



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE  
HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**TESIS:**

**LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACION EN SU APLICACIÓN  
PROFESIONAL**

**PRESENTADA POR:** Cynthia Marlene Rodriguez Villanueva

**ASESOR:** C.P. Alejandro Martínez Fuentes

febrero de 2006

## INTRODUCCION

El trabajo de investigación que a continuación se presenta trata de la importancia que tiene una administración con calidad en las diferentes empresas de bienes y servicios, la importancia que tiene en los licenciados en administración de empresas conocer los sistemas y métodos de calidad para poder aplicarlos en su vida profesional, por que como todos sabemos una empresa con calidad es una empresa con éxito.

¿Qué se presenta?

Es un trabajo de Investigación en el cual se pretende demostrar la importancia que tiene la calidad en las empresas para que estas obtengan una mayor credibilidad con sus clientes y que a su vez sirva de motivación a sus empleados y administradores para realizar cada día mejor y con mayor calidad su trabajo.

¿Por qué se presenta?

Esta tesis la presento para acreditar mi examen profesional en la Licenciatura en Administración de Empresas, con la finalidad de que se logre La Calidad de la Administración en su Aplicación Profesional, aportando, sistemas, métodos y conceptos de calidad.

¿Cómo se realiza?

Esta tesis se presenta siguiendo el método de Investigación

## AGRADECIMIENTOS

A mis papas, gracias por darme la vida, se que no están conmigo pero siempre me están cuidando y apoyando.

A mis hermanos: Salvador, Enrique, Juan José, Ivan, Sandra y Lorena. Gracias por educarme, por su apoyo, por que gracias a ustedes he llegado hasta aquí y por el ejemplo de lucha que me han dado todos y cada uno de ustedes. Los quiero mucho.

A Miguel Angel Pérez por tu compañía, por motivarme a salir adelante, por tu apoyo y por ser un ejemplo a seguir para mí. MIL GRACIAS POR  
TODO

A mi asesor: C.P. Alejandro Martínez Fuentes por su apoyo y amistad.

# INDICE GENERAL

## LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACION EN SU APLICACIÓN PROFESIONAL

### INTRODUCCION

Capitulo 1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION	1
1.1 Conceptos Básicos	1
1.2 La Administración en el mundo antiguo	2
1.3 La Administración en la edad media	3
1.4 La revolución Industrial y sus efectos en la Administración	3
1.5 Precursores de la Administración Científica	4
1.6 Escuelas de la Administración científica	6
a) Escuela de la Administración científica	6
b) Escuela del proceso administrativo	6
c) Escuela empiriológica	6
d) Escuela del comportamiento humano	7
e) Escuela del sistema social	7
f) Escuela de la teoría de las decisiones	7
g) Escuela matemática o de la Administración cuantitativa	7
h) El enfoque de sistemas	7
<b>Capitulo 2. IMPORTANCIA Y EFECTOS DE LA EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION</b>	<b>8</b>
2.1 Importancia y efectos	8
2.2 Administración por objetivos	9
2.3 Cero defectos	13

2.4	Productividad	13
2.5	Organización centrada en procesos	17
2.6	Mejora continua	20
2.7	Calidad total	24
2.8	Sistema de calidad ISO 9000	32
2.9	6 Sigma	50
2.10	Balance Scorecard (Cuadro de mando integral)	53
2.11	Un ejemplo de Una Empresa con calidad	56
 <b>Capitulo 3. LA ADMINISTRACION ACTUAL</b>		<b>58</b>
3.1	Definición	58
3.2	Objeto	59
3.3	Finalidad	60
3.4	Etapas	61
3.5	Características	62
3.6	Importancia	64
3.7	Elementos de la mecánica administrativa	65
3.8	Elementos de la dinámica administrativa	66
3.9	Etapas de la administración	68
3.10	Administración pública y privada	69
3.11	Administración Mixta	71
3.12	Relación de la Administración con otras disciplinas	71
a)	Administración y política	71
b)	Administración y ciencias sociales	72
c)	Administración y derecho	72
d)	Administración y psicología	73
e)	Administración y disciplinas económicas	74
f)	Administración y moral	74
3.13	Formas de descentralización	74

<b>Capitulo 4. LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACION EN LOS ENTES ECONOMICO SOCIALES</b>	<b>76</b>
4.1 Como debe ser un líder	76
4.2 Características de un líder	80
4.3 El arte de mandar	81
4.4 Calidad de los equipos de trabajo	86
4.5 Calidad del sistema administrativo	89
4.6 Capacitación continua	92
4.7 Resistencia al cambio	93
4.8 Creatividad	99
4.9 Diferencia entre administración y liderazgo	102
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>105</b>

## capitulo 1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

### 1.1 Conceptos Básicos

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado Administrador, pero desde el momento en que se delega a otros determinadas funciones, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.

La Administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.

Las características de la Administración son su Universalidad, especificidad, unidad temporal y unidad jerárquica.

Universalidad: El fenómeno Administrativo se da donde quiera que existe un organismo social.

Especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

Unidad temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno Administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento

de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

Unidad jerárquica: Todos cuanto tiene carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración.

## 1.2 La Administración en el mundo antiguo

Sumeria: Existía en Sumeria un sistema tributario, y los sacerdotes eran los encargados de recolectar los tributos. Se pidió a los sacerdotes rendir cuentas de los tributos recibidos, lo cual constituye una práctica arcaica de control administrativo. En Sumeria existían controles exactos y rigurosos de la riqueza, los registros de control de sumeria son, incluso, más antiguos que la escritura. La escritura aparece como resultado de un estímulo económico desarrollado por los sacerdotes con fines administrativos.

Babilonia: Es de principal importancia en este país el Código de Hamurabi. En este código figuran también ciertas leyes relacionadas con la actividad administrativa (salario, control y responsabilidad)

China: Que es de los más antiguos de la Tierra, era desde entonces tan vasto que puede deducirse que sin duda requirió de una gran perfección en sus aspectos administrativos para poder ser gobernado.

Egipto: Las obras arquitectónicas que realizaron los egipcios requirieron de gran coordinación de elementos materiales y humanos, lo cual hace pensar que conocían y dominaban ciertas técnicas administrativas.

Roma: un pueblo que tuvo especial sentido del orden, una destacada capacidad para la organización y que controló el más grande imperio de



toda la antigüedad, calculado en cincuenta millones de personas, debió poseer necesariamente especiales cualidades administrativas.

### 1.3 La Administración en la edad media

El feudalismo: Mientras que en el imperio Romano y en Grecia existen ejemplos de un gobierno fuertemente centralizado, la experiencia más grande de un gobierno descentralizado se da en el feudalismo, con todas sus ventajas e inconvenientes, ello muestra cómo las condiciones generales determinan la aplicación de los principios de la administración.

Los gremios: Puede afirmarse que aquí existe un cierto tipo de descentralización, puesto que, en vez de que sean altos tribunales políticos los que resuelvan los problemas gremiales, son precisamente los interesados los que tratan de resolverlos a través de diversas comisiones, consejos, etc. Pero ello no excluye que los gremios puedan considerarse como un antecedente muy valioso de la descentralización y de la organización del trabajo.

### 1.4 La revolución Industrial y sus efectos en la Administración

Las innovaciones técnicas de la revolución Industrial produjeron por sí solas un impacto en el pensamiento administrativo, más poderoso que todo lo que había ocurrido anteriormente.

Puede decirse que hay tres etapas básicas en el cambio de la estructuración de las empresas en este período:

- Sistema familiar
- Sistema de trabajo a domicilio
- Sistema fabril

## 1.5 Precursores de la Administración Científica

Frederick Winslow Taylor: El testimonio que rindió ante el Congreso en 1911 sobre el tema “Que es la Administración Científica”, se publicó en 1911 con el título de Principios de la Administración Científica.

Para Taylor la Administración Científica no es de ninguna manera un mero programa para alcanzar mayor eficiencia, tal como un control de costos, un sistema de bonos o primas, etc., es, en esencia, una revolución mental completa por parte de todos cuantos forman una empresa.

Esta revolución mental surge básicamente de aplicar el método científico a las experiencias que se conocen o se investigan respecto de la administración. Ello implica un cambio total en las mentes y en la manera de actuar de todos los miembros de la empresa.

Henry Fayol: En primer lugar señala Fayol con toda precisión que los principios de la administración son aplicables no sólo a las empresas, sino a cualquier actividad o institución en que exista coordinación de esfuerzos humanos para alcanzar un fin con eficiencia (su Universalidad).

Fayol establece que la administración se basa en las técnicas y principios de otras disciplinas, pero que es algo distinto de ellas, así como a las actividades sobre las que se aplica (su Especificidad).

Así comienza por establecer que la administración de una empresa comprende seis operaciones fundamentales: Operaciones técnicas, Operaciones Comerciales, Operaciones financieras, Operaciones de seguridad, Operaciones contables y Operaciones administrativas.

Para complementar su teoría administrativa señala después fayol que para que ésta sea efectiva debe ajustarse a los siguientes principios: División del trabajo, Autoridad y responsabilidad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Subordinación del interés individual al interés general.

Charles Babbage: Inventó una máquina, precursora de las calculadoras actuales, a la cual denominó “máquina de diferencias”, después de estudiar muchas empresas, percibió principios que, a su juicio, parecían darse en todos los establecimientos. Afirmó entonces que estos principios podían ser determinados por experiencia y podían aplicarse ampliamente a través del intercambio de esas experiencias. Entre ellos tiene un lugar destacado el principio de división del trabajo.

Robert Owen: Así como a Babbage se le considera precursor de Taylor, Owen es contemplado como el antecesor de Mayo, ya que sus principales aportaciones se dan precisamente en el campo de las relaciones humanas. Owen fue excepcional hombre de negocios que aplicó sus doctrinas humanistas en sus propias fábricas, demostrando que prestar atención a las “máquinas vivas” rendía tanto como hacerlo con las inanimadas.

Henry Robinson Towne: Tres documentos destacan entre sus obras. El primero es su conferencia “El ingeniero como economista”, en ella destaca que la administración de taller es tan importante como la administración e ingeniería en la dirección eficiente de una empresa.

En otra conferencia, “Reparto de utilidades”, hace notar que este reparto no es muy importante para la eficiencia, porque lo que se gana por mejoramiento en una sección puede perderse en otra. Podría decirse que aboga más por los incentivos que por el reparto de utilidades.

En un tercer ensayo, “La evolución de la administración industrial” hace una comparación entre lo que era la administración en 1886 y 1921, observando con satisfacción la existencia de cursos de administración en escuelas técnicas y universidades.

Alexander Hamilton Church: Dio a conocer tres principios básicos reguladores de la administración del taller y la fábrica, “El empleo sistemático de la experiencia, ya que éste es el conocimiento de las

consecuencias pasadas”, “el control económico del esfuerzo”(en él describe que ésta es la expresión de la acción, controlada en diversos pasos, la división del esfuerzo, la coordinación del esfuerzo administrativo, la conservación del esfuerzo administrativo, la remuneración del esfuerzo)

#### 1.6 Escuelas de la Administración científica

Deben considerarse como escuelas de la Administración Científica aquellos grupos de autores que siguiendo ordinariamente a uno o dos autores fundamentales(que suelen llamarse padres o representantes de la escuela) sustentan criterios semejantes, no tanto en lo que respecta a hechos administrativos, que todos aceptan, sino más bien en cuanto a su ordenamiento, al énfasis en determinados aspectos, su importancia y las consecuencias que todo esto deriva.

a) Escuela de la Administración científica: Su característica fundamental radica en que por primera vez afirma expresamente que la administración es una cuestión científica a la que le es aplicable el método científico.

b) Escuela del proceso administrativo: Mejor conocida quizá como escuela clásica o escuela universalista. Esta escuela defendida principalmente por Henry Fayol, coincide en parte con la de Taylor, o mejor dicho, se complementan ambos autores. Su característica radica en tratar de erigir una estructura lógica de los diversos actos que forman la administración.

c) Escuela empiriológica: esta escuela, hace un énfasis en que la administración, si bien debe fundarse en la experiencia, no debe hacerlo sólo en la experiencia de los iniciadores de la administración, sino que, inclusive para cada caso concreto, debe descansar en investigaciones experimentales del momento en que se van a aplicar y que su enseñanza debe realizarse con base en casos reales.

d) Escuela del comportamiento humano: A la cabeza de esta escuela quizá podría figurar Elton Mayo. Se distingue por el hecho de que recuerda que si administrar es “hacer a través de otros”, el conocimiento total e integral de estos “otros” decidirá definitivamente el que pueda tomarse ciertas decisiones en un sentido, o en otro puesto.

e) Escuela del sistema social: Esta recuerda que si la administración tiene como esencia “la coordinación”, la manera de saber coordinar los elementos humanos y a éstos con los elementos materiales es lo esencial en la administración.

f) Escuela de la teoría de las decisiones: Esta escuela no sólo afirma que todo acto administrativo se aplica por medio de una decisión, sino que llega hasta afirmar que lo que el administrador necesita es saber cómo tomar decisiones, y que para cada acto administrativo será indispensable conocer perfectamente la forma de llegar a ella mediante un proceso lógico.

g) Escuela matemática o de la Administración cuantitativa: Esta escuela es una derivación o una continuación lógica de la Escuela de toma de decisiones, ya que afirma que si bien toda toma de decisiones constituye un proceso, y todo proceso es susceptible de traducirse en un conjunto de afirmaciones, éstas pueden ser reducidas a formulaciones matemáticas.

h) El enfoque de sistemas: Esta escuela que nace fundamentalmente con Ludwig von Bertalanffy, es quizá la que ha obtenido máxima aceptación en el modelo actual.

Conviene advertir que no se trata en este caso de una escuela específicamente administrativa, sino de un enfoque general: llamado enfoque de sistemas, cuya característica principal consiste en que trata de

hacer que todas las ciencias y todas las disciplinas formen un conjunto unitario cuya esencia se encuentra en considerar a todo conjunto de fenómeno como un sistema que, por un lado, forma parte de un sistema superior y que a su vez está formado por otros varios sistemas, que constituyen los subsistemas.

## Capitulo 2. IMPORTANCIA Y EFECTOS DE LA EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION

### 2.1 Importancia y efectos

La importancia de la administración radica en que es trascendente en la vida del hombre, porque es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad. Incluso en la vida diaria es necesaria la administración.

La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, negocios, escuelas, gobierno, familia, etc.

El establecimiento y logro de objetivos, son tareas retadoras y productivas para cualquier tamaño de empresa, y descubriremos que los obstáculos administrativos que se nos presentan para lograr nuestro éxito, son muy similares en todo tipo de actividad empresarial.

## 2.2 Administración por objetivos

Es un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados.

En donde cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades), que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente;

A través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación; de manera que dichos objetivos provoquen la motivación del personal, apuntalen la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración de los recursos humanos.

### CARACTERÍSTICAS DE LA APO

- a) Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior;
- b) Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición;
- c) Interrelación de los objetivos departamentales;
- d) Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control;
- e) Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes;
- f) Participación activa de la dirección;
- g) Apoyo intensivo del staff durante las primeras etapas

### PARTES BÁSICAS DE LA APO

- a) Todos los miembros de una organización son asignados al cumplimiento de una serie de objetivos que debe alcanzar durante su periodo operativo normal. Estos objetivos se fijan en conjunto y se acuerdan con los individuos y sus jefes.
- b) Periódicamente se hacen verificaciones del desempeño para determinar cuán cercano han llegado los empleados al objetivo.
- c) Se dan recompensas a los empleados con base en cuán cerca llegaron al alcance de los objetivos.

## PROCESO DE LA APO

- a) Revisión de los objetivos del empleado: el gerente obtiene una comprensión clara de los objetivos generales de la organización.
- b) Establecimiento de los objetivos del empleado: el gerente y el empleado se reúnen para acordar los objetivos que debe alcanzar el empleado al final de un periodo normal de operación.
- c) Supervisión del progreso: durante el periodo de operación normal y a diferentes intervalos, el gerente y el empleado verifican si los objetivos están siendo alcanzados.
- d) Evaluación del desempeño: al final de un período normal de operación, se juzga el desempeño del trabajador en la medida en que haya alcanzado los objetivos.
- e) Recompensas: se dan recompensas a los empleados con base en la medida en que se han alcanzado los objetivos.

