

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE
HIDALGO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

TÉSIS PROFESIONAL

**“APLICACIÓN DE BENCHMARKING COMO ESTRATEGIA
OPERATIVA EN EL C.E.B. Dr. Ignacio Chávez de Queréndaro,
Michoacán “**

***PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN***

***PRESENTA:
C.P. CÉSAR ALVAREZ VÁZQUEZ***

***ASESOR:
DRA.VIRGINIA HERNÁNDEZ SILVA***

MORELIA, MICHOACAN. FEBRERO DE 2008

ÍNDICE

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Antecedentes	7
CAPITULO I: Aspectos metodológicos	9
1.1. Planteamiento del problema	9
1.2. Delimitación del problema	10
1.3. Hipótesis	11
1.4. Objetivos	12
1.5. Justificación	13
MARCO TEÓRICO	14
CAPITULO II: Generalidades	14
2.1. ¿Qué es calidad total?	14
2.2. Importancia de la calidad total	19
2.3. El control de la calidad total	21
2.4. El soporte competitivo	25
DESVENTAJAS	28
Capítulo III: Metodologías para la calidad	35
3.1. Edwards Deming: Un visionario de la Calidad Total	35
3.2. Pasos del ciclo Deming	39
3.3. ¿Qué son las normas ISO?	50
3.4. El mejoramiento continuo	55
3.5. Importancia del mejoramiento continuo	57
3.6. Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo	58
Ventajas	58
Desventajas	58
3.7. La Eficiencia del Proceso	59
Capítulo IV. BENCHMARKING	60
4.1. Definición	60
4.2. Lo que es, lo que no es.	63

4.3. Conclusión sobre definiciones.....	64
4.4. Aspectos y categorías del Benchmarking.....	65
4.5. Metodología.....	68
4.5.1. Proceso de Robert C. Camp	68
4.5.2. Proceso de Michael J. Spendolini	73
4.5.3. Proceso DEA.....	75
4.5.4. Proceso implementado en John Deere	77
4.6. Factores críticos de éxito.....	79
4.7. Socios de Benchmarking.....	85
CAPÍTULO V: Aplicación de Benchmarking al C.E.B. “Dr. Ignacio Chávez”	87
CAPÍTULO VI: Conclusiones.....	144
CAPÍTULO VII: Bibliografía.	146
PROPUESTAS.....	147

Resumen

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking; la evolución del mismo que lo ha llevado a convertirse en una herramienta tan usada y valiosa para la mejora de las empresas que la utilizan.

Existen un gran número de autores que han escrito sobre el tema, por lo que el número de definiciones sobre el tema es muy variado también, igualmente variado es el tipo de métodos para hacer benchmarking, ya que dependiendo del autor o de la empresa donde se haya practicado este proceso son los pasos y fases del estudio.

Abstract

Currently the businesses have to compete not only with businesses of the same region, but a competence is presented each greater time with other businesses of other places and countries, the previous thing due to the globalization that itself have been presenting. It is for the previous thing that the businesses should seek forms or formulae that direct them toward a productivity and greater quality to be able to be competitive. one of these tools or formulae is the benchmarking, the evolution of the same one that has carried it to be become a tool so used and valuable for the improvement of the businesses that it utilize. They exist a great number of authors that there are writing upon the theme, for which the number of definitions upon the theme very be changed also, likewise various is the type of methods to do benchmarking, since depending on the author or of the business where this process has been practiced are the steps and phases of the study. In this job we will present different types of processes used and we will elect the one that better be accommodated to the case of study.

Introducción

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía.

También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

Nuestros objetivos específicos son los siguientes:

- ❑ Desarrollar y comprender el término de calidad total como clave del éxito en las empresas.
- ❑ Analizar cómo lograr la excelencia empresarial.
- ❑ Especificar cuáles son los beneficios de aplicar programas de calidad total.
- ❑ Describir cómo afecta a las empresas nacionales e internacionales.
- ❑ Determinar mecanismos de evaluación de calidad en las empresas.

Antecedentes

Sin duda alguna el principal reto que tienen las empresas es el lograr mejorar sus procesos productivos, hacerlos mucho más eficientes que con los que cuentan en estos momentos, y ya teniéndolos poder compararse con su competencia; sin embargo, esto no es posible sino hay un marco de referencia.

Xerox tuvo la fortuna de descubrir y aplicar benchmarking a principios de su campaña para combatir la competencia. La experiencia de Xerox muestra la necesidad y la promesa de benchmarking.

En 1979 Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y se hicieron comparaciones de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto.

El benchmarking se formalizó con el análisis de las copadoras producidas por Fuji-Xerox, la afiliada japonesa de Xerox, y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón. Se identificó que los competidores vendían las máquinas al mismo precio que a Xerox les costaba producirlas por lo que se cambió el estilo de producción en EUA para adoptar las metas de benchmark fijadas externamente para impulsar sus planes de negocios. Debido al gran éxito de identificar los nuevos procesos de los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia ordenó que en todas las unidades de negocios se utilizara el benchmarking y el 1983 el director general ordenó la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y benchmarking se

contempló, junto con la participación de los empleados y el proceso de calidad, como fundamental para lograr la calidad en todos los productos y procesos.

Antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas, benchmarking cambió esto, ya que se empezó a ver la importancia de ver los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio post venta, etc. como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de benchmarking. Aunque durante esta etapa de benchmarking ayudó a las empresas a mejorar sus procesos mediante el estudio de la competencia, no representaba la etapa final de la evolución de benchmarking, sino que después se comprendió que la comparación con la competencia a parte de ser difícil, por la dificultad de conseguir y compartir información, sólo nos ayudaría a igualarlos, pero jamás a superarlos y a ser más competitivos. Fue por lo anterior que se buscó una nueva forma de hacer benchmarking, que permitiera ser superiores, por lo que se llegó a reconocer que benchmarking representa descubrir las mejores prácticas donde quiera que existan.

CAPITULO I: Aspectos metodológicos

1.1. Planteamiento del problema

¿Qué técnicas se deben aplicar para elevar la calidad de las operaciones en las escuelas de nivel medio superior?

Dentro de la actualidad que viven las instituciones de nivel medio superior nos encontramos con la poca aplicación de la tecnología en beneficio de sus actividades administrativas, otras escuelas de nivel medio superior se encuentran a la vanguardia en este medio, proporcionando a los alumnos las herramientas necesarias para poder vincularse con la institución de manera directa y menos compleja.

La manera en que los alumnos del nivel medio superior en particular los del CEB se vinculan con la institución, todavía es de manera personal con los departamentos de la misma, ocasionando en la gran mayoría de los casos engrosar el burocratismo, dificultando operaciones administrativas tan básicas y sencillas como lo es la inscripción de los alumnos, quienes realizan filas innecesarias para poder pagar su inscripción, situación que no es un problema exclusivo de los alumnos dado que el personal administrativo se ve inmiscuido en ese proceso durante días.

La escuela nunca tuvo la intención ni el interés para generar información que le permitiera medirse internamente, y saber cuáles podrían ser sus áreas a explotar o mejorar, todo eso llevo a la escuela a crecer de manera anárquica sin un punto de referencia claro y preciso.

1.2. Delimitación del problema

El Centro de Estudios de Bachillerato de Queréndaro Michoacán necesita aplicar técnicas orientadas a la obtención de la calidad, dichas técnicas logran eficientar las operaciones administrativas de la propia escuela, dado que no se cuenta ni existe una técnica de calidad que este por aplicarse en este nivel.

La forma empírica de trabajo que se ha venido desarrollando sigue subsistiendo, dado que en la mayoría de los casos las personas encargadas de realizar su trabajo se han casado con esa forma de trabajo durante años, cualquier cambio causa conflicto y más si implica aplicar técnicas de calidad que cambien su forma de trabajar, acompañadas estas con sistemas de información computacionales proporcionadas por organismos externos.

El área administrativa es el lugar que se ha visto rebasada por la realidad de una escuela en crecimiento, el trabajo basado en procesos de más de 20 años de antigüedad han persistido en el tiempo y espacio en la mayoría de las escuelas de nivel medio superior.

El poco interés presentado ha permitido la acumulación de información en papel que muchas veces se pierde o se desecha, información que habría permitido a la escuela tomar decisiones sobre su futuro inmediato con mayor certeza.

1.3. Hipótesis

Benchmarking es una técnica que permite obtener la calidad en las empresas, esto a partir de tener un punto de comparación con empresas del mismo ramo.

Las escuelas de nivel medio superior resolverán los problemas básicos de información, a partir de la aplicación de técnicas utilizadas en escuelas del mismo nivel que les permitirán ahorrar tiempo, esfuerzo y dinero en la obtención de la misma.

Los medios que se pondrán en manos de todos los integrantes de la escuela, permitirá tomar las decisiones necesarias para dar un rumbo más cierto a la misma, ya que se conocerán elementos necesarios para mejorar el desempeño académico e institucional del C.E.B. “Dr. Ignacio Chávez”.

1.4. Objetivos

General.

Optimizar el funcionamiento de los departamentos administrativos y académicos de la escuela de nivel medio superior, para poder efficientar sus labores y mejorar la relación con sus clientes directos, y así poder homogeneizar actividades que se realizan actualmente en las escuelas de nivel medio superior.

Específicos.

Los objetivos específicos que se pretenden en este trabajo de investigación son:

- Evaluar el área administrativa y académica en su funcionamiento.
- Destacar la importancia y trascendencia de la aplicación de técnicas para efficientar el trabajo.
- Determinar si actualmente son funcionales estas áreas.
- Aplicar técnicas de benchmarking en el área administrativa y académica.

1.5. Justificación

El benchmarking es un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Este proceso debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de acciones en un orden particular, siendo una secuencia coherente y esperada que cualquier miembro de la organización pueda repetir. Es continuo porque tiene lugar en un período de tiempo más o menos extenso, para poder demostrar la dinamicidad de las estrategias comerciales o de sus resultantes. Permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los servicios, procesos de trabajo, funciones, etc., facilitando el aprendizaje sobre uno mismo y los demás, enfocando el estudio de éstos últimos en cómo se prestan o realizan los servicios y no tanto en qué servicio se realiza o se presta.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II: Generalidades

2.1. ¿Qué es calidad total?

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

o **Origen de la técnica de la calidad total**

Como nos tienen acostumbrados, los japoneses fueron los pioneros. La II Guerra Mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales.

Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Managment (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costes y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.

Los principios de gestión de la calidad total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar:

- El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.
- Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos/servicios.
- Pero habrá que tener en claro que el producto/servicio ya no será el punto principal de calidad.

Los principios elementales son los siguientes:

- De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.
- La calidad la produce el último eslabón que termina el producto ó que está en contacto con el cliente pero nunca el director general.
- El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.

○ **Progreso del significado de la calidad total**

La transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sinnúmero de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina.

Explicar cómo analizar el hecho, de que la clave del éxito de la fuerza del año 2001, dentro de la organización es la Calidad Total en las empresas, para dar a conocer a la comunidad el porqué se realiza esta transformación, es una acción complicada.

Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas; existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del

concepto de calidad total? ¿Cómo la calidad total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de Globalización?

Se ha definido al Mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La clave del éxito es la Calidad Total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término calidad total es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

México está sufriendo ya hace algunos años los cambios de la calidad total; pero aún existen algunas empresas en nuestro país que no mostraban estas nuevas formas de hacer empresa y poco a poco están haciendo los cambios y otras ya fueron absorbidas por otras para no tener que cerrar sus puertas, la calidad de los productos, la red de distribución, las relaciones con la comunidad, el desempeño de los trabajadores, son puntos primordiales en la lucha para desarrollar empresas en estos tiempos.

2.2. Importancia de la calidad total

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los Trabajadores.
- Los Proveedores; y,
- Los Clientes.

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- El objetivo básico: la competitividad
- El trabajo bien hecho.
- La Mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.

- No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

2.3. El control de la calidad total

El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos).

Es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones. Para el efecto, se deberán desarrollar los siguientes pasos:

- Elegir qué controlar.
- Determinar las unidades de medición.
- Establecer el sistema de medición.
- Establecer los estándares de performance.
- Medir la performance actual.
- Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
- Tomar acción sobre la diferencia.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.

Las necesidades de quienes compran nuestros productos o servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua.

Esto supone la permanente adaptación de todos nuestros procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, si queremos seguir contando con su fidelidad

Gestión de la calidad es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.

o **Tipos de acción de Calidad Total**

Para lograr el mejoramiento de la calidad se debe pasar por un proceso, para así poder alcanzar niveles de performance sin precedentes.

Los pasos de este proceso pueden resumirse así:

- Probar la necesidad de mejoramiento.
- Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
- Organizarse para la conducción de los proyectos.
- Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
- Diagnosticar las causas.
- Proveer las soluciones.
- Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
- Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

Además se habla del Despliegue de la Función de Calidad (DFC), concepto complejo que provee los medios para traducir los requerimientos de los clientes en los apropiados requerimientos técnicos para cada etapa del desarrollo y manufactura del producto. Es decir, las actividades necesarias para traducir la voz del cliente en las características del producto final.

Para lograr esto, existen los siguientes principios:

- La calidad comienza con deleitar a los clientes.
- Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.
- Una organización de calidad conduce a sus clientes al futuro.
- Productos y servicios sin mácula y que satisfacen al cliente provienen de sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas.
- En una organización de calidad, la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.
- Todos en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben trabajar en concierto.

- El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo.
- En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.
- La organización de la calidad usa el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, hacer decisiones y lograr el mejoramiento.
- La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.
- La cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo.

Para que tengan éxito, los productos o servicios de una empresa se debe:

- Cubrir una necesidad concreta.
- Satisfacer las expectativas de los clientes.
- Cumplir especificaciones y normas.
- Cumplir los requisitos legales aplicables.
- Tener precios competitivos.
- Su coste debe proporcionar beneficio.

2.4. El soporte competitivo

o La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

o **Como estimular la competitividad**

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc, sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.

- Establecer reglas tributarias adecuadas
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales.
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.

○ **Ventajas y desventajas de incorporar la competitividad**

El mejoramiento continuo se aplica regularmente, permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.

VENTAJAS

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

- Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios.

DESVENTAJAS

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

o **La Estrategia Competitiva**

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.

Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Los servicios de apoyo asociados.

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y el mejoramiento continuo.

La labor del presidente es dar a conocer y comunicar por escrito las debidas directrices de manera clara y precisa; y darle la correspondiente responsabilidad a cada uno de los ejecutivos con el objeto de cumplir con todas las directrices y políticas establecidas por la compañía. En ocasiones el mejoramiento de la calidad requiere de importantes modificaciones a las políticas en vigor.

Luego de que la compañía adquiriera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un buen sondeo general con relación a opiniones de gerentes y empleados. El principal propósito de dicho sondeo, consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento.

Además, funciona como vínculo de comunicación entre empleados y gerentes; y permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la empresa.

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias. Las preguntas que conforman un sondeo deberán cubrir con los siguientes aspectos:

- Satisfacción general con la empresa.
- El puesto en sí.
- Las oportunidades de ascenso.
- El salario.
- La administración.

- Asesoramiento y evaluación.
- Productividad y calidad.
- Desarrollo profesional.
- Atención a los problemas personales.
- Prestaciones de la empresa.
- Entorno laboral.

Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener mucho cuidado al momento de llenar las formas, al analizar los datos y al proceder a dar la información a la directiva.

Para poder ayudar a la definición de las áreas problemas, es necesario que cada gerente reciba un informe completo de las respuestas de los subordinados. Este informe debe incluir una comparación clara contra el total de la compañía y contra el total de la función de la que forme parte.

Cada gerente debe llevar a cabo una sesión de retroalimentación con los subordinados, para poder presentarles los resultados del sondeo. Estas sesiones son de suma importancia ya que:

- Los empleados poseen real interés en conocer los resultados generales y la comparación de datos de su departamento con los del resto que conforman la compañía.
- Brindan a los gerentes la oportunidad de poder examinar los aspectos más importantes para sus subordinados.
- Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.
- Permiten demostrar la seriedad de la dirección con respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.
- Permiten al equipo poder desarrollar ampliamente y emprender acciones correctivas.

