



123
Fig

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

*"APORTACION DE LA ADMINISTRACION A
LA EPOCA DE CAMBIO EN CALIDAD TOTAL Y
REINGENIERIA DE PROCESOS"*

T E S I S :

Que para obtener el Título de: Licenciada en Contaduría

P R E S E N T A :

BEATRIZ SANCHEZ AVILA

Asesor: **L. C. DANIEL HERRERA GARCIA**

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., 1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:
"Aportación de la Administración a la Epoca de Cambio, en Calidad
Total y Reingeniería de Procesos".

que presenta la pasante: Beatriz Sánchez Avila
con número de cuenta: 7953728-1 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 25 de Octubre de 1995

PRESIDENTE	L.A. Celia Rodríguez Chávez	
VOCAL	C.P. Elsa Margarita Galicia Laguna	
SECRETARIO	L.C. Daniel Herrera García	
PRIMER SUPLENTE	L.C. Pedro Checa Chávez	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Angélica Hernández Araiza	

A DIOS:

Mi gratitud por prestarme la vida.

PARA TI:

Que con tu apoyo y ayuda me permitiste aprender,
que cuando existe decisión personal y se está
dispuesto a superar todos los obstáculos que se
presentan en el camino, se logran los sueños por
difícil que parezca.

GRACIAS

Mi más cariñoso recuerdo para:

ALEJANDRO DIEGO BARRIOS

Por su gran calidad profesional y humana que siempre me brindó, siendo su apoyo el simiento que me permitió realizar este trabajo.

OBJETIVO.

Mostrar algunas de las aportaciones actuales de la administración y los beneficios que se obtienen al aplicarlos.

OBJETIVO.

Mostrar algunas de las aportaciones actuales de la administración y los beneficios que se obtienen al aplicarlos.

HIPOTESIS.

Si la calidad total y la reingeniería de procesos es fundamental para la competitividad de las empresas entre otros aspectos .

1.- La eficiencia, en base a hacer el trabajo bien y a la primera, evitando desperdicios.

2.- El control estadístico, midiendo los resultados permitiendo la mejora continua.

3.- Simplificar los procesos productivos y administrativos dándole dinámica a la empresa.

Entonces se logrará que las organizaciones sobrevivan al mundo actual de cambios y competitividad.

INDICE

	Pag.
INTRODUCCION.	
CAPITULO I ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION.....	1
1.1 Antecedentes históricos de la administración.....	2
1.2 Antecedentes de la calidad total.....	6
1.3 Antecedentes de la reingeniería de procesos.....	8
CAPITULO II PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL SEGUN LA	
ADMINISTRACION.....	10
2.1 Constancia en el propósito de mejorar un producto o servicio.....	11
2.2 Mejorar continuamente el trabajo.....	13
2.3 Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.....	15
2.4 Cambio en la forma de comprar.....	16
2.5 Mejorar los procesos de planificación, producción y servicio.....	20
2.6 Instruir para realizar el trabajo.....	23
2.7 Implantar liderazgo.....	26
2.8 Vencer el temor.....	29
2.9 Trabajo en equipo.....	31
2.10 Trabajar creativamente buscando nuevos niveles de productividad.....	35
2.11 Reemplazar la forma de medir el trabajo.....	37
2.12 Fomentar el orgullo por el trabajo.....	38
2.13 Educacion a automejora para todos.....	39
2.14 Estructura para mantener la transformación.....	40

CAPITULO III	LOS NUEVOS RESULTADOS A OBTENER.....	42
3.1	Calidad total.....	43
3.2	Eficiencia.....	60
3.3	Productividad.....	63
CAPITULO IV	LA NUEVA FORMA DE ORGANIZAR EL TRABAJO, REINGENIERIA DE PROCESOS.....	71
4.1	El camino del cambio.....	72
4.2	La visión de los nuevos procesos.....	75
4.3	El nuevo concepto de trabajo.....	85
4.4	La informática como herramienta.....	89
4.5	Quien lo va a hacer.....	91
4.6	Como resultado de la competitividad.....	95
CAPITULO V	CASO PRACTICO.....	102
	CONCLUSIONES.....	116
	BIBLIOGRAFIA.....	118

INTRODUCCION.

Todo evoluciona y actualmente vivimos en la época del cambio, donde la tecnología, la ciencia, la comunicación, la apertura comercial, la competencia internacional, la ecología, la economía, etc; presentan avances y cambios que llegan a rebasar los medios de las empresas para dirigirlos correctamente.

