la organización y por ello 'Es una Cultura'. La creación de esa cultura de mejoramiento continuo, requiere de estrategias muy concretas, entre ellas:

- ✓ La alta gerencia debe definir las políticas de calidad.
- ✓ Estas políticas deben ser comunicadas y desplegadas a toda la organización.
- ✓ Debe existir una capacitación de toda la organización en la política de calidad y en los procesos que la operan.
- ✓ Debe capacitarse a toda la organización en el uso de herramientas estadísticas para el análisis de problemas y la identificación de las acciones de mejoramiento basado en Hechos y datos.
- ✓ Debe existir un plan de auditorías de calidad.
- ✓ Es indispensable una metodología para la implementación de acciones correctivas.
- ✓ Debe existir una estrategia de normalización de procesos, que luego conduzca a la certificación de calidad.
- ✓ Nada de esto se logra, si el compromiso y la consistencia no se inicia en la alta gerencia de organización. Es una filosofía gerencial que requiere testimonio, consistencia y persistencia en el liderazgo de la empresa.

=

Poner en marcha una filosofía KAISEN y una gestión orientada al mejoramiento continuo, requiere:

- ✓ Una gestión gerencial orientada a procesos, más que a funciones.
- ✓ Una gerencia con disciplina y consistencia.
- ✓ El estímulo de la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización.
- ✓ El desarrollo de las competencias organizacionales y laborales orientadas a la calidad y el mejoramiento continuos.
- ✓ Unos procesos de comunicación efectivos que lleguen a toda la organización.
- ✓ Una estrategia de medición y seguimiento que impulse las acciones de mejoramiento.

Las empresas que han decidido vivir en una cultura Kaisen, son hoy las mejores preparadas para enfrentar un futuro gerencial incierto y convulsionado.

3.8. Otras prácticas Gerenciales.

La filosofía, las estrategias y las metodologías de los sistemas de Gestión Total de la Calidad –TQM-, inundaron el mundo de la gestión empresarial y lo revolucionaron; fue la era de la Calidad en Japón y en el mundo. Fue tal su desarrollo, que la calidad se convirtió en un Commodity necesario para la supervivencia empresarial; dicho de otra manera, tener calidad no crea una ventaja competitiva, lo es comparativa, no tenerla significa salir del mercado. La calidad así entendida, es condición de permanencia, crecimiento y sostenibilidad empresarial, pero no es suficiente.

Surgen entonces, otras prácticas gerenciales que refuerzan y apalancan los procesos de calidad. Las más importantes de esas prácticas complementarias

=

son: el Justo a Tiempo, la Gestión por procesos, el Benchmark y la Reingeniería. De ellas se hará una breve descripción, que motive a los lectores en la profundización de sus componentes esenciales.

3.8.1. Just in Time -JIT- (Justo a Tiempo).

Just in Time, palabra originaria del inglés, que significa Justo a Tiempo en español, es una filosofía y una estrategia dentro del sistema de calidad total, orientada al mejoramiento de los sistemas de producción y especialmente a la adquisición de los insumos y materias primas requeridas de manera oportuna y a tiempo para la producción de bienes. Se precisa entonces, que es una filosofía de producción orientada a la demanda.

Si este proceso cumple su objetivo, la empresa es capaz de entregar al mercado el producto solicitado en un tiempo oportuno, con la calidad requerida y el precio justo, evitando costos adicionales y por tanto mejorando su competitividad; además, satisfaciendo al cliente, uno de los principios de los sistemas de calidad.

Las estrategias de Just in Time -JIT-, buscan alcanzar cuatro objetivos principales:

- 1. Poner en evidencia los problemas fundamentales en los sistemas de aprovisionamiento y almacenamiento de materia primas.** Aquí los problemas fundamentales radican en los procesos de compras, la gestión de proveedores y almacenamiento de materias primas para contar con los inventarios necesarios y responder a las necesidades y demandas de la producción. La gestión de compras e inventarios, es un factor crítico en una estrategia de -JIT-.

-
2. **Eliminar Despilfarros.** Es un proceso de mejoramiento que busca eliminar las actividades del proceso que no generan valor a la producción, al eliminar actividades innecesarias, el proceso mejora su desempeño y por tanto su generación de valor al proceso productivo.
 3. **En busca de la simplicidad.** El JIT pregona la simplicidad como la madre de la productividad. Procesos complejos no añaden valor, pero sí costos y destrucción de valor; simplificar no significa eliminar actividades por eliminar, es identificar las actividades que generan valor y maximizarlas.
 4. **Establecer sistemas para identificar los problemas, basado en hechos y datos.** Las herramientas que proveen los sistemas estadísticos de control de calidad, así como las metodologías utilizadas para el análisis de problemas que se presentaron en secciones anteriores, son excelentes herramientas para detectar y diseñar estrategias, como también la solución de problemas en los procesos productivos para así asegurar que el Just in Time sea la filosofía y la metodología que permita la satisfacción de los clientes.