- o **Calidad total: maniobra clave de la competitividad**

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización.

Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas".

Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen

parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros.

Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

o **Influencia de los proveedores en la búsqueda de calidad**

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

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

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

ser muy útil para resolver problemas recurrentes, vigilar el desempeño de un proveedor a largo plazo e investigar problemas de rendimiento de los problemas en el campo.

La calidad es sólo uno de los tres criterios del desempeño de los proveedores. Los otros dos son entregas y costos. Existen muchos métodos para calcular un índice general de desempeño de los proveedores, asignándose pesos diferentes a los tres elementos del desempeño.

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

Un sistema de calificación para los proveedores más simple podría ser simplemente, calificando las entregas a tiempo o a destiempo.

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

o **Rivalizar humanizando la organización**

Las estructuras actuales, basadas en la pirámide y en la jerarquía, ya son obsoletas y no responden a mercados de rápidos movimientos. Estas estructuras provocaron una deshumanización de las empresas, un concepto de trabajo

desgastado, grandes y lentos controles burocráticos y un deterioro constante del medio ambiente.

El nuevo pensamiento empresarial se basa en el desarrollo, la estructuración y la sistematización del capital intelectual como la base de la organización del futuro.

Administrar el conocimiento conlleva a un cambio radical y profundo en la administración tradicional de las empresas y en el concepto de trabajo en su esencia.

El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo tratándose de adaptar a los continuos cambios en el medio ambiente empresarial. En sus orígenes, la calidad por inspección se basó en la detección de errores en los productos terminados que ofrece la empresa.

Más tarde la calidad evolucionó a asegurar los procesos productivos y así evitar los posibles defectos de los productos finales. Con llegada de la calidad total, el término calidad, dejó de ser un herramienta de control y se convirtió en la estrategia de la empresa basada en el liderazgo del director general y en el cliente como la persona que define la calidad dentro de la empresa.

La mejora continua de la calidad orienta los esfuerzos de todo el personal hacia una mejora constante de todas sus actividades a ofrecer un valor agregado al cliente final.

Capítulo III: Metodologías para la calidad

3.1. Edwards Deming: Un visionario de la Calidad Total

La gestión de calidad Deming es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucramiento de todas las áreas.

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

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

W. Edwards Deming nace un 14 de Octubre de 1900 en E.U.A. hijo de Albert Deming. Creció en Wyoming durante la época en que la irrigación estaba amenazando al viejo oeste y el transporte se hacía por carretas tiradas por caballos.

A principios de siglo se mudó con su familia de Sioux City, a Cody Wyoming. Posteriormente se trasladaron a la ciudad de Powell, en la cual se instalaron en un terreno de 16 hectáreas y en una choza de cartón alquitranado; acondicionó la biblioteca de su padre y el piano de su madre. El padre se dedicaba al cultivo mientras que su madre a dar clases de música.

Los primeros años en Powel fueron muy difíciles para la familia pero W. Deming con su negocio especializado en la venta de seguros, bienes raíces y servicios jurídicos pudieron salir adelante: Lo más difícil era la incomodidad con que vivían ya que no había electricidad ni drenaje. William Edwards ganaba 25 centavos haciendo mandados en un hotel, llegó a ganar 10 dólares al mes por encender los faroles que alumbran la calle. Con el tiempo la situación de la familia fue mejorando.

En 1917 W. Deming realiza un viaje a Caramie para empezar sus estudios en la universidad de Wyoming, en la ciudad encontró trabajo de conserje, paleó nieve, trabajó en una fuente de sodas, tocó el flautín en el coro de la universidad. En el año de 1921 se graduó pero decide quedarse un año más para estudiar matemáticas y física. Un año más tarde enseñó física en una mina de Colorado, así obtuvo una maestría en matemáticas y en física. Estando allí cortejó a una maestra llamada Agnes Bell con la que se casó en 1923 y adoptaron un hijo Danothy.

En 1924 un profesor lo anima para que siga estudiando en Yale recibiendo su P.h. en física. En el verano trabaja en la planta Hawthorne de la Western Electric de Chicago en la cual 46000 personas fabricaban teléfonos en un ambiente de explotación y mala remuneración.

Algunas de sus ideas de la administración surgieron de su experiencia en Hawthorne, donde los trabajadores eran remunerados de acuerdo a lo que producían. El mayor interés que tenía Deming era el de estudiar el nitrógeno y de analizar sus efectos en las cosechas. En 1954 rechazó ofertas para trabajar en la industria privada.

Su esposa Agnes muere en 1930. Dos años más tarde se casa con Lola Shupe una matemática con la cual tuvo dos hijas, Diana que nace en 1934, y Linda que nace en 1942. Cuando Deming trabaja en el departamento de agricultura conoce a Walter A. Shewhart, experto en estadística y trabajaba con Bell telephone

laboratories de Nueva York. Desarrolló técnicas para llevar procesos industriales a lo que el llamaba "control estadístico".

El Dr. Deming fue reclutado por el comando supremo de las fuerzas aliadas para realizar un censo japonés. El país estaba muy dañado, cuando Deming llegó la ocupación llevaba dos años y había pocos indicios de recuperación física. Deming trató de familiarizarse con la su cultura. En 1956 escribió que sus métodos de estudio se convertirían en japoneses.

El Dr. Deming no conocía al grupo de unión de científicos e ingenieros japoneses (UCIJ) el cual se había organizado para la reconstrucción del país, la situación en Japón era grave ya que no podía producir la suficiente comida para alimentar a la gente.

Era evidente que se tenía que exportar bienes a fin de tener dinero para comprar alimentos. Pero por la causa de la guerra en Japón no solo perdió mercado, sino que la producción industrial era muy mala por que le había dado al Japón lo que el doctor Deming llamaba "patrimonio negativo".

Los miembros de la UCIJ estaban fascinados con las teorías de Shewhart, y también con el Dr. Deming estaban fascinados por sus conocimientos y su cordialidad y pensaron que quizá les ayudaría en sus esfuerzos de recuperación. En Marzo de 1950, el director ejecutivo de la UCIJ, Kenichi Koyanagi, le escribió al Dr. Deming que les diera a los investigadores, gerentes de producción e ingenieros, una serie de conferencia sobre métodos de control de calidad. La respuesta del Dr. Deming fue si y llegó a Tokio el 16 de Junio de 1950. La situación de Japón había mejorado.

El 19 de junio ante un grupo de 500 personas realiza la primera de doce serie de conferencias. El Dr. Deming estaba preocupado por su experiencia en los estados

unidos donde el control estadístico de calidad había florecido en un tiempo tan breve.

El Dr. Deming animaba a los japoneses a producir con calidad, siguiendo el método de realizar una investigación y mirar a futura para producir bienes que tuvieran mercado durante mucho tiempo. En Agosto de ese año la cámara de comercio de Tokio invitó al Dr. Deming para que se dirigiera a otros 50 industriales y les hablara de sus métodos y 45 más en Hakone. Al finalizar el verano, había llegado a la gerencia de la mayoría de las compañías grandes, además de enseñarles técnicas estadísticas a miles de técnicos.

Para mostrar su aprecio, los japoneses establecieron en 1951 el premio Deming, una medalla de plata que llevaba grabado el perfil de Dr. Deming, el cual se otorgaba en dos categorías, a un individuo por sus conocimientos en teoría estadística y a compañías por logros obtenidos en la aplicación estadística.

Los japoneses estaban muy agradecidos con el Dr. Deming ya que él les brindaba su calurosa cordialidad a todos los japoneses que conocía e intercambiaba francas opiniones con todo el mundo. Su noble personalidad impresionó profundamente a todos los que aprendieron de él y que llegaron a conocerlo. La sinceridad y el entusiasmo con que se dedicó a sus cursos siguen vivos y vivirán para siempre en la memoria de todos.

Para 1980 treinta años después de enseñarles sus métodos a los japoneses, el Dr. Deming fue descubierto en los Estados Unidos, y lo lanzaron a la fama, la persona que descubrió al Dr. Deming fue una productora de televisión, Clare Crawford-Mason.

En 1982 publicó un libro para usarlo en sus cursos de calidad, productividad y posición competitiva, un libro grueso, encuadernado en rústica, publicado por el Centro de Estudios Avanzados de Ingeniería de Massachusetts.

3.2. Pasos del ciclo Deming

Los pasos que sugiere Deming para lograr éxitos en la búsqueda de calidad son los siguientes:

1. CREAR **CONSTANCIA** EN EL PROPÓSITO PARA LA MEJORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

El Dr. Deming sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.

La gerencia tiene dos clases de problemas, dice el Dr. Deming: los de hoy y los de mañana. Los problemas de hoy tienen que ver con las necesidades inmediatas de la compañía: como mantener la calidad, como igualar la producción con las ventas; el presupuesto; el empleo; las utilidades; el servicio; las relaciones publicas.

Ninguna compañía que carezca de un plan para el futuro, podrá continuar en el negocio. Los empleados que trabajan para una compañía que está invirtiendo para el futuro, se sienten más seguros y están menos deseosos de buscar otro empleo.

Habrá que tener una declaración de constancia en el propósito; se recomienda a las compañías que piensen detenidamente en el futuro, y que desarrollen un plan y métodos para continuar en el negocio. Constancia en el propósito significa:

- Innovación.- Consiste en la introducción de algún producto, por el solo hecho de tener algo nuevo que vender, debe tener algún beneficio. Todo plan debe responder a las siguientes preguntas satisfactoriamente.

¿Qué materiales se requerirán? ¿A qué costo? ¿Cuál será el método de producción? ¿Qué gente nueva deberá contratarse? ¿Qué cambios serán necesarios en el equipo? ¿Qué nuevas habilidades se requerirán, y para cuánta gente? ¿Cómo serán entrenados en estas nuevas capacidades los empleados actuales? ¿Cómo serán capacitados los supervisores? ¿Cuál será el costo de producción? ¿Cuál será el costo de mercadeo? ¿Cuáles serán el costo y el método de servicio? ¿Cómo sabrá la compañía si el cliente esta satisfecho?

- Investigación e instrucción.- Con el fin de prepararse a futuro, una compañía debe invertir hoy. No puede haber innovación sin investigación, y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos.
- Mejoramiento continuo del producto y del servicio.- Esta obligación con el consumidor nunca termina. Se pueden obtener grandes beneficios mediante un continuo proceso de mejoramiento del diseño y del desempeño de productos ya existentes. Es posible, y realmente fácil, que una organización entre en decadencia si erróneamente se dedica a fabricar un producto que debiera fabricar, aunque todos los elementos de la compañía se desempeñen con dedicación y empleen los métodos estadísticos y todas las demás ayudas que puedan estimular la eficiencia.
- Mantenimiento de los equipos y nuevas ayudas para la producción.- Obviamente una compañía no puede mejorar su producto con equipos que no funcionan bien ni pueden lanzar un nuevo producto usando maquinaria obsoleta. Es necesario invertir en estas áreas.

2. ADOPTAR UNA **NUEVA FILOSOFÍA**.

Los norteamericanos son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco.

La calidad debe convertirse en la nueva religión. Hay nuevos estándares. Ya no podemos darnos el lujo de vivir con errores, defectos, mala calidad, malos materiales, manejando daños, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o nulo, cambios continuos de un empleo a otro por parte de los ejecutivos y un servicio desatento y hosco.

Las empresas rara vez aprenden de la insatisfacción de sus clientes. Los clientes no se quejan, simplemente cambian de proveedor. Seria mejor tener clientes que elogien el producto.

3. DEJAR DE CONFIAR EN LA INSPECCIÓN MASIVA.

Las firmas norteamericanas inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien se reprocesan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso.

La inspección que se hizo con el ánimo de descubrir los productos malos y botarlos es demasiado tardía, ineficaz y costosa. La calidad no se produce por la inspección, sino por el mejoramiento del proceso.

Como cuestión práctica, siempre será necesario ejercer cierto grado de inspección, aunque sea para averiguar lo que se esta haciendo. En algunos casos, podría ser necesaria una inspección del 100%, por razones de seguridad.

La inspección debe de llevarse acabo de manera profesional, no con métodos superficiales, el objetivo de toda compañía de ser abolir la calidad por inspección. La inspección no debe dejarse para el producto final, cuando resulta difícil determinar en que parte del proceso se produjo un defecto.

4. PONER FIN A LA PRÁCTICA DE CONCEDER NEGOCIOS CON BASE EN EL PRECIO ÚNICAMENTE. (**LAS COMPRAS**)

Los departamentos de compras tienen la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad.

Tiene tres serias desventajas: la primera es que, casi invariablemente, conduce a una proliferación de proveedores. La segunda es que ello hace que los compradores salten de proveedor en proveedor. Y la tercera es que se produce una dependencia de las especificaciones, las cuales se convierten en barreras que impiden el mejoramiento continuo.

La mejor forma de servirle un comprador a su compañía es desarrollando una relación a largo plazo de lealtad y confianza con un solo proveedor, en colaboración con el departamento de ingeniería y de otros departamentos, para reducir los costos y mejorar la calidad.

5. **MEJORAR CONSTANTEMENTE** Y POR SIEMPRE EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS.

El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

Hay que incorporar la calidad durante la etapa del diseño, y el trabajo en equipo es esencial para el proceso. Una vez que los planes están en marcha, los cambios son costosos y causan demoras.

Todo el mundo y todos los departamentos de la compañía deben convenir en implantar el mejoramiento continuo. Este no debe limitarse a los sistemas de producción o de servicio. Los de compras, transporte, ingeniería, mantenimiento, ventas, personal, capacitación y contabilidad, todos tienen un papel que desempeñar.

La gerencia debe tomar la iniciativa. Solamente la gerencia puede iniciar el mejoramiento de la calidad y la productividad. Es muy poco lo que los trabajadores empleados en la producción pueden lograr por si solos. La eliminación de un problema irritante o la solución de un problema particular, no forma parte del mejoramiento de un proceso.

Mediante el uso de datos interpretados apropiadamente pueden tomarse decisiones inteligentes.

6. INSTITUIR EL **ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN**.

Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.

Es muy difícil borrar la capacitación inadecuada, esto solamente es posible si el método nuevo es totalmente diferente o si a la persona la están capacitando en una clase distinta de habilidades para un trabajo diferente.

Por otra parte, la capacitación no debe finalizar mientras el desempeño no haya alcanzado el control estadístico y mientras haya una posibilidad de progreso. Todos los empleados tendrán que recibir alguna capacitación en el significado de

la variación, y es preciso que tenga un conocimiento rudimentario de los gráficos de control.

7. INSTITUIR EL LIDERAZGO.

El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, sino, orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual.

Ejercer el liderazgo es tarea de la gerencia. Es responsabilidad de la gerencia descubrir las barreras que les impiden a los trabajadores enorgullecerse de lo que están haciendo. En lugar de ayudar a los trabajadores a hacer su trabajo en forma correcta, la mayor parte del personal de supervisión hace exactamente lo contrario.

En la actualidad, frecuentemente el trabajo es tan nuevo para el supervisor como para los trabajadores, se sienten cómodos en un sistema que les impone a los empleados cantidad o cuotas.

La tarea del gerente es guiar, ayudarles a los empleados a realizar mejor su trabajo. Al contratarlos, la gerencia asume la responsabilidad de su éxito o fracaso.

La mayor parte de las personas que no realizan bien su trabajo no son holgazanes que fingen estar enfermos para no trabajar, sino que simplemente han sido mal ubicadas. Si alguien tiene una incapacidad o no puede realizar un trabajo, el gerente tiene la obligación de encontrar un lugar para esa persona.

8. ELIMINAR EL TEMOR Y EL MIEDO.

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en qué consiste el trabajo, o qué está bien o que está mal.