Esto ha llevado a colocar a las empresas ante situaciones totalmente nuevas, donde su pasado fue brillante, pero ello no les asegura sobrevivir en ésta nueva era. Ahora requieren las personas que dirigirán con gran éxito abandonar sus ideas y asimilar la nueva filosofía.

En nuestro país el 90% de la industria es pequeña y mediana empresa, donde principalmente el dueño no acepta que se tiene que hacer cambios en la forma de trabajar, en la estructura organizacional de la empresa y mucho menos a realizar gastos e inversiones para lograr el cambio.

Esto ha llevado a las empresas, a que se encuentren en verdaderos problemas para ser competitivas, y aunado a esto el problema de la devaluación las coloca en una circunstancia doblemente difícil.

La aceptación de la realidad interna de la empresa, lleva en la mayoría de los casos a que siempre será posible y deseable mejorar aspectos como administración, eficiencia, niveles de productividad o sea éxito económico, para alcanzar una supervivencia digna y rentable, cumpliendo con sus objetivos económicos y sociales.

La administración ha dado respuesta a estas nuevas necesidades, teniendo dentro de sus principales aportaciones, la calidad total y la reingeniería de procesos.

En la actualidad la mayoría de la pequeña y mediana empresa no ha hecho aún la implantación de la calidad total, mientras que los grupos industriales ya están haciendo la implantación de reingeniería de procesos.

A las empresas que no han hecho los cambios les queda muy poco tiempo para lograrlo, pues, los problemas son asfixiantes, donde el reto es el cambio rápido e inflexible para llegar y mantenerse con éxito.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

El hombre desde tiempos muy remotos se organizaba para realizar trabajos con un objetivo común, ya que por sí sólo no puede satisfacer sus necesidades, es por esto que se encuentra formando la sociedad, que antes de la revolución industrial se caracterizó por una vida rural apacible, con pequeñas ciudades donde el progreso es lento y escaso, la producción es destinada principalmente al autoconsumo existiendo pequeños productores, el comercio se realiza principalmente en las villas cercanas al lugar en que reside el productor.

La revolución industrial trajo cambios que significaron oportunidades y peligros, mientras destruyó en provincia, en las pequeñas ciudades facilitó una prosperidad nunca antes soñada.

Las innovaciones tecnológicas identificaron a la revolución industrial donde aparecieron los inventos de maquinaria para la industria, dando inicio la producción en grandes escalas, se ocasiono con esto un problema social, los trabajadores sintieron temor de ser desplazados en algunos casos y llegaron a destruir la maquinaria.

Surgieron también innovaciones financieras, la práctica mercantil del crédito, intereses moratorios, descuentos por pronto pago, descuentos de documentos. Con el crecimiento que tuvo el comercio dió inicio el desarrollo del sistema bancario.

Al tener nuevos recursos para producir y comercializar surgieron las organizaciones en forma oficial, al empezar a trabajar en un ambiente nuevo donde principia la carrera del lucro, se tiene la necesidad de realizar el trabajo dentro de un sistema. Es entonces cuando los estudios de Federico Taylor y Henry Fayol dan respuesta a este requerimiento, dando origen a la administración, de esta manera se hicieron acreedores indistintamente del título de "Padre de la Administración".

La primera gran inquietud de Taylor, empezó por considerar que todo tipo de trabajo debía hacerse técnicamente, siendo así como surge lo que hasta la fecha se practica, el estudio de tiempos y movimientos. Y con el fin de lograr mayor productividad implanta los incentivos de acuerdo a la producción.

Otra aportación fue la organización funcional, donde los trabajadores deben tener tantos jefes como especialidades requiera el trabajo. Define las áreas funcionales de la organización como sigue:

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1.- Operaciones técnicas. | Estas incluyen producción, fabricación y transportación |
| 2.- Operaciones comerciales | Comprende en ésta a compras, ventas y cambios |
| 3.- Operaciones financieras | Obtención y aplicación de capitales |
| 4.- Operación de Seguridad | Protección de las personas |

- 5.- Operaciones de contabilidad Inventarios, balance, costos, y estadísticas
- 6.- Operaciones administrativas Estas fueron una aportación hecha por Fayol y son precisamente las que constituyen una de sus más grandes aportaciones.

El sentido científico que le da a la administración y su gran visión que poseía, le permite ver a la administración fundamentalmente como fenómeno social que no admite modelos rígidos. En base "El cuadro sintetizado de los elementos del proceso administrativo, permite tener el panorama administrativo en su conjunto.