La implantación de un sistema Just in Time –JIT- requiere de:

- Elaborar el proceso de mejoramiento y de concientización de todo el personal de producción sobre la filosofía, las estrategias y las metodologías de JIT, con capacitación, capacitación, capacitación.
- Implementar y ejecutar una estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y de ejecución de acciones correctivas.
- Establecer relaciones cliente-proveedor que al final lleguen hasta el mismo cliente.

Just in Time –JIT-, de acuerdo con lo tratado, es un proceso de mejoramiento de los procesos productivos como resultado de un mejoramiento permanente de

=

procesos y del compromiso de todos los colaboradores involucrados en hacer que el producto llegue justo a tiempo al mercado y al cliente; es parte de un proceso de calidad, la empresa que quiera mejorar integralmente el proceso productivo o de servicio debe contar con trabajadores comprometidos en todos los niveles.

Finalmente, su implementación requiere de un proceso intenso de educación dirigido a todos los empleados de la organización, dentro del marco de referencia de la Gestión Total de Calidad (TQM), que tiene como bandera el proceso de mejoramiento continuo ‘Planear, Hacer, Verificar y Actuar’ –PEVA-, que genera los llamados “círculos de participación” a los cuales se hizo referencia como parte de una estrategia de mejoramiento continuo.

3.8.2. La Gestión por Procesos.

La ISO 9000 -Versión 2000-, y las posteriores que regulan los sistemas de certificación calidad, lo hacen sobre el supuesto de que las organizaciones que certifican tienen un sistema de gestión soportado en procesos. De esta manera, la gestión por procesos es la visión sistémica de la estructura organizacional de una empresa que identifica los procesos y subprocessos básicos, su interacción y su interdependencia. Es, asimismo, la visión sistémica del funcionamiento organizacional de una empresa que identifica los macroprocesos y procesos, su interacción y su interdependencia; es el resultante de un ejercicio de abstracción, que pone encima de los límites establecidos por los territorios, divisiones o departamentos, para ver las operaciones como un agregado de procesos que se ejecutan a través de toda la empresa.

La Gestión por Procesos dentro de la filosofía y las estrategias de la Gestión Total de Calidad –TQM-, busca asegurar que el proceso produzca los requerimientos de los clientes y manejar su eficiencia y mejoramiento; también, requiere que una organización:

- Defina sus procesos.
- Establezca sus responsabilidades.
- Maneje las relaciones cliente-proveedor.
- Evalúe la eficiencia de los procesos.

Para ello, debe identificarse la cadena de valor de la entidad y establecer los macroprocesos que la integran.

Definir los procesos de cada macroproceso y su contribución a los objetivos empresariales. Identificar las actividades y procedimientos en cada proceso o subproceso, así como las interrelaciones entre los procesos. Para esto, se debe determinar el mapa de procesos de la institución; las figuras 55 y 56, son ejemplos de cadena de valor con sus procesos:

Figura 55. Cadena de Valor del Modelo Operativo por Procesos.



Fuente: Casals y Asociados. Elaboración propia.

Figura 56. Cadena de Valor por Procesos.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

Como puede observarse, la Cadena de Valor determina las características de la empresa y define igualmente el modelo de gestión por procesos que quiere implantar dentro de su sistema de gestión. La organización y la gestión por procesos, hacen que los resultados sean consecuencia de la interacción y la generación de valor entre los procesos, lo cual hace que la horizontalidad sea un componente fundamental de los procesos. Éstos, orientan la gestión horizontalmente hacia los procesos, mucho más que a las funciones.

Llegar a este modelo, implica un proceso de maduración organizacional y una consolidación de los sistemas de calidad, inmersos en una cultura de mejoramiento continuo, más allá de las certificaciones de calidad.

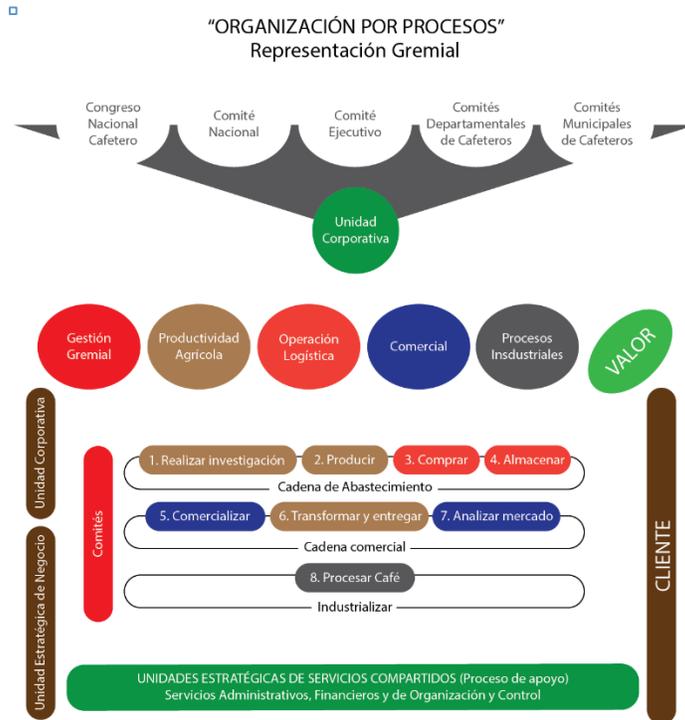
La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, es ejemplo de una organización diseñada y gerenciada por procesos. En las figuras 57 y 58 se representa:

Figura 57 Macroproceso Cafetero.