Las personas que ocupan posiciones gerenciales, no entienden en qué consiste su trabajo ni lo que está bien o mal, no saben cómo averiguarlo. Muchas temen hacer preguntas o asumir una posición. La gente tiene miedo de señalar los problemas por temor de que se inicie una discusión o que lo culpen del problema.

La gente teme perder su aumento de sueldo o su ascenso, o lo que es peor su empleo. Teme que le asignen trabajos punitivos o que le apliquen otras formas de discriminación. Temen que sus superiores puedan sentirse amenazados y se desquiten de algún modo si se muestra demasiado audaz. Teme por el futuro de su compañía y por la seguridad de su empleo. Teme admitir que cometió errores.

Para lograr mejor calidad y productividad, es preciso que la gente se sienta segura. Los trabajadores no deberán tener miedo de informar sobre un equipo dañado, de pedir instrucciones o de llamar la atención sobre las condiciones que son perjudiciales para la calidad.

9. DERRIBAR LAS **BARRERAS** QUE HAY ENTRE LAS ÁREAS.

Con frecuencia, las áreas de staff, departamentos o secciones, están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí.

Esto sucede cuando los departamentos persiguen objetivos diferentes y no trabajan en equipo para solucionar los problemas, para fijar las políticas o para trazar nuevos rumbos.

Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, si sus metas están en conflictos, pueden arruinar a la compañía. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía.

10. ELIMINAR **LOS LEMAS O SLOGANS**, LAS EXHORTACIONES Y LAS METAS DE PRODUCCIÓN PARA LA FUERZA LABORAL.

Estos nunca les sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo.

Los eslóganes generan frustraciones y resentimientos. Una meta sin un método para alcanzarla es inútil. Pero fijar metas sin describir como han de lograrse es una practica común entre los gerentes norteamericanos.

Es totalmente imposible para cualquier persona o para cualquier grupo desempeñarse fuera de un sistema estable, cualquier cosa puede suceder. La tarea de la gerencia, tal como hemos visto, es tratar de estabilizar los sistemas. Un sistema inestable produce una mala impresión de la gerencia.

11. ELIMINAR LAS **CUOTAS** NUMÉRICAS.

Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general, constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.

Las cuotas u otros estándares de trabajo tales como el trabajo diario calculado, obstruyen la calidad más que cualquier otra condición de trabajo. Los estándares de trabajo garantizan la ineficiencia y el alto costo.

A menudo incluyen tolerancia para artículos defectuosos y para desechos, lo cual es una garantía de que la gerencia los obtendrá.

En ocasiones la gerencia fija expresamente un estándar de trabajo por lo alto, con el propósito de descartar a la gente que no puede cumplirlo. Cuando las cuotas se fijan para los que pueden cumplirlas, la desmoralización aun es mayor.

Los incentivos estimulan a la gente para que produzcan cantidad en vez de calidad. Incluyen los costos de trabajo rechazado, repetido o de menor calidad como elementos de la ecuación. En algunos casos, los trabajadores son objetos de deducciones salariales por razón de las unidades defectuosas que producen.

Un estándar de trabajo apropiado definirá lo que es y lo que no es aceptable en cuanto a calidad. La calidad aumentará a una tasa cada vez mayor de esa etapa en adelante. En lugar de asignarle cuotas a un trabajo, se debe estudiar dicho trabajo y definir los límites de dicho trabajo.

12. REMOVER LAS BARRERAS QUE IMPIDEN EL ORGULLO POR UN TRABAJO BIEN HECHO. (**LOGROS PERSONALES**)

La gente está ansiosa por hacer un buen trabajo, y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.

A medida que mejora la calidad, también mejora la productividad. A menudo los gerentes se conmocionan cuando se enteran de lo que anda mal. Los trabajadores se quejan de que no saben de un día para otro lo que de ellos se esperan. Los estándares cambian con frecuencia. Los supervisores son arbitrarios. Rara vez se les proporciona una retroalimentación de su trabajo hasta que conozcan las evaluaciones del desempeño o se hagan aumentos de sueldo, y entonces ya será demasiado tarde. Hoy en día, a la gente la consideran como si fuera una mercancía que se usa cuando se necesita. Si no se necesita, se devuelve al mercado.

Una cortina de humo es un medio al que recurre el gerente para aparentar que esta haciendo algo al respecto de un problema. Tales programas muestran una notable tendencia a desvanecerse, porque la gerencia nunca les confiere autoridad alguna a los empleados ni actúa sobre sus decisiones o recomendaciones. Los empleados se decepcionan más aún.

13. INSTITUIR UN PROGRAMA VIGOROSO DE EDUCACIÓN Y RECAPACITACIÓN.

Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos.

El hecho de que usted tenga gente buena en su organización no es suficiente. Ella debe estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que se necesitan para manejar nuevos materiales y nuevos métodos. La educación y el reentrenamiento son necesarios para la planificación a largo plazo.

A medida que mejora la productividad, se requerirá menos gente en algunos casos. Quizá se agreguen algunos puestos, pero otros pueden desaparecer. Debe poner en claro que nadie perderá su empleo debido al aumento en la productividad.

La educación y el entrenamiento deben preparar a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades. Habrá necesidad de una mayor preparación en estadística, en mantenimiento y en la forma de tratar con los proveedores. La preparación en técnicas estadísticas, sencillas pero poderosas, será necesaria en todos los niveles.

14. TOMAR MEDIDAS PARA LLEVAR A CABO LA TRANSFORMACIÓN.

Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta.

Todos los empleados de la compañía, incluyendo los gerentes, deben tener una idea precisa de cómo mejorar continuamente la calidad. La iniciativa debe venir de la gerencia. El ciclo Deming hoy en día constituye el elemento esencial del proceso de planificación.

Paso 1: el primer paso es estudiar un proceso, decidir que cambio podría mejorarlo.

Paso 2: efectúe las pruebas, o haga el cambio, preferentemente en pequeña escala.

Paso 3: observe los efectos.

Paso 4: ¿que aprendimos?

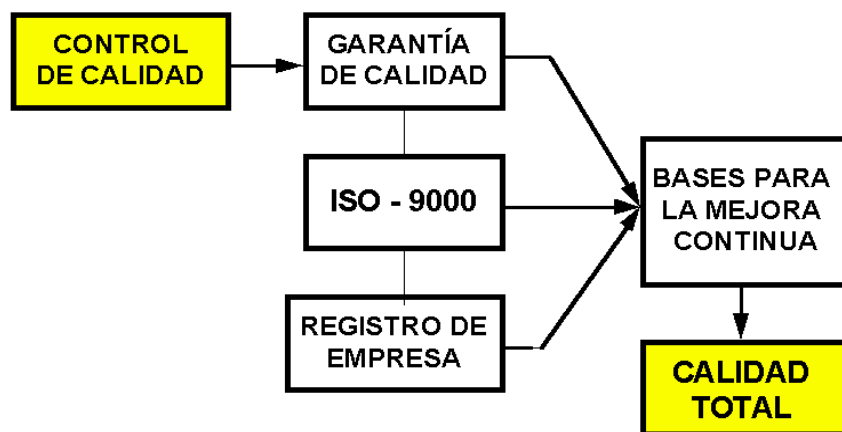
Para lograr la transformación es vital que todos empiecen a pensar que el trabajo de cada cual, debe proporcionarles satisfacción a un cliente.

3.3. ¿Qué son las normas ISO?

ISO, siglas de International Standards Organization, Organización Internacional de Normalización, organismo encargado de coordinar y unificar las normas internacionales de calidad. Son una familia de normas técnicas interrelacionadas, emitidas por la International Organization for Standardisation (IOS) a través de sus comités regionales. Se eligió el término ISO porque significa igual en griego. Las principales son la ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

Estas normas certifican la calidad de las unidades de negocio de la Empresa (por tanto, nunca se refieren a los productos), y no distinguen distintos niveles de excelencia, es decir, las compañías pueden optar por estas normas en función de sus ámbitos de actuación.

ALCANCE DEL SISTEMA DE CALIDAD



Así, las firmas que diseñen, fabriquen o comercialicen sus mercancías podrán aspirar a conseguir la ISO 9001, ya que esta norma certifica calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa.

En estos tres últimos puntos se centra el ISO 9002. Los ISO 9003 miden los ensayos finales de los productos y las inspecciones.

El cumplimiento de las normas ISO sólo es obligatorio cuando así lo estipule una cláusula contractual entre proveedor y cliente, o por exigencias de la administración pública.

Estas normas son tan sólo un sistema de aseguramiento de la calidad. Certifican un mínimo de excelencia y garantizan que la calidad es estable de acuerdo con los objetivos marcados por la Empresa. Lo verdaderamente importante no es la obtención del ISO, sino el proceso por el que pasa la empresa para conseguir el certificado.

Según los expertos, el ISO se ha convertido en una herramienta de marketing y muchas compañías se anuncian en los medios de comunicación utilizando como reclamo el hecho de que sus productos hayan obtenido un certificado, lo que puede llegar a confundir al cliente potencial. Habrá que legislar en este sentido, para erradicar este tipo de publicidad engañosa, que sobrevive gracias a la confusión existente en torno al concepto de calidad.

Es aconsejable, aunque no imprescindible, acudir en primer lugar a una consultora. Ésta orientará al empresario, y le recomendará un plan de calidad a aplicar en su gestión, a través de la cual conseguirá el certificado que le acredita como cumplidor de las normas ISO.

La implantación de un plan de calidad suele proponer un cambio en la cultura de la Empresa. Los fracasos tienden a producirse en los momentos de puesta en marcha, ya que la compañía debe realizar una autoevaluación que permita definir los puntos más débiles para conseguir mejorarlos.

Una vez superado este primer trámite, el plan establecido es sometido a una exigente auditoria por parte de las compañías certificadoras, que serán las encargadas de juzgar si la gestión llevada a cabo es acreditable.

Esto es el mínimo a conseguir para una Empresa que desea calidad; luego, hay que mantenerlo con posteriores evaluaciones, constantes mejoras y sucesivas auditorias.

En el año 99 se celebró en Madrid la II Conferencia Internacional sobre Calidad en la Gestión (Cical 99). En ella quedaron establecidos los ingredientes para el éxito de una oficina de control de calidad y de su director:

- Explicar la incidencia del control de calidad en la reducción de costes y el incremento de ingresos.
- Profundizar sobre las razones de cambio a través del Benchmarking (sistema articulado sobre una doble base: primero tomar como ejemplo las mejores estrategias de las empresas en el ámbito práctico; segundo, la medición del grado de satisfacción y motivación de las personas que trabajan en el proceso productivo, así como del cliente).
- Convertirse en estímulo para los principales departamentos y para la dirección, que además debería funcionar como una auditoria interna; y,
- Trabajar al lado del cliente.

Las áreas examinadas para conceder van desde el sistema de control de los proveedores, pasando por todo el proceso de producción y fabricación, hasta la escala jerárquica de responsabilidad dentro de la Empresa. Cerca de 20 factores distintos de la estructura de la compañía son sometidos a revisión.

En Cical, algunos expertos cifraron el precio de la no-calidad en el 15-20% de los costes financieros.

La compañía que implanta un sistema de calidad suele reducir sus costes de una forma considerable. Pero éste no es el único resultado positivo, ya que los ingresos también son susceptibles de mejora gracias a una mayor satisfacción del cliente y de los empleados (que se encuentran mucho más integrados en la Empresa).

Además, muchas grandes firmas exigen a sus clientes la certificación ISO 9000. La Segunda Semana Europea de Calidad, celebrada en noviembre de 1996, tenía como lema “Calidad en Europa: Unidos ganamos”. Y es que hay que insistir que la calidad es cosa de todos y a todos beneficia.

El cliente tiene la garantía de que el nivel de calidad programado por la Empresa se cumple de forma constante. Cuando una compañía establece un sistema de calidad, debe mantener una visión actualizada de la firma a lo largo de todo el proceso para aunar las iniciativas y los planes de mejora.

En este caso, se entiende por visión el sueño con el que se quiere entusiasmar al accionista pero, sobretudo, al cliente, que resulta ser el objetivo principal y uno de los mayores beneficiados.

Existe una complicada jerarquía de entidades encargadas de normalizar el proceso certificador. Cada una de ellas está capacitada para certificar determinados sectores industriales.

Ventajas del registro ISO 9000:

- Optimización de la estructura de la empresa y motivación e integración del personal.
- Mejor conocimiento de los objetivos de la empresa.
- Mejora en las comunicaciones y en la calidad de la información.
- Definición clara de autoridad y responsabilidades.

- Análisis de las causas de los problemas de calidad.
- Mejora en la utilización del tiempo y los materiales.
- Aseguramiento de una calidad constante, con sistemas formalizados y certificados.
- Disminución de defectos, menos trabajos repetidos y reducción de costes de calidad.
- Prevención de errores.
- Mejores relaciones con clientes y proveedores.
- Mejora de la imagen corporativa.
- Presentación de ofertas más competitivas¹³. Posible reducción de auditorías de clientes.
- Documentación más adecuada en caso de reclamaciones.

3.4. El mejoramiento continuo

El Mejoramiento Continuo es un ejemplo de calidad total y de competitividad, más que una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo y competitividad, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

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

A continuación se presentan algunas definiciones de lo que significa el mejoramiento continuo para algunos autores:

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

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

Abell, D. se expresa del mejoramiento continuo opinando que es mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

L. P. Sullivan define el mejoramiento continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización de lo que se entrega a los clientes.

3.5. Importancia del mejoramiento continuo.

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

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

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

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

3.6. Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

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

Desventajas

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

3.7. La Eficiencia del Proceso

Es necesario subrayar de inmediato la elección del término eficiencia, ya que puede dar lugar a una interpretación errónea. Para nosotros, la **eficacia** mide la capacidad de utilizar medios para lograr determinado fin: un piloto es eficaz en la medida en que emplea del mejor modo posible los recursos de su vehículo para ganar la carrera. La **eficiencia** alude, en cambio, al mediano plazo, durante el cual los medios y objetivos son llamados a evolucionar. Los sistemas productivos que duran son, a menudo, los que han visto renovar sus máquinas, hombres, métodos, productos y sus estrategias, es decir sus metas. Dicho de otro modo, nuestra medida de la eficiencia se refiere más bien a la capacidad de que dispone un sistema productivo para mantenerse en la duración que a la de realizar los mejores resultados inmediatos posibles.

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso. Las características típicas de eficiencia son:

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

A medida que realiza la revisión, busque y registre los procedimientos para medir la eficiencia de actividades y grupos de actividades. Estos datos se utilizarán posteriormente, cuando se establezca el proceso total de medición.

Capítulo IV. BENCHMARKING

4.1. Definición.

Como ya se mencionó antes, existen varios autores que han estudiado el tema, y de igual manera se han presentado varias definiciones de lo que es benchmarking, A continuación se presentan algunas definiciones.

Definición Formal.

Se derivó de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de benchmarking al área de fabricación:

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

(David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición es que se puede aplicar benchmarking a todas las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Definición del Webster's.

Esta definición también es informativa y define benchmarking como :

Una marca del agrimensor... de una posición previamente determinada... y que se usa como punto de referencia... un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo.

Sirve para reforzar la idea de que benchmark es un estándar para la comparación de otros objetos o actividades. Es un punto de referencia a partir del cual se medirán otros.

Definición de trabajo.

Es la definición desde el punto de vista de alguien que ha trabajado en el proceso durante varios años y lo ha puesto en práctica muchas veces, y es:

Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Robert C. Camp).

Esta definición es comprensible para las unidades de negocios y funciones orientadas hacia las operaciones. La atención se centra en las prácticas. Insiste en las prácticas y la comprensión de las mismas antes de derivar una métrica de benchmarking. Las mediciones de benchmarking se contemplan como el resultado de comprender las mejores prácticas, no como algo que pueda cuantificar primero y comprender después. Se concentra en lograr el desempeño excelente, el dantotsu, la mejor de las prácticas, la mejor de su clase, la mejor de su especie. Es una definición proactiva ya que es un esfuerzo positivo y calculado para obtener la cooperación de los socios en el benchmarking.