FASE	ELEMENTOS	ETAPA
Mecánica	1) Previsión	Objetivo Investigación Cursos Alternativos
	2) Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	3) Organización	Funciones Jerarquía Obligaciones
Dinámica	4) Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas

5) Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
6) Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación (1)

a este concepto hizo el diseño del primer modelo del proceso administrativo, consistente en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Los estudios buscan fórmulas metodológicas para aplicar los elementos de la administración, al estar el proceso administrativo interrelacionado prácticamente es imposible seccionarlo, lo hizo considerando aquellos elementos que en una circunstancia puedan predominar, se tienen dos aspectos fundamentales que Urwick llama la mecánica y la dinámica administrativa.

Esta basa en los elementos de Fayol tan sólo el primer elemento, el de la previsión lo dividen en; Previsión y Planeación, de esta forma clasifica los elementos de administración en seis: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Durante mas de dos siglos las técnicas establecidas de administración fueron eficientes, hasta que Adam Smith, divide el trabajo en tareas mas simples y básicas, surgiendo el trabajo en serie, donde organizando y dirigiendo a un grupo de personas producirán un número mayor de unidades a que si producen individualmente el mismo grupo. Esto provoca nuevamente un gran logro para la industria.

(1) Fuente: Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas. Programa educativos, S.A. de C.V. México, 1984, pag. 64.

Todas las empresas son diferentes y tienen sus propias características, de igual manera la forma de administrar fue de acuerdo a sus necesidades, buscando la obtención de la máxima eficiencia de sus recursos, al ser organizaciones totalmente establecidas, tienen que estar siempre en proceso de adaptación al medio ambiente donde se desenvuelven.

1.2 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL

El desarrollo de las empresas fue lento, sin embargo en el presente los cambios en los negocios están a la orden del día. Surge una nueva era económica en donde al no contar con algunos recursos se buscan opciones para lograr su progreso.

Ante estas circunstancias se requiere una filosofía diferente y una nueva cultura empresarial.

Los científicos japoneses en 1950 deseaban, ser un país exportador, se encontraron con el problema de la fama de sus productos de mala calidad a nivel internacional. En busca de resolver su problema piden asesoría al Dr. Edwards Deming, expone su filosofía de calidad, convenciéndolos de que Japón puede ser el mejor en calidad de sus productos.

Esto no quiere decir que iba a ser fácil resolver el problema, la filosofía de calidad es una visión total y un modo de vida organizacional que habría que aprender.

Esta filosofía es impulsada por la fuerza de la calidad y gira entorno al mejoramiento incesante de todos los procesos a fin de mejorar la calidad.

El Dr. Deming, considera los recursos de la empresa e incluye elementos externos como son : clientes, proveedores, inversionistas y colectividad , esto se conoce como el proceso amplio. Para llevarlo a cabo los administradores deben comprender tres tipos de calidad a fin de mejorar el proceso amplio.

1.- **Calidad del diseño** : Esto consiste en investigar con el cliente su opinión del producto que se le esta vendiendo, conocer el diseño del producto de acuerdo a sus necesidades.

2.- **Calidad de la conformidad** : En este caso no sólo se requiere que la organización produzca artículos de calidad, los proveedores tienen que demostrar que sus insumos sobrepasan las especificaciones del diseño, para cubrir los requerimientos del cliente.

3.- **Calidad del diseño** : Este punto se refiere a la satisfacción del cliente al usar el producto, para rediseñar y así mantener el mejoramiento continuo.

La forma de trabajar de esta filosofía se basa en un gran espíritu de equipo, el trabajador puede participar y se incorpora la estadística como herramienta de control.

Esta filosofía tiene su base en catorce principios de calidad total.

Dentro de nuestro país el conocimiento y aplicación de calidad total es en las grandes corporaciones, que es la minoría de la fuerza productiva, mientras que la pequeña y mediana empresa no se preocupan por este aspecto.

El llevar a cabo la calidad total, es cuestión de cambiar valores en la forma de trabajar individualmente, la cultura de trabajo en el país es muy pobre, presentando un gran reto el educar y reeducar para contar con gente de calidad y pueda producir calidad. Que es tan necesaria en este momento para México.

1.3 ANTECEDENTES DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS

El mundo donde se desempeñan las organizaciones es de alta competencia, donde deben poseer cualidades permitiéndole enfrentar problemas y buscar soluciones rápidas. Entre sus atributos está el que tiene que ser flexible permitiéndole la adaptación rápida a cambios, ágil en reducción de costos superando al competidor, innovadoras en sus productos manteniendo satisfecho al cliente.