Fuente: Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serna G., H. (1991). Elaboración propia.

Figura 58 Organización por Procesos, Representación Gremial.



Fuente: Gerencia Estratégica. Serna G., H. (2014). Elaboración propia.

3.8.3. El Benchmarking.

El benchmarking es una estrategia de mejoramiento continuo y, como tal, es un proceso sistemático y continuo para evaluar procesos, productos y servicios, que representen mejores prácticas dentro de un contexto de empresa de clase mundial. Se le denomina igualmente, como un proceso de referencia de competitividad, como bien se anotara, de clase mundial, ya que sus mediciones y comparación se hacen teniendo como referencia indicadores de desempeño bajo ese mismo orden.

Bajo este esquema, los procesos de Benchmark son estructurados y requieren de un diseño dentro de patrones de clase mundial. Asimismo, el diseño de un proceso de Benchmarking debe estar acompañado de la definición del proceso mismo y de las medidas de confrontación del desempeño del proceso o procesos analizados y comparados con estándares de clase mundial. De manera, que un proceso de Benchmarking, requiere una planeación de sus diferentes etapas y es en sí mismo un proyecto de mejoramiento continuo.

En este contexto, el Benchmarking es una sucesión de pasos que mediante un proyecto específico, compara los desempeños de uno o varios procesos de una empresa, con organizaciones de referencia que tienen desempeños superiores, mejores prácticas en procesos similares en otras empresas o en los sectores a los cuales pertenece la empresa. El Benchmark entonces, puede realizarse comparándose con otra empresa que acepta ser referente, o pueden evaluarse los procesos internos frente a indicadores espejo de clase mundial que están disponibles en el mercado; la esencia, es la decisión que toma una empresa de comparar sus desempeños frente a estándares de orden mundial en su industria y ponerlos como referentes de su proceso de mejoramiento continuo y competitividad.

Se vincula además, como parte de los procesos, que el Benchmark es el resultado de alianzas entre empresas o producto de investigaciones primarias o secundarias realizadas por una consultoría externa especializada; y, como parte de un sistema de calidad, requiere de un levantamiento de procesos, de la conformación y capacitación de un equipo que realice el estudio, de una identificación de los socios de referencia o de los estándares de clase mundial, con los cuales se quiere comparar la medición como referente, debe existir la recopilación y procesamiento de la información, y por ende la elaboración de un informe final y de una estrategia de mejoramiento interna o en una alianza de aprendizaje con la empresa referente.

La utilidad de este proceso de aprendizaje organizacional, es indudable y contribuye, no sólo al mejoramiento de las empresas que lo emprenden, sino también a la creación de una cultura de excelencia con estándares de alta calidad. Éstas, entre los mejores de clase, son el reto de las empresas que quieren ser competitivas en el futuro.

3.8.4. Reingeniería.

Si no está roto, rómpalo, fue el grito cuando la improductividad y los procesos mismos impedían a las empresas cumplir sus objetivos de competitividad y rentabilidad. La obra de reingeniería de Champy abre el debate y se plantea la necesidad de revisar procesos, simplificarlos y automatizarlos. La era del mejoramiento manual había pasado, luego el reto era automatizar procesos para hacerlos más simples, estandarizados y eficientes; era una necesidad por hacer las cosas mejor ante las demandas y velocidades de los mercados modernos.

La reingeniería es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. En su concepción inicial, fue comenzar de cero, es un cambio de

=

todo o nada; además, pregona ordenar la empresa alrededor de los procesos y automatizarlos. Esta estrategia, significa olvidar el pasado, desprenderse de la historia y empezar de nuevo para poder generar valor al cliente; por tanto, es la revisión y replanteamiento fundamental de la organización enfocada al rediseño radical y rápido de los procesos de valor agregado y de todos aquellos sistemas de apoyo, con el fin de alcanzar mejoras en el rendimiento de los costos, la calidad, los servicios, la productividad (eficiencia más eficacia), y la optimización de las tareas.

En otras palabras, reingeniería es una respuesta a una organización que pierde competitividad por sus procesos, por la calidad de sus productos o servicios, porque está perdiendo mercado, porque su tecnología es obsoleta y porque no ha invertido en crear capital intelectual. Cuando todo esto ocurre en una empresa, hay que repensarla y es ahí donde la reingeniería tiene una contribución al valor de la organización.

También en su marco conceptual, se precisa que la reingeniería es un proyecto empresarial que requiere de un equipo de trabajo para el levantamiento de los procesos de la organización, el análisis de esos procesos con el fin de encontrar áreas y actividades de mejoramiento, la participación de expertos en los procesos, el diseño de una estrategia y una metodología para introducir e implantar las mejoras o rediseños de los procesos, así como unos procesos de decisiones ágiles y oportunos. Debe acompañar en proceso en paralelo, una estrategia de gestión del cambio, indispensable si se quieren lograr los objetivos esperados.