Benchmarking es la justificación más creíble para todas las operaciones. Es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y lo ha incorporado a sus planes y procesos.

Entre otras definiciones tenemos la extraída del libro BENCHMARKING de Bengt Kallöf y Svante Östblom la cual es :

Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

Como vemos en esta definición se vuelve a mencionar el hecho de que benchmarking es un proceso continuo. También se presenta el termino de comparación y por ende remarca la importancia de la medición dentro del benchmark. Estos autores se centran, a parte de la operaciones del negocio, en la calidad y en la productividad de las mismas, considerando el valor que tienen dichas acciones en contra de los costos de su realización lo cual representa la

calidad, y la relación entre los bienes producidos y los recursos utilizados para su producción, lo cual se refiere a la productividad.

Benchmarking.- *Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Michael J. Spendolini*

4.2. Lo que es, lo que no es.

- Benchmarking no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Los recursos se asignarán a la forma más efectiva de apoyar las necesidades de los clientes y obtener la satisfacción de los mismos.
- Benchmarking no es una panacea o un programa. Tiene que ser un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante - la recopilación y selección constante de las mejores prácticas y desempeño externos para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio. Tiene que tener una metodología estructurada para la obtención de información, sin embargo debe ser flexible para incorporar formas nuevas e innovadoras.
- Benchmarking no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.
- Benchmarking es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.
- Benchmarking no sólo es una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.
- Benchmarking es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos.
- Es un nuevo enfoque administrativo. Obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria.
- Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual. Elimina la subjetividad de la toma de decisiones.

4.3. Conclusión sobre definiciones.

Por lo que podemos ver existen varias definiciones sobre lo que es benchmarking, y aunque difieren en algunos aspectos también se puede notar que concuerdan o presentan una serie de elementos comunes. Para empezar en la mayoría de ellas se resalta el hecho de que benchmarking es un proceso continuo y no sólo una panacea que al aplicarla en nuestra empresa resuelva los problemas de la misma, sino que es un proceso que se aplicará una y otra vez ya que dicho proceso está en búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria, y como sabemos la industria está en un cambio constante y para adaptarse a dicho cambio desarrolla nuevas practicas, por lo que no se puede asegurar que las mejores prácticas de hoy lo serán también de mañana.

Otro de los puntos importantes que se mencionan es el hecho de que benchmarking no es una receta de cocina, sino que es un proceso de descubrimiento y aprendizaje continuo en el cual es de suma importancia el concepto de medición y de comparación.

También se vio en las diferentes definiciones que este proceso no sólo es aplicable a las operaciones de producción, sino que puede aplicarse a todas la fases del negocio, desde compras hasta los servicios post venta, por lo que benchmarking es una herramienta que nos ayuda a mejorar todos los aspectos y operaciones del negocio, hasta el punto de ser los mejores en la industria, observando aspectos tales como la calidad y la productividad en el negocio.

De igual manera podemos concluir que es de suma importancia el hecho de que este proceso se concentrará en las prácticas y operaciones de negocios de las empresas que sean reconocidas como las mejores prácticas de la industria. Por lo cual es una nueva forma de administrar ya que cambia la práctica de compararse sólo internamente a comparar nuestras operaciones en base a estándares impuestos externamente por las empresas reconocidas como los líderes del negocio o aquellos que tienen la excelencia dentro de la industria.

4.4. Aspectos y categorías del Benchmarking

Benchmarking ha sido presentado como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo hay aspectos y categorías de benchmarking que es importante revisar.

ASPECTOS

Calidad:

Entre los aspectos tenemos a la calidad, que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último la comparaciones con la competencia. También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de revisar el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc. Por último dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en base a que tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso e involucramiento del mismo, así como en el entrenamiento.

Productividad:

El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por

el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

Tiempo:

El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo han demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

CATEGORÍAS DE BENCHMARKING

BENCHMARKING INTERNO

En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

BENCHMARKING COMPETITIVO

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo

de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

BENCHMARKING FUNCIONAL

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del “no fue inventado aquí” que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria.

BENCHMARKING GENÉRICO

Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Que mejor prueba de la posibilidad de ponerlo en práctica se pudiera obtener que el hecho de que la tecnología ya se ha probado y se encuentra en uso en todas partes. El benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.

4.5. Metodología.

4.5.1. Proceso de Robert C. Camp

PROCESO DE BENCHMARKING DE ROBERT C. CAMP (XEROX)

El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

Fase De Planeación

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes - qué, quién y cómo.

1.- Identificar que se va a someter a benchmarking. En este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso no podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aun más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.

2.- Identificar compañías comparables. En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con que compañía no habremos de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio del investigador.

3.- Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos. La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser:

- Información interna. Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.
- Información del dominio público. Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.
- Búsqueda e investigaciones originales. La información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
- Visitas directas en la ubicación. Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

Fase De Análisis

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el benchmarking.

4.- Determinar la brecha de desempeño actual. En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son:

- Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.
- Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.

- Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

5.- Proyectar los niveles de desempeño futuros. Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. En este paso se puede hacer uso de la gráfica Z la cual nos muestra en forma gráfica el tamaño de la brecha, así como el alcance completo de la brecha, en la actualidad y en el futuro.

Es útil basar la gráfica en una sola estadística resumida que muestre la función o el desempeño global de la unidad de negocios. Esta gráfica se divide en tres componentes esenciales. Se muestra la tendencia de la productividad histórica, o reducción del costo. Después se muestra el tamaño de la brecha, y por último se muestra traza la productividad futura proyectada.

Productividad Histórica. Lo más probable es que sea cierto que ninguna empresa ha permanecido completamente estática si no que, de hecho, ha tenido algún nivel de productividad con el transcurso del tiempo. Se supondrá que se ha buscado algún nivel de productividad histórica, que se puede medir y por lo tanto representar gráficamente. Es lo que muestra primero la gráfica Z. Se traza como una línea inclinada que asciende hasta el momento de la medición de la brecha.

Brecha de Benchmarking. La brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la paridad. Se basa en el efecto sumario de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se muestra como una línea vertical al momento del estudio.

Productividad Futura. Se presenta como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se proyecta para el futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria. A continuación se muestra una gráfica “Z”.

Integración

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

6.- Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación. Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan. También ayuda en la aceptación el validar los hallazgos desde varias fuentes diferentes.

7.- Establecer metas funcionales. En este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

Acción

Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

8.- Desarrollar planes de acción. En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen.

- Especificación de la tarea.
- Poner en orden la tarea.
- Asignación de las necesidades de recursos.

- Establecimiento del programa.
- Determinación de las responsabilidades.
- Resultados esperados.
- Supervisión.

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

9.- Implementar acciones específicas y supervisar el progreso. Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración la línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo; y por último la alternativa de nombrar un “zar del proceso” que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del benchmarking.

10.- Recalibrar los benchmarks. Este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de benchmarking dentro de la empresa para ver qué aspecto necesita una recalibración de benchmarks por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso de 10 pasos hasta llegar a la institucionalización del benchmarking.

MADUREZ

Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y autoiniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza.

4.5.2. Proceso de Michael J. Spendolini

LAS CINCO ETAPAS PARA UN BENCHMARKING DE ÉXITO PROPUESTAS POR SPENDOLINI.

1.- Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.-

- Definir quienes son los clientes para la información del benchmarking.
- Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.
- Identificación de factores críticos de éxito.
- Diagnóstico del proceso de benchmarking.

2.- Formación de un equipo de benchmarking.

- Consideración de benchmarking como actividad de equipo.
- Tipos de equipos de benchmarking.
 - Grupos funcionales de trabajo.
 - Equipos interfuncionales, interdepartamentales y equipos interorganizacionales.
 - Equipos ad hoc.
- Quienes son los involucrados en el proceso de benchmarking.
 - Especialistas internos.
 - Especialistas externos.
 - Empleados.
- Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.
- Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.
- Capacitación.
- Calendarización.

3.- Identificación de socios del benchmarking.

- Establecimiento de red de información propia.
- Identificar recursos de información.

- Buscar las mejores prácticas.
- Redes de Benchmarking.
- Otras fuentes de información.

4.- Recopilar y analizar la información de benchmarking.

- Conocerse.
- Recopilar la información.
- Organizar información.
- Análisis de la información.

5.- Actuar.

- Producir un informe de benchmarking.
- Presentación de resultados a los clientes de benchmarking.
- Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
- Visión del proyecto en su totalidad.

4.5.3. Proceso DEA

DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA).

DEA se ha convertido en estos últimos años en un método de Benchmarking muy utilizado por las empresas. Se utiliza para evaluar la eficiencia del número de productores estudiados y comparados. Una tendencia estadística típica se caracteriza como una tendencia central y evalúa a los productores en base o en relación con un productor promedio. En cambio DEA es un método matemático que compara cada uno de los productores únicamente con el mejor productor. Los métodos que comparan los puntos extremos no siempre son los mejores métodos pero en ocasiones específicas son la mejor opción.

Este método se basa en asumir que si un producto determinado (A), es capaz de producir un número determinado de productos $X(A)$ con una determinada cantidad de insumos $Y(A)$, entonces todos los demás productores deben de poder producir con la misma eficiencia. Es por estos que si un productor es más eficiente que los demás en determinado proceso y otro productor es más eficiente en otro proceso distinto, se pueden intercambiar los mejores procesos y llegar a un producto virtual con los mejores procesos de cada uno de los productores.

Lo importante del análisis es encontrar el mejor productor virtual para cada uno de los productores reales. Si el productor virtual es mejor que el productor original ya sea por producir más productos con los mismos insumos o por producir la misma cantidad de productos con menos insumos, entonces los productos originales son ineficientes.

El procedimiento de encontrar el mejor productor virtual se puede formular como un programa lineal. Analizando la eficiencia de n productores se describe en un grupo de n problemas de programación lineal.

DEA es más útil cuando se comparan con los mejores en determinados procesos, donde el analista no pierde tanto tiempo en estudios de procesos pobres e ineficientes. DEA se ha aplicado en muchas situaciones como son:

- Seguro social.

- Educación.
- Bancos.
- Manufacturas.
- Evaluación de administraciones.
- Restaurantes de comida rápida.

Algunas de las características que le proporcionan cierta ventaja al DEA son :

Debido a que esta es una técnica de puntos extremos, el ruido como los errores en las medidas pueden causar problemas significativos.

DEA es bueno al momento de estimar la eficiencia relativa de los productores pero converge muy lentamente hacia la eficiencia absoluta.

Debido a que DEA es una técnica no paramétrica, las pruebas de hipótesis estadísticas son muy difíciles de realizar.

Debido a la formulación estándar del DEA crea un programa lineal distinto para cada productor, se pueden ocasionar problemas intensos computacionalmente hablando.

4.5.4. Proceso implementado en John Deere

Benchmarking como se realiza en John Deere.

Es un proceso simple el cual requiere disciplina y a la vez buena autodisciplina. Si alguien quiere hacer benchmarking debe saber en forma precisa que es lo que quiere saber, ya que no podrá saberlo sin antes saber lo que desea, internamente y a detalle saber en cada proceso lo que esperan implementar. El problema más común de la mayoría de las empresas es que no cuentan con procesos fundamentados, una total ignorancia de sus procesos hace que no se puedan implementar cambios.

Menciona como se aprende a pasear en bicicleta por lo general el instructor da una vuelta y después de darla le dice al aprendiz que lo haga, así de sencillo. Es muy importante primero entender bien el proceso.

Como se determina quien es el mejor.- las características comunes son que ellos entienden bien el proceso mejor que sus competidores, con características de empresas de clase mundial, conocen a sus clientes mejor que sus competidores, responden más rápido que sus competidores, emplean recursos más eficiente que su competencia, compiten en su mercado en base a las necesidades de sus clientes, estas son formas de identificar quien es el mejor, otra es ver quien gana premios, en base a sus resultados, contratar asociaciones de comercio, afiliarse a organismo de benchmarking.

Parte I.- Planear: Es imposible empezar sin ello, identificar el proceso a mejorar, analizar el proceso como se encuentra actualmente, establecer los objetivos, todo documentado. Seleccionar el equipo de benchmarking, que este ligado al proceso, que otra cosa esta llevando a cabo la otra división, tener en mente que los equipos de benchmarking no son permanentes.

Parte II.- Colección: Seleccionar a los socios e invitarlos a participar y explicarles lo que queremos llevar a cabo, es necesario ser sincero, honesto, abierto, y que todos los socios ganen.

Parte III.- Analizar: Después de cosechar todos los datos de socios hay que establecer lo que los socios tienen, y después lo que se tiene en la empresa, discutiendo y haciendo las recomendaciones del cambio. Es necesario brindar atención a la cultura de la empresa, a sus valores y a la estructura.

Parte IV.- Implementación: Si se investigó hay que implementar los resultados tanto tú como todos los socios, seleccionar las recomendaciones, implementando los cambios requeridos, estableciendo objetivos reales.

4.6. Factores críticos de éxito

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EL PROCESO DE BENCHMARKING.

De la simple pregunta que nos hacemos ¿a qué le vamos a hacer Benchmarking?, surgen los factores críticos del éxito, son los aspectos en base a los cuales vamos a realizar el benchmarking.

Es de vital importancia la identificación de estos así como establecer claramente una escala con sus conversiones adecuadas para llevar a cabo las diferentes comparaciones.

Es necesario tener siempre contemplado que una de las metas es definir los FCE tan claros como sea posible. Xerox sugiere hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el factor más crítico de éxito para mi función/organización?
2. ¿Qué factores están causando el mayor problema (por ejemplo, no cumplir las expectativas)?
3. ¿Qué productos se les proporcionan a los clientes y qué servicios se les prestan?
4. ¿Qué factores explican la satisfacción del cliente?
5. ¿Qué problemas específicos (operacionales) se han identificado en la organización?
6. ¿En dónde están localizadas las presiones competitivas que se sienten en la organización?
7. ¿Cuáles son los mayores costos (o costos “conductores) de la organización?
8. ¿Qué funciones representan el mayor porcentaje de costos?
9. ¿Qué funciones tienen el mayor espacio para hacer mejoras?
10. ¿Qué funciones tienen más influjo (o potencial) para diferenciar a la organización de los competidores en el mercado?

Existen tres niveles de especificidad de los FCE :

Nivel 1.- Define una área amplia o tema para la investigación, que puede comprender desde un departamento hasta una función organizacional. El tema

suele ser demasiado amplio para acordar cualquier tipo de medida. Ejemplo : facturación, compras, procedimientos de acciones correctivas, niveles de satisfacción al cliente, marketing, promociones.

Nivel 2.- Define un área mucho más específica de investigación con respecto al nivel 1, se define con frecuencia por medio de algún tipo de medidas agregadas, por ejemplo el número de quejas de los clientes, el número de promociones por periodo de tiempo, los niveles promedio de salario, el número global de errores de facturación.

Nivel 3.- Es el más específico, ya que particularmente por algún tipo de medida o descripción de procesos específico permitan a su socio del benchmarking producir información comparable a la de usted.

Ejemplos : presupuesto anual, de televisión para publicidad por mercado, procesos para reducir los desperdicios en línea de productos, métodos para determinar los gastos por deudores morosos como un porcentaje de ventas.

Ejemplos de Factores Críticos de Éxito.