Las grandes innovaciones permiten seguir manteniendo la competitividad, así hace unos once años se observa que unas compañías logran grandes cambios espectaculares en su trabajo y rendimientos.

El concepto de reingeniería surge de experiencia de estas empresas y de las experiencias propias de Michael Hammer, siendo el principal expositor del concepto de reingeniería y fundador del correspondiente movimiento.

James Champy, es la primera autoridad en cuanto a la puesta en marcha de iniciativas de reingeniería.

La reingeniería considera al negocio como una maquina y enfoca el diseño de un nuevo modelo mecánico. En ningún momento contempla a las personas como obstáculo, aprovecha sus disposiciones naturales y da libertad a su ingenio.

La estructura organizacional con la que se acostumbra a trabajar se rompe, ya no existen divisiones. Ahora se va a seguir toda la secuencia de la operación o información donde inicia y donde termina, eliminando los pasos que estén dobles o que ya no sean necesarios haciendo el trabajo lo mas fácil y ágil posible.

Esto va a requerir de equipos de trabajo multidisciplinario, ya que ahora si quedan involucradas diferentes áreas de la empresa dentro de un proceso.

En nuestro país la implantación de reingeniería esta siendo muy lenta, en este año la están haciendo las empresas grandes, por que la pequeña y mediana industria apenas empiezan a escuchar este concepto de reingeniería de procesos.

CAPITULO II

PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL SEGUN LA ADMINISTRACION

2.1 CONSTANCIA EN EL PROPOSITO DE MEJORAR UN PRODUCTO O SERVICIO

El ambiente en el que se desarrolla el trabajo es complejo y lleno de problemas, la forma actual de resolverlos es a tendiendo las dificultades apremiantes del momento. Siendo una solución a corto plazo por no resolver los problemas a fondo.

El funcionamiento de las empresas es más coordinado con una filosofía y con metas unificadas, que será el marco de acción dentro del cual estará la organización, le ayudara a sobrellevar los momentos difíciles, dotándola de un sentido de propósito.

El primer paso será elaborar la misión de acuerdo a los siguientes puntos.

- 1.- Elaborar una formulación de misión
- 2.- Convertirla en un documento viviente.
- 3.- Adaptar a los nuevos empleados a tal formulación.

1.- **La formulación de misión** : Esta es responsabilidad del administrador, pero debe existir la participación de los trabajadores, accionistas, administradores a nivel inferior, proveedores, clientes y la colectividad susceptible de mejorar.

2.- **Convertirla en documentuclón "viviente"**: El director debe asegurarse que se convierta en un documento " viviente " Debe haber relación entre lo escrito y lo que

realmente la organización hace, todo el personal debe entenderla e integrarla a su actividad diaria.

Los pasos a seguir para lograr una comunicación positiva ; a) El administrador debe comunicar el deseo de que todos puedan manifestar abiertamente sus inquietudes, al percibir una desviación en la formulación de la misión; b) El administrador debe utilizar los comentarios que recibe, el no hacerlo provoca falta de interés en su retroinformación, c) Recompensar y dar retroinformación esto no creará ningún prejuicio para los trabajadores de bajo nivel, si se da en forma correcta; d) Motivar a la retroinformación a los empleados dándoles confianza, creando un ambiente apropiado para una comunicación positiva.

3.- Adaptar a los nuevos empleados a tal formulación. Este personal de nuevo ingreso ya debe ser consciente de lo que es la misión, fortaleciendo este compromiso con capacitación y educación.

Los administradores y empleados deben vivir actuar según está formulación y esta filosofía. Los accionistas, así como los clientes y proveedores, también deben estar enterados de las metas unificadoras de la empresa.

La filosofía de Deming recalca el compromiso con el mejoramiento incesante de la calidad. La constancia en el propósito y la dedicación para mejorar la competitividad, para mantener viva la empresa y proporcionar puestos de trabajo a sus empleados.

Un requisito para la innovación es tener fe en que habrá un futuro, el consumidor es la

pieza más importante de la línea de producción, suministrando un producto y un servicio que ayuden al hombre a vivir mejor y que este producto tenga un mercado.

Los administradores al preocuparse por los problemas de hoy y de mañana, inspiran confianza por su visión de la organización a largo plazo y por su compromiso de calidad.