La reingeniería fue la moda gerencial de los años 90, la acogieron las multinacionales y en Colombia las grandes empresas industriales y de servicios. Si bien mejoraron sus desempeños económicos, confundieron la reingeniería con estrategias para eliminar personal, reducir plantas, más que mejorar procesos; por ello, tal concepción de reingeniería fue un fracaso como práctica gerencial,

=

eliminó talentos, desperdició conocimientos y al final, su gran fracaso fue que se imaginó una empresa sin el recurso humano, cuando éste es el capital de las empresas del pasado, del ayer y de hoy.

3.8.5. Outsourcing: subcontratación, tercerización o externalización.

Es un proceso planificado de transferencia de actividades donde se busca que éstas sean realizadas por subcontratistas o terceros. Opera a través de la asociación entre una compañía principal y un tercero a quien se le delega procesos que no generan valor agregado al negocio principal de la empresa. Los costos y los reportes de productividad, permiten determinar si se están realizando procesos, produciendo productos o prestando servicios que representan un desperdicio de esfuerzos, tiempo o dinero.

Otra de las maneras prácticas de tomar una decisión de Outsourcing para cumplir con los objetivos del negocio, es cuando se evidencia la dedicación a actividades que merman la atención a satisfacer las demandas del mercado y a cumplir con las expectativas del cliente. Se busca así, optimizar integralmente el proceso productivo al eliminar lo que no le genera valor agregado. Es por esto, que cuando algunas empresas descubren que se está presentando un desgaste sistemático de esfuerzos en la realización de un producto o en la prestación de un servicio que no pertenecen al giro normal del negocio deciden la implantación del Outsourcing.

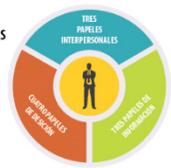
La eficiencia y la eficacia operativas son algunas de las ventajas del Outsourcing, tanto la optimización de recursos de toda clase como el control de costos, hacen parte también de los resultados positivos en la utilización de esta estrategia gerencial. De manera, que el impacto más alto se evidencia en una mayor adquisición de la capacidad empresarial para dedicarse a optimizar a lo que se le llama “core business” de la empresa. Cuando una empresa tiene la posibilidad de

dedicarse a su negocio principal puede y debe enfocar todos sus esfuerzos a mantener su competitividad, su crecimiento y rentabilidad, y a incrementar su participación en el mercado.

A manera de resumen, se retoman los planteamientos expuestos por Koontz, & Weihrich en la obra 'Administración, una perspectiva global' (1999), donde hacen un interesante abordaje de los diferentes enfoques administrativos y que se presentan gráficamente a continuación:

Figura 59 Enfoques de la Administración 1-8.

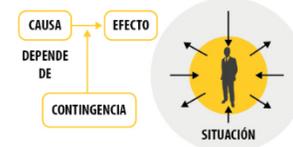
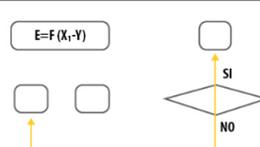
ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

CARACTERÍSTICAS / CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES	ILUSTRACIÓN
Enfoques Empírico o de Casos		
Estudia experiencia mediante casos. Identifica éxitos y fracasos	Cada situación es distinta. No se hace ningún intento por identificar principios.	
Enfoques de los Papeles Administrativos		
Agrupación de papeles administrativos. 1) Interpersonales 2) De información 3) De decisión	Las actividades dan evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.	PAPELES DE LOS ADMINISTRADORES 

Fuente: Administración, una perspectiva global; Koontz & Weihrich, (1999).
 Elaboración propia.

Figura 60. Enfoques de la Administración 2-8.

ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

CARACTERÍSTICAS / CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES	ILUSTRACIÓN
Enfoques de Contingencias o Situacional		
La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional.	Los administradores saben que no existe la "mejor" manera de actuar. Dificultad para la determinación de todos los factores de contingencias pertinentes y la exhibición de sus recalaciones.	
Enfoque Matemático o de la "Ciencia de la Administración"		
La administración se concibe como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos.	Muchos aspectos de la administración no son susceptibles de conformar modelos. Las matemáticas son un instrumento útil, pero difícilmente una escuela de administración.	

Fuente: Administración, una perspectiva global; Koontz & Wehrich, (1999).
Elaboración propia.

Figura 61. Enfoques de la Administración 3-8.

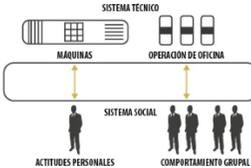
ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

CARACTERÍSTICAS / CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES	ILUSTRACIÓN
Enfoques de la Teoría de las Decisiones		
Algunos teóricos se sirven de la toma de decisiones como punto de partida para el estudio de todas las actividades empresariales.	La administración no se reduce a la toma de decisiones. El interés de este enfoque es al mismo tiempo demasiado estrecho y demasiado amplio.	
Enfoque de la Reingeniería		
Replanteamiento fundamental. Análisis de procesos. Rediseño radical. Resultados drásticos.	Desdén por las necesidades humanas. Se ignora el sistema administrativo total, como en el enfoque del proceso administrativo u operacional.	

Fuente: Administración, una perspectiva global; Koontz & Wehrich, (1999).
Elaboración propia.