## VENTAJAS LA APO

- a) Los programas APO enfatizan siempre lo que debe hacerse en la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.
- b) El proceso APO asegura un compromiso del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales. Dado que los gerentes y los subordinados han desarrollado los objetivos juntos, ambas partes están genuinamente interesadas en alcanzar esos objetivos.
- c) Mejoría de la administración : todas las ventajas de la administración por objetivos se pueden resumir diciendo que da por resultado una administración muy mejorada. No se pueden establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia resultados es la única clase que tiene sentido. La administración por objetivos obliga a los gerentes a pensar en la planeación para obtener ciertos resultados, más que simplemente planear actividades o trabajos. Para asegurar que los objetivos sean realistas, la APO exige también que los gerentes piensen en la forma en que lograrán los resultados, la organización y el personal que



necesitarán para hacerlo y los recursos y ayuda que requerirán. De igual forma, no hay un mejor incentivo para el control que un grupo de metas claras.

d) Clarificación de la organización: otro beneficio importante de la APO es que obliga al gerente a clarificar los papeles y las estructuras organizacionales. Los puestos se deben construir en base a los resultados fundamentales que se espera tengan las personas que los desempeñan.

e) Estímulo al compromiso personal: una de las grandes ventajas de la APO es que estimula a las personas a comprometerse con sus metas. La gente deja de hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar por normas y decisiones; ahora son personas con propósitos claramente definidos.

f) Desarrollo de controles efectivos: en la misma forma en que la APO produce una planeación más efectiva, también ayuda a desarrollar controles efectivos. Recuérdese que el control incluye medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir las desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcancen las metas

#### DESVENTAJAS DE LA APO

a) La elaboración de los objetivos puede consumir mucho tiempo, dejando a los gerentes y a los empleados menos tiempo para hacer el trabajo en sí.

b) La elaboración de objetivos por escrito, la comunicación cuidadosa de los objetivos y las evaluaciones de desempeño detallada que requiere un programa APO, aumenta el volumen de papeleo en una empresa.

c) Deficiencias al enseñar la filosofía de la APO: a pesar de lo sencilla que pueda parecer la administración por objetivos, los gerentes que la llevarán a la práctica tienen que comprenderla y apreciarla. A su vez, tienen que explicar a los subordinados qué es, cómo trabaja, por qué se hace, qué papel tendrá en la evolución del desempeño y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los participantes. La filosofía está elaborada sobre conceptos de

autocontrol y auto dirección encaminados a hacer profesionales a los gerentes.

d) Deficiencias al dar normas a los encargados de establecer las metas: al igual que cualquier otro tipo de planeación, no puede operar si no se dan las normas necesarias a quienes se espera que fijen las metas. Los gerentes tienen que conocer cuáles son las metas de la empresa y cómo encaja su propia actividad en ellas. Si las metas son imprecisas, irreales o inconsistentes, es prácticamente imposible que los gerentes estén en armonía con ellas.

e) Dificultad al establecer metas: las metas realmente verificables son difíciles de establecer, en particular si necesita tener el grado exacto de rigidez y flexibilidad, trimestre tras trimestre, año tras año. El establecimiento de metas no tiene que ser más difícil que cualquier otra clase de planeación efectiva, aunque probablemente se necesitara de más estudio y trabajo para establecer objetivos verificables que sean ambiciosos pero alcanzables, que para desarrollar muchos planes que sólo tienden a exponer el trabajo a realizar.

f) Insistencia en las metas a corto plazo: los gerentes fijan metas a corto plazo, rara vez a más de un año y con frecuencia por un trimestre o menos. Es evidente que existe el peligro de poner mayor énfasis en el corto plazo, quizá a expensas del largo plazo. Por supuesto, esto significa que los superiores tienen siempre que asegurarse que los objetivos actuales, al igual que cualquier otro plan corto plazo, sean diseñados para ser útiles a las metas a más largo plazo.

g) Peligro de inflexibilidad: con frecuencia, los gerentes vacilan para cambiar los objetivos. Aunque quizá las metas dejen de tener significado si se cambian con demasiada frecuencia y no representan un resultado bien pensado y bien planeado, de todas formas es tonto esperar de un gerente que luche por alcanzar una meta que ya ha quedado obsoleta por los nuevos objetivos revisados de la empresa; por premisas cambiadas o políticas modificadas

### 2.3 Cero defectos

Lograr los “cero defectos” es trabajar con calidad, no es de ninguna manera la perfección, sino trabajar siempre dentro de los estándares establecidos.

Trabajar con cero defectos es ir controlando el proceso, asegurando que nada se saldrá de lo establecido y, por lo tanto, lograremos los objetivos planteados.

Para saber si estamos trabajando con cero defectos debemos tener normas o especificaciones de nuestro trabajo, si no, jamás sabremos si estamos trabajando o no con cero defectos.

Es indispensable que las normas o especificaciones de nuestro trabajo se deriven del cálculo de lo que nuestro proceso puede hacer, porque imponer normas por decreto o por sentimiento, jamás resultará.

Cero defectos es trabajar dentro de normas y especificaciones emanadas del mismo proceso.

### 2.4 Productividad

#### a) Importancia De La Productividad

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad(o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Del costo total a cubrir en una empresa típica de mano factura de productos metálicos, 15% es para mano de obra directa, 40% para gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria- ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración- son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos , estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en

industrias no manufactureras. Por ejemplo: Sectores de servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios.

b) ¿Que es productividad?

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos ( Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

c) ¿Como se mide la productividad?

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico

a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

#### Insumos empleados

Finalmente, otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

#### Salarios pagados

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela) . Todo costo adicional (reinicios, refabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En efecto ni un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca.

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad.

#### Indice De Productividad

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el INDICE DE PRODUCTIVIDAD (P), como punto de comparación:

$$P= 100*(Productividad Observada) / (Estándar de Productividad)$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana. Mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

#### d) Factores internos y externos que afectan la productividad

##### Factores Internos:

- \* Terrenos y edificios
- \* Materiales
- \* Energía
- \* Máquinas y equipo
- \* Recurso humano

##### Factores Externos:

- \* Disponibilidad de materiales o materias primas.
- \* Mano de obra calificada
- \* Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- \* Infraestructura existente
- \* Disponibilidad de capital e intereses
- \* Medidas de ajuste aplicadas

## 2.5 Organización centrada en procesos

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más entradas los transforma, generando un resultado.

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos. Sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización, y su capacidad para adaptarse al exigente y cambiante mercado.

El sistema por procesos, es más fácil de implementar, y más económico de mantener en correcto funcionamiento. Tiene la ventaja, de que aunque un proceso afecte al resto de procesos. Es más sencillo cambiar o mejorar el proceso, o partes de la cadena de procesos, sin que el resto de procesos se vea afectado de forma negativa por la transformación.

La modificación o cambio de un proceso, no conlleva aparejada la modificación o cambio del resto de procesos, cuyo funcionamiento, estructura y gestión siguen siendo iguales. Si que afecta al resultado final, por lo que todos los procesos, han de cumplir con las expectativas y necesidades del resto de procesos. La responsabilidad de la mejora del proceso, corresponde a los integrantes del proceso, con la ayuda de toda la organización.

Aunque no se mencione en absoluto. Se supone que los recursos técnicos son completamente eficaces y eficientes. Se dispone de los recursos y conocimientos técnicos más adecuados. Muy difícil o costoso de mejorar, por lo que para mejorar el producto, es mejor mejorar otros aspectos de la organización, como las relaciones entre los miembros de la organización.

Una mejora tecnológica, produce resultados exponenciales. Mientras que una mejora de la organización, sigue una pauta directamente proporcional.

Las mejoras tecnológicas, producen resultados inmediatos. Mientras que la mejora de la organización, produce resultados en el tiempo.

Para conseguir la máxima satisfacción en el cliente. Ha de mejorar la tecnología cuando resulte rentable. Pues los beneficios son inmediatos. Y mejorar la organización en el resto de los casos, que produce un aumento constante y predecible de la calidad final. La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y en el funcionamiento de la organización

Beneficios claves del principio

a) Menores costos y ciclos de tiempo mas cortos mediante el uso efectivo de los recursos.

Al tener una organización optimizada, pueden aprovecharse y obtener mejor uso de los recursos de la empresa, trabajo, materias primas, cadena de suministro, financiación, ... Todo esto, además, permite aprovechar las oportunidades cuando se presenten sin involucrar costos adicionales.

b) Mejora consistente y resultados predecibles.

Conocida cómo funciona nuestra organización, y lo que es capaz de lograr. Es posible aplicar fórmulas matemáticas objetivas que obtengan resultados exactos y predecibles gracias a la mejora de la información. Con ello, se eliminan incertidumbres, y permite lograr metas y objetivos. El punto de enfoque hacia los procesos, consigue unos datos de mayor calidad. Es mas sencillo hacer planes, tomar decisiones, igualmente modificar y mejorar los procesos individuales para adecuarse al plan global de la organización

c) El enfoque adecuado y prioritario, mejora las oportunidades  
El enfoque adecuado de los procesos clave, permite obtener ventajas, al



ajustar solo los procesos que requieran ser modificados para aprovechar las oportunidades, y obtener mejores resultados. Y una mejor forma de adaptarse a las necesidades y expectativas de los elementos de gestión de la organización.

Aplicar el principio del acercamiento a los procesos, típicamente conduce a:

- Definir de forma sistemática las actividades necesarias para obtener el resultado(deseado).

Es necesario definir clara y exhaustivamente los requerimientos y procedimientos del sistema productivo para con esta información fiable y estructurada se puedan tomar decisiones mas acertadas por cualquier miembro de la organización que necesite consultar esa información. Permite definir con mayor precisión, rendimiento las necesidades y posibilidades de cada proceso.

- Establecer claras responsabilidades y obligaciones para manejo de las actividades(clave)

Hemos de saber agrupar y asociar actividades para agruparlas en procesos, lo mas simple y con mayor rendimiento posible. Hay actividades, que necesitan una mayor rigurosidad en su estudio y análisis, por afectar de forma importante al resto de procesos.

- Análisis y medida de la capacidad de las actividades claves  
Los procesos, han de ser analizados para poder obtener información, con la que se puedan cumplir las necesidades del sistema de gestión. Conocidas nuestras fuerzas y debilidades, es posible realizar predicciones, y prever fallos.

- Identifica los intermediarios de las actividades claves entre las funciones de-la,organización.

Cada miembro de la organización, sabe cual es su grado de responsabilidad e implicación en los procesos de los que forma parte y

ejercer el liderazgo en su tarea. Sabe lo que se necesita y espera de él. Y no se entromete en otros procesos mas allá de lo que le requiera la organización. Es posible seguir la secuencia de acontecimientos programado para encontrar el proceso con deficiencias.

- Centrándose en factores como los recursos, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves de la organización. Es posible obtener un mejor aprovechamiento de los recursos, y conseguir una asignación óptima de los elementos que requieran para lograr sus objetivos. Favorece el rendimiento general de la organización y a conseguir mejores costes al aprovechar las oportunidades.

- Evaluar riesgos, consecuencias e impactos de las actividades de los consumidores, suministradores y otras partes interesadas. Resumiendo, la organización estructurada en procesos, mejora las posibilidades y la capacidad de adaptación. Minimiza la influencia sobre el resto de procesos y el resultado final. Permite una mas rápida resolución, y se obtiene mejor información con la que elaborar un plan estratégico lo mas acertado posible.

## 2.6 Mejora continua

La mejora de la calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La mejora

de la calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.
- Solucionar la causa raíz.
- Mantener los resultados.

En un primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el plan estratégico de la empresa hasta las opiniones de los clientes o de los empleados, Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable. A continuación se pasa a diagnosticar la causa raíz, un proceso estructurado en el que el equipo analiza los síntomas e identifica la amplitud y composición del problema, formula teorías ( declaraciones no probada de cuál puede ser la causa del problema) y las ensaya hasta establecer una o más causas raíz. El siguiente paso implica la solución de la causa raíz una vez que ésta se conoce. El diseño de la solución final incluye también el diseño de los sistemas de control y retroalimentación utilizados para asegurar que la solución es efectiva.

La solución a un problema de calidad posee aspectos técnicos que van a producir cambios en la cultura organizacional. Dichos cambios culturales pueden hacer que las personas se resistan a toda modificación propuesta, naciendo el denominado Factor de resistencia al cambio, uno de los mayores problemas en la Gestión de Calidad Total.

Finalmente, se lleva a cabo el mantenimiento de los resultados a través del seguimiento por un responsable del funcionamiento de la solución en el tiempo, evitando que la inercia organizativa nos haga volver a la situación anterior

La continua mejora de la capacidad y resultados de la organización, debe ser el objetivo permanente de la organización.

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto. Que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

Técnicamente, puede haber dos clases de mejora de la calidad. Mediante un avance tecnológico, o mediante la mejora de todo el proceso productivo. A la hora de mejorar, es mejor centrarse en algunos aspectos, sin dispersar esfuerzos..

Si tecnológicamente no se puede mejorar, o no tiene un coste razonable, la única forma de mejorar el producto, es mediante un sistema de mejora continua. Siempre hay que intentar mejorar los resultados. Lo que lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.

La mejora continua, la entiendo como "mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días". Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos requerimientos superiores. Por lo que necesitaremos obtener un rendimiento superior en nuestra tarea y resultados del conjunto de la organización.

Es mejor mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, que dejar las cosas tal como están, tener altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no es fiable ni homogénea.

Como conclusión, sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de calidad, ni tomar decisiones acertadas ni cumplir las metas y objetivos

Beneficios claves del principio

a) La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización.

Al disponer de una buena técnica difícilmente mejorable a un coste aceptable. Es mas barato intentar mejorar el producto final por otros métodos mas económicas, e igualmente eficaces. La organización, tiene un carácter social, puesta está formada por miembros con un mismo objetivo común. Mejorando la marcha de las relaciones de la organización, se mejora la capacidad de conseguir los objetivos y metas.

b) Concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización. Han de mejorarse las actividades que realmente tengan influencia en la calidad final del producto. No han de desperdiciarse esfuerzos y recursos hacia mejorar los aspectos que no tengan relación con la consecución de los objetivos.

c) Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades Una buena forma de mejorar, es identificar y aprovecharse de las oportunidades. Si se requiere menos esfuerzo para conseguir la tarea, ¿Por qué vamos a gastar mas para obtener los mismos recursos y resultados?. La mejora que supone aprovechar la oportunidad, hace mas fácil la consecución de los objetivos de la organización.

aplicar el principio de la mejora continua, habitualmente conduce a:

a) El empleo de toda una organización consistente, utilizando la mejora continua mejora el rendimiento de la organización Con una sólida organización, que se adapte a las necesidades y expectativas del proceso productivo. Es mas sencillo mejorar el rendimiento de la organización

b) Proporcionar gente con entrenamiento en los métodos y herramientas del proceso de mejora continua.

Mediante la implicación y la mejora continua, los miembros de la organización pueden afrontar los cambios en la organización, y mejorar la técnica en el desarrollo de sus tareas

c) Hace de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización.

La mejora continua, ha de aplicarse a todos los miembros, resultados, componentes y procesos de la organización. Es algo en el que cada individuo debe de ser su propio líder, y obtener resultados.

d) Establecer metas de guía, y medidas para continuar con la mejora continua

Para proceder efectivamente a la mejora continua, hay que fijar nuevos objetivos que mejoren los resultados anteriores de la organización. Basándose en anteriores resultados, los datos y la experiencia. Este es el método para establecer la mejora continua.

e) Reconociendo y aprendiendo de las mejoras.

Hay que reconocer a los componentes de la organización sus mejoras, difundirlas y aprender de ellas. Con buena disposición e intención. El objetivo, es no retroceder en las conquistas de calidad.

## 2.7 Calidad total

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al contruir sus armas, elaborar sus

alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo.

La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 a. C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla número 229 establecía que “si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado”.

La Calidad Total, como concepto, tuvo su origen en Japón donde ahora es una especie de religión que todos quieren practicar.

En México aproximadamente el 50% de la población es menor de 19 años. Es un país grande y joven con muchas necesidades insatisfechas y por lo tanto con muchas oportunidades.

El proceso de industrialización empezó en México a finales del siglo XIX con la producción de textiles, alimentos, cerveza y tabaco. Sin embargo, no fue sino hasta 1940 que comenzó un fuerte movimiento de industrialización basado en la política de sustitución de importaciones.