2.2 MEJORAR CONTINUAMENTE EL TRABAJO

El elaborar productos tiene el propósito de satisfacer al cliente, suministrando los bienes y servicios que correspondan a sus expectativas, a sus necesidades a un precio que estén dispuestos a pagar, es la más importante.

La forma de vender y comprar ha cambiado, la realidad es que los consumidores están cada vez mejor informados de estos aspectos, gracias a la educación y a la atención prestada a ellos por los medios de comunicación.

Siendo conscientes de que la situación en la que se tiene que vender un producto ha cambiado, también se requiere de un cambio en la organización, al pretender que el público compre artículos o servicios de mala calidad y precio alto, No se pueden tolerar más niveles de errores, defectos, materiales no adecuados para el trabajo.

Lo principal ya no puede ser incremento de utilidades, sino dar satisfacción al cliente,

Cuando quiere aumentar la productividad se piensa que si aumenta la producción se

logra, pero normalmente siempre se tiene un margen de error, al aumentar la producción también se incrementan las piezas con error, es de esta forma como al aumentar la productividad disminuye la calidad. Al tener piezas defectuosas el costo aumenta a las piezas buenas, y si se reconstruyen será mas alto.

Dentro de la nueva filosofía cambia la forma de lograr la productividad, al mejorar la calidad se evitan desperdicios reduciendo costos al producir sin error la productividad se mejora.

Al administrar se contempla una actitud de detectar los defectos, mientras que sería más fácil prevenir que detectar las piezas defectuosas, esto resulta mucho mejor y menos costosos. " hacerlo bien y a la primera ".

La filosofía del Dr. Deming establece la calidad, su importancia, como mejorarla y sus beneficios. El asimilar la nueva filosofía es sinónimo de una nueva conciencia de calidad.

El hacer el cambio a una nueva filosofía es una perspectiva a largo plazo, preparandose para el éxito y no para el fracaso . Esta nueva forma de trabajar exige un cambio de actitud, siendo de lo más difícil de lograr, al conocer el sistema de trabajo el personal se siente seguro, pero al hacer cambios tiene miedo a lo desconocido, presentándose la resistencia al cambio.

La actuación debe ser consecuencia de las palabras para que los demás se convenzan de que tomamos en serio la calidad y se tiene conocimiento de como lograrlo.

2.3 DEJAR DE DEPENDER DE LA INSPECCION PARA LOGRAR LA CALIDAD

La actitud que se realiza para asegurar que el producto este bien elaborado y empackado, es que un inspector revise, haciendo muestreos o si el cliente lo exige un muestreo al 100% se tendrá que realizar.

La inspección rutinaria para mejorar la calidad equivale a planificar los defectos, implantando gastos al tener que revisar y se cuestiona el costo-beneficio.

La inspección para mejorar la calidad llega tarde, es ineficaz, costosa. Es una actitud nacida de la desconfianza, la incomprensión y la renuncia a controlar y a mejorar el proceso. La calidad no se hace con la inspección sino mejorando el proceso de producción. La inspección, los desechos, la degradación, no son acciones correctas del proceso.

El llevar acabo una inspección no se revisan aspectos como fabricarlos mejor, el mejorar la calidad del trabajo y otros. Solo se revisa el producto, siendo una pérdida de tiempo, hay acciones que por la necesidad se dispone de las piezas defectuosas, no se reparan y son recuperadas y utilizadas tal como están.

En la nueva filosofía, es esencial pasar de la detección de defectos a la prevención de defectos y al mejoramiento incesante.

La inspección no mejorara la calidad, ni la garantiza, la calidad buena o mala, ya está en el producto, por la rutina la inspección se hace no fiable debido al aburrimiento y a la fatiga.

El estar planeando una inspección es administrar para el éxito, siendo lo más importante mejorar el proceso con el tiempo.

El Dr. Deming utiliza la estadística como una de sus herramientas para ir midiendo los avances, esto implica el realizar un esfuerzo por parte del personal por tener que aprender estadística y poder ir controlando el trabajo.

2.4 CAMBIO EN LA FORMA DE COMPRAR

En este aspecto el Dr, Deming declara : • El precio carece de sentido sino se mide la calidad que está comprando. Sin una medida apropiada de calidad, el negocio ira para el oferente más bajo, con el resultado inevitable de baja calidad y alto costo... Quien tenga por norma hacer negocios con el proveedor que ofrece el precio más bajo, merece ser engañado " (2)

La realidad la dirección de una empresa mantiene la política, de que el comprador debe estar atento a los precios más bajos, a encontrar un proveedor que ofrezca el precio mas bajo. Esto ocasiona problemas de peligro y grandes retrasos . La mejor manera de comprar es investigar la calidad y el precio para esto el departamento de compras debe cambiar de enfoque, significa que hay que educar para comprar.