Figura 62. Enfoques de la Administración 4-8.

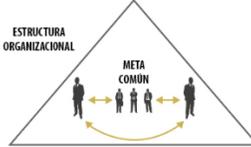
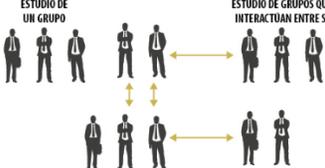
ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

CARACTERÍSTICAS / CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES	ILUSTRACIÓN
Enfoques de Sistemas		
Los sistemas tienen delimitaciones, pero interactúan así mismo con el entorno externo; es decir, las organizaciones son sistemas abiertos. Se reconoce la importancia de las interrelaciones de la planeación, la organización y el control.	Análisis de las interrelaciones de los sistemas y subsistemas, así como de las interacciones de las organizaciones con su entorno externo.	
Enfoque de Sistemas Sociotécnicos		
El sistema técnico ejerce importantes efectos en el sistema social (actitudes personales, comportamiento grupal).	Énfasis únicamente en el trabajo de oficina administrativo y de nivel inferior. Se ignora a gran parte de otros conocimientos administrativos.	

Fuente: Administración, una perspectiva global; Koontz & Wehrich, (1999).
Elaboración propia.

Figura 63. Enfoques de la Administración 5-8.

ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

CARACTERÍSTICAS / CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES	ILUSTRACIÓN
Enfoques de Sistemas Sociales Cooperativos		
Interés en los aspectos conductuales interpersonales y grupales que producen un sistema de cooperación.	Campo demasiado amplio para el estudio de la administración. Al mismo tiempo, pasa por alto muchos conceptos, principios y técnicas administrativos.	
Enfoque del Comportamiento Grupal		
Énfasis en el comportamiento de los individuos en grupos. Se basa en la sociología y la psicología social. Se estudian principalmente los patrones de comportamiento grupal.	Por lo general no integra conceptos, principios, teorías y técnicas administrativos. Necesidad de una integración más estrecha con el diseño de la estructura organizacional, integración de personal, la planeación y el control.	

Fuente: Administración, una perspectiva global; Koontz & Wehrich, (1999).
Elaboración propia.

Figura 64. Enfoques de la Administración 6-8.

ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

CARACTERÍSTICAS / CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES	ILUSTRACIÓN
Enfoques del Comportamiento Interpersonal		
Interés en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación. Se basa en la psicología individual.	Se ignora la planeación, la organización y el control. La capacitación psicológica no es suficiente para la formación de administradores eficaces.	
Marco 7-S de MCKINSEY		
Las siete S son: 1)Estrategia 2)Estructura 3)Sistemas 4)Estilo 5)Personal 6)Valores compartidos 7)Habilidades	Aunque MCKINSEY, utiliza técnicas comprobadas por Knootz y sus colaboradores desde 1955 y el sentido práctico ha confirmado, los términos empleados carecen de presión y los temas se tratan superficialmente.	

Fuente: Administración, una perspectiva global; Koontz & Wehrich, (1999).
Elaboración propia.

Figura 65. Enfoques de la Administración 7-8.

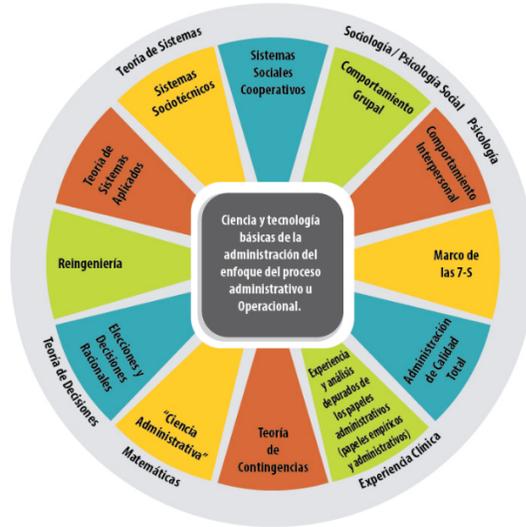
ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

CARACTERÍSTICAS / CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES	ILUSTRACIÓN
Enfoques de la Administración de la Calidad Total		
Productos y servicios satisfactorios y confiables (Dreaming). Productos o servicios adecuados para su uso (Juran). Cumplimiento de requerimientos de calidad (Crosby).	Aún no existe un acuerdo acerca de lo que es la administración de calidad total.	
Enfoque del Proceso Administrativo u Operacional		
Reúne los conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos. Distingue entre conocimientos administrativos y no administrativos.	No distingue, como lo hacen algunos autores, entre "representación" y "coordinación" como funciones diferentes. La coordinación, por ejemplo, es la esencia y propósito de la administración.	

Fuente: Administración, una perspectiva global; Koontz & Wehrich, (1999).
Elaboración propia.

Figura 66. Enfoques de la Administración 8-8.

ENFOQUES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO U OPERACIONAL



Como sistema, la teoría y la ciencia administrativas se sirven de otras áreas de conocimientos organizados. En la figura se muestra que la teoría y la ciencia de la administración operacional, las cuales aparecen encerradas en el círculo, cuentan con un núcleo científico y teórico básico y recurre a otros campos de conocimiento pertinentes para la comprensión de la administración. Así, la administración básica es en parte una ciencia y teoría eclécticas.