La política de industrialización adoptada por México desde 1940 ha generado entre otros, los siguientes problemas:

El desarrollo de una economía que ofrece productos y servicios de baja calidad en los mercados internacionales.

La sustitución de la capacidad instalada en las organizaciones principalmente industriales, sobre todo en lo que corresponde a la pequeña y mediana industria, que siempre se encuentran en una posición débil para afrontar problemas económicos.

Las empresas mexicanas crecieron acostumbradas a obtener ganancias fáciles y rápidas al poder operar protegidas de la competencia internacional.

Para promover la competitividad en las organizaciones mexicanas, en 1989 se instituyó el Premio Nacional de Calidad en reconocimiento a las

empresas que hayan logrado resultados sobresalientes en calidad, atención al cliente y calidad de vida en el trabajo.

Concepto: Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.

Finalidad: Satisfacer tanto al cliente externo como interno, ser altamente competitivo y mejora continua

Partes integrantes de un sistema de calidad: La base de un sistema de calidad se compone de dos documentos, denominados manuales de Aseguramiento de la calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos) . El Manual de calidad nos dice ¿Qué? Y ¿Quién?, y el manual de Procedimientos, ¿Cómo? Y ¿Cuándo?

Manual de Calidad: Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la calidad, etc. El fin del mismo puede resumirse en varios puntos.

- a) Única referencia oficial
- b) Unifica comportamientos decisionales y operativos.
- c) Clasifica la estructura de responsabilidad.
- d) Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- e) Es un instrumento para la formación y la planificación de la calidad.
- f) Es la base de referencia para auditar el sistema de calidad.

Manual de Procedimientos: Sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los procedimientos operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la



organización dentro del marco del sistema de calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la calidad del producto final.

Diseño y planificación de la calidad: El liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes. La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de expertos individuales.

La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. El proceso de la planificación de la calidad se estructura en seis pasos.

- a) Verificación del objetivo. Un equipo de planificación ha de tener un objetivo, debe examinarlo y asegurarse de que está claramente definido.
- b) Identificación de los clientes. Además de los clientes finales, hay otros de quienes depende el éxito del esfuerzo realizado, incluyendo a muchos clientes internos.
- c) Determinación de las necesidades de los clientes. El equipo de planificación de calidad tiene que ser capaz de distinguir entre las necesidades establecidas o expresadas por los clientes y las necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente.
- d) Desarrollo del producto. (Bienes y servicios). Basándose en una comprensión clara y detallada de las necesidades de los clientes, el equipo identifica lo que el producto requiere para satisfacerlas.
- e) Desarrollo del proceso. Un proceso capaz es aquél que satisface, prácticamente siempre, todas las características y objetivos del proceso y el producto.

f) Transferencia a las operaciones diarias. Es un proceso ordenado y planificado que maximiza la eficacia de las operaciones y minimiza la aparición de problemas.

Una vez que la organización aprende a planificar la calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas es mucho menor.

La satisfacción del cliente: las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyendo no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que lo rodean.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituyen el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción del cliente por nuestro producto.

Históricamente, la gestión de las relaciones con los clientes ha experimentado la siguiente evolución:

a) Creación de departamentos de servicio al cliente y gestión de reclamaciones, a través del análisis de reclamaciones y quejas, primer paso para detectar oportunidades de mejora.

b) Creación del sistema de medición de la satisfacción del cliente, con estudios periódicos que evalúen el grado de satisfacción del cliente, sin esperar a su reclamación.

c) Creación del concepto de lealtad y gestión de la fidelización al cliente, llegando a conocer con profundidad los factores que provocan la lealtad y la deslealtad mediante una metodología de trabajo que incremente la fidelidad de los clientes.

Esta es la evolución que sigue en cuanto a la satisfacción del cliente, objetivo ineludible de todas las empresas, no como un fin en sí mismo sino a través de la lealtad o fidelidad de los clientes, factor que tiene una relación directa con los resultados del negocio. Para gestionar la lealtad de los clientes, las empresa líderes en calidad siguen una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de las reclamaciones, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción del cliente para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en la lealtad y en la deslealtad, con objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad de los clientes.

Las relaciones con los proveedores: La calidad de un producto o servicio no depende solamente de los procesos internos de las empresas, sino también de la calidad y producto suministrados, lo que implica trabajar conjuntamente con los proveedores para que éstos asuman su parte de responsabilidad en la consecución del fin común de todos: la satisfacción final del cliente.

La relación cliente- proveedor es una forma muy eficaz de gestionar la calidad del proveedor y suministrar al cliente o usuario final la mejor calidad. Estas relaciones nos llevan a una nueva forma de hacer negocios que enfatiza la calidad en perjuicio del precio, el largo plazo frente al corto plazo y los acuerdos de colaboración en contra de los de adversidad. Tanto los clientes como los proveedores tienen la mutua responsabilidad de, por un lado, suministrar y obtener las necesidades de cada uno, y por otro lado, proporcionar y actuar según la retroalimentación recibida.

Está plenamente asumido que se servirá mejor al cliente externo si se reconocen las cadenas internas cliente- proveedor y se usan equipos interfuncionales para planificar y mejorar nuestra calidad. Por tanto, no es sorprendente el hecho de que el cliente final reciba una mejor calidad si los proveedores trabajan en colaboración. Esta colaboración se caracteriza por proyectos conjuntos de planificación y mejora de la calidad, compartiendo

por ambas partes el control de la calidad y realizando esfuerzos conjuntos para conseguir un beneficio mutuo: La satisfacción final del cliente.

Los resultados esperados a través de estas nuevas relaciones consisten en una reducción del número de proveedores, una mayor agilidad y flexibilidad en la gestión de compras y aprovisionamientos, y la participación en proyectos de mejora conjuntos, lo que produce importantes ahorros de costes, mejoras de la calidad y acortamientos de tiempos de ciclos.

Las empresas más avanzadas en estos modelos están relacionadas con la industria del automóvil, pero éste es un modelo extensible a cualquier sector de actividad: solamente se requiere asumir los principios que inspiran las nuevas reglas del juego en las actuales relaciones cliente-proveedor.

Técnicas avanzadas de gestión de la calidad (Benchmarking): Es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.

Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave.

a) Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.

b) Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.

c) Representa mucho más que un análisis de la competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una investigación de mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.

d) Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector.

e) Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.

f) Mejora continua: el Bechmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

Existen varios tipos de Bechmarking: Interno(utilizándonos a nosotros mismos como base de partida para compararnos con otros), Competitivo(estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace), Fuera del sector (descubriendo formas más creativas de hacer las cosas), Funcional (comparando una función determinada entre dos o más empresas) y de Procesos de Negocios ( centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio).

Un proyecto de Benchmarking suele seguir las siguientes etapas: Preparación (Identificación del objeto del estudio y medición propia), Descubrimiento de hechos (investigación sobre las mejores prácticas),Desarrollo de acciones (Incorporación de las mejores prácticas a la operativa propia) y Monitorización y recalibración.

Técnicas avanzadas de gestión de la calidad, la Reingenieria de Procesos: La reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza con profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en.

a) Identificar los procesos clave de la empresa

b) Asignar responsabilidades sobre dichos procesos a un propietario.

c) Definir los límites del proceso.

d) Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna. Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.

## 2.8 Sistema de calidad ISO 9000

ISO(International Standard organization), es una organización internacional de normalización, fundada en Ginebra en 1975, se dedica a definir las disposiciones a tomar dentro de una empresa, relativas a la organización y las acciones que deben realizarse, para que el cliente reciba la oferta (producto) de acuerdo a las propuestas.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un sistema de calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcionen. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

¿Quién desarrolló la serie de estándares ISO?

El comité técnico ISO 176 fue formado en 1979 para armonizar el incremento de la actividad internacional en materia de administración de la calidad y aseguramiento de estándares de calidad.

El sub comité 1 fue establecido para determinar terminología común. Este desarrollo la ISO 8402: vocabulario de la calidad, el cual fue publicado en 1986. (asqc publicó ansi/asqc a8402-1994: sistemas de calidad, terminología. Aun y cuando este documento no es una adopción de ISO 8402, este contiene los mismos términos y definiciones de la ISO 8402). El sub comité 2 fue establecido para desarrollar estándares de sistemas de

calidad - resultando las series ISO 9000, publicadas en 1987 (revisadas en 1994).

Los estados unidos han entrado al desarrollo de este proceso a través de la membresía en iso vía ANSI. Su entrada fue canalizada mediante un grupo técnico asesor "technical advisory group (tag)". asqc administra a nombre de ansi, el u.s. tag la iso/tc 176, y los estados unidos continúan contribuyendo a este proceso de desarrollo de estándares internacionales en aseguramiento de calidad, y al apoyo en general de la tecnología necesaria para su total instrumentación.

¿Qué son la serie de estándares ISO?

Las series de iso 9000 son un grupo de 5 individuales, pero relacionadas, estándares internacionales de administración de la calidad y aseguramiento de calidad.

Ellas son genéricas, no específicas para cualquier producto. Pueden usarse igualmente para manufactura y servicios industriales. Estos estándares fueron desarrollados para documentar efectivamente los elementos de sistemas de calidad que son instrumentados para mantener un sistema eficiente de calidad en la empresa. La serie ISO 9000 no especifica la tecnología que debe ser aplicada para la instrumentación de los elementos del sistema de calidad.

Hay algunos beneficios al instrumentar estas series en la empresa. Por ejemplo, esto conducirá a darle calidad al producto o servicio y evitar costos de inspecciones finales, costos de garantías y reprocesos. Adicionalmente, también puede reducir el numero de auditorías de los clientes a los procesos de operación. Cada vez más los clientes aceptan proveedores con sistemas de calidad registrados que han sido evaluados por una tercera persona con base en esos estándares.

¿cuáles son los documentos que forman la serie iso 9000?

Los siguientes estándares actualmente forman la serie iso 9000. cabe señalar que los estándares están en continua revisión, y esta lista en cualquier momento puede sufrir cambios:

ISO 9000-1 estándares de aseguramiento de calidad y gestión de calidad- líneas de actuación para selección y uso.

ISO 9000-2 líneas de actuación para la aplicación de iso 9001, iso 9002 e iso 9003.

ISO 9000-3 líneas de actuación para la aplicación de iso 9001 al desarrollo, suministro y mantenimiento del *software*.

ISO 9001 sistemas de calidad - modelo para aseguramiento de calidad en diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio post- venta.

ISO 9002 sistemas de calidad - modelo para aseguramiento de calidad en producción e instalación

ISO 9003 sistemas de calidad - modelo para aseguramiento de calidad en inspección final y pruebas.

ISO9004-1 gestión de calidad y elementos del sistema de calidad - líneas de actuación.

ISO 9004-2 gestión de calidad y elementos del sistema de calidad - líneas de actuación para servicios

¿Son realmente comprensibles los estándares?

Los estándares están diseñados para ser utilizados amigablemente. Son de naturaleza genérica y siguen una lógica, en un formato fácil de entender. sin embargo, cada empresa es única y puede haber una amplia variedad de diferencias en empresas preparadas para instrumentar los estándares

¿Durante cuanto tiempo es valida la certificación?

El acreditamiento certificado por una tercera persona será periódicamente supervisado, para asegurar que el sistema de calidad está siendo mantenido. Muchas certificaciones requieren de auditorías totales después de un tiempo específico (generalmente tres o cuatro años). Si hay falta de mantenimiento del sistema de calidad, la certificación será suspendida o cancelada.



¿Cuáles son los objetivos prácticos de una certificación ISO 9000?

- a) optimizar los procesos
- b) estandarizar las funciones de la empresa
- c) reducir los costos de operación
- d) incrementar la rentabilidad
- e) orientarse hacia las expectativas del cliente.

¿Dónde se aplica?

En corporaciones alrededor del mundo las cuales han establecido y continúan estableciendo sus sistemas de calidad en función de estos estándares. Tanto grandes como pequeñas empresas con negocios internacionales consideran a las series iso 9000 como una ruta para abrir mercados y mejorar su competitividad. No se necesita ser una corporación multinacional o tener negocios en ultramar para beneficiarse de la instrumentación de estos estándares.

¿Cuál es el proceso de certificación iso 9000?

Es probable que las empresas, en un principio, se encuentren funcionando con sistemas de administración y control de la calidad para sus procesos productivos; programas tales como: acción cero defectos, círculos de calidad, control total de calidad, mejora continua de calidad, entre otros. Estos programas se han venido implantando en las organizaciones mucho antes de que el proceso de aseguramiento de la calidad a través de la certificación iso 9000 apareciera. Sin lugar a dudas, estos procedimientos contribuirán en gran medida para emprender el proceso de adopción de las normas iso 9000. esto es debido a que la organización, en estos casos, ya tiene antecedentes de la cultura de calidad en sus operaciones y además se encuentra en posición favorable en cuanto al desarrollo de programas en los que se ve involucrada la organización completa y es imprescindible el trabajo en equipo para lograr resultados exitosos.

La decisión de adoptar la certificación de estándares para asegurar la calidad de los procesos industriales y los procesos administrativos puede tener su origen en los lineamientos de la organización matriz de la cual se deriva la empresa local, o bien pudo ser iniciativa de la alta gerencia, la cual reaccionó al verse ante la presencia de varios factores como: la necesidad de importar la producción hacia clientes certificados, la presencia de la competencia gracias al efecto de la globalización o la necesidad de contar con instrumentos eficaces para el control de la calidad. Los tres grandes pasos que involucra el proceso de la certificación son: la planeación, la implantación y la consecución de la certificación. estos procesos se describen a continuación

planeación

La etapa inicial en la certificación iso 9000 consiste en capacitar al personal ejecutivo de la empresa con el fin de lograr un involucramiento total, formal y directo con los objetivos del proceso y además lograr que se dé un efecto cascada, es decir desde los niveles superiores a los niveles inferiores haciendo ver que el éxito de la empresa, luego de la certificación, radicará en que la norma se convertirá en un modo de vida, en una filosofía de compromiso con la calidad. Esta auditoría externa colaborará al buen desarrollo del proceso de certificación, indicando los pasos necesarios que se deben seguir para culminar con éxito el proceso.

El siguiente paso consiste en elegir una organización asesora / conductora del proceso y desarrollo del sistema de calidad externa a la empresa que busca la certificación, esta organización puede ser contratada en el extranjero o puede ser nacional, todo depende del prestigio que esta organización sustente. Luego, se deben crear los documentos que soportarán todo el sistema de aseguramiento de la calidad de la empresa, estos se componen de: el "manual de aseguramiento de la calidad", el "procedimiento del sistema de aseguramiento de la calidad", los "registros de calidad" y los "métodos de procedimientos e instrucciones".

Los pasos de auditoría y de la elaboración de la documentación serán desarrollados por separado en los siguientes numerales.

instituciones auditoras

Durante el proceso de certificación iso 9000 aparecen en escena cuatro figuras que estarán relacionadas a la auditoría en la empresa:

Los organismos de certificación, también conocidos como cuerpos certificadores, son las organizaciones que se dedican a emitir certificados iso 9000 a las empresas. Para poder emitir estos certificados, estas organizaciones deben poseer primero un permiso de funcionamiento. Esto se logra declarando que operan bajo el conjunto de reglas y regulaciones que se encuentran en un documento conocido como en 45012. a su vez cada país opera una agencia de acreditación gubernamental o privada que tiene la facultad para emitir permisos de funcionamiento, durante un período fijo de tiempo, como organismo de certificación iso 9000. por consiguiente, una vez que una agencia de acreditación considera que una organización satisface los requerimientos en 45012 y que ha cancelado la cuota de inscripción correspondiente, esta organización puede operar como organismo de certificación iso 9000.

Organización asesora / conductora, contratada por la empresa que desea obtener la certificación basada en el prestigio que esta sustenta, esta estará encargada en dirigir la auditoría externa y será representada en la empresa durante el proceso por el auditor certificado quien es un profesional contratado por la organización asesora.

Audidores certificados, los requisitos para llegar a ser un profesional auditor comprenden el asistir a un curso de evaluado en jefe, aprobar un examen de dos horas de duración y dirigir al menos cinco revisiones para demostrar que comprende las normas y que sabe revisar un sistema de aseguramiento de la calidad y que además ha cancelado la cuota a uno de los cuerpos de certificación de auditores como: rab en estados unidos, irca en reino unido, cofrac en Francia, uni en Italia, aenor en España, inmetro en brasil, entre otros. Dependiendo del grado de experiencia que muestre

el auditor este puede llegar a ser mucho más flexible y comprensivo ya que no hay una sola forma de interpretar las normas iso 9000. cuando un auditor revisa un sistema no documentado, es decir no tiene experiencia en el funcionamiento de la empresa, este enfrenta el desafío adicional de descubrir y comprender de manera literal el sistema al mismo tiempo que lo audita.