- Participación en el mercado:
 - En unidades
 - En valor monetario
- Rentabilidad :
 - Rendimiento sobre ventas
 - Rendimiento sobre activos
 - Rendimiento sobre patrimonio.
- Índices de crecimiento del competidor:
 - Participación de mercado por segmento
- Materias primas:
 - Costo porcentual sobre ventas
 - Costo unitario de compra
 - Volumen anual de compras
 - Tasas de cambio
 - Costos de fletes
 - Calidad

- Rendimiento (unidad producida por unidad empleada).
- Fuerza laboral directa:
 - Costo porcentual sobre ventas
 - Gastos laborales distribuidos por departamento
 - Remuneración por hora · Prestaciones
 - Promedio laboral horas por semana
 - Horas extra
 - Tarifa de horas extra
 - Productividad por unidad (unidades producidas por hora - hombre)
 - Productividad por ingresos (ingreso por producto y hora - hombre)
 - Indicadores demográficos (edad, educación, etc.)
- Fuerza laboral indirecta:
 - Costos globales como porcentaje de las ventas
 - Costos laborales por función
 - Administración de la fuerza directa
 - Niveles salariales
 - Prestaciones
 - Tasas de cambio
 - Productividad unitaria
 - Indicadores demográficos
- Investigación y desarrollo:
 - Costos básicos de I & D.
 - Tiempo de desarrollo de nuevos productos.
 - Mejoras de productos existentes
 - Diseño para reducción de costos.
- Costos administrativos, de ventas y generales:
 - Costo como porcentaje de las ventas.
 - Costos distribuidos por organización.
 - Niveles salariales.
 - Planes de bonificación.

- Planes de prestaciones.
- Costos de capacitación como porcentaje de ventas.
- Datos demográficos del trabajador.
- Costo de deudas incobrables como porcentaje de ventas.
- Costos de capital:
 - Rotación de activos globales.
 - Rotación de activos fijos.
 - Gastos de capital como porcentaje de depreciación.
 - Escalas de depreciación.
 - Costos anuales de arrendamiento.
 - Costos de mantenimiento.
 - Rotación de inventarios.
 - Edad de la cartera.
 - Edad de las cuentas por pagar.
 - Costos de capital.
- Características del producto:
 - Tamaño, forma (diseño)
 - Estilos, colores.
 - Precio estrategias de asignación de precios.
 - Accesorios, garantías, respaldo de servicio.
- Servicio :
 - Tipo y volumen de queja de los clientes.
 - Disponibilidad de asistencia.
 - Tiempo de respuesta.
 - Tiempo promedio de reparaciones.
 - Prontitud de entrega.
 - Calidad profesional del personal que contacta al cliente.
 - Procesos de formulación de pedidos ·
 - Disponibilidad de educación a clientes.
- Calidad del producto :

- Ritmo de producción.
- Cantidad de retrabajo.
- Costos de reparaciones.
- Promedio de vida útil del producto.
- Metodología de calidad Imagen :
 - Reconocimiento público.
 - Penetración publicitaria.
 - Utilización de medios.
 - Inversión publicitaria
 - Esfuerzos de cabildeo.
 - Actividad promocional.
 - Reacción de los clientes a posicionamiento de imagen publicitaria.
- Manufactura :
 - Decisiones de compra o de fabricación.
 - Niveles de especialización de la planta.
 - Maquinaria utilizada en la producción.
 - Niveles de capacitación de la fuerza laboral.
 - Estructura del área de trabajo.
- Niveles de automatización Distribución :
 - Canales.
 - Configuración territorial.
 - Distribución exclusiva o de otra clase.
- Fuerza de ventas :
 - Tamaño.
 - Nivel de experiencia.
- Niveles de desempeño Procesamiento de datos :
 - Inversión en sistemas.
- Tecnología, aplicaciones Recursos humanos :
 - Actividad de búsqueda y contratación.
 - Políticas de remuneración.

- Políticas de prestaciones.
- Actividades de capacitación.
- Sistemas de reconocimientos.
- Políticas no discriminatorias.
- Programas de servicio a la comunidad.
- Políticas de comunicación.
- Servicios de salud y seguridad Finanzas:
 - Política financiera.
 - Percepción social
 - Estrategias y políticas tributarias
 - Política de endeudamiento
 - Políticas de distribución de dividendos

4.7. Socios de Benchmarking

Dentro de todos los procesos de benchmarking, uno de los puntos o pasos más importantes es el de la selección o el establecimiento de una relación con las empresas con las que nos vamos a asociar para desarrollar el estudio de benchmarking. La empresa interesada en realizar un estudio deberá buscar las compañías contra las cuales realizar el benchmarking, las cuales serán sus socios en el estudio. Uno de los principales problemas con los que los encargados del estudio tendrán que enfrentar, una vez hecha la selección de la compañía con la cual compararse, es el de convencer o lograr la cooperación de dicha compañía en el estudio como un socio de benchmarking. El tipo de benchmarking que se esté realizando tiene mucho que ver con la selección de los socios, por ejemplo : si se realiza un benchmarking entre operaciones internas del negocio, no debe presentarse ningún problema entre los socios del estudio, ya que al pertenecer a la misma compañía el intercambio de información no debe presentar problema alguno. En cambio al realizar un estudio contra la competencia, por lo general se dificulta o se hace imposible la cooperación debido a la desconfianza o a la actitud protectora de información sobre procesos, tecnología, etc. de manera que la competencia por lo general piensa que estos estudios son para robar información y quitar cierta ventaja competitiva a la empresa por parte de la competencia. Autores como Camp, no recomiendan el centrarse y buscar como socios a la competencia, ya que se pueden gastar muchos recursos y esfuerzos para la obtención de información, ya sea de forma legal o ilegal, y al final lo único que se logra es cuando mucho igualar a la competencia y no el superarla, ya que nadie puede asegurar que dentro de la competencia se están llevando a cabo las prácticas más innovadoras y mejores de la industria. En el estudio de líderes de la industria o procesos genéricos, podemos encontrar a los socios de los cuales podemos obtener más beneficios, ya que al compararnos con una empresa que es líder en la industria, pero que no es nuestro competidor, es más fácil establecer una relación con dicha empresa, ya que ésta no se sentirá amenazada por tener

como socio de benchmarking a una empresa perteneciente a otra industria o giro de negocios. Por otra parte al no presentarse el problema que se presenta entre compañías competidoras, el intercambio de información se facilita y la oportunidad de descubrir prácticas innovadoras es mayor. A continuación se presentan algunas consideraciones para la determinación del mejor competidor o líder funcional de la industria:

1.- CONSIDERAR “COMPETIDOR” EN LOS TÉRMINOS MÁS AMPLIOS.

- Que empresa, función, u operación tiene las mejores prácticas de la industria.
- Operaciones comparables donde se usan las mejores prácticas, métodos o procesos.

2.- ASEGURAR LA COMPARABILIDAD.

- Las empresas con alta satisfacción del cliente se deben medir contra empresas con alta satisfacción del cliente.
- Las características de los productos deben de ser genéricas para el proceso. Es decir, las mercancías envasadas se deben medir contra mercancías envasadas.

3.- PERMANECER DENTRO DE LA MISMA INDUSTRIA.

- Definir ampliamente la industria.
- La industria electrónica es un ejemplo.

4.- ¿DONDE SE ENCUENTRAN O ES PROBABLE QUE OCURRAN LOS DESCUBRIMIENTOS EN LAS PRACTICAS DE LOS NEGOCIOS?

Descubrir prácticas innovadoras donde quiera que existan.

Incluso en industrias disímiles.

Una de las consideraciones más importantes con respecto a los socios de benchmarking es la del manejo de la información, por lo que se debe establecer un lazo de confianza y cooperación entre los socios de manera que la información que se comparte sea bien utilizada y que no se dañe a la empresa que la proporciona, por lo que la comunicación entre los socios toma un papel de suma importancia.

CAPÍTULO V: Aplicación de Benchmarking al C.E.B. “Dr. Ignacio Chávez”

Se trata de un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Este proceso debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de acciones en un orden particular, siendo una secuencia coherente y esperada que cualquier miembro de la organización pueda repetir. Es continuo porque tiene lugar en un periodo de tiempo más o menos extenso, para poder demostrar la dinamicidad de las estrategias comerciales o de sus resultantes. Permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los servicios, procesos de trabajo, funciones, etc., facilitando el aprendizaje sobre uno mismo y los demás, enfocando el estudio de estos últimos en cómo se prestan o realizan los servicios y no tanto en qué servicio se realiza o se presta.

El proceso de benchmarking parte de una investigación inicial para detectar las empresas que son conocidas en el área examinada y establecer así las mejores de su clase o representantes de las mejores prácticas.

Todo el análisis previo permite establecer comparaciones organizacionales y determinar las estrategias a seguir hacia el mejoramiento del área en cuestión.

Para nuestro caso en particular utilizaremos en gran medida la metodología implementada por Robert C. Camp, así como la categoría de benchmarking interno.

Teniendo en consideración todo lo anterior mencionaremos los aspectos que a nivel de la secretaria de educación media superior se habrá de implementar en un futuro para lograr mejoras significativas en el desarrollo de los planteles y en particular el C.E.B. Queréndaro, Mich.

PLAN ACADÉMICO DE MEJORA CONTINUA

**CICLO ESCOLAR
2007 - 2008**

CEB 6/10

QUERÉNDARO MICH., NOVIEMBRE DE 2007.

PRESENTACIÓN

Para la elaboración de este Plan Académico de Mejora Continua se tomó como base metodológica las Técnicas de Mejora de Procesos, Herramientas Básicas de Control de Calidad y Despliegue de la Función de la Calidad, utilizadas desde hace varias décadas tanto en empresas e instituciones públicas y privadas de servicios y manufactura, con el propósito de mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes y usuarios.

Esta metodología tiene como punto central a los procesos de trabajo tanto académico como administrativos, los cuales se definen como el conjunto de actividades lógicamente ordenadas y secuenciales que producen resultados esperados. Estos procesos deberán ser mejorados para poder generar resultados satisfactorios medidos a través de sus indicadores. Por lo mismo, entendemos que un indicador no puede ser mejorado si antes no se mejora el proceso que genera ese indicador. Por esta razón, este proyecto establece metas y prioridades en la mejora de procesos y sus indicadores.

Así, el trabajo que presentamos tiene la intención de dirigir y coordinar los esfuerzos en nuestro plantel con la finalidad de obtener mejores resultados en el proceso educativo que llevamos a cabo en el mismo. Lo anterior como una necesidad de mejorar y como respuesta al indicativo de la Subsecretaría de Educación Media Superior, mismo que tiene igual intención que la que aquí estamos manifestando: mejorar los resultados que la educación media superior en el país está ofreciendo.

1. DIAGNÓSTICO

El centro de Estudios de Bachillerato “Dr. Ignacio Chávez” de Queréndaro, Michoacán, se ubica a 37 kilómetros al oriente de la ciudad de Morelia, capital del estado de Michoacán de Ocampo.

Actualmente contamos con una matrícula escolar de 362 alumnos; 150 alumnos en primer semestre, 133 en tercer semestre y 80 en quinto.

A continuación presentamos un cuadro que resume de manera sucinta el diagnóstico de nuestro plantel en base a los 5 indicadores que consideramos más preocupantes, así como los procesos con los que pretendemos mejorarlos.

PROCESOS	INDICADORES	PRIORIDADES
CALIDAD EN LA ENSEÑANZA- APRENDIZAJE	EFICIENCIA TERMINAL	1
ACTUALIZACIÓN Y FORMACIÓN DOCENTE	TASA DE APROBACIÓN	2
EVALUACIÓN	TASA DE PROFESORES CON ACTUALIZACIÓN	3
	ALUMNOS EN TUTORÍAS	4
	TASA DE ALUMNOS EGRESADOS EN EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR	5

2. IDENTIFICACIÓN DE PRIORIDADES

PROCESO: Enseñanza-aprendizaje	EVALUACION				
CRITERIO	MB/5	B/4	R/3	M/2	MM/1
1. Costos		4			
2. Tiempos de ejecución/Operación		4			
3. Cumplimiento de requisitos de clientes/Usuarios			3		
4. Consumo de recursos materiales				2	
5. Cumplimiento de estándares o parámetros de desempeño		4			
6. Generación de reprocesos, duplicidad y retrabajos				2	
7. Aprovechamiento del recurso humano			3		
8. Vanguardia/modernización tecnológica		4			
SUBTOTALES	0	16	6	4	0
TOTALES	26				
Diagnóstico: Necesita mejora en algunas partes					

PROCESO: Formación y actualización docente

		EVALUACION				
CRITERIO	MB/5	B/4	R/3	M/2	MM/1	
1. Costos					1	
2. Tiempos de ejecución/Operación				2		
3. Cumplimiento de requisitos de clientes/Usuarios				2		
4. Consumo de recursos materiales				2		
5. Cumplimiento de estándares o parámetros de desempeño			3			
6. Generación de reprocesos, duplicidad y retrabajos			3			
7. Aprovechamiento del recurso humano		4				
8. Vanguardia/modernización tecnológica		4				
SUBTOTALES	0	8	6	6	1	
TOTALES	21					
Diagnóstico: Necesita mejora en varias partes						

PROCESO: EVALUACIÓN

CRITERIO	EVALUACION				
	MB/5	B/4	R/3	M/2	MM/1
1. Costos			3		
2. Tiempos de ejecución/Operación		4			
3. Cumplimiento de requisitos de clientes/Usuarios		4			
4. Consumo de recursos materiales			3		
5. Cumplimiento de estándares o parámetros de desempeño		4			
6. Generación de reprocesos, duplicidad y retrabajos			3		
7. Aprovechamiento del recurso humano		4			
8. Vanguardia/modernización tecnológica		4			
SUBTOTALES	0	20	9	0	0
TOTALES	29				
Diagnóstico: <i>Necesita mejora en algunas partes</i>					

Puntaje	Calificación	Significado
33-40	Muy Bien	No necesita mejora
25-32	Bien	Necesita mejora en algunas partes
17-24	Regular	Necesita mejora en varias partes
9-16	Mal	Urgente mejorarlo en todas las partes
1-8	Muy Mal	Requiere rediseño total

3. PROGRAMAS DE MEJORA

3.1 NIVEL DE EFICIENCIA ACTUAL

Nombre del Proceso: CALIDAD EN EL PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

Área: _____

No.	Indicador	Unidad de Medida	Nivel de Eficiencia Actual
1	Eficiencia terminal	1%	55.06
2	Tasa de aprobación	1%	48.83
3	Tasa de profesores con actualización	1%	86.7
4	Alumnos en tutorías	1%	0
5	Tasa de egresados en educación superior	1%	51.8

Nombre del Proceso: FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE

Área: _____

No.	Indicador	Unidad de Medida	Nivel de Eficiencia Actual
1	Eficiencia terminal	1%	55.06
2	Tasa de aprobación	1%	46.5
3	Tasa de profesores con actualización	1%	86.7
4	Alumnos en tutorías	1%	0
5	Tasa de egresados en educación superior	1%	51.8

Nombre del Proceso: EVALUACIÓN

Área: _____

No.	Indicador	Unidad de Medida	Nivel de Eficiencia Actual
1	Eficiencia terminal	1%	55.06
2	Tasa de aprobación	1%	46.5
3	Tasa de profesores con actualización	1%	86.7
4	Alumnos en tutorías	1%	0
5	Tasa de egresados en educación superior	1%	51.8