Fuente: Administración, una perspectiva global; Koontz & Weihrich, (1999).
 Elaboración propia.

Referencias Bibliográficas

- Albers, H. H. 1965. Principios de organización y dirección. México: Limusa.
- Andrade Sosa, H. H. [et. Al]. (2001). Pensamiento sistémico. Diversidad en búsqueda de unidad. Bucaramanga: Ediciones Universidad Industrial de Santander.
- Anthony, R. N. 1956. Management Accounting, Text and Cases, Richard D. Citado por Ceballos Fuentes, N. (2004) Sistemas de control gerencial en los negocios internacionales: enfoques y antecedentes empíricos.
- Barnard Ch. I. 1938. The functions of the executive.
- Berger G. 1954. Caractère et personnalité, París, PUF.
- Blanchard, Ken, Carlos, J. P. y RANDOLPH, A. 1997. Empowerment: Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Barcelona: Norma.
- Blessington, M. y O'CONNELL, B. 1996. Reingeniería de ventas: basada en el cliente. Bogotá: McGraw-Hill.
- Champy, J. 1995. Reingeniería en la gerencia: cómo modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 145p.
- Ciampa D. 1990. Liderazgo industrial: herramientas para el control total de la calidad. Bogotá: Legis, Fondo Editorial, 209p.
- Crosby, P. 1979. Cómo administrar la calidad de manera que se convierta en fuente de utilidades para su negocio. CECSA. México.
- Crosby, P. 1995. La calidad es gratis. Ed. CECSA. México.
- Crosby, P. 1979. Reflexiones sobre calidad. CECSA. México.
- David, Fred R. 1990. La gerencia Estratégica. Bogotá: Legis Editores.

-
- Dávila Ladrón de Guevara, C. 1985. Teorías organizacionales y administración: un enfoque crítico. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato I. 2004. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana.
- Del Outsourcing al offshoring. Revista Dinero (Bogotá), No. 337 Oct. 2009. 96-101
- Deming, W. E. 2000. The New Economics for Industry, Government, Education (2ª ed.). MIT Press. ISBN 0-262-54116-5. OCLC 44162616.
- Dessler, G. 1979. Organización y Administración: enfoque situacional. Englewood Cliffs; Prentice Hall.
- Druker P. 2005. The Effective Executive in Action.
- Eiglier, P., LANGEARD, E. 1989 Servucción: el marketing de servicios. Madrid: McGraw-Hill. 220p.
- Empowerment. (1995). Revista Clase Empresarial, de Julio.
- En manos de terceros. Outsourcing en recursos humanos (1999). Revista Entrepreneur (México), No. 8. 82 – 85.
- Ettiger, K. E. 1970. Administración y productividad. 3a. ed. México: Herrero.
- Fayol, H. 1916. Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle, Paris, H. Dunod et E. Pinat, OCLC 40204128.
- Follett, M. P. 1927. Dvnamic administration. (Reprint 1942). New York: Harper & Brothers Publishers.
- Ford and GM Scrutinized for Alleged Nazi Collaboration, Washington Post, 30 de noviembre de 1998; p A01.
- Ford: My Life and Work, 24; Edward A. Guest: Henry Ford Talks About His Mother, en American Magazine, julio de 1923, 11-15, 116-120.

-
- Frischknecht, F. 1977. La gerencia y la empresa. 4a. ed. Buenos Aires: El Ateneo.
- Gantt H. L. 1910. Work, Wages and Profits. New York: Engineering Magazine Co.
- Gates, B. 1999. Los negocios en la era digital: Cómo adaptar la tecnología informática para obtener el mayor beneficio. Barcelona: Plaza y Janés.
- Gilbreth L. E. (Möller). 1915. Psychology of Management, Tesis Doctoral. Universidad de Columbia.
- Godet M. 2010. Créativité et innovation dans les territoires, avec Philippe Durance et Marc Mousli, rapport CAE N° 92 documentation française septembre. Version poche sous le titre Libérer l'innovation dans les territoires.
- Goldratt, E. M. 1995. No fue la suerte: segunda parte de la meta. México: Ediciones Castillo.
- Goldratt, E. M. y Cox, J. 1994. La meta: un proceso de mejora continua. 3ed. México: Ediciones Castillo. 408 p.
- Goleman Daniel. 1995 La inteligencia emocional New York: Bantam Books.
- Gro Register of Deaths: DEC 1852 1a MARYLEBONE - Augusta Ada Lovelace.
- Guzmán V. I. (1967) La ciencia de la Administración: la dirección de los grupos Humanos. México: Limusa-Wiley.
- H. J; Serra, R. y Kastika, E. 1992. Administración y estrategia: teoría y práctica. 4ª ed. Buenos Aires: Macchi.
- Hampton, D. R. 1973. Conceptos de comportamiento en Administración. México: McGraw-Hill
- Hay, E. J. 1988. Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva, Bogotá: Editorial Norma.
- Hill, Charles W. L. 2000. Negocios internacionales: Competencia en el mercado global, Capítulo: La organización de los negocios internacionales. Mc Graw Hill 3ª Edición, pp. 465-67.