Auditor interno, esta persona es un miembro de la empresa que busca ser certificada y es capacitada para este fin. Tal como lo indican los lineamientos iso 10000, no es necesario que el auditor interno pertenezca al departamento que se encontrará auditando, pero es un elemento esencial debido a que trabajará en coordinación con la auditoría externa y además tiene la ventaja que conoce el proceso productivo y la forma en que este se ha venido administrando previo a la certificación.

manuales y registros de procedimientos

La mayoría de los sistemas iso 9000 de aseguramiento de la calidad consiste de una estructura jerárquica de documentación que por lo general se estructuran en niveles que dependerán de la complejidad del sistema que pretenda manejar la empresa, esta estructura rara vez excederá cuatro niveles.

La estructura del sistema de calidad se compone de: el "manual de la calidad", los "procedimientos del sistema de la calidad", las "instrucciones de trabajo" y los "registros".

manual de la calidad

Los datos que deben incluirse en el manual de la calidad son: nombre y razón social de la empresa, índice, alcance y campo de aplicación, introducción a la empresa, número de revisión, fecha de publicación, lista de distribución y responsable, política de la calidad, objetivos de la empresa, estructura organizacional y descripción de los elementos que se aplican.

Cada uno de los elementos anteriores deberá ser redactado específicamente para cada caso de cada empresa, buscando cumplir con los objetivos que se pretenden desarrollar.

### Procedimientos

Los procedimientos documentados contribuyen también a la aplicación eficaz del sistema de la calidad establecida en los objetivos siguientes: reducir la variación de los parámetros al mínimo, factibilidad para controlar debidamente los procesos, uniformizar los procesos, reducir la dependencia de personas, definir las necesidades de capacitación puesto que el procedimiento describe la forma de proceder durante la realización de un proceso, tienen que definir las acciones que se toman:

¿Quién hace qué?

¿Quién realiza las inspecciones y ensayos?

¿Quién aprueba qué?

¿Quién se hace responsable en qué caso?

¿Quién supervisa qué?

Los elementos que se deben incluir en un procedimiento son: objetivo, alcance, definiciones de términos específicos, abreviaturas de términos, responsabilidad y autoridad, enunciado del procedimiento, supervisión, modificaciones, distribución, proceso de documentación, listado de documentación relacionada y anexos.

Los manuales de procedimientos tienden a proporcionar una explicación global. A veces los consultores cometen el error de fomentar la aplicación de los manuales para describir todos los procesos posibles tomando en cuenta todas las posibilidades. El resultado es un manual que consiste de páginas y páginas de manuales carentes de importancia. Este proceso de documentar y diagramar cada actividad es, por sí solo, muy caro y de dudoso valor, ya que es probable que nadie lea jamás los volúmenes de procedimientos que pretenden congelar en el tiempo muchos sistemas activos.

Los procedimientos son importantes; sin embargo, nunca garantizan que no ocurran infortunios o escenarios extraños. En algunos casos, la aplicación rutinaria de los procedimientos puede llevar a escenarios ridículos, e incluso, de vez en cuando estos reemplazan al sentido común.

Se ilustra un ejemplo ficticio de un procedimiento de ingeniería escrito por un autor desconocido pero ingenioso. Este es un ejemplo extremo de cómo es posible complicar un procedimiento, ya sea por parte del personal operativo, técnico, administrativo, ejecutivo o incluso por el mismo auditor encargado del proceso de la elaboración de los manuales.

instrucciones de trabajo

algunas de las recomendaciones que se recopilaron para la redacción efectiva tanto de procedimientos como de instrucciones de trabajo son:

- identificar todas las necesidades que requieren de procedimientos y/o instrucciones de trabajo

- Dividir las secciones manejables

- Obtener los documentos que ya están disponibles en planta sin aceptarlos como válidos

- Iniciar delineando los puntos más importantes

- Identificar el objeto, el resultado esperado y la forma de medir si el documento satisface los propósitos

- Nunca se debe asumir que el lector del documento conoce de lo que se trata de manifestar a través del documento

- Utilizar oraciones sencillas y palabras fáciles de entender

escribir lo que se piensa

- Dar ejemplos en los anexos para facilitar la comprensión al lector

evitar el uso de adverbios como "muy", "satisfactorio", "extremadamente" ya que estos términos son relativos

- Evitar el uso repetitivo de las mismas palabras

poner atención a los detalles

- Limitar los párrafos a un objetivo solamente

- Evitar las ambigüedades

- Evitar los modismos
- Evitar usar demasiadas abreviaturas, de tal forma que se dificulte la lectura del documento
- Utilizar títulos y encabezados cortos
- Dejar que alguien lea lo que se ha escrito y siga las instrucciones a manera de ensayo.

## Registros

Los registros de la calidad, son datos relativos a la calidad que surgen, por ejemplo, de los resultados de distintas inspecciones y ensayos: revisión y emisión del diseño, revisión y emisión de planos, inspecciones y ensayos de aceptación del subcontratista, inspección y ensayos de recepción, ensayos de en proceso, ensayos finales, ensayos de puesta en marcha y verificación práctica durante el servicio.

los registros de calidad pueden ser:

registros de revisión por la dirección

- a) registros de revisión del contrato
- b) registros de revisión del diseño
- c) registros de revisión de verificación del diseño
- d) registros de revisión de los subcontratistas
- e) registros de los productos suministrados por los clientes, no aptos para su uso
- f) registros de la identificación de los productos
- g) registros de la capacidad de los procesos
- h) registros de la aptitud de los equipos
- i) registros de la calificación del personal
- j) registros de inspección y ensayo
- k) registros de la calibración del equipo
- l) registros de no conformidades

- m) registros de investigación de no conformidades
  - n) registros de acciones correctivas y preventivas tomadas
  - o) registros de productor reprocesados y reparados
  - p) registros de la calidad de subcontratistas
  - q) registros de las auditorías internas y externas
  - r) registros de capacitaciones
  - s) registros de quejas y reclamos de los clientes
  - t) registros de no conformidades encontradas durante el servicio posventa y las acciones correctivas tomadas
  - u) registros de las técnicas estadísticas utilizadas
- implantación

Una de las mejores maneras de comenzar la implantación iso 9001, 9002 o 9003 consiste en comenzar siguiendo los párrafos 1.1 política de calidad, 13 control de productos no conformes y 14 acción preventiva y correctiva. En necesario tener en cuenta que se debe hacer de forma simultánea y no enfocarlos en forma modular ya que es uno de los errores más comunes.

El proceso de implantación no debería, bajo una guía adecuada, tomar más de seis a ocho meses. Sin embargo no es probable que esto ocurra, pues es fácil que las empresas se distraigan con las actividades y tareas cotidianas que supone la administración de una empresa y no parece concentrarse en los esfuerzos de implantar iso 9000. además del cambio de cultura en los empleados que implica trabajar constantemente buscando la mejora continua de los procesos y además documentarlos.

Además el trabajo del auditor interno perdura hasta esta etapa pues su trabajo consiste en realizar auditorías internas de la calidad, las cuales se consideran auto exámenes sistemáticos de cumplimiento de los procedimientos y su interrelación adecuada de unos con otros para alcanzar los objetivos.

Es aconsejable proceder luego con una pre auditoría de certificación, la que se considera una simulación de auditoría de certificación con el fin de medir el grado de implantación del sistema y de generar confianza entre el



personal al verse sometidos a este proceso. El producto de este simulacro es detectar no conformidades menores y generar correcciones necesarias en los métodos y procedimientos.

Luego de este proceso, la organización asesora puede anunciar que el sistema de aseguramiento de la calidad de la empresa se encuentra "apto para ser recomendado ante el organismo acreditador para ser certificado bajo la norma iso 9000, 9002 o 9003" según sea el caso.

Luego se realiza la auditoría de certificación ante el organismo acreditador y la certificación es otorgada. En caso que ésta fuera denegada, la empresa tendrá un período prudencial para corregir las no conformidades detectadas e intentarlo nuevamente.

### ISO 9001-2000

Palabra procedente del verbo to lead, conducir. El Scouter realiza, realmente, una labor de liderazgo con respecto a los muchachos/as de sus Unidades y Grupos; es su conductor, su guía, su "hermano mayor" y su ejemplo permanente. Por ello el Scouter, consciente de que en el Escultismo la mejor formación es la formación por el ejemplo, es siempre coherente con su Promesa y se preocupa por su propio desarrollo personal "Nuestro entorno cada vez mas globalizado continua demandando cambios. La velocidad exponencial con que nacen, compiten y mueren nuestras ideas, nos lleva a plantearnos la necesidad de gestionar las organizaciones de forma muy distinta a como históricamente lo hacíamos hace muy poco tiempo. Consecuencia de lo anterior es que se reconoce la necesidad de lograr que el personal que conforma a las organizaciones, acepte invertir todo su talento en la organización, con un alto nivel de participación y requiriendo de la alta dirección correspondencia hacia ese esfuerzo. En esta línea han surgido una serie de modelos de gestión que reconocen el valor del conocimiento y pretenden promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo o valido para las organizaciones y la sociedad.

El modelo propuesto en la norma ISO 9001 en su versión del año 2000, es sin lugar a dudas, una evolución natural de las demandas de las

organizaciones públicas y privadas para contar con herramientas de gestión más sólidas y efectivas para hacerse al incierto mar de la globalización y capitalizar sus esfuerzos

Como sabemos, los cambios en las normas ISO 9000:2000, fueron muy representativos en cuanto a los principios básicos de la Gestión de la Calidad. Una vez que surge la idea de llevar a cabo todo un proceso de trabajo que con llevara a la certificación internacional, es necesario enfocarse primeramente en los principios que rigen la norma ISO 9001, ya que son considerados como la base de todo un proceso de cambios. Los requisitos de la norma ISO 9000:2000 son flexibles y algunos de ellos se pueden omitir dependiendo de las necesidades o características de cada organización. Dentro de este trabajo se ha buscado una forma clara de dar a conocer todo un proceso que va desde una idea hasta el reconocimiento internacional para una empresa, organización, institución etc. Por ello, en este capítulo se introducen los principios de la gestión de la calidad como requisitos, aclarando por supuesto que son solo los principios de la Gestión de la Calidad.

La experiencia acumulada por la implementación de las normas ISO 9000 en cientos de miles de organizaciones en todo el mundo indican la necesidad de mejorarlas, hacerlas más amigables sobre todo para la pequeña y mediana empresa. Dicha experiencia ha mostrado que los resultados deseados se alcancen mas eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. En consecuencia uno de los caminos para lograr la mejora fue adoptar un sistema de gestión con un enfoque de procesos para lo cual se requirió desarrollar un modelo"

#### Requisitos de la documentación

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la

capacidad de sus procesos en la calidad de sus productos y proporciona las bases para la mejora continua

#### A) Requisitos generales

La Organización debe de:

- a) Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y métodos para asegurar que la operación y el control de estos procesos sea eficaz.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

#### B) Requisitos de documentación

La documentación debe incluir:

- a) Procedimientos e instrucciones Procedimientos e instrucciones.
- b) Declaraciones de la Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad.
- c) Manual de la Calidad.
- d) Los Procedimientos requeridos en esta Norma.
- e) Los Documentos necesarios para asegurar la planificación, operación y control de los procesos.
- f) Los Registros requeridos por esta Norma.

#### C) Responsabilidad de la dirección

La Alta Dirección debe tener compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad y su mejora continua

#### D) Compromiso de la Dirección

- a) Comunicando a la organización la importancia del cumplimiento de los requisitos
- b) Estableciendo su Política de Calidad
- c) Estableciendo sus objetivos de Calidad
- d) Revisar el Sistema de Calidad
- e) Proporcionando los recursos Adecuados

E) Enfoque al cliente

- a) La Alta Dirección debe asegurarse que se cuenta con un enfoque al cliente
- b) Super Operador
- c) Importante como nos aseguramos que entendemos las necesidades de los Clientes

(Se audita en el Departamento Comercial cuando se revisa el Requisito 7.2)

F) Política de la Calidad

La Alta Dirección debe asegurar que la política de la cumple los requisitos solicitados por la entidad certificadora.

G) Planificación

a) Objetivos de la Calidad

La Alta Dirección debe establecer sus objetivos de Calidad que sean medibles, cuantificables y consistentes con la política de Calidad

b) Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La Alta Dirección debe asegurar que:

- a) Se planea la implantación del Sistema de Gestión de Calidad
- b) Se planean los cambios al sistema de Gestión de Calidad

c) Debemos asegurar que el proceso de planeación y transición del Sistema se lleve de Acuerdo a lo planeado

Responsabilidad, autoridad y comunicación

Responsabilidad y autoridad

La Alta Dirección debe asegurar que las responsabilidades, autoridades sean definidas y comunicadas dentro de la organización.

Representante de la dirección

La Alta Dirección debe definir a un representante Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad con responsabilidad y autoridad para:

- a) Asegurar que se implementa el Sistema de Gestión de la Calidad
- b) Mantener informada a la Dirección
- c) Asegurar que se tiene el enfoque al cliente en todos los niveles de la Organización

Comunicación interna

La Alta Dirección debe asegurarse de una comunicación efectiva dentro de la Organización.

Se va a Auditar que los proceso de comunicación se encuentren bien definidos, por ejemplo que se envíe la información, que se confirme la recepción y si existe la respuesta, como se dio esta.

Revisión por la dirección

Deben llevarse a cabo Revisiones por la Alta Dirección en intervalos planificados para:

- a) Asegurar la continua consistencia adecuación y efectividad del SGC

- b) Visualizar oportunidades para mejora
- c) Determinar la necesidad de cambios
- d) Revisar la política de Calidad
- e) Monitorear los objetivos
- f) Generar y mantener registros de las revisiones

Entradas para la revisión

La información a ser usada en la revisión de la Alta Dirección es:

- a) Los resultados de auditorias
- b) Retroalimentación de los clientes
- c) Desempeño de los procesos y conformidad del producto
- d) Situación de las acciones correctivas y preventivas
- e) Seguimientos de las acciones derivadas de las revisiones anteriores de la dirección
- f) Cambios planeados que podrían afectar al Sistema de Gestión de la Calidad
- g) Recomendaciones de mejora

Salidas de la revisión

Los resultados de la revisión por la Alta Dirección deben incluir decisiones y acciones asociadas a:

- a) Mejora de la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos
- b) Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y
- c) Necesidades de recursos.
- H) Gestión de los recursos
  - a) Provisión de recursos
  - b) Recursos Humanos
  - c) Infraestructura
  - d) Ambiente de trabajo

ISO nos solicita que determinemos los recursos necesarios para operar con calidad y de esa manera será más probable lograr la satisfacción del cliente  
Realización del producto, Planificación de la Realización del producto, Procesos Relacionados con los Clientes, Diseño y Desarrollo, Compras, Prestación del Servicio, Control de Equipos

Mediciones, análisis y mejora

Nos pide que establezcamos procesos de inspección y supervisión para demostrar en todo momento la conformidad del servicio, del sistema de gestión y de la mejora continua

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, mediación, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad del producto
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad

Supervisión y Medición

- a) Satisfacción del cliente
- b) Auditoria Interna
- c) Supervisión de procesos
- d) Inspección de Servicio

Control de Servicio no Conforme, Análisis de Datos, Mejora

- a) Mejora Continua
- b) Acciones Correctivas
- c) Acciones Preventivas

## 2.9 6 Sigma

Seis sigma es una forma más inteligente de dirigir un negocio o un departamento. Seis sigma pone primero al cliente y usa hechos y datos para impulsar mejores soluciones.

Los esfuerzos seis sigma se dirigen a tres áreas principales:

- a) Mejorar la satisfacción del cliente.
- b) Reducir el tiempo de ciclo.
- c) Reducir los defectos.

Las mejoras en estas áreas normalmente representan grandes ahorros de costes para los negocios, así como oportunidades para retener a los clientes, capturar nuevos mercados y construirse una reputación de empresa excelente en productos y servicios.