3.2 FACTORES CAUSALES

Diagrama de Causa - Efecto

PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

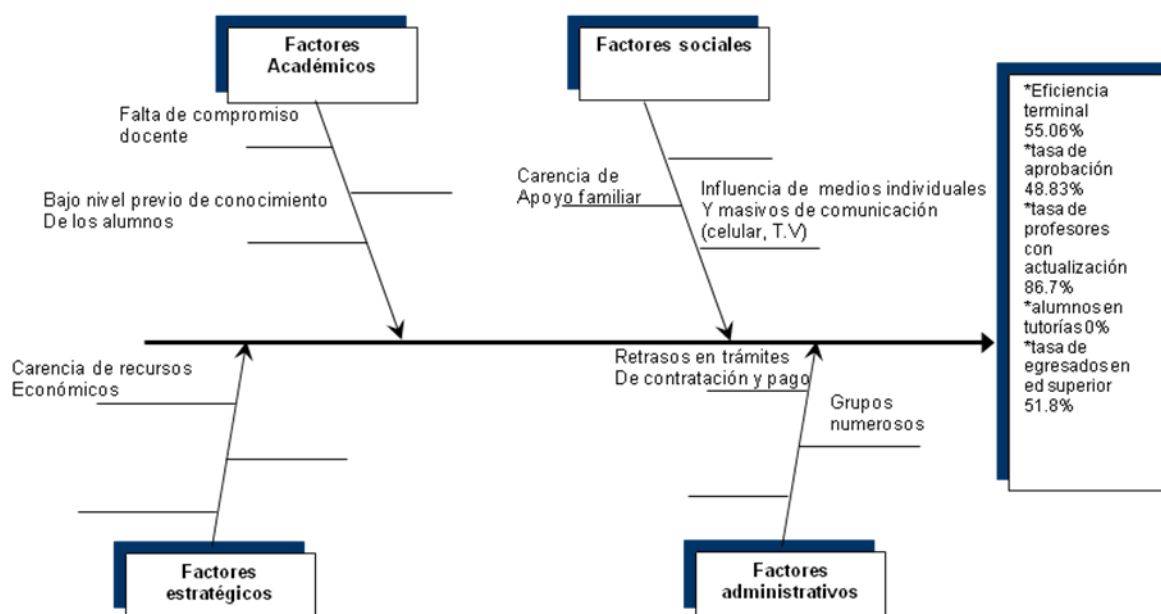


Diagrama de Causa - Efecto

PROCESO DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE

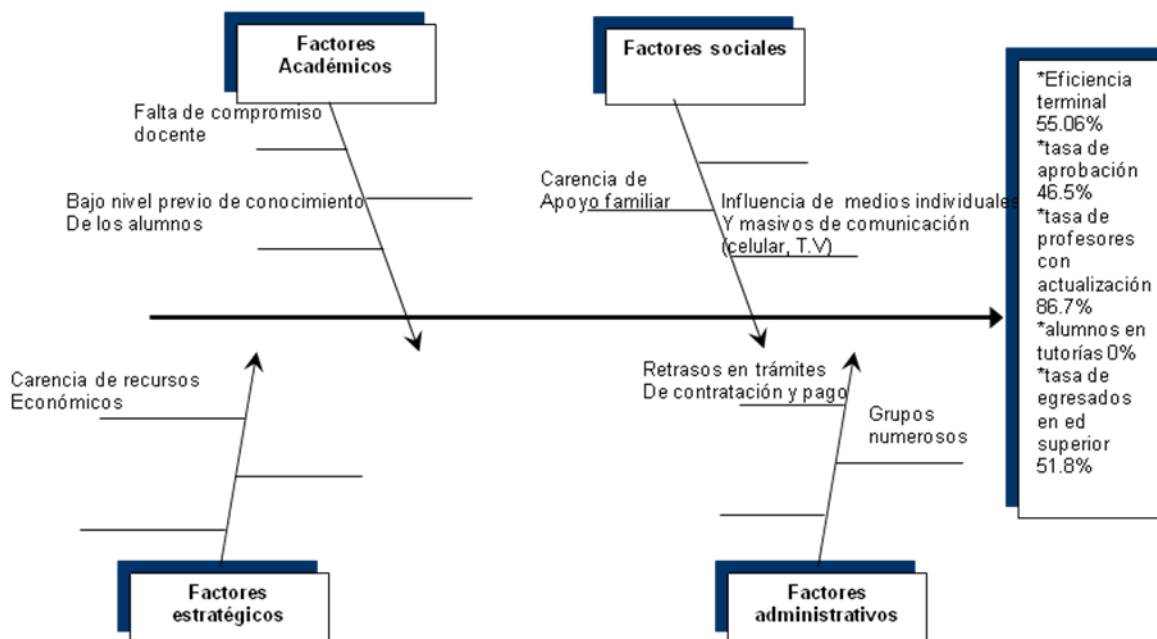
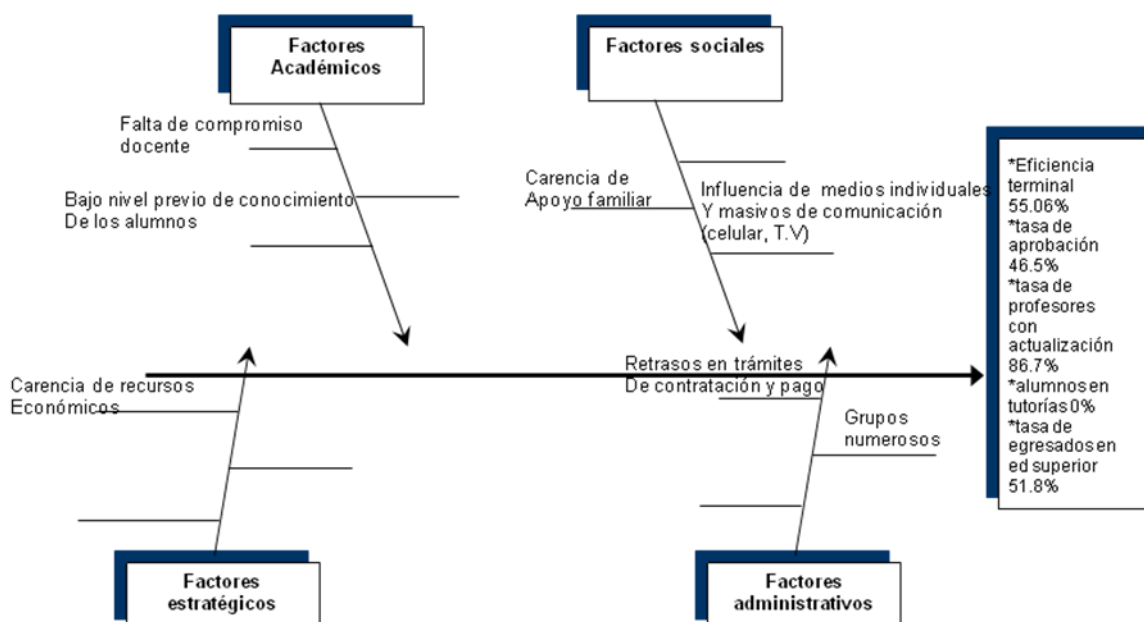


Diagrama de Causa - Efecto

PROCESO DE EVALUACIÓN



3.3 NIVEL DE EFICIENCIA DESEADA

INDICADOR	DESEMPEÑO REAL	DESEMPEÑO ESPERADO 2007-2008	DESEMPEÑO ESPERADO 2008-2009
EFICIENCIA TERMINAL	55.06%	45.5%	58%
TASA DE APROBACIÓN	48.83%	50%	55%
TASA DE PROFESORES CON ACTUALIZACIÓN	86.67%	75%	80%
ALUMNOS EN TUTORIAS	0%	5%	8%
TASA DE EGRESADOS EN ED. SUPERIOR	51.8%	55%	58%

3.4 IDENTIFICACIÓN DE BARRERAS POTENCIALES

INDICADOR	FUERZAS RESTRICTIVAS	FUERZAS IMPULSORAS
*EFICIENCIA TERMINAL *TASA DE APROBACIÓN *TASA DE PROFESORES CON ACTUALIZACIÓN *ALUMNOS EN TUTORIAS *TASA DE EGRESADOS EN ED. SUPERIOR	-Elementos sindicales -Falta de motivación de los alumnos -Desinterés de padres de familia -Resistencia al cambio -Del personal administrativo y docente -El alumno descuida su actividad académica para trabajar -menor atención personalizada a los alumnos -el fácil acceso a los medios de comunicación -falta de estímulos docentes -costos para la actualización -no se ha institucionalizado las tutorías -falta de tiempo del docente	-Compromiso directivo -Asociación de padres de familia -Exigencia institucional -Interés por la calidad académica de los alumnos -Compromiso educativo de algunos profesores

3.5 ANÁLISIS DE SOLUCIONES

PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE

PROCESO DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE

PROCESO DE EVALUACIÓN

INDICADORES	CAUSAS	RESTRICCIONES	SOLUCIÓN 1	SOLUCIÓN 2	SOLUCIÓN 3
EFICIENCIA TERMINAL	-Bajo nivel de conocimientos previos de los alumnos	*Falta de motivación de los alumnos	*Cursos propedéuticos	*Coordinación de círculos de estudio	* asesorías individuales
TASA DE APROBACIÓN	-Retrasos en tramites de contratación y pago	*Resistencia al cambio por parte Del personal administrativo y docente	*acelerar ante quien corresponda, los trámites de contratación y pago.	*motivar al docente y administrativo para que se comprometa en su labor educativa.	
TASA DE EGRESADOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR	-falta de compromiso del docente	*Desinterés de padres de familia	*calendarizar reuniones con padres de familia para involucrarlos en la situación académica de sus hijos.	*promover la ocupación de tiempo libre en actividades artísticas, culturales o deportivas.	
	- carencia de apoyo familiar	*el fácil acceso a los medios de comunicación	*prohibir el uso de celulares	*gestionar becas alimenticias al interior del plantel.	
TASA DE EGRESADOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR	- influencia de medios individuales y masivos de comunicación (celular y TV)	*descuido de su actividad académica para trabajar	*gestionar becas de acuerdo a la normatividad vigente		
	-Carencia de recursos económicos del alumno.	*menor atención personalizada a los alumnos			
TASA DE ACTUALIZACIÓN DOCENTE	- Grupos numerosos	*Elementos sindicales			
	-Bajo interés de los docentes por actualizarse.	*falta de estímulos docentes			
	-Falta de puesta en práctica de técnicas didácticas	*costos para la actualización	*gestionar ante la dgb, el apoyo para poder realizar cursos de actualización.	*facilitar el acceso del docente a cursos externos de actualización.	
ALUMNOS EN TUTORIAS	-	*no se ha institucionalizado las tutorías			
	Desconocimiento de la mecánica del proceso de tutorías	*hay resistencia por parte del personal docente para su ejercicio	*concientizar al docente, sobre la importancia del programa de tutorías.	*invitar al alumno a que participe en el programa de tutorías	
		*falta de tiempo del docente			

3.6 SELECCIÓN DE LA MEJOR SOLUCIÓN

Orden	Mejores soluciones seleccionadas	% de Éxito	% de Viabilidad o Factibilidad
1	Cursos propedéuticos	50%	80%
2	Círculos de estudio	70%	85%
3	Motivar al docente y administrativo para que se comprometa en su labor educativa.	90%	30%
4	Calendarizar reuniones con padres de familia para involucrarlos en la situación académica de sus hijos.	65%	50%
5	Asesorías individuales	60%	40%

6	gestionar ante la DGB, el apoyo para poder realizar cursos de actualización	60%	80%
7	Facilitar el acceso del docente a cursos externos de actualización.	50%	80%
8	Concientizar al docente, sobre la importancia del programa de tutorías.	70%	30%
9	invitar al alumno a que participe en el programa de tutorías	50%	50%

3.7 ESTABLECIMIENTO DE METAS

Procesos: Enseñanza-aprendizaje

Formación y actualización docente

Evaluación

Meta de Mejora	Actividades de las soluciones seleccionadas	Responsable	Fechas de Cumplimiento
1.- Elevar la eficiencia terminal del 55.06% actual al 58% en el ciclo escolar 2008-2009	1. Invitar a los docentes a participar en cursos propedéuticos previo al inicio del ciclo escolar.	Responsable del Área académica	Jul 2008
	2. Efectuar cursos propedéuticos	Personal docente	Ago 2008
	3. Detectar las materias con mayor índice de reprobación.	Jefe de control escolar	3 dic 2007
	4. Motivar a los titulares de dichas materias a organizar círculos de estudio.	Responsable del Área académica	Dic 2007
	5. Llevar a cabo círculos de estudio en materias con mayor índice de reprobación	Personal docente	Feb-jun 2008
	6. Detectar a los alumnos con mayor número de materias reprobadas.	Jefe de control escolar	3 dic 2007
	7. Invitar a los docentes a otorgar asesorías individualizadas a los alumnos que lo requieran	Responsable del Área académica	Dic. 2007

Meta de Mejora	Actividades de las soluciones seleccionadas	Responsable	Fechas de Cumplimiento
2.- Elevar la tasa de aprobación del 46.5% actual, al 48%.	1. Detectar las materias con mayor índice de reprobación. 2. Motivar a los titulares de dichas materias a organizar círculos de estudio. 3. Llevar a cabo círculos de estudio en materias con mayor índice de reprobación 4. Detectar a los alumnos con mayor número de materias reprobadas. 5. Invitar a los docentes a otorgar asesorías individualizadas a los alumnos que lo requieran 6. Informar a los alumnos acerca de los beneficios económicos de las becas académicas	Jefe de control escolar Responsable del Área académica Personal docente Jefe de control escolar Responsable del Área académica Jefe de control escolar	Dic 2007 Dic 2007 Feb-jun 2008 Dic 2007 Dic. 2007 Dic 2007

Meta de Mejora	Actividades de las soluciones seleccionadas	Responsable	Fechas de Cumplimiento
3.- Mantener el 86.7% de profesores con actualización y formación	1. Detectar entre los docentes, necesidades de actualización. 2. Motivar al personal docente, acerca de la necesidad de actualizarse. 3. Gestionar cursos de actualización que satisfagan dichas necesidades. 4. Facilitar tiempos y espacios para efectuar los cursos de actualización.	Responsable del Área académica. Responsable del Área académica Director Director y responsable del Área académica	Ene 2008 Permanente Dic 2007 Ene 2008

Meta de Mejora	Actividades de las soluciones seleccionadas	Responsable	Fechas de Cumplimiento
4.- Iniciar el programa de tutorías.	1. Motivar a los docentes a participar en el programa de tutorías. 2. Gestionar un curso-taller para desarrollar el programa de tutorías. 3. Invitar a los alumnos susceptibles de participar en el programa a incorporarse al mismo	Responsable del Área académica Director Trabajadora social	Dic 2007 Dic 2007-ene 2008 Feb 2008

Meta de Mejora	Actividades de las soluciones seleccionadas	Responsable	Fechas de Cumplimiento
5.- Elevar la tasa de egresados en educación superior, del 51.8% actual al 55%	1. Detectar a alumnos de 6° semestre que adeudan materias. 2. Implementar cursos remediales para regularizarlos. 3. Facilitarles información acerca de las carreras y requisitos que ofertan las instituciones de educación superior en la región. 4. Apoyar a los alumnos en el llenado de las guías que ofrecen las instituciones de educación superior para su ingreso.	Jefe de control escolar Responsable del Área académica Trabajadora social Personal docente	feb 2008 Jun 2008 Feb 2008 May 2008

5. ORGANIZACIÓN

Procesos: Enseñanza-aprendizaje
Formación y actualización docente
Evaluación

META 1: ELEVAR LA EFICIENCIA TERMINAL DEL 55.06% AL 58% EN EL CICLO ESCOLAR 2008-2009

[illegible]

META 2: ELEVAR LA TASA DE APROBACIÓN DEL 48.83% AL 50%

			AÑO	2007				2008																											
			MES	DICIEMBRE				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
HP	HR	ACTIVIDAD	SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		detectar materias con mayor indice de reprobación	P	X	X																														
			R																																
		motivar a los docentes a organizar círculos de estudio	P	X	X																														
			R																																
		llevar a cabo círculos de estudio en materias detectadas	P					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
			R																																
		detectar alumnos con mayor num de materias reprobadas	P	X	X																														
			R																																
		invitar docentes a otorgar asesorías individuales	P	X	X																														
			R																																
		informar a los alumnos de los beneficios de las becas	P					X																									X	X	
			R																																