- =
- Imai Masaaki. 1995. Kaisen: La clave de la ventaja competitiva japonesa. Grupo Editorial Patria.
- Imai, M. 1990. Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa. México: Compañía Editorial Continental. p 298.
- Informe Especial. 2009. Tecnología y productividad. Dinero. Bogotá, N° 322 Abr.
- Ishikawa, Kaoru. 1990. Introduction to Quality Control. J. H. Loftus (trans.). Tokyo: 3A Corporation. ISBN 4-906224-61-X. OCLC 61341428.
- Johansson, H. J. [et. Al]. 1995. Reingeniería de procesos de negocios. México: Limusa Noriega
- Juran, J. M. 1990. La planificación para la calidad. Edigrafos. S. A. Madrid.
- Knoontz H., Weihrich H. 1999. Una perspectiva global. McGrawHill, 11ª edición, México D. F.
- La quimera del autómatas matemático. 2010. Del calculador medieval a la máquina analítica de Babbage, V. Guijarro y L. González, I.S.B.N.: 978-84-376-2653-6. Ed. Cátedra.
- Lacity, M. C.; Willcocks, L. P. y Feeny, D. F. 1995. Outsourcing en sistemas IT: máxima flexibilidad y control. Clase empresarial: Outsourcing, No. 27, 80-91.
- Leavitt H. J., T. 1980. Whisler Le management dans les années.
- Likert Rensis. 1961 New Patterns of Management. New York, McGraw-Hill.
- Lock, D.; Smith D. J. 1991. Cómo gerenciar la calidad total: Estrategias y técnicas. Bogotá: Legis. p 320.
- Maslow, Abraham Harold. 2005. El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy, Barcelona: Editorial Paidós Ibérica. ISBN 8449316987.
- Matamala Señor, R.; Muñoz Cifuentes, J. A. 1994. Administración por políticas: Hoshin-Kanri. Bogotá: McGraw-Hill. p 184.

- Max-Neef, M. 1997. Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro. Medellín: Cepaur. p 119.
- Max-Neef, M. [et al.] 1986 La Economía Descalza: Señales desde el mundo invisible. Manfred Max-Neef, Edit Nordan Comunidad, Estocolmo.
- Mayo Elton, F.J. Roethlisberger and William J. Dickson. Hawthorne effect: Definition and Explanation. Theory of Productivity of Workers. Estudios de Hawthorne, realizados en Western Electric Company entre 1924 y 1933.
- Mayo, E. 1933. The human problems of an industrial civilisation. New York: MacMillan.
- Mcgregor, D. 1975. El aspecto humano de las empresas. México: Diana.
- McGregor, Douglas. 1994. El Lado humano de las Organizaciones. Mc. Graw Hill Interamericana S. A. Bogotá.
- Mintzberg, H. 2004. Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development, Berrett-Koehler, pp. 464, ISBN 1-57675-275-5
- Mojica Sastoque, F. 1997. La prospectiva: técnicas para visualizar el futuro. Bogotá: Fondo Editorial Legis. p 144.
- Monden, Y. El just in time hoy en Toyota. Ed. Planeta. 1988. p 250.
- Morales Montejó, C. (1992). Cibernética Organizacional: El modelo viable. Revista Sistemas, No. 50, 35 – 49
- Morris, D. y Brandon, J. 1993. Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill. p 297.
- Münsterberg, H. 1913. Psychology and Industrial Efficiency.
- Noray, J. de. [et al.] 1994. Tratado de la calidad total. México; Bogotá: Editorial Limusa, Noriega Editores, Ciencias de la Dirección. 2v.

- =
- Núñez Cabrera, N. C. 2009. Informe especial: Tecnología y productividad. Revista Dinero – Bogotá D.C., N° 322 Abr. 82-84.
- O'grady, P. J. 1992. Just-in-time: una estrategia fundamental para los jefes de producción Madrid: McGraw-Hill.
- Ouchi, W. G. 1982. Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Bogotá: Editorial Norma.
- Outsourcing. 1994. Revista Clase Empresarial, N° 8, Sep. 59 – 61.
- Outsourcing. 1995. Revista Clase Empresarial, N° 15, Sep. 58 – 63.
- Pareto. V. 1907, L'economie et la sociologie au point de vue scientifique. Rivista di Scienza
- Peñalosa. 1998. Outsourcing tecnológico: Oportunidad de negocio en pleno desarrollo. Revista Entrepreneur (México), N° 7.
- Pinzón Galán, S. 2010. BPO: Sector de clase mundial (Bogotá), Revista Andi. N° 221 marzo – abril.
- Porter, M. E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review, January.
- Ramírez Cardona, C. 1993. Fundamentos de administración. Santafé, de Bogotá: ECOE Ediciones.
- Ramírez Restrepo, A. La prospectiva, CD interactivo. Universidad de la Sabana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Jefe del Área de Mercadeo.
- Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution, the book written by him in 1993 along with James A. Champy was instrumental in capturing the focus of business community towards BPR.
- Reyes Ponce, A. 1979. Administración de personal. México: Editorial Limusa.