Aunque envuelve el medir y analizar los procesos de negocio de una organización, Seis sigma no es sólo una iniciativa de calidad: es una iniciativa empresarial. Conseguir el objetivo de Seis sigma requiere mucho más que mejoras pequeñas, incrementales; requiere mejoras muy importantes en cada una de las áreas de operaciones. En términos estadísticos, alcanzar Seis sigma, significa que un proceso o producto operarán prácticamente sin defectos.

Pero el mensaje de Seis sigma va mas allá de la estadística. Seis sigma es un compromiso total de la dirección y una filosofía de la excelencia,, del enfoque en el cliente, de la mejora de procesos y de usar como regla la medida en lugar de las opiniones. Seis Sigma trata de cómo hacer que cada área de la organización sea capaz de satisfacer mejor las necesidades cambiantes de los clientes, los mercados y las tecnologías, con beneficios para los empleados, los clientes y los accionistas.

Seis Sigma no apareció de la noche a la mañana. Sus orígenes se remontan a los años ochenta, tanto en conceptos de gestión empresarial desarrollados en Estados Unidos y en Japón, como a los esfuerzos de Calidad Total de los años setenta y ochenta. Pero su importancia real se ha



visto en las olas de cambio y en los resultados positivos que han barrido compañías como GE, Motorola y American Express.

Podemos dividir los elementos críticos de Seis sigma en seis principios:

Principio 1. Enfoque genuino en el cliente

Como ya se ha mencionado, a menudo las empresas que lanzan seis sigma se han sorprendido de descubrir lo poco que comprende la verdad a sus clientes.

En seis Sigma, el enfoque en el cliente es la prioridad principal. Por ejemplo, las medidas del nivel de desempeño en Seis Sigma, empiezan con el cliente. Las mejoras Seis Sigma se definen por su impacto en la satisfacción y creación de valor para el cliente.

Principio 2. Dirección basada en datos y hechos.

Seis sigma lleva el concepto de la dirección basada en hechos a un nivel nuevo y más poderoso. A pesar de la atención dada en los últimos años a mejores sistemas de información, la gestión del conocimiento y temas por el estilo, la realidad es que muchas decisiones empresariales aún se toman en base a opiniones e hipótesis. La disciplina Seis sigma empieza por clarificar qué medidas son clave para medir cómo va el negocio y luego pasa a la toma de datos y el análisis de variables clave. Así, los problemas pueden ser definidos, analizados y resueltos de una forma más efectiva y permanente.

En un nivel más práctico, Seis sigma ayuda a los directivos a contestar dos preguntas esenciales para poder dar soporte a decisiones y soluciones basadas en datos:

- a) ¿Qué datos/información realmente necesito?
- b) ¿Cómo usamos esos datos/información del modo más ventajoso?

Principio 3: Los procesos están donde está la acción

Sea que esté enfocado en diseñar productos y servicios, en medir el desempeño, en mejorar la eficiencia o la satisfacción del cliente, o incluso en hacer funcionar el negocio, Seis Sigma coloca al proceso como el

vehículo clave del éxito. Una de las mejoras más remarcables en los esfuerzos Seis Sigma hasta la fecha, ha sido el convencer a los ejecutivos y directivos que dominar los procesos es la forma de crear una ventaja competitiva al darle valor a los clientes.

#### Principio 4: dirección proactiva

De una manera muy simple, ser proactivo significa actuar con antelación a los sucesos en lugar de en reacción a ellos. En el mundo real, sin embargo, una dirección proactiva significa adoptar hábitos que son a menudo, prácticas empresariales abandonadas: definir metas ambiciosas y revisarlas frecuentemente, fijar prioridades claras, enfocarse en la prevención de problemas en lugar de actuar como bomberos y cuestionarse por qué hacemos las cosas en lugar de defenderlas ciegamente.

En lugar de ser aburrido o excesivamente analítico, el ser proactivo de verdad es un punto de partida para la creatividad y el cambio efectivo. Seis sigma, como veremos, contiene herramientas y prácticas que reemplazan los hábitos reactivos con un estilo de dirección dinámico, receptivo, proactivo.

#### Principio 5: Colaboración sin barreras

El trabajar sin barreras ha sido uno de los elementos clave en el éxito de Jack Welch. Años antes de lanzar Seis Sigma, el entonces presidente de GE trabajaba para derribar las barreras y mejorar el trabajo en equipo dentro y a través de las áreas funcionales. Las oportunidades disponibles mediante una mejor colaboración dentro de las empresas y con los proveedores y clientes son enormes. Miles de millones de dólares se pierden cada día debido a la desconexión o a la competencia total entre grupos que deberían estar trabajando para una causa común: proveer valor al cliente.

#### Principio 6: busque la perfección; tolere el fallo

¿Cómo puede usted sentirse impulsado a lograr la perfección y sin embargo tolerar el fallo? En esencia, si lo piensa, ambas ideas son

complementarias. Ninguna compañía se podrá acercar al nivel Seis Sigma sin lanzar nuevas ideas y sistemas, que siempre envuelven algún riesgo. Si la gente que ve maneras posibles de acercarse a la perfección, tiene demasiado miedo de las consecuencias de sus errores, nunca las ensayará.

Afortunadamente, las técnicas que revisaremos para mejorar el desempeño incluye una buena dosis de gestión al riesgo de modo que el impacto de un revés o un fallo quede limitado. La realidad es que, cualquier compañía que haga de Seis Sigma su meta, tendrá que mantener la presión para ser cada vez más perfecta, mientras que tendrá que estar dispuesta a aceptar y a manejar reveses ocasionales.

Tenga en cuenta que Seis Sigma es un proceso gradual. Empieza con un sueño o una visión: la meta de productos y servicios casi perfectos y una excelente satisfacción del cliente. Si usted está dispuesto a tomar este desafío y si su compañía está dispuesta a apoyar su esfuerzo, descubrirá que muy pocos retos en su carrera le reportarán tanta satisfacción.

#### 2.10 Balance Scorecard (Cuadro de mando integral)

Después de la Reingeniería, la Calidad Total, el Outsourcing, el Downsizing, el Benchmarking, el Empowerment, el Régimen de Competencias y otras técnicas administrativas, surge ahora una **nueva** fórmula para “solucionar” los problemas de las empresas. Se llama el Balance Estratégico de la Empresa, Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC).

Esta nueva técnica está produciendo mucha controversia y sinsabores en las empresas chilenas. Se define, en términos simples, como una herramienta que permite la traducción de la visión de futuro de la organización en objetivos estratégicos correlacionados entre sí.

Sus creadores son dos profesores de la Harvard Business School en Estados Unidos: Robert Kaplan y David Norton, padres del concepto del Balanced Scorecard, o también conocido como Paneles de Indicadores

Balanceados, cuya importancia está ligada a la gestión estratégica integrada y efectiva. Por lo menos así lo dicen ellos en sus escritos.

En síntesis el concepto del BSC debe ser entendido como un sistema de control que mide la performance o el rendimiento de cada persona en la organización. Busca determinar los logros mensurables y concretos de cada uno, lo que indudablemente es crítico en una organización que no tenga entrenado adecuadamente a su cuadro de personal. Es muy fácil aplicar esta técnica en culturas organizacionales anglosajonas, pero puede resultar dañino en nuestras organizaciones, con estructuras aún muy frágiles y donde conceptos como “rentas variables”, “medición de resultados” o “performance individual” suenan como algo amenazante para nuestra cultura dependiente.

Al igual que muchas de las nuevas tecnologías administrativas que ya se conocen, el BSC no es la panacea que soluciona todo. Para su aplicación y razonable administración y real apoyo a la gestión requiere, como requisito indispensable, que exista un previo desarrollo de otras acciones en la organización.

La empresa debe contar con un buen sistema de comunicación, verdaderos equipos y no grupos de trabajo, una coordinación de acciones, liderazgo real y no simple gerenciamiento, entre otros factores. De no ser así, el BSC puede ser funesto para una organización, produciendo efectos negativos entre los funcionarios.

En la implementación de un sistema de BSC es necesario tener en consideración, al menos, los siguientes aspectos:

- a) Hacer partícipes a las personas apropiadas, no siendo válido involucrar a todo el personal desde un inicio.
- b) Asegurar el patrocinio del nivel superior al proyecto.
- c) Lograr involucrar a las personas a través de un buen plan de comunicación.
- d) Verificar que sea liderado por la persona correcta.

e) Explicar claramente a los funcionarios el concepto, para que no sea entendido erróneamente como un conjunto de indicadores de rutina y no relacionados con los objetivos estratégicos.

f) Evitar el exceso de ponderaciones en el desarrollo del modelo, que lo hagan difícil de interpretar, corriendo el riesgo de que se considere un modelo matemático perfecto.

g) Vincular la performance y las remuneraciones variables que considera el BSC, sin tomar los debidos cuidados para que no se creen desvíos de contenido y que los fines justifiquen los medios.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión de desempeño en las organizaciones y tiene éxito cuando se consigue utilizarlo para crear valor en las organizaciones.

Lamentablemente, en nuestro país esta técnica está siendo aplicada en algunas empresas sin el debido cuidado de los factores ya señalados, produciendo serios problemas entre sus integrantes, que van desde el rechazo hasta el sabotaje inconsciente a este tipo de iniciativas, las que mal aplicadas pueden hacer del Balance Scorecard una moda más, de esas que pasan rápidamente.

Cuidado, una mala aplicación del BSC puede transformar a los colaboradores de su empresa, de hijos de la prosperidad en huérfanos de la inseguridad

¿Para qué sirve el Balanced Scorecard? El *Balanced Scorecard* proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El *Balanced Scorecard* traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El *Balanced Scorecard* mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los

clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Como especificamos antes, el *Balanced Scorecard* sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. La diferencia con otros sistemas, es que en el *Balanced Scorecard* los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito.

## 2.11 UN EJEMPLO DE CALIDAD

### APC ADMINISTRACION PARA LA CALIDAD

Ganadoras del Premio Intragob

Sistema de Administración para la Calidad de la División Centro-Occidente de la CFE. Premio Intragob 2002

Para suministrar y comercializar la energía eléctrica la División Centro Occidente es una de las 13 Divisiones del país, su ámbito territorial abarca los estados de Michoacán y Colima principalmente, suministrando un servicio de calidad con mil 864 trabajadores.

Durante el presente sexenio, los factores de éxito han sido trabajar bajo un Sistema de Administración para la Calidad (APC), uniendo esfuerzos entre empresa y sindicato, alineando los procesos, aliándonos para la competitividad con un liderazgo visionario.

Para ser competitivos y trascender rediseñamos los procesos para generar valor al cliente e incrementar su satisfacción, y así lograr: cumplir los compromisos con los clientes, conexiones oportunas, que no se vaya la luz, cero quejas; cero usos ilícitos; cero accidentes de trabajo, personal profesional, rentabilidad, proveedores cumplidos, ser la mejor en el sector

mundial, para crear una cultura en los mexicanos de respeto y orgullo por la CFE.

Este gobierno, ha impulsado a la calidad mediante las 6 estrategias del Buen Gobierno, para competir en el sector mundial rediseñamos los Procesos, con un enfoque total al cliente, como empresa inteligente, con un cuadro de mando integral y estos medidos en la actualidad en términos de variación de resultados con la metodología Six Sigma.

El proceso definido anteriormente tiene un líder y “dueños de proceso” que son profesionales interesados en asegurar la correcta realización de sus tareas, no la realización de las labores de un departamento, para cumplir con lo asignado por el jefe, sino la realización exitosa de un proceso completo, de principio a fin.

La responsabilidad del dueño del proceso es promocionar en las nuevas construcciones en baja tensión (doméstico), su incorporación como clientes de CFE, asesorándole acerca de los requisitos que debe cumplir la preparación para recibir la acometida a su vivienda para que se le conecte la luz y de esta manera evitar reprocesos y el desplazamiento del cliente en varias ocasiones a la oficina.

Es responsable de convenir con los clientes vía telefónica, en la Oficina o en el domicilio del cliente, el día y la hora que el cliente prefiera, que se realice la conexión del suministro eléctrico. Con esta nueva metodología de trabajo el proceso completo lo lleva a cabo una sola persona, lo que trae como consecuencia:

- Un dueño de proceso, no trabaja de acuerdo a instrucciones explícitas.

- Es un aprendizaje constante, no solamente en un salón de clases, sino en el campo de trabajo.
- No desempeña sus tareas, únicamente en cierto número de horas del día.
- Tiene mayores conocimientos.
- Se le otorgan las herramientas necesarias para su desarrollo profesional y personal.
- Facultamiento para hacer compromisos con el cliente.
- Mejores salarios y más incentivos.

### Capitulo 3. LA ADMINISTRACION ACTUAL

#### 3.1 Definición

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad el que ordena o dirige a otros en una función, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.



La definición breve de la Administración se puede mencionar como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros".

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

### 3.2 Objeto

Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado administrador, pero desde el momento en que delega en otros determinadas funciones (siempre que esas funciones se realicen en un organismo social) dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.

La experiencia nos enseña (y los estudios sociológicos se encargan de justificar ésta apreciación), que el hombre se agrupa en sociedad principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo.

La sociedad (esto es, "La unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común") es, por lo tanto, el objeto sobre el que recae la administración. Precisamente, el elemento "coordinación sistemática de medios" es el que exige el concepto de la administración en toda la sociedad.

El primer hecho analizado, de naturaleza sociológica nos da como elemento para formar la definición siguiente: la Administración se da necesariamente en un organismo social.

### 3.3 Finalidad

El hombre, al buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que el sólo no podría realizar, o que lograría de manera imperfecta.

Entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de la eficiencia resultante del tipo de maquinaria, de la capacidad del mercado, del monto del capital disponible, etc., ya que esa coordinación no sólo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, sino que sin ella cada una de esas eficiencias particulares sería inútil, o por lo menos insuficientemente aprovechada.

Esto significa que la coordinación, traducida concretamente en la forma como se estructura y maneja una empresa, está también sujeta a la ley de la máxima eficiencia, y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación.

La Administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc.

El buen Administrador es el que posee cualidades y técnicas de manera específica para coordinar todos esos elementos en la forma más eficiente. Por ello, la coordinación es considerada como la esencia misma de la Administración.

El término coordinación es el que responde mejor a la esencia de la Administración, porque abarca:

a) La acción de quien está administrando; se administra en tanto se coordina

b) La actividad misma que resulta de la administración, o en la que ésta se traduce; ya se hagan planes, ya se dirija o mande, ya se organice, etc., en el fondo siempre es coordinar cosas, acciones, personas, etc.

c) Sobre todo, el fin perseguido debe ser, a nuestro juicio, lo decisivo: lo que se busca al Administrar es obtener coordinación. Por eso, los términos dirección, manejo, cooperación etc., nos parecen insuficientes: todos ellos son meros medios para obtener la coordinación; No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

### 3.4 Etapas

La primera etapa en todo organismo es la de estructuración o construcción del mismo. En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.

La segunda etapa es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla de manera plena las funciones, operaciones o actividades que le son propias en toda su variada pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

Lo anterior no significa que la distinción entre las dos fases señaladas sea perfecta, ni sé de tajantemente en la realidad, sino que es más bien lógica, con el fin de estudiar mejor cada aspecto separadamente, como ocurre en otras muchas disciplinas.

El estudio de estas dos etapas distintas tiene como fin principal comprender mejor dos aspectos diversos:

- a) Cómo deben ser las relaciones que se dan en un organismo social
- b) Cómo son de hecho esas mismas relaciones

Urwick ha mencionado en su libro la Teoría de la Organización que una teoría sobre la materia es posible tan sólo si somos capaces de distinguir entre dos aspectos, que él llama Mecánica y Dinámica de la Administración.

### 3.5 Características

Su Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta ( en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

La administración sigue un propósito. Una condición de la administración es un objetivo sea éste implícito o enunciado específicamente. Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.

Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran

más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona. Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.

Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, etc.

La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir administrador y propietario no son necesariamente sinónimos

### 3.6 Importancia

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las

condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de su elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

La administración se aplica a todo tipo de Empresa  
El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.

Una adecuada administración eleva la productividad  
La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.  
En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.  
En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

### 3.7 Elementos de la mecánica administrativa

#### Previsión

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de la que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende tres etapas:

- a) Objetivos. A esta etapa corresponde fijar los fines. Como éstos son de hecho muy diversos y están ligados entre sí, veremos sus diversas clases al hablar de la previsión.
- b) Investigaciones. Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse: información y supuestos.
- c) Alternativas. Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a través de la información a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

#### Planeación

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la

secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades etc., necesarias para su realización.