(2) FUENTE : Gilow Howards Oilow Como Mejorar la Calidad y Productividad en el Método Deming Editorial Norman 1989 Pag. 66

En esta época las compras deben estar a cargo de personal capacitado para juzgar la calidad, requiere preparación en estadística. Es necesario que se vigile una muestra del material en su paso por todo el proceso de producción.

Es muy importante que el comprador logre un trabajo de equipo, si está aislado de los demás miembros de la organización, hará su trabajo en base a las especificaciones técnicas, pero si estas no se coordinan, el producto final será malo, y dejará al cliente insatisfecho.

Tener múltiples fuentes de abastecimiento es una práctica generalizada, siendo su propósito prevenir una interrupción desastrosa en el suministro de materiales y servicios, la empresa tiene que mantener diversos proveedores de cada artículo.

Tres de las principales causas son :

1) Protección contra desastres. Como son huelgas, incendios, aumento de precios, escasez de inventarios del proveedor, incumplimiento de fechas por parte del proveedor y otros; 2) Incapacidad del proveedor para suministrar el volumen requerido; 3) Que el proveedor carece de tecnología o de las patentes necesarias para surtir productos.

La misma mercancía podría conseguirse en varios sitios a precios diferentes. Sin embargo, es importante para el cliente tener en cuenta las existencias y la capacidad de servir bienes dentro de un período de tiempo razonable y con fecha segura.

Al contar con varios proveedores para un mismo material, se tendrá variación en las

características de la calidad, debido a variaciones entre proveedores este punto es crítico, pues todos cumplen las especificaciones exigidas, pero pueden ser bastante diferentes para ocasionar problemas de producción y pérdidas de tiempo para realistamiento de máquinas.

Adicionalmente el abastecimiento múltiple genera entre éstas y la empresa compradora una relación antagónica, de corto plazo, inflexible y basada en el precio.

La empresa compra a otra no solo el material, compra algo mucho mas importante, es decir ingeniería y capacidad. Al tener varios proveedores afecta el proceso ampliado, al no sentirse el proveedor seguro, al tener la interrogante de que si un proveedor ofrece un precio menor la empresa lo preferirá.

Al buscar un sólo proveedor de cada artículo, debe cubrir ciertos requisitos como son : que demuestren tener estabilidad económica, laboral , administración consciente de la calidad, estabilidad política , control estadístico de los procesos y otros.

La base de abastecimiento disminuirá cuando una empresa exija evidencias . La calidad se promueve fomentando relaciones a largo plazo entre la empresa compradora y la vendedora basada en la evidencia estadística de la calidad .

Siendo la mejor solución para mejorar los materiales hacer que cada proveedor sea un socio y trabajar con el en una relación a largo plazo de lealtad y confianza.

Al sentirse seguro el proveedor siendo cualquiera el origen del error , permite la

negociación abierta del contrato.

El personal encargado de atender a proveedores no tendrá tiempo para tratar con más de un proveedor, dentro de la filosofía de una sola fuente de abastecimiento, haciendo la evolución estadística de la calidad para tomar decisiones más sensatas y con mejor información.

El establecer relación duradera con un solo proveedor basada en la evidencia estadística de la calidad, todos los participantes de proceso ampliado cosecharía los beneficios de una mejor calidad.

La filosofía del Dr. Deming hace hincapié en el mejoramiento incesante de calidad en el proceso ampliado, basado en una proyección a largo plazo y conciencia de calidad, el método estadístico como base de comunicación, comparará tanto el proceso como los productos del proveedor.

El otorgar contratos basados en la calidad y además del criterio del precio equivale a administrar para el éxito.

Al tener que seleccionar un nuevo proveedor debe considerarse la calidad y que sea proveedores que estén dispuestos a mejorar la calidad.

El lograr que un funcionario de compras realice su trabajo basado en la filosofía de

Deming, le costará a la empresa tiempo, dinero y esfuerzo para preparar nuevamente a su personal de compras. A fin de seleccionar al proveedor que tenga la oferta de calidad-precio más conveniente.

Los riesgos en la producción de bienes de calidad, deben recaer tanto en la empresa compradora como en la proveedora. Si se pretende buscar calidad es necesario una verdadera