-
- Ríos Szalay, A. 1978. Orígenes y perspectivas de la administración. México: Trillas
- Robinson, R. D. 1998. Cómo Crear empoderamiento. Bogotá: McGraw-Hill. p 112.
- Rojas L., M. D. 2004. Administración para ingenieros. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rotch, W. 1993. Management Control Systems: One View of Components and Their Interdependence. British Journal of Management; Sep., Vol. 4, 193-94.
- Rothery, B. y Robertson, I. 1996. Outsourcing. México: Limusa, Grupo Noriega.
- Rye, D. E. 1996. El juego empresarial: juegue a ganar desarrollando sus habilidades en la toma de decisiones en negocios. México: McGraw-Hill.
- Sallenave J. P. 1994 La gerencia integral. Edinorma. Bogotá.
- Schlaifer R. O. 1959. Probability and statistics for business decisions. An introduction to managerial economics under uncertainty New York: McGraw-Hill Book Co.
- Schlaifer R. O. 1994. Managerial Economist. The New York Times – 79, July 28. 1994
- Serna G., H. 1991. Equipos de mejoramiento continuo: una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Facultad de Administración, Universidad de los Andes. Serie: Mercadeo. p 143.
- Serna G., H. 2003. Curso: Introducción a la Administración. Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá D.C.
- Serna G., H. 2014. Gerencia Estratégica. 3R Editores, Bogotá D.C.
- Shewhart, W. A.1931. Control Económico de la calidad de productos Manufacturados.

-
- Simon, H. A. 1972. El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Buenos Aires: Aguilar.
- Soin Sarv Singh. 1997. Control Total de Calidad: Claves, Metodologías y Administración para el éxito. Mc Graw Hill. México.
- Soldevilla García, E. 1974. Teoría y técnica de la organización empresarial 2ª ed. Barcelona: Hispano Europea.
- Spendolini, M. J. 1994. Benchmarking. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Tausky, C. 1976. Conducción y organización. Buenos Aires: El Ateneo.
- Taylor F. W. 1903. Stop Management. New York and London, Harper & Brothers.
- Taylor F. W. 1911. Principles of Scientific Management. New York and London, Harper & Brothers.
- Taylor, F. W. 1911. Principles of Scientific Management. New York and London, Harper & Brothers.
- Taylor, F. W. 1912. Testimony before the Special House Committee. New York and London, Harper & Brothers.
- Taylor, F. W. 1903. Shop management; a paper read before the American society of mechanical engineers. New York.
- Tead, O. 1918. Instincts in Industry.
- Torres C., E. 1988. La economía descalza de Manfred Max Neef. U.B.S. Económica (Cali). N° 5 (Ene./Jun.) p. 41-44.
- Vroom, V. H. y Deci, E. L. [et al] 1979. Motivación y alta dirección, México: Trillas.
- West, M. 1998. Todos ganan: Outsourcing, una tendencia de negocios en la que todos ganan. Revista Entrepreneur N° 7, México.



John Arbeláez Ochoa

Administrador de empresas de la Universidad de Medellín, Filósofo y Magíster en Estudios Políticos de la Pontificia Universidad Javeriana.

Se ha desempeñado como profesor en la Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de Medellín, Escuela Superior de Administración Pública –ESAP–, y en varias instituciones de educación superior de Ecuador.

Fue Coordinador Regional del Programa de Desmovilización del SENA.

Ha realizado investigaciones y publicaciones como Evolución de la opinión pública del Ecuador con respecto al Plan Colombia, entre los años 2000-2003, de la cual fue director. Es coautor del libro La economía popular, alternativa empresarial exitosa.



Humberto Serna Gómez

Ed. D. en Administración, Planeación y Política Social, Harvard University. M. A. en Administración educativa, Stanford University. Doctor en Derecho y Ciencias Políticas, Universidad de Antioquia.

Profesor titular de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes. Trabajó como decano de cuatro programas de pregrado y posgrado en las Universidades de Antioquia, Pedagógica y de los Andes. Recibió en 2007 el Premio Portafolio como Mejor Docente.

Fue el encargado del diseño y puesta en marcha del programa de Universidad a Distancia, durante el gobierno de Belisario Betancur.

Consultor gerencial en las áreas de Planeación estratégica, Índices de gestión, Diseño estratégico de servicio al cliente, Calidad total en empresas de servicio, Reingeniería organizacional y Auditoría del servicio en diferentes entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional.

Autor de más de 20 libros, monografías y numerosos casos empresariales.



Alejandro Díaz Peláez

Es Estadístico de la Universidad de Medellín. Magíster en Sistemas de Información de la Universidad de Sherbrooke, Canadá. Cursó estudios en Biocomunicación en el Instituto Hippocampus de Budapest.

Fue Secretario de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y Director de Planeación de la Universidad ICESI.

Es consultor empresarial, asesor en control de gestión y diseño organizacional. Conferencista internacional en Biocomunicación. Ponente del seminario Plan de Vida, en empresas de Colombia y en el exterior. Docente investigador de la Fundación Universitaria María Cano.



www.fumc.edu.co ■■