Comprende las siguientes etapas:

- a) Políticas. Principios para orientar la acción
- b) Procedimientos. Secuencias de operaciones o métodos.
- c) Programas. Fijación de tiempos requeridos para cada acción.
- d) Presupuestos. Que no son sino programas en que se precisan unidades, costos, etc., y los diversos tipos de pronósticos en los que aquéllos descansan.
- e) Estrategia y táctica. Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios, en el primer caso, y concretos, en el segundo.

### Organización

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

- a) Funciones. La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- b) jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.
- c) Puestos. Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

### 3.8 Elementos de la dinámica administrativa

#### Integración

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento,



escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando.

La integración de las personas abarca:

a) Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos más adecuados.

b) Introducción. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo más rápida y óptimamente posible al organismo social.

c) Desarrollo. Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa, la que comprende por lo mismo, la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal. Debe analizarse también en esta etapa la integración administrativa de las cosas.

### Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados:

a) Autoridad y mando. Es el principio del que deriva toda la Administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección.

Dentro de este elemento tiene mucha importancia el problema de las decisiones.

b) Comunicación. Es como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste las órdenes de acción necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas.

c) Delegación. Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.

d) Supervisión. La función última de la Administración es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

### Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes.

a) Establecimiento de estándares y controles. Porque sin éstos es imposible hacer la comparación, base de todo control. Este paso es propio del administrador.

b) Operación de controles. Ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

c) Evaluación de resultados. Ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Este paso cierra el ciclo, ya que resultados y objetivos tienen una conexión esencial. Existe una relación estrecha entre los seis elementos, ésta parece ser más clara entre: Previsión y Planeación, Organización e integración, Dirección y control.

### 3.9 Etapas de la administración

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman

#### 1.-Mecánica

a)Previsión:

Objetivos

Investigaciones: Información y supuestos

Alternativas.

b)Planeación

Políticas  
Procedimientos  
Programas  
Presupuestos y pronósticos  
Estrategias y tácticas  
c) Organización  
Funciones  
Jerarquías  
Obligaciones

## 2.-Dinámica

a) Integración  
Selección  
Introducción  
Desarrollo  
Integración de las cosas  
b) Dirección  
Autoridad  
Comunicación  
Delegación  
Supervisión  
c) Control  
Su establecimiento  
Su operación  
Su evaluación

### 3.10 Administración pública y privada

Cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, la técnica respectiva forma la administración pública; cuando se busca la de un organismo de tipo privado, estamos en la administración privada.

Suelen proponerse tres criterios dentro de la ciencia del derecho para distinguir y diferenciar una función propia del derecho público de otra del privado:

La naturaleza del órgano

Una función social debe considerarse de orden público cuando interviene en ella una autoridad soberana, precisamente con ese carácter.

Función privada será por el contrario, aquélla en que no exista intervención directa de una autoridad soberana, o bien, que tal intervención no se realice precisamente bajo ese carácter. Por lo tanto ninguno de quienes intervienen en esa función ejerce actos de autoridad, sino más bien actos de gestión, aun en el supuesto de que alguno de ellos sea un organismo soberano

El fin buscado

Este criterio es quizá el más antiguo y de mayor simplicidad. La administración será pública o privada según se dé con el fin de lograr directamente un beneficio particular, o bien uno que se refiera inmediatamente un bien social.

La fuente inmediata

Este último criterio mira al medio jurídico del que emana el acto administrativo. Cuando éste deriva inmediatamente de la ley, sin necesidad de ninguna aceptación o convenio, sino que aquélla se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbditos, es evidente que se trata de un acto de administración pública. Cuando, por el contrario, la fuente inmediata de la obligatoriedad de realizar un acto dentro de un organismo social es el hecho de haber celebrado, expresa o tácitamente, un convenio, contrato, convención, etc., el acto será de orden privado, aunque la fuerza de exigibilidad coactiva de este contrato o convenio esté garantizada y se funde en una ley.

La fuente de mayores dificultades para precisar la naturaleza de las funciones administrativas se encuentra en los actos administrativos de naturaleza mixta, esto es la de aquellos organismos que simultáneamente

tienen para unos aspectos el carácter público y para otros el privado, tales como organismos descentralizados, concesiones, etc.

### 3.11 Administración Mixta

Lo expuesto hasta aquí responde a la función política del Estado, pero en la actualidad todos los regímenes no socialistas son, en realidad, de economía mixta. Esto implica que se reconoce en ellos que la función de producir corresponde de suyo a la iniciativa del hombre privado y de las organizaciones particulares que éste forma, porque la producción debe realizarla espontáneamente el que se beneficiará de ella, y no ser coercitivamente dirigido sobre lo que debe hacer; pero el bien común exige que éste intervenga como empresario cuando la iniciativa de los particulares no puede, no quiere o no debe intervenir en la producción. Así, independientemente de los servicios públicos, que siempre se ha admitido corresponde al estado proporcionarlos.

Lo anterior implica la necesidad de determinar la función de la administración pública, tanto en la realización de sus propios fines de índole fundamentalmente política, como cuando actúa como empresario.

### 3.12 Relación de la Administración con otras disciplinas

Es propio de todo conocimiento sistemático, como lo es el de una técnica, forma ideas claras y distintas. Para tener ideas claras se requiere que sean tales, y que su contenido no se confunda con el de otras semejantes.

#### a) Administración y política

El concepto de política es uno de los más difíciles de precisar. Sin embargo, necesitamos determinarlo, por que en la administración pública y en la mixta en gran manera se entremezclan los conceptos de administración y política.

Para que las cuestiones de fondo político sean realizadas, es indispensable primero lograr eficacia en las acciones que las han de llevar a cabo. Y la

eficacia tiene que lograrse necesariamente a base de coordinación, puesto que se trata de diversos medios y de distintos hombres. Así pues, la administración es en este caso un conjunto de normas y técnicas de la coordinación puesta al servicio de la política.

Así como una empresa busca un fin económico-social, la política (y con ella la administración pública) busca que los objetivos o fines señalados por el Estado, y las grandes corrientes que llevan a lograr ese objetivo, se realicen con la mayor eficacia posible.

De lo anterior se deduce que la administración es un medio que, en este caso, así como sirve a las empresas en general, o a sus aspectos parciales y específicos de mercadotecnia, producción, compras, ventas, etc., también es necesaria para realización del orden del Estado y del orden Político

#### b) Administración y ciencias sociales

Hemos asentado que la administración es una técnica para lograr la máxima eficiencia de las funciones sociales. Se deduce de ello que no hay, ni puede haber, administración fuera de una sociedad y, al mismo tiempo, que toda sociedad necesita de los medios técnicos de la administración para el eficaz desarrollo de sus funciones.

Es prácticamente imposible estudiar la Administración sin tener como presupuesto un conocimiento sociológico básico.

Es indiscutible que toda Administración se da necesariamente en un grupo social; que la mayor parte de los principios, y aun algunas reglas de la Administración, se tomaron de la Sociología; que ésta sigue constituyendo, como lo hemos explicado, un auxiliar de primera categoría; para la Administración.

#### c) Administración y derecho

El derecho forma la estructura necesaria en que descansa lo social. Sólo sobre la base de una justicia establecida por el derecho puede quedar firmemente asentada esa estructura. Una sociedad sin Derecho es inconcebible. Sólo puede administrarse un organismo social cuando es

posible exigir determinadas acciones de los demás, sea que éstas les hayan sido impuestas por ley o que deriven inmediatamente de un convenio.

Las normas administrativas muchas veces se sustentan directamente sobre las jurídicas, y otras veces derivan directamente de un convenio, que descansa a su vez en ordenamiento de Derecho.

El Derecho proporciona a la administración la estructura jurídica indispensable para que cualquier organismo social pueda ser administrado. La administración ofrece a su vez al derecho público la eficacia jurídica de sus normas, sobre todo de aquellas que directamente tienden a la organización de la sociedad.

#### d) Administración y psicología

Al explicar la psicología la forma como se opera la motivación de los actos humanos y, consiguientemente, la forma de predecirlos, da la razón de las acciones que el hombre realiza en cualquier organismo social, y sirve por ello para explicar en gran parte los fenómenos sociales

El administrador va a coordinar personas y, al mismo tiempo, la actuación de estas mismas personas con las cosas, sistemas, etc. Por ello, necesita conocer del mejor modo posible los diversos resortes psicológicos para tratar de influir en el logro de la cooperación de los hombres como base para su coordinación.

Algunas de las principales formas en que se considera que la psicología ayuda al administrador son las siguientes:

1.-Ofreciéndole algunos principios, análisis y técnicas de carácter esencialmente psicológico, pero que son de gran utilidad para el administrador, como un instrumento para prever, controlar, dirigir y coordinar, la aplicación de pruebas psicológicas, los estudios sobre la personalidad, etc.

2.-Analizando los aspectos psicológicos que ofrecen algunas técnicas cuya naturaleza es propiamente administrativa.

3.-Proporcionando al administrador una serie de conocimientos de índole psicológicas que lo ayuden a comprender mejor a sus subordinados, motivarlos, orientarlos, resolver sus problemas y, en una palabra, lograr su cooperación como un medio para coordinarlos más adecuadamente

e) Administración y disciplinas económicas

Hemos asentado que la administración tiene como fin lograr la máxima eficiencia de las formas sociales, esto es, obtener el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzos o recursos. Esta ley (llamada ley de oro) tiene su más clara aplicación en la Economía, siendo en ella donde primero se formuló y donde más exactamente se aplica, por lo que se le conoce como la Ley Económica Básica.

f) Administración y moral

La teoría de la administración de reglas que se refiere a la conducta humana en un sector determinado de su actividad y con un fin específico: la estructuración y operación de las formas sociales, para lograr la máxima eficacia posible en esa operación.

La moral dicta también reglas, las reglas supremas a que debe someterse la actividad humana, no ya en relación con un fin próximo sino en razón del fin último al que toda acción del hombre es dirigida: el logro de la felicidad perfecta, a la que todo hombre tiende espontáneamente e ineludiblemente.

La relación se encuentra, pues, establecida en que ambas son disciplinas de carácter normativo, pero mientras las normas morales se refieren a toda conducta humana y para un fin último, las de la administración tratan de un solo aspecto de esa conducta y para un fin particular: lograr la máxima eficiencia en un organismo social.

### 3.13 Formas de descentralización

Existe la tendencia natural y necesaria en toda clase de regímenes de evitar la centralización. Este fenómeno es tanto más necesario cuanto que,



forzosamente, por la magnitud del estado, tiene que estar muy lejos de los lugares y de los actos en los que se realizan sus normas. La descentralización es, pues, indispensable.

Existen, como lo señalan los autores de derecho administrativo, tres clases de descentralización administrativa: la descentralización por región, la descentralización por servicio y la descentralización por concesión.

De las tres pueden decirse que se rigen por el criterio de la mayor efectividad y son, por consiguiente, normas de carácter administrativo las que se deben aplicar. De hecho, se estudian dentro del derecho administrativo.

1.-La descentralización por región implica que muchas facultades que de suyo pueden corresponder a la cabeza suprema de un Estado se dejan en manos de otras entidades políticas inferiores, para que éstas puedan realizarlas con mayor eficacia.

2.-La descentralización por servicio se funda en el concepto de que, no siendo el estado un técnico por naturaleza, en muchas ocasiones deja la realización de esas actividades a otras entidades que son técnicas, y por ello poseen y manejan mejor todas las normas de eficacia que se requieren, este es el caso de las empresas paraestatales, en vez de que el Estado las maneje directamente, cuando tiene derecho a ello, las deja en manos de los técnicos en el manejo de estas empresas y él solo las supervisa.

3.-La descentralización por concesión implica que muchas funciones que por su importancia social se han considerado de suyo ancestralmente como el Estado, la minería, por razones parecidas a las de servicio, y para dar mayor eficacia por la aportación de energías privadas, se dejen en manos de particulares.

## Capítulo 4. LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACION EN LOS ENTES ECONOMICO SOCIALES

### 4.1 Como debe ser un líder

Palabra procedente del verbo to lead, conducir. El Scouter realiza, realmente, una labor de liderazgo con respecto a los muchachos/as de sus Unidades y Grupos; es su conductor, su guía, su "hermano mayor" y su ejemplo permanente. Por ello el Scouter, consciente de que en el Escultismo la mejor formación es la formación por el ejemplo, es siempre coherente con su Promesa y se preocupa por su propio desarrollo personal

Trabajador: el líder debe mostrar una gran dedicación al trabajo, debe predicar con el ejemplo, trabajar duro, que el grupo vea que está volcado con la empresa.

Uno no puede exigir a sus empleados mayor dedicación si no predica con el ejemplo.

Pero el líder debe ser capaz de llevar una vida equilibrada, de compaginar su actividad profesional con su faceta personal, familiar, social, etc.

El líder debe demostrar a sus empleados que es perfectamente compatible una gran dedicación profesional con una rica vida privada.

El entusiasmo, la energía, la ilusión que exige el liderazgo sólo se consigue con una vida intensa, entretenida, variada.

El líder es una persona que sabe disfrutar de los placeres de la vida.

Perseverante: las metas que fija el líder son difíciles de alcanzar y tan sólo con un esfuerzo sostenido se pueden lograr.

Los obstáculos serán numerosos y en ocasiones pueden flaquear las fuerzas. Tan sólo la perseverancia (una auténtica obsesión por alcanzar los objetivos) permitirá triunfar en el empeño.

Flexible: las circunstancias son cambiantes, lo que hoy vale puede que no valga mañana, los colaboradores tienen sus propios criterios y en ocasiones pueden ser más acertados que los del líder.

El líder que se atrinchera en sus posiciones está llamado al fracaso, además daría una muestra de soberbia que le llevaría a perder la simpatía del grupo.

Un auténtico líder no teme que por cambiar su punto de vista o por aceptar la opinión de un subordinado esté dando muestras de debilidad. Todo lo contrario, proyectaría una imagen de persona abierta, dialogante, flexible, pragmática, que contribuiría a aumentar su prestigio entre los colaboradores.

Autodominio: el líder es el referente del equipo, debe ser capaz de controlar sus emociones, especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo (si él cae, la organización se derrumba).

El líder tiene que ser una persona fuerte, capaz de mostrar serenidad e infundir tranquilidad en los momentos más difíciles.

El líder determina en gran medida el estado de ánimo de la organización.

Si el líder se muestra optimista, animado, con energía, la plantilla se contagiará de este estado. Si por el contrario, se muestra pesimista, desanimado, preocupado (y lo manifiesta), el ánimo de la organización se hundirá.

Prudente: aunque el líder sea una persona que asume riesgos, no por ello deja de ser prudente.

Es el último responsable de la empresa; el bienestar de muchas familias depende de él, por lo que no se puede permitir el lujo de actuar de manera irresponsable.

El líder conoce los puntos fuertes y las debilidades de su organización, respeta a sus adversarios, asume riesgos controlados tras un análisis riguroso.

El líder tiene que luchar contra el endiosamiento, entendido como un exceso de autosuficiencia que le puede llevar a perder la prudencia.

Realista: el líder está siempre con los pies en el suelo, sabe que conllevan sus objetivos, el esfuerzo que exige a los empleados. También conoce sus propias limitaciones.

Justo: el líder debe ser (y parecer) una persona justa, tanto en la exigencia como en el reconocimiento, y debe preocuparse porque la organización compaginar su visión del largo plazo con el día a día, conoce las dificultades así lo perciba.

No puede dar lugar a agravios comparativos.

El líder debe reconocer los aciertos y fallos de sus colaboradores de manera objetiva, debe ser igual de exigente con todos y ecuánime en las recompensas.

Los empleados entienden y aceptan que se les exija, lo que no tolerarán nunca será la injusticia.

Humano: el líder es una persona cercana, próxima cálida, comprensible. Esta cualidad es básica lograr no sólo el respeto del equipo, sino también su aprecio.

El ser una persona exigente y rigurosa, el tener que utilizar en ocasiones su autoridad, no tiene por qué estar reñido con mostrarse de una manera sencilla y natural, preocupado por su gente.

Resulta absurda (y contraproducente) la actitud de muchos altos directivos (que no líderes) de mostrarse altivos, fríos, distantes.

Accesible: el líder tiene que ser una persona accesible para su equipo, tiene que estar disponible para cualquier empleado de la empresa que tenga algo que decirle.