META 3: MANTENER LA TASA DE PROFESORES CON ACTUALIZACIÓN EN EL 86.7%

			AÑO	2008																															
			MES	DICIEMBRE				ENERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
HP	HR	ACTIVIDAD	SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		detectar entre los docentes necesidades de actualización	P					X	X																										
			R																																
		motivar al docente acerca de la necesidad de actualizarse	P		X				X				X							X									X				X		
			R																																
		gestionar cursos de actualización que satisfagan sus necesidades	P		X																														
			R																																
		facilitar tiempos y espacios para efectuar cursos de actualización	P						X	X																									

META 4: INICIAR EL PROGRAMA ALUMNOS EN TUTORÍAS

			AÑO	2007				2008																											
			MES	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
HP	HR	ACTIVIDAD	SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		Motivar a los docentes a participar en el programa de tutorías	P		X	X																													
			R																																
		gestionar un curso-taller para efectuar el programa de tutorías	P		X	X			X																										
			R																																
		invitar a los alumnos susceptibles de participar en el programa	P										X																						
			R																																

META 5: ELEVAR LA TASA DE EGRESADOS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR DEL 51.8% AL 55%

			AÑO	2007				2008																											
			MES	DICIEMBRE				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
HP	HR	ACTIVIDAD	SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		Detectar alumnos de 6° sem que adeudan materias	P					X	X																										
			R																																
		implementar cursos remediales para regularizarlos	P																								X								
			R																																
		facilitarles información acerca de instituciones de ed. Superior	P						X	X																									
			R																																
		apoyarlos en el llenado de guías para exa de ingreso	P																			X	X												
			R																																

6. RECURSOS

Nombre de la meta: ELEVAR LA EFICIENCIA TERMINAL

Recursos Humanos	Cantidad y/o Volumen	Costo aproximado	Características Especiales	Fecha Requerida
DOCENTES	16	✓NO APLICA	✓COMPROMISO	PERMANENTE
ADMINISTRATIVOS	22	✓NO APLICA	✓COMPROMISO	PERMANENTE

Recursos materiales	Cantidad y/o Volumen	Costo aproximado	Características Especiales	Fecha Requerida
BIBLIOGRAFÍA	EXISTENTES	✓NO APLICA	✓LIBROS DE TEXTO	SEGÚN NECESIDADES
EQUIPO DE COMPUTO	EXISTENTES	✓NO APLICA	✓COMO MATERIAL DE APOYO	SEGÚN NECESIDADES

Recursos Financieros	Cantidad y/o Volumen	Costo aproximado	Características Especiales	Fecha Requerida
NO APLICA				
NO APLICA				

Nombre de la meta: 2.- Elevar la tasa de aprobación del 48.83% actual, al 50%.

Recursos Humanos	Cantidad y/o Volumen	Costo aproximado	Características Especiales	Fecha Requerida
DOCENTES	16	✓NO APLICA	✓COMPROMISO	PERMANENTE
ADMINISTRATIVOS	22	✓NO APLICA	✓COMPROMISO	PERMANENTE

Recursos materiales	Cantidad y/o Volumen	Costo aproximado	Características Especiales	Fecha Requerida
BIBLIOGRAFÍA	EXISTENTES	✓NO APLICA	✓LIBROS DE TEXTO	SEGÚN NECESIDADES
EQUIPO DE COMPUTO	EXISTENTES	✓NO APLICA	✓COMO MATERIAL DE APOYO	SEGÚN NECESIDADES

Recursos Financieros	Cantidad y/o Volumen	Costo aproximado	Características Especiales	Fecha Requerida
NO APLICA				
NO APLICA				

Nombre de la meta: Mantener el 86.7% de profesores con actualización y formación

Recursos Humanos	Cantidad y/o Volumen	Costo aproximado	Características Especiales	Fecha Requerida
DOCENTES	16	✓NO APLICA	✓COMPROMISO	JULIO 2008
INSTRUCTOR	1	\$10,000	PEDAGOGO	JULIO 2008

Recursos materiales	Cantidad y/o Volumen	Costo aproximado	Características Especiales	Fecha Requerida
MANUALES	17	✓NO APLICA	COMO LO DESIGNE EL INSTRUCTOR	JULIO 2008
EQUIPO DE COMPUTO	17	✓NO APLICA	✓COMO MATERIAL DE APOYO	JULIO 2008

Recursos Financieros	Cantidad y/o Volumen	Costo aproximado	Características Especiales	Fecha Requerida
INGRESOS PROPIOS	VARIABLE	✓\$10,000	✓GENERADOS POR EL PLANTEL	JULIO 2008
SUBSIDIO FEDERAL	VARIABLE	✓NO APLICA	✓NO APLICA	NO APLICA

Nombre de la meta: INICIAR EL PROGRAMA DE TUTORÍAS

Recursos Humanos	Cantidad y/o Volumen	Costo aproximado	Características Especiales	Fecha Requerida
DOCENTES	5	✓NO APLICA	✓COMPROMISO	PERMANENTE
COORDINADOR DE TUTORES	1	✓NO APLICA	✓COMPROMISO	PERMANENTE

Recursos materiales	Cantidad y/o Volumen	Costo aproximado	Características Especiales	Fecha Requerida
MANUAL DE OPERACIÓN	6	✓NO APLICA	MATERIAL DE APOYO	SEGÚN NECESIDADES
ESPACIO FÍSICO	1	✓NO APLICA	✓ÁREA DE TUTORÍA	SEGÚN NECESIDADES

Recursos Financieros	Cantidad y/o Volumen	Costo aproximado	Características Especiales	Fecha Requerida
NO APLICA				
NO APLICA				

Nombre de la meta: Elevar la tasa de egresados en educación superior, del 51.8% actual al 55%

Recursos Humanos	Cantidad y/o Volumen	Costo aproximado	Características Especiales	Fecha Requerida
DOCENTES	16	✓NO APLICA	✓COMPROMISO	PERMANENTE
ADMINISTRATIVOS	22	✓NO APLICA	✓COMPROMISO	PERMANENTE

Recursos materiales	Cantidad y/o Volumen	Costo aproximado	Características Especiales	Fecha Requerida
GUÍAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR	INDIVIDUAL	✓NO APLICA	✓APOYO PARA EXAMEN DE ADMISIÓN	MAYO 2008
EQUIPO DE COMPUTO	EXISTENTES	✓NO APLICA	✓COMO MATERIAL DE APOYO	SEGÚN NECESIDADES

Recursos Financieros	Cantidad y/o Volumen	Costo aproximado	Características Especiales	Fecha Requerida
NO APLICA				
NO APLICA				

PLANTEL: CEB-6/10 DR. IGNACIO CHAVEZ

CLAVE DEL CENTRO DE TRABAJO: 16DBP0003U

DIRECTOR(A): ORTIZ DIAZ LEOBARDO

TELEFONOS: 01451352 62 42



INFORME DE RESULTADOS

SELECCIONAR TURNO

MATUTINO



MOSTRAR

Para el enfoque cualitativo del sistema se han seleccionado los 17 indicadores T3, que están en correspondencia con el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 en sus 6 objetivos, que a continuación se detallan:

- **Objetivo 1**
Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.
- **Objetivo 2**
Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.
- **Objetivo 3**
Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento.
- **Objetivo 4**
Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través de actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural.
- **Objetivo 5**
Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.
- **Objetivo 6**
Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la

transparencia y la rendición de cuentas.

SIGNIFICADO DE SEMAFOROS

-  No se tienen insumos para este indicador
-  Alcanzo o supero la meta fijada
-  En un rango mayor al 91% y menor al 100% a la meta fijada
-  En un rango menor al 91% a la meta fijada

DIRECTOR: **ORTIZ DIAZ LEOBARDO** NOMBRAMIENTO: **00/00/0000**

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNO	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
III.1.1. Eficiencia terminal.	1,5	M	43.04	45.5	39.33	-6.17	1		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Capacitación a docentes en la operación del programa de tutorías. ☐ Implementar el programa de orientación educativa. ☐ Sugerir mejoras en la aplicación del programa de becas. ☒ Seguimiento de tutorías. Otros						☐ Disminuir la deserción. ☐ Orientar a los alumnos en la elección de la especialidad. ☐ Aumento del número de alumnos becados. ☒ Aumentar la aprobación y aumentar la tasa de promoción. Otros			

★		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNO	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÒN		
II.2.2. Aprobación.	1,5	M	48.84	50	32.14	-17.86	2		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☐ Implementar el programa de orientación educativa. ☒ Apoyar a los alumnos en el registro de su solicitud de beca. ☒ Seguimiento de tutorías. ☐ Acreditación de planes de estudio. Otros 						☐ Orientar a los alumnos en la elección de la especialidad. ☐ Aumento del número de alumnos becados. ☒ Incrementar la tasa de aprobación. ☒ Mejora en el logro educativo. Otros 			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNO	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
VI.1.9. Actualización del personal docente.		M	86.67	86.67	68.75	-17.9166	3		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Difundir el programa de formación docente de la SEMS. ☒ Implementación del programa de formación docente de la SEMS en el plantel. ☒ Proponer acciones que motiven la participación de los docentes en los programas de formación y desarrollo. ☐ Incorporar al programa de estadías técnicas a los docentes del plantel. Otros						☒ Docentes actualizados en los temas de la reforma curricular. ☐ Docentes actualizados en los temas de su especialidad. ☒ Docentes certificados en competencias pedagógicas. ☒ Mayor motivación en el trabajo docente. Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
VII.1.1. Participación de docentes en planeación curricular	1,4	M	100	100	100	0	6		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☐ Capacitar al personal docente para la elaboración de la planeación curricular. ☒ Organizar a las academias para la revisión de la planeación curricular de los docentes que la integran. ☒ Motivación al personal docente en la elaboración de su planeación curricular.						☒ Contar con la planeación curricular de todos los docentes frente a grupo. ☐ Mejorar el logro educativo. ☒ Mejoramiento del proceso de seguimiento del servicio educativo.			
Otros						Otros			

★		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNO	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
II.1.1. Deserción total.	1,5	M	18.02	15	20.33	-5.33	7		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☐ Implementar el programa de orientación educativa. ☒ Apoyar a los alumnos en el registro de su solicitud de beca. ☒ Seguimiento de tutorías. ☒ Certificación de los docentes en competencias pedagógicas. Otros						☒ Orientar a los alumnos en la elección de la especialidad. ☒ Aumento del número de alumnos becados. ☒ Incrementar la tasa de aprobación. ☒ Mejorar los procesos de enseñanza. Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
VII.1.2. Docentes que diseñan secuencias didácticas.	1	M	100	100	93.75	-6.25	8		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☐ Capacitar al personal docente para la elaboración de secuencias didácticas. ☒ Organizar las academias para la planeación, desarrollo y evaluación de las secuencias didácticas. ☒ Motivación al personal docente en la elaboración de sus secuencias didácticas. ☒ Construcción de un banco de secuencias didácticas.						☒ Contar con un banco de secuencias didácticas. ☒ Mejorar el logro educativo. ☐ Mejoramiento del proceso de seguimiento del servicio educativo. ☐ Mejorar e incrementar las propuestas de mejora a los planes y programas de estudio.			
Otros						Otros			

★		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNO	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
II.2.1. Promoción.	1	M	88.08	88.0813	98.35	10.2687	9		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☐ Acreditación de planes de estudio. ☒ Apoyar a los alumnos en el registro de su solicitud de beca. ☒ Seguimiento de tutorías. ☒ Certificación de los docentes en competencias pedagógicas. Otros						☒ Orientar a los alumnos en la elección de la especialidad. ☒ Aumento del número de alumnos becados. ☒ Incrementar la tasa de aprobación. ☒ Mejora en el logro educativo. Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNO	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
VIII.1.2. Padres de familia que asistieron a reuniones.	6	M	71.5	74	72.5	-1.5	10		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Motivar la participación de padres de familia. ☒ Implementar diversos medios de comunicación con los padres de familia. ☒ Platicas con los padres de familia de las diferentes etapas de desarrollo de los jóvenes. ☐ Elaborar proyectos que involucren la participación de los padres de familia.						☒ Mayor involucramiento de padres de familia. ☐ Mejora del logro educativo. ☐ Mejor conocimiento del desarrollo educativo de los alumnos. ☒ Mayor comunicación entre padres, alumnos y escuela.			
Otros						Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNO	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
II.3.1. Participación en actividades artísticas	4	M	15.7	17	22.25	5.25	11		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Implementar un programa para el desarrollo artístico de los alumnos del plantel. ☒ Ampliar las alternativas de participación de los alumnos en actividades artísticas. ☒ Mejorar los talleres y/o clubes artísticos del plantel. ☐ Propiciar la participación de las representaciones artísticas del plantel en los eventos regionales y estatales.						☒ Desarrollo de actividades artísticas de forma planeada y objetiva. ☐ Mayor participación de la población estudiantil en actividades artísticas. ☐ Mejoras en infraestructura y materiales para las actividades artísticas, así como mayor capacitación de los promotores. ☒ Posicionar al plantel en las actividades artísticas regionales y estatales.			
Otros						Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNO	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
II.3.2. Participación en actividades culturales	4	M	34.3	35	34.34	-0.66	12		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Implementar un programa para el desarrollo cultural de los alumnos del plantel. ☒ Ampliar las alternativas de participación de los alumnos en actividades culturales. ☐ Mejorar los talleres y/o clubes culturales del plantel. ☐ Propiciar la participación de las representaciones culturales del plantel en los eventos regionales y estatales. Otros						☒ Desarrollo de actividades culturales de forma planeada y objetiva. ☐ Mayor participación de la población estudiantil en actividades culturales. ☐ Mejoras en infraestructura y materiales para las actividades culturales, así como mayor capacitación de los promotores. ☒ Posicionar al plantel en las actividades culturales regionales y estatales. Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
V.2.10. Libros por alumno.	1	M	17.17	20	18.15	-1.85	13		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☐ Solicitar la realización de estudios técnicos para el aprovechamiento, modificación o construcción de espacios educativos (biblioteca). ☒ Realizar, con las academias, el análisis de necesidades de material bibliográfico con correspondencia curricular. ☒ Programar la adquisición de acervo bibliográfico. ☒ Establecer un programa de motivación para el fomento a la lectura. Otros						☐ El alumno cuente con espacios adecuados. ☒ Acervo bibliográfico con correspondencia curricular. ☒ Mayor utilización del acervo bibliográfico. ☐ Mayor número de préstamos. Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
VI.1.2. Personal docente titulado.	1,4	M	86.67	86.6666	81.25	-5.4166	15		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☐ Establecer un programa que identifique la problemática de los docentes no titulados. ☒ Dar facilidades a los docentes para integrarse en proyectos de titulación. ☐ Incrementar el trámite de becas-comisión y otros apoyos para la titulación de docentes. ☐ Elaborar proyectos de investigación, en temas relacionados en el plante, para titulación.						☒ Incrementar el número de docentes titulados. ☐ Mejorar el logro educativo. ☒ Aprovechamiento de las prestaciones del personal en la mejora de los perfiles. ☐ Vincular los temas del plantel a los proyectos de titulación.			
Otros						Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNO	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
V.2.5. Actualización de los equipos de cómputo con acceso a Internet	1,2,3	M	30	35	0	-35	17		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Definir en base a las necesidades académicas y administrativas el estándar mínimo de los equipos de cómputo. ☒ Adquirir los sistemas operativos y paquetería original necesaria para la operación de los equipos.						☒ Ofrecer a los usuarios equipo de cómputo acorde a los requerimientos académicos y administrativos. ☒ Tener software adecuado, actualizado y legal en cada uno de los equipos de cómputo.			
Otros						Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
V.2.6. Mantenimiento preventivo a equipos de laboratorios	1,2,3	M	34.48	38	0	-38	18		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Establecer el programa de mantenimiento preventivo y correctivo para los equipos de laboratorios.						☒ Mantener los equipos de laboratorios en condiciones óptimas de operación.			
☒ Establecer un programa de concientización para el cuidado del equipo de laboratorios.						☒ Disminuir el deterioro del equipo de laboratorios.			
☒ Establecer un programa de sustitución de equipos de laboratorios con base en los requerimientos académicos.						☒ Tener equipo de laboratorios acorde a los requerimientos académicos.			
Otros						Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
V.2.7. Mantenimiento preventivo de equipos de talleres	1,2,3	M	2.04	5	4.08	-0.92	19		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Establecer el programa de mantenimiento preventivo y correctivo para el equipo de talleres. ☒ Establecer un programa de concientización para el cuidado del equipo de talleres. ☒ Establecer un programa de sustitución de equipos de talleres con base en los requerimientos académicos.						☒ Mantener los equipos de talleres en condiciones óptimas de operación. ☒ Disminuir el deterioro del equipo de talleres. ☒ Tener equipo de talleres acorde a los requerimientos académicos.			
Otros						Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
VI.1.4. Docentes con formación profesional acorde a la asignatura que imparten.		M	100	100	100	0	20		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Análisis de la estructura académico-administrativa. ☒ Contratación de personal con el perfil idóneo para la asignatura. ☒ Asignación de materias a docentes que cubren el perfil. ☐ Incorporar al programa de estadías técnicas a los docentes del plantel. Otros						☒ Contar con personal docente acorde a la asignatura que imparten. ☒ Mejorar el nivel de logro educativo. ☒ Docentes actualizados en los temas de su especialidad. ☐ Mejor aprovechamiento del recurso docente. Otros			