Si quieres que la organización esté contigo, te tienen que conocer, ver que eres uno más de ellos. Si quieres que te aprecien tienes que darle la oportunidad de que te traten.

Un líder distante difícilmente motiva; en el mejor de los casos produce indiferencia y en el peor origina rechazo.

Humilde: la humildad implica reconocer las propias limitaciones, saber escuchar y pedir consejos, reconocer los errores que uno comete y los aciertos de los demás. La humildad no es síntoma de debilidad, sino de persona realista, con los pies en la tierra. La humildad ayuda a ganar el respeto del equipo.

El líder que va de prepotente dispone a la organización en su contra.

Generoso: la generosidad es fundamental en todo líder. Los empleados han depositado en él su confianza, pero además de interesarles el futuro de la empresa, les preocupa su situación personal.

La relación profesional no deja de ser una transacción en la que el trabajador aporta su trabajo a cambio de un salario, una carrera profesional, un aprendizaje, un reconocimiento, etc.

Si el líder es exagerado en su nivel de exigencia, debe ser igualmente generoso en las retribuciones, reconocimientos y premios.

Culto: El líder debe preocuparse por desarrollarse personalmente, por alcanzar un elevado nivel cultural.

El líder tendrá que tratar con numerosas personas, hablar en público, presidir reuniones, atender visitas, etc., y en todo momento debe saber moverse con soltura (es el representante de la empresa).

El conocimiento es fuente de ideas, muchas de las cuales podrá aplicar en la gestión de su organización.

Inquieto: el líder es una persona inconformista, que le gusta indagar, aprender de la gente. Esta inquietud le lleva a estar permanentemente investigando nuevas alternativas, a ir por delante del resto.

En el mundo actual, una persona conformista termina quedándose obsoleta inmediatamente.

Con sentido del humor: el humor es fundamental en la vida, siendo especialmente útil en los momentos de dificultad.

La gente se identifica con aquellas personas que saben ver el lado divertido de la vida. El líder que abusa de la seriedad y de los formalismos difícilmente consigue generar entusiasmo entre sus empleados.

El líder tiene que tener claro que hay momentos para las formalidades y momentos para cierto desenfado y no por ello va a perder el respeto de su equipo, sino que, todo lo contrario, conseguirá estrechar los lazos con sus colaboradores.

Optimista: el optimismo es contagioso, se expande al resto de la organización. El optimista es una persona que no teme las dificultades, que ve los obstáculos perfectamente superables; esto le lleva a actuar con un nivel de audacia que le permite alcanzar algunas metas que una persona normal ni siquiera se plantearía.

Además, la persona optimista se recupera rápidamente de los fracasos y tiende siempre a mirar hacia adelante.

En buena forma física: el líder tiene que cuidarse, llevar una vida sana, hacer deporte, cuidar su alimentación, descansar. Es la única forma de poder rendir al 100% en el trabajo.

#### 4.2 Características de un líder

- a) Los líderes se hacen así mismos en el seno de la familia y su comunidad, porque el liderazgo no es genético.
- b) Convencen, impulsan y motivan a la gente que esta a su alrededor.
- c) Pasan de la intención a la decisión y ejecutan sus labores con éxito.
- d) Son abiertos y siempre tienen disposición para aprender nuevas tareas.
- e) Establecen normas congruentes con valores fundamentales de honradez, justicia y verdad.
- f) Sus medidas tienen fuerte impacto y son ampliamente apoyadas por el resto.
- g) No hacen caso de los límites que ya fueron establecidos.
- h) Ponen un nuevo piso. No continúan simplemente con las políticas.
- i) Apuestan a que sus medidas son necesarias y que pueden ser exitosas, aunque nadie se los asegure.
- j) Buscan resultados y sostienen la moral de su gente.

k) Tienen madurez y humildad para reconocer los errores propios y aprender de ellos.

l) Es un visionario con responsabilidad social, además de un facilitador para todas las tareas.

#### 4.3 El arte de mandar

Mandar es un arte y no basta para ejercerlo con el instinto que más o menos acentuado poseamos para ello.

Hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios sancionados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas.

Hay un principio que debemos considerar como fundamental y que debe estar presente siempre en el ánimo del directivo que se enfrenta diariamente a la toma de decisiones:

- La voluntad de vencer

Podemos reflexionar sobre dicho principio y comprobar su acción directa en los roles del directivo como responsable formal de una organización.

La voluntad de vencer debe entenderse como el firme propósito de cumplir su misión y conseguir los objetivos que le son asignados, cualquiera que sea la situación por desfavorable que ésta sea. Supone una total identificación con los valores de la empresa.

Dicho principio hace que el directivo no se deje amilanar por las situaciones adversas que se puedan cruzar en su camino, le infunde confianza en sí mismo que se traduce en una gran tenacidad y decisión para resolver.

Entre las competencias del directivo asociadas a éste principio encontramos:

El amor a la responsabilidad medido por la capacidad de asumir riesgos cuando las circunstancias que se dan en el entorno son inciertas y la serenidad para resolver situaciones difíciles.

El liderazgo o capacidad de influir en los comportamientos de sus colaboradores utilizando su habilidad para dirigir antes que su autoridad para mandar. El líder ayuda a los otros a trabajar con entusiasmo y presta especial atención al nivel de motivación de su equipo.

El espíritu de sacrificio por el que se está dispuesto a sacrificar intereses personales en pro del éxito de la empresa.

La voluntad de vencer hay que mantenerla a toda costa, implica fe en el éxito, tenacidad para alcanzarlo y actividad insuperable en la ejecución. De ella dependerán la determinación, la firmeza y la moral para conseguir alcanzar los objetivos de la empresa.

Cuando hablamos del arte de mandar hay que hacer una reflexión sobre el concepto de disciplina. La disciplina no solo hay que entenderla desde la posición del que manda, sino también de la posición del colaborador que obedece.

La disciplina no siempre es bien entendida y es difícil de definir. No tiene ningún mérito cuando por las condiciones del que ejerce el mando es gratificante y llevadera. La disciplina reviste su verdadero valor cuando la arbitrariedad y el error van unidas a la acción del mando y cuando el corazón pugna por levantarse en íntima rebeldía. Esa es la verdadera



disciplina, la que hace asumir como propias las decisiones del jefe aún teniendo opiniones contrarias.

La disciplina implica lealtad hacia la persona que dirige. Hoy en día es vital que en las empresas predomine el trabajo en equipo, pero no hay que olvidar que hay algo que jamás se comparte, ese algo es la responsabilidad.

El mando para decidir debe tener información, esa información normalmente le es facilitada por su equipo de colaboradores, pero en el acto de la decisión se encuentra sólo y debe entrenarse para asumir esa soledad.

Para aplicar disciplina en forma descendente hay unos principios que debemos tener en cuenta:

- Hay que mantenerse constante y sinceramente interesado por lograr el bienestar de sus colaboradores.
- El ejemplo tiene gran influencia en el mantenimiento de la disciplina.
- Nos debemos esforzar en conocer que es lo que piensa el subordinado, y esto solo se consigue hablando mucho con los miembros del equipo.
- Las medidas disciplinarias deben tener la intención de corregir los errores y despertar en quién los ha cometido el deseo de mejorar.
- Las sanciones deben aplicarse como último recurso y siempre hay que dar al subordinado la oportunidad de corregirse a sí mismo.
- Cuando se aplica una sanción, un factor importante que debe considerarse, es el grado de intencionalidad que prevaleció al cometer la falta, y para ello siempre hay que dar la oportunidad al sancionado de expresar sus puntos de vista.
- Cuando hay que reprender siempre hay que hacerlo en privado.

Un jefe competente, que da ejemplo, que crea equipo y que valora a sus subordinados, normalmente consigue que a sus colaboradores no les suponga un gran esfuerzo seguir sus directrices y cumplir sus órdenes.

El Mando sea cual sea su posición en el Organigrama de la empresa debe ejercer las funciones que le son propias. Dichas funciones son las siguientes:

- Prever. Consiste en fijar claramente los objetivos a conseguir.
- Planear. Es fijar el plan de acción.
- Organizar. Es asignar a cada miembro del grupo claramente sus obligaciones.
- Mandar. Es comunicar con firmeza la ejecución de las decisiones adoptadas.
- Coordinar. Es establecer la armonía entre los miembros del equipo y sus respectivas tareas.
- Controlar. Es asegurarse que todos y cada uno cumplen el plan trazado.
- Evaluar. Es comprobar en que medida se han alcanzado los objetivos programados.

Hay cuatro aspectos en toda empresa, departamento o equipo... que son índices del éxito o fracaso del ejercicio del mando:

- El nivel de motivación
- La disciplina
- El espíritu de empresa
- El grado de formación

Estos cuatro aspectos hay que evaluarlos constantemente ya que constituyen el grado de eficacia de grupo y en cierta manera son interdependientes.

La Motivación es la disposición de ánimo de la persona y está estrechamente ligada a las necesidades de cada uno.

¿Y como conocer las necesidades de los demás?...Verdaderamente no es fácil, las personas no exponen sus necesidades con claridad.

Normalmente expresan necesidades implícitas de forma aparente.

El Mando debe tener la habilidad de detectar dichas necesidades implícitas y transformarlas en explícitas, para poder satisfacer las necesidades reales de sus subordinados.

¿Cómo podemos detectar el nivel de motivación de cada persona?

- Por su grado de entusiasmo
- Por las reacciones ante las órdenes e instrucciones
- Por la tendencia a propagar rumores

La Disciplina de la cual ya hemos hablado anteriormente mide la lealtad del subordinado y se refleja con la exactitud en el cumplimiento de las órdenes que se le dan.

Una persona disciplinada jamás “ se salta “ a su superior ni le oculta sus opiniones.

El Espíritu de Empresa es el orgullo de pertenecer a la empresa, al departamento, al equipo y tiene fiel reflejo en el entusiasmo que demuestra cada miembro del equipo.

El Grado de Formación es el conjunto de capacidades y habilidades que cristalizan en un perfecto conocimiento de la profesión.

Por último, no olvidemos la cuestión de los Estilos de Mando. Se debe ejercer el mando con el estilo adecuado. Es un error pensar que el estilo de mando debe ser siempre el mismo porque cada persona es como es.

Los estilos son varios y van desde el autoritario, entendido como aquél que pone el énfasis principal en marcar de cerca al subordinado, vigilando el

cumplimiento de las tareas, hasta la delegación que permite al jefe “despreocuparse” del rendimiento del subordinado.

El estilo de mando va en función del grado de madurez profesional del subordinado, compuesta por una parte por el nivel de formación y adiestramiento frente a una tarea determinada y por otra por la actitud y predisposición del subordinado.

Mandar es un arte que se puede aprender. Me pregunto porqué dentro de los programas de formación de las distintas carreras que se estudian en las universidades no existen programas encaminados a formar a los “futuros directivos” en la complicada tarea de dirigir personas.

#### 4.4 Calidad de los equipos de trabajo

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar : equipo de trabajo y trabajo en equipo.

- El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador
- El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, nos pareció apropiado adoptar las siguientes:

- Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para

lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funciones como equipo de trabajo.

El líder basado en el lema divide y reinaras, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea.

El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es la determina la eficiencia de una empresa.

El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

Si las reglas claras conservan la amistad, entonces en un grupo, las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y seguidores.

¿Cómo liderar? ¿Cómo conducir? ¿Cómo dirigir? ¿Cómo hacer una empresa eficiente?

Ese es el desafío de los empresarios. Con su emprendimiento motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos empresarios.

¿ Qué tipo de líder es el mejor?

La respuesta es muy sencilla: "EL QUE LA GENTE ELIJA".

#### 4.5 Calidad del sistema administrativo

Estos son los pasos claves que deberá considerar toda compañía que desee implementar un QMS:

##### Comprar la Norma

Antes de comenzar a preparar su solicitud, usted necesitará una copia de la norma. Debe leerla y familiarizarse con ella.

##### Revisar la literatura de soporte y el software

Existe una extensa gama de publicaciones de calidad y herramientas de software diseñadas para ayudarle a entender, implementar y alcanzar la certificación a un sistema administrativo de calidad.

##### Formar un equipo y definir una estrategia

Debe empezar el proceso completo de implementación al preparar su estrategia organizacional en conjunto con los altos directivos. La responsabilidad de un QMS es de los altos directivos, por lo que es vital que estos estén involucrados desde el principio del proceso.

##### Considere la capacitación

Gerente de Calidad buscando implementar un sistema administrativo de calidad o un Gerente de área que quiere incrementar sus conocimientos generales del ISO 9001:2000, hay muchos talleres, seminarios y cursos de capacitación disponibles.

##### Revisar opciones de consultoría

puede recibir orientación de consultores independientes sobre la mejor manera de implementar su sistema administrativo de calidad. Ellos tienen la experiencia en QMS y pueden ayudarle a evitar costosos errores.

##### Escoger una compañía certificadora

La compañía certificadora es la tercera parte, como BSI, que evalúa la efectividad de su sistema administrativo de calidad, y emite un certificado,

si cumple con los requisitos de la norma. Escoger una compañía certificadora puede ser un asunto complejo, porque existen muchas operando en el mercado. Los factores que debe considerar incluyen: experiencia en la industria, cobertura geográfica, precio y nivel de los servicios ofrecidos. La clave es encontrar una compañía certificadora que pueda cumplir mejor sus necesidades. Una buena manera de comenzar es contactándonos.

#### Desarrollar un manual de calidad

Un manual de calidad es un documento de alto nivel que delinea su intención de operar con procesos de calidad. Señala porque está en el negocio, cuáles son sus intenciones, cómo está solicitando la norma y cómo opera su negocio.

#### Desarrollar documentación de apoyo

Esto es un típico manual de procedimientos que apoya al manual de calidad. Sencillamente, establece qué hacer para completar un trabajo. Describe quien hace qué, en qué orden y bajo cuál norma.

#### Implementar su Sistema Administrativo de Calidad

La clave para la implementación es la comunicación y la capacitación. Durante la fase de implementación, todos operan de acuerdo a los procedimientos, coleccionan y guardan los registros. Evidencias que demuestran que se está haciendo lo que se dice que se está haciendo.

#### Considerar una pre-auditoria

Una pre-auditoria normalmente toma lugar alrededor de la sexta semana después de la implementación del sistema de calidad. El propósito de la pre-auditoria es identificar áreas en las que no se está operando de acuerdo a la norma. Esto permite que usted pueda corregir cualquier área en que exista alguna duda, antes de la auditoria de certificación.



Lograr el registro

Debe arreglar su evaluación inicial con su compañía certificadora. En este punto, la casa certificadora debe revisar su sistema administrativo de calidad (QMS) y determinar si puede ser recomendado para su certificación.

Evaluación continua (Auditoria de mantenimiento)

Una vez que haya recibido la certificación y le haya sido entregado su certificado, puede empezar a anunciar su éxito y promover su negocio. Para mantener su certificación, todo lo que necesita hacer es continuar utilizando su sistema de calidad. Esto será auditado periódicamente por su compañía certificadora para asegurar que se continúan satisfaciendo los requisitos de la norma.

Certificar un Sistema Administrativo de Calidad

La certificación al ISO 9000 se lleva a cabo cuando una tercera parte acreditada, tal como BSI, Inc., visita a una organización, evalúa el sistema administrativo y expide un certificado avalando que la organización cumple los principios expuestos en el ISO 9001:2000. Su certificado de Sistema Administrativo de Calidad es una señal de aceptabilidad que le ahorra el tener que comprobar a todos los clientes sus normas de calidad. El lenguaje del ISO 9000 es internacional

¿Por qué necesito certificación?

Obtener la certificación en ISO 9000 a través de BSI, Inc. ayudará a su organización a crecer. Si está buscando operar internacionalmente o desarrollarse localmente para llevar a cabo nuevos negocios, ISO 9000 le ayudará a demostrar a los clientes que tiene un compromiso con la calidad. El proceso regular de evaluación asegurará que las reglas establecidas continuamente se siguen y monitorean, para mejorar sus procesos.

La certificación puede mejorar el desempeño total, evitar la incertidumbre y aumentar sus oportunidades en el mercado.

En BSI, Inc. tenemos una ruta estructurada para certificar al ISO 9001:2000.

#### 4.6 Capacitación continua

La capacitación continua es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución. ...