★		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
I.2.1. Cobertura de la capacidad del plantel	2	M	76.44	78	80.89	2.89	21		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☐ Elevar la tasa de promoción. ☒ Mantener en óptimas condiciones de operación las instalaciones del plantel. ☐ Elaborar estudios de factibilidad. ☐ Participar en eventos de orientación educativa. Otros 						☒ Optimizar la utilización de los espacios académicos. ☐ Uso óptimo en base a estándares pedagógicos. ☐ Ofertar una nueva especialidad. ☐ Aumentar la matrícula del plantel. Otros 			

★		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
I.1.1. Crecimiento de la matrícula.	2	M	-3.99	-2	5.65	7.65	22		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Motivar la participación de padres de familia. ☒ Implementar diversos medios de comunicación con los padres de familia. ☒ Platicas con los padres de familia de las diferentes etapas de desarrollo de los jóvenes. ☐ Elaborar proyectos que involucren la participación de los padres de familia. Otros						☒ Mayor involucramiento de padres de familia. ☒ Mejora del logro educativo. ☐ Mejor conocimiento del desarrollo educativo de los alumnos. ☒ Mayor comunicación entre padres, alumnos y escuela. Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNO	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
VI.1.8. Docentes frente a grupo	1,4	M	100	100	100	0	23		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Planear la oferta educativa de acuerdo a los perfiles de la planta docente. ☒ Actualizar a los docentes en los temas de las especialidades que ofrece el plantel. ☒ En su caso, las contrataciones nuevas apegarse a las necesidades de la oferta educativa. ☒ Implementación del programa de formación docente de la SEMS.						☒ Mejorar la utilización de los recursos humanos docentes. ☒ Optimizar el desempeño académico. ☐ Mejor perfil académico de la planta docente. ☒ Docentes actualizados en la Reforma Curricular.			
Otros						Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
II.4.1. Alumnos por docente.	5	M	22.93	24	22.75	1.25	24		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Evaluación de la plantilla docente. ☐ Redistribución de los docentes en áreas sustantivas. ☒ Personal docente frente a grupo de acuerdo a estándares pedagógicos de la reforma curricular. ☒ Optimizar los horarios de los docentes. Otros						☐ Mejora en el logro educativo. ☒ Mejora en la relación docente - alumno. ☐ Optimización del recurso. ☒ Mejor atención de los docentes a los alumnos. Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
V.2.1. Mantenimiento preventivo de equipos de cómputo	1,2,3	M	111.43	111.4285	108	-3.4285	25		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Establecer el programa de mantenimiento preventivo y correctivo para el equipo de cómputo. ☒ Establecer un programa de concientización para el cuidado del equipo de cómputo. ☒ Establecer un programa de sustitución de equipos de cómputo con base en los requerimientos académicos.						☒ Mantener los equipos de cómputo en condiciones óptimas de operación. ☒ Disminuir el deterioro del equipo de cómputo. ☒ Tener equipo de cómputo acorde a los requerimientos académicos.			
Otros						Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNO	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
IV.4.2. Limpieza en espacios para directivos y administrativos	1,2	M	63.64	70	63.64	-6.36	26		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Establecer el programa de limpiezas de las áreas del plantel. ☒ Establecer un programa de concientización para el mantener limpio el plantel dirigido a todos los usuarios. ☒ Establecer un programa de reciclaje y manejo de desechos con la participación de alumnos y personal del plantel.						☒ Conservar en condiciones óptimas de limpieza las áreas del plantel. ☒ Crear conciencia en el mantenimiento de la limpieza a los usuarios de las instalaciones. ☒ Generar un impacto ecológico en el entorno del plantel.			
Otros						Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNO	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
IV.4.1. Limpieza en espacios de aprendizaje	1,2	M	100	100	100	0	27		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☐ Establecer el programa de limpiezas de las áreas del plantel. ☒ Establecer un programa de concientización para el mantener limpio el plantel dirigido a todos los usuarios. ☐ Establecer un programa de reciclaje y manejo de desechos con la participación de alumnos y personal del plantel.						☐ Conservar en condiciones óptimas de limpieza las áreas del plantel. ☒ Crear conciencia en el mantenimiento de la limpieza a los usuarios de la instalaciones. ☒ Generar un impacto ecológico en el entorno del plantel.			
Otros						Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
IV.2.6. Aulas libres de cuarteaduras, fisuras o goteras	1,2	M	100	100	100	0	28		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☐ Establecer el programa de mantenimiento preventivo y correctivo de aulas. ☒ Establecer un programa de concientización para el cuidado de las instalaciones dirigido a los usuarios. ☐ Organizar jornadas de mejoramiento de las instalaciones con la participación de los alumnos, personal del plantel y padres de familia.						☐ Mantener las aulas o salones en condiciones óptimas de operación. ☐ Disminuir el deterioro de las instalaciones. ☒ Lograr un mayor compromiso de los usuarios en el cuidado de las instalaciones.			
Otros						Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
IV.2.7. Mobiliario por alumno	1,2	M	130.81	130.8139	123.63	-7.1839	29		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Establecer el programa de mantenimiento preventivo y correctivo para el mobiliario y equipo. ☒ Establecer un programa de concientización para el cuidado del mobiliario y equipo dirigido a los usuarios. ☒ Organizar jornadas de mejoramiento del mobiliario y equipo con la participación de los alumnos, personal del plantel y padres de familia. ☒ Establecer un programa de sustitución de mobiliario y equipo en base a guías mecánicas actualizadas de acuerdo a la Reforma Curricular.						☒ Mantener mobiliario y equipo en condiciones óptimas de operación. ☒ Disminuir el deterioro del mobiliario y equipo. ☒ Lograr un mayor compromiso de los usuarios en el cuidado del mobiliario y equipo. ☒ Tener mobiliario y equipo actualizado de acuerdo a los planteamientos de la Reforma Curricular.			
Otros						Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
IV.1.1. Alumnos por bebedero	1,2	M	24.57	24.5714	26	-1.4286	30		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☐ Cumplir con la norma CAPFCE respecto del número de bebederos.						☐ Ofrecer a los alumnos los servicios de agua potable de acuerdo a la norma.			
☒ Establecer un programa de mantenimiento de cisternas, tinacos y red hidráulica del plantel.						☒ Garantizar la potabilidad del agua suministrada.			
Otros						Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
V.1.3. Directivos por computadora con acceso a internet	1,2,3	M	3.67	3.6666	3.14	0.5266	31		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Programar la adquisición de equipos de cómputo por compra directa.						☐ Disminuir el promedio de directivos por computadora.			
☒ Solicitar la incorporación en el programa de equipamiento.						☒ Mejorar las condiciones de uso de los equipos.			
☒ Establecer acuerdos de colaboración para recibir donaciones de equipo.						☒ Mantener los equipos de cómputo actualizados.			
☒ Establecer un programa de mantenimiento y actualización de equipos de cómputo.						☒ Contar de manera permanente con conexiones seguras a internet.			
Otros						Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
V.1.2. Docentes por computadora con acceso a internet	1,2,3	M	2.5	2.5000	2.67	-0.17	32		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Programar la adquisición de equipos de cómputo por compra directa. ☒ Solicitar la incorporación en el programa de equipamiento. ☒ Establecer acuerdos de colaboración para recibir donaciones de equipo. ☒ Establecer un programa de mantenimiento y actualización de equipos de cómputo.						☐ Disminuir el promedio de docentes por computadora. ☒ Mejorar las condiciones de uso de los equipos. ☒ Mantener los equipos de cómputo actualizados. ☒ Contar de manera permanente con conexiones seguras a internet.			
Otros						Otros			

★		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNO	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)			CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA	
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA			PRIORIZACIÓN
V.1.1. Alumnos por computadora con acceso a internet.	1,2,3	M	5.93	5.9310	5.87	0.061	33		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Programar la adquisición de equipos de cómputo por compra directa. ☒ Solicitar la incorporación en el programa de equipamiento. ☒ Establecer acuerdos de colaboración para recibir donaciones de equipo. ☒ Establecer un programa de mantenimiento y actualización de equipos de cómputo.						☐ Cubrir la meta sectorial de 10 alumnos por computadora. ☒ Mejorar las condiciones de uso de los equipos. ☒ Mantener los equipos de cómputo actualizados. ☒ Contar de manera permanente con conexiones seguras a internet.			
Otros						Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
VI.1.7. Horas docente frente a grupo	1,4	M	18.4	18.4000	17.25	1.15	35		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Planear la oferta educativa de acuerdo a los perfiles de la planta docente. ☐ Actualizar a los docentes en los temas de las especialidades que ofrece el plantel. ☒ En su caso, las contrataciones nuevas apegarse a las necesidades de la oferta educativa. Otros						☒ Mejorar la utilización de los recursos humanos docentes. ☒ Optimizar el desempeño académico. ☐ Mejor perfil académico de la planta docente. Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNOS	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)				CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA	PRIORIZACIÓN		
IV.4.3. Limpieza en áreas comunes	1,2	M	40	50	40	-10	36		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☒ Establecer el programa de limpiezas de las áreas del plantel. ☒ Establecer un programa de concientización para el mantener limpio el plantel dirigido a todos los usuarios. ☒ Establecer un programa de reciclaje y manejo de desechos con la participación de alumnos y personal del plantel.						☒ Conservar en condiciones óptimas de limpieza las áreas del plantel. ☒ Crear conciencia en el mantenimiento de la limpieza a los usuarios de las instalaciones. ☒ Generar un impacto ecológico en el entorno del plantel.			
Otros						Otros			

		Turno: MATUTINO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO SECTORIAL	TURNO	DATO INICIAL (2006-2007)	CICLO ESCOLAR (2007-2008)			CUMPLIMIENTO DE LA META	GRAFICA COMPARATIVA	
				META PROGRAMADA	META ALCANZADA	DIFERENCIA			
IV.2.1. Alumnos por salón de clases.	2	M	38.22	39	40.44	-1.44	0		Por Generar
ÁREA DE OPORTUNIDAD						PERSPECTIVAS A FUTURO			
☐ Elevar la tasa de promoción. ☐ Mantener en óptimas condiciones de operación las instalaciones del plantel. ☐ Aplicar los estándares que indica la reforma curricular. ☒ Análisis del aprovechamiento de la infraestructura del plantel. Otros 						☒ Optimizar la utilización de los espacios académicos. ☐ Uso óptimo en base a estándares pedagógicos. ☒ Mejora en el logro educativo. ☐ Mejor relación docente-alumno. Otros 			

CAPÍTULO VI: Conclusiones

Actualmente las empresas se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez más grandes. Uno de los retos principales es el de la competitividad, ya que no solo se enfrentan a empresas locales, sino que la competencia se da entre empresas de todo el mundo. Para ser cada vez más competitivos las empresas recurren a diversas herramientas que les permitan bajar sus costos, aumentar la calidad de sus productos, etc. Entre estas herramientas o formulas se encuentran el benchmarking.

Podemos definir al benchmarking como la estrategia que nos permite identificar las mejores prácticas de negocio entre todas industrias reconocidas como líderes, que al adaptarlas e implementarlas en nuestra empresa, nos permiten no solo alcanzar a la competencia directa, sino que nos da una ventaja competitiva mayor a la de estas.

También podemos concluir que debido a los diferentes enfoques o metodologías que se han aplicado en los estudios de benchmarking, la empresa interesada en realizar un estudio de este tipo, tendrá que seleccionar el proceso que mejor se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades identificando aquel procedimiento que mejor se adapte a la compañía o aquel al que la compañía se pueda adaptar mejor. En caso de que una compañía no encuentre un procedimiento que cumpla con sus expectativas dentro de los descritos en este trabajo o en otras publicaciones, dicha empresa deberá tomar lo mejor de los procesos y complementarlo de manera que le sea de utilidad.

En general podemos concluir que el estudio del benchmarking, si es hecho como un proceso constante y se institucionaliza, nos servirá como una herramienta que nos permita mejorar el desempeño de nuestra escuela al permitirnos identificar las mejores prácticas educativas entre las escuelas lideres, de manera que seamos

más competitivos y podamos tener éxito en un mercado cambiante y global en el que las empresas tienen que desempeñarse actualmente.

CAPÍTULO VII: Bibliografía.

Benchmarking, Robert C. Camp. / Primera Edición; 1993. / Editorial Panorama S.A.

Benchmarking, Michael J. Spendolini. / Primera edición, 1994. / Grupo Editorial Norma.

Benchmarking, Bengt Karlof & Svante Ostblom. / Primera edición, 1993. / Editorial John Wiley & Sons.

Benchmarking Competitive Adv., Boxwell. / Editorial Mc Graw-hill.

Contabilidad Administrativa, David Noel Ramírez Padilla. / Séptima edición 2007. /

PROPUESTAS

Desde el inicio de esta era, las organizaciones han buscado mejorar su competitividad implantando programas y técnicas para el mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios, y la productividad de su operación.

El centro de calidad ha estado presente en todos estos cambios apoyando a las empresas en el establecimiento de programas de mejoramiento continuo; sin embargo, en la época actual y el futuro, las organizaciones tendrán que lograr no solo la satisfacción del cliente mediante productos y servicios de calidad (y de los accionistas mediante una operación rentable), sino también de los otros grupos que de una u otra forma tengan algún interés y esperen algún beneficio de la empresa (empleados, la comunidad y los ecosistemas con los que interactúan).

Esto requiere que la implantación de programas de mejoramiento continuo se realice en un enfoque sistemático que asegure la congruencia estructural y cultural entre el sistema organizacional y los principios de calidad total.

Los individuos son el componente que refleja finalmente la calidad de la organización y los procesos este componente debe poseer calidad de vida para reflejar la calidad en su trabajo. En relación con el producto o servicio.

Se trata de conseguir la máxima efectividad a través de la mejora constante del proceso productivo. Estamos hablando de implantación de sistemas de calidad. Una práctica que las empresas deberán introducir de forma paulatina para ser competitivas.

La implantación de sistemas de calidad aporta gran número de beneficios a las compañías que apuestan por esta estrategia. No solo reducen sus costos de manera razonable, sino que además incrementan sus ingresos gracias al mayor

grado de satisfacción de sus clientes y en una mejora de la motivación de sus empleados.

A nadie se le escapa que estas motivaciones son el fruto de una inversión del proceso del día a día. Sin embargo, las empresas quieren resultados inmediatos.

Tal vez sea esta una de las razones por las que la vida media de las firmas en nuestro país sea entre 4 y 5 años. Nos es la única: la falta de visión de futuro y de práctica reflexiva nos sitúan en los vagones de la cola en cuanto a lo de implantación de calidad se refiere.