La calidad total comienza y termina con la educación. Cuando se habla de calidad total estamos hablando de calidad en todos los sectores y actividades o procesos de la empresa, por tal motivo, hacer real dicha calidad implica sí o sí capacitar a todo el personal de la empresa, incluyendo a todos los directivos. No importa cual sea su nivel jerárquico o sector funcional, todos deben comprender el significado de la calidad, su importancia, y cómo hacerla realidad y mejorarla día a día.

La capacitación es una de las bases fundamentales para lograr la calidad total, y constituye una de las herramientas y pilares del accionar preventivo. Aumentando los recursos destinados a la prevención disminuyen de manera más que proporcional los costes por fallas internas y externas.

Por tal razón la capacitación cobra una importancia fundamental a la hora de gestionar la calidad.

La capacitación, al igual que el Poka Yoke, el Análisis Negativo y el Control Estadístico de Procesos (SPC) son las herramientas fundamentales para el aseguramiento de la calidad. Actuar preventivamente y no por reacción ante el surgimiento de los problemas es la cuestión fundamental cuando de Gestión de la Calidad Total se trata. Asegurar la calidad adelantándose a

los hechos y adoptando medidas para evitar su ocurrencia, determinando los factores que hacen a la calidad y controlando su cumplimiento, permiten hacer factible procesos y productos libres de fallas

#### 4.7 Resistencia al cambio

nos encontramos con que las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

- La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cual es su impacto en términos personales;
- La visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- el tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error;
- la falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;
- las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
- la percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos;

- la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- el desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;

- la incertidumbre. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;

- la pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;

- la necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

tal como ha sido planteado para el caso de las organizaciones, a nivel personal el cambio también implica pasar indefectiblemente por tres estados muy importantes.

- El primero tiene que ver con la finalización del viejo estado de cosas, el "dejar ir algo".
- El segundo es la zona neutral, etapa a la que nos referimos al mencionar el concepto de transición. Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso.
- El tercero es el nuevo inicio, los primeros pasos dentro de la nueva realidad.

Revisemos entonces que tipo de situaciones se plantean a nivel personal en cada una de estas etapas y cuales son algunas de las estrategias que pueden aplicarse.

#### La finalización

Durante la etapa de finalización, los actores del cambio suelen presentar algunos de los siguientes efectos.

- Algunos de ellos perciben que pierden y otros que ganan con el cambio. Es por eso que en esta etapa resulta prioritario:
  - Presentar el caso (el porqué) del cambio con el mayor cuidado y grado de detalle posible. Crear y comunicar una visión, Eventualmente es imprescindible remover los obstáculos que dificultan la concreción de la visión.
  - Generar sentido de urgencia
  - Crear un equipo de dirección fuerte, desde el primer momento. Formar un grupo que sustente el cambio. Incrementar permanentemente el numero de personas que se suman para responder por el cambio;
  - Comprender la medida de las pérdidas que sienten las personas, de una manera tal que nos permita encontrar formas de compensación. Debe tratarse de mantener un trato lo más personalizado posible;
  - Asegurarse de que, en definitiva, todos conozcan los beneficios personales que les deparará el cambio.
  - Las personas demuestran cierto grado de angustia y "bloqueos" en la comprensión integral del cambio. Se percibe más el riesgo que la

oportunidad. En este sentido, las personas suelen encontrarse en situaciones en las que ni siquiera quieren comprender el cambio. Operan evidentes mecanismos de negación, que hacen necesario:

- Dar a la gente información precisa sobre el cambio y su secuencia. En la mayoría de los casos, es necesario redundar en la información;
- Definir claramente lo que ha finalizado y asegurar que la situación anterior termina definitivamente. Resulta vital dar señales claras a toda la organización;
- Permitir que la gente guarde su pasado con orgullo y no con culpa. Manejar con sumo cuidado la comunicación;
- Fomentar la participación de la mayor cantidad posible de individuos afectados. Crear energía en torno del cambio.

La finalización es una etapa de duelo, que no puede obviarse en el proceso del cambio.

La zona neutral

En esta etapa suelen darse otros fenómenos muy particulares.

Se pierde el anclaje, el modelo de referencia.

En esta situación los individuos se encuentran perdidos y temen recurrir a los demás porque no quieren hacer evidente su estado de confusión. Es el momento en que se continúa por inercia con tareas inútiles. Aquí resulta importante: (i) proporcionar el marco de referencia para la creación del nuevo estado de cosas, de forma tal que la energía se utilice lo más productivamente posible; (ii) brindar elementos necesarios para poder generar las nuevas formas de operar.

La gente choca con sus limitaciones de análisis y de ejecución.

Hay muchas cosas para hacer y poco tiempo. Las presiones del día se hacen sentir. No se tiene toda la información necesaria para definir los nuevos caminos a tomar. Todo el mundo parece tener el mismo problema.

Todas las definiciones son provisionales, hay avances y retrocesos. En esta situación es imperioso:

- Partir de una visión global, sistémica, que ordene el cambio y la secuencia de definiciones;
- Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento. Compartir información. Generar solidaridad;
- Atenuar los riesgos de cometer errores. Revisar los premios y castigos;
- Usar equipos de trabajo como implementados del cambio. Verdaderos action teams
- Privilegiar las resoluciones oportunas a pesar de errores aislados. Poner a la gente a aprender haciendo. Probar y ver que funcione y qué no. Ser indulgente.

Se pierde foco

Lo urgente oculta transitoriamente a lo importante. La tensión se incrementa por la gran cantidad de temas abiertos por resolver. Resulta necesario:

- Definir objetivos, metas realistas y puntos de control, para priorizar y direccionar las acciones
- Mantener el performance como objetivo primario del cambio de departamento
- Establecer un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo del proceso de transición. Crear mecanismo de feedback

La etapa de transición es una etapa de dudas y de improductividad.

El nuevo inicio

Por último, la etapa de comienzo es cuando se empieza a operar con los nuevos parámetros. En esta etapa suelen suceder algunas de las cosas que siguen.

Los nuevos conceptos no están totalmente definidos. Empiezan a notarse temas ocultos. Aparecen las dudas, las necesidades que consulta, el desaliento, cuando se pensaba que el camino llegaba a su fin. Es necesario:

- Obtener y exhibir éxitos rápidos que motiven a los individuos a seguir adelante, pero no declarar victoria con la primera mejoría
- Establecer símbolos del nuevo orden de cosas. Reafirmar todo lo hecho y compartir experiencias
- Asignar a todo el mundo una función. Hacer a todos partícipes del cambio
- Comunicar, comunicar, comunicar.

Las funciones no están claras. En la redefinición de la organización, aparecen problemas de superposiciones y tierras de nadie. Se nota cierta inmovilización en algunos temas al formarse cuellos de botella en la toma de decisiones. Es necesario:

- Definir claramente quien está a cargo y de qué
- Concentrarse en cómo hacerlo y no en temas relacionados con el poder
- Revisar políticas, alcances, funciones, estándares y procesos;
- Reforzar el cambio de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y a través de los límites
- Vigilar las conductas y actitudes propias de los líderes, para asegurar el ejemplo. Mostrar firmeza y decisión.

#### Una estructura para facilitar procesos de cambio

De las estrategias puntuales planteadas en el punto anterior, rescatamos la estructura básica que debe tenerse en cuenta para facilitar los procesos de cambio. La misma parte de la ejecución mantiene seis acciones claves:

- 1.-Comunicar la necesidad de cambio
- 2.-Obtener una visión compartida
- 3.-Generar el compromiso de los líderes
- 4.-Facilitar la participación del personal
- 5.-Pensar sobre la organización en forma integrada
- 6.-Medir el Performance



#### 4.8 Creatividad

Creatividad.- Capacidad de crear.

Crear.- (lat. creare) Producir una cosa que no existía, engendrar, inventar, fundar, establecer, y hacer nacer (GARCIA-PELAYO Y GROSS, Ramón, 1991:284).

Creatividad.- [Es] el proceso para formular ideas e hipótesis, probando éstas y comunicando los resultados (TORRANCE), Paul E., 1959).

La creatividad, en mi opinión no es privativa de alguna área en particular. Considero que no existe una diferencia fundamental en el proceso creativo como aparentemente puede parecer en cuanto a pintar una obra de arte, componer una sinfonía, idear un nuevo instrumento bélico, desarrollar una teoría científica, descubrir nuevos procedimientos en relaciones humanas o crear nuevos patrones en la personalidad de uno mismo, como en la psicoterapia (ROGERS, Carl R., 1954).

Creatividad es la producción de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún periodo (GREGORY, Carl E., 1967:182).

Creatividad es la habilidad para desarrollar e implementar nuevas y mejores soluciones (STEINER, Gary A., 1966).

Creatividad es la disposición para crear que existe en estado potencial en todas las edades. Estrechamente dependiente del medio sociocultural, esta tendencia natural a realizarse requiere de condiciones favorables para su expresión (SILLAMY, Norbert, 1970: 357).

Considero que evitar la limitación ciega o la conformidad irreflexiva es la clave para que todos podamos satisfacer nuestras necesidades de creatividad y poder alcanzar las cumbres vitales de nuestra limitada capacidad creadora. El ingenio es una formula de creatividad para ser creativo se necesita estar un poco loco (DYER, Wayne W. 1984: 362-67).

Las definiciones anteriores conjugan diversas acciones como crear, producir algo que no existía, formulación de ideas, pasando por diversos

campos del saber humano hasta el establecimiento de condiciones morfológicas asociadas con el desarrollo creativo.

En opinión de Margaret Boden, estos enfoques se pueden encuadrar en dos tipos: inspiracional y romántico. El enfoque inspiracional ve a la creatividad como algo esencialmente misterioso incluso sobrehumano o divino. Desde la óptica de la autora, si la creatividad se explicara a través de este enfoque, toda aproximación científica carece de sentido. El enfoque romántico por su parte es menos extremo en su apreciación de la creatividad al afirmar que por lo menos es un fenómeno excepcional. Se dice que los artistas creativos (y los científicos) son personas dotadas con un talento específico que los otros no poseen: perspicacia e intuición (Boden, 1994: 15-31).

En síntesis y en apego a la visión romántica de la creatividad se puede afirmar que es un proceso mediante el cual se integran los conocimientos generales, las experiencias prácticas, los datos aislados, la información sobre algún problema, las "corazonadas" e inclusive las percepciones extrasensoriales orientadas a la generación de ideas y a la toma de decisiones.

#### El proceso creativo en administración

En este apartado se revisan algunos modelos propuestos por autores que han aportado en forma indirecta su formación profesional es distinta a la de los administradores- elementos administrativos orientados al desarrollo de la capacidad creadora.

Pero antes de abordar el proceso creativo es necesario apuntar algunas cuestiones con respecto a su génesis dentro del cuerpo humano: el cerebro.

El proceso creativo tiene su origen en el cerebro; órgano fundamental del ser humano y es quizás el menos comprendido por los estudiosos del tema, dado su alto nivel de complejidad y lo difícil que es acceder a él en forma directa.

El cerebro humano pesa alrededor de 1300 o 2200 gramos, está dividido en dos hemisferios uno derecho y otro izquierdo, unidos por el cuerpo caloso cuya función es la de enlazar los dos hemisferios a través de impulsos nerviosos.

Según algunos estudios recientes (Springer y Deutsch, 1985; Witeslon, 1991) se ha comprobado que cada hemisferio cerebral es responsable de ciertas habilidades y capacidades específicas, aunque la distribución de éstas no es tajante, ni perfecta.

se puede afirmar que el proceso creativo es un paso previo en la solución de problemas dentro de las organizaciones.

Es un proceso de maduración de ideas que posteriormente se resolverán posiblemente bajo dos vías, una creativa y una racionalizada. Las alternativas de solución dependerán de la naturaleza del problema al que se enfrente el decisor, su afinidad al riesgo (Mac Crimmon y Wehrung, 1986) y todos los factores analizados por los seguidores de la escuela de Carnegie.

Con respecto al gerente creativo se puede decir, que es un individuo medio loco, medio cuerdo, analítico y con una gran capacidad para solucionar problemas desde una visión que parecería ilógica a los ojos de lo que lo rodean.

En una forma innovadora plantea su solución heterodoxa, pero que una vez analizada se observa que fue el producto de su gran experiencia y del conocimiento que él posee sobre su campo de acción. Este enfoque se podría condensar en dos ideas una de William Ouchi y otra de Harles H. Travel respectivamente:

"Se hace hincapié en que nuestra tecnología, en los productos que elaboramos y en el enfoque del negocio debe haber innovación y creatividad".

"La creatividad es un prerrequisito para la supervivencia de las economías desarrolladas y será aún más necesaria conforme transcurre el tiempo" .

#### 4.9 Diferencia entre administración y liderazgo

A menudo pensamos que la administración y el liderazgo son lo mismo. Sin embargo, hay grandes diferencias que todo directivo debe conocer. En esencia, el liderazgo es un concepto más amplio que la administración, pues ésta es una clase de liderazgo, regida por las metas de la organización. El liderazgo existe cada vez que alguien guía e influye en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón. Guiar hacia un objetivo común presupone la aplicación de determinados valores y la suficiente capacidad para transmitir un mensaje. El estudio del liderazgo se puede identificar en el análisis de cómo unen y guían a sus seguidores los líderes.

Para ello encontramos que el administrador busca la integración sistemática y estructural, y deja de poner el acento en la expansión para ponerlo en la seguridad. Desarrolla y ejerce lo que el líder determina, y se encarga de que se logre el objetivo.

El administrador es quien trabaja directamente con las personas y emplea otros recursos para alcanzar los objetivos de la organización. Definiremos a continuación la gran diferencia entre líder y administrador tanto en materia estructural como en sus funciones:

Administrador

- Administra
- Copia
- Mantiene
- Manda
- Acepta la realidad
- Enfoque a sistemas y estructuras
- Control
- Cómo y cuándo
- Hace las cosas bien

- Da la hora

Líder

- Innova

- Crea

- Desarrolla

- Convince

- Investiga la realidad

- Enfoque en la gente

- Confianza

- Qué y Porqué

- Hace las cosas correctas

- Hace relojes

## CONCLUSIONES

El principal objeto de esta tesis es señalar la relevancia que tienen los sistemas y métodos de calidad para la evolución y mejora de la administración y las empresas.

Para poder saber a donde vamos, necesitamos saber de donde venimos por eso es importante señalar y conocer los conceptos básicos de la administración y sus antecedentes.

Gracias a los sistemas y métodos de calidad a habido una importante evolución en la forma de administrar, ahora todos los Administradores dentro de sus empresas trabajan tomando en cuenta la productividad, la forma de mejorar continuamente, con métodos para obtener cero defectos en sus operaciones, Implementando sistemas de calidad como: Calidad Total, ISO 9000 ( esta certificación permite a las empresas tener mayor credibilidad con sus clientes, por que al momento de ver en un producto o servicio la certificación ISO 9000 el cliente sabe que se esta hablando de calidad), 6 Sigma, Balance Scorecard o Cuadro de mando integral. Pero para que todos estos sistemas sirvan necesitamos tener lideres, que sepan mandar, capacitación continua, calidad en nuestros equipos de trabajo, calidad en nuestro sistema administrativo, creatividad y sobre todo vencer algunas barreras que todos nos ponemos como por ejemplo la resistencia al cambio.

LA CALIDAD NO ESTA EN LAS COSAS SINO EN LOS INDIVIDUOS QUE HACEN LAS COSAS.

## BIBLIOGRAFIA

Introducción a la Teoría de Decisiones  
J Morgan Jones

El Plan de Negocios  
Antonio Borello

Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada  
Armando J. Espinosa de los Monteros Fuentes

Manual Cuadro de Mando Integral

INNOVACION, S.A.  
Liberando la creatividad en las empresas  
Grossman, Rodger, Moore

Seis Sigma  
Una iniciativa de Calidad Total  
Enric Barba  
Francesc Boix  
Lluís Cuatrecasas

¿Qué es seis sigma?  
Peter S. Pande  
Larry Holpp

REINGENIERIA  
Michael Hammer, James Champy

Conceptos y Herramientas Para La Mejora Continua  
Demetrio Sosa Pulido

La Calidad No Cuesta  
Philip B. Crosby

Manuales de Calidad, Administración para la Calidad,  
Toma de decisiones, administración de empresas,  
Justo a tiempo, calidad total y Curso de Organización centrada en  
procesos.

Administración Moderna  
Agustín Reyes Ponce

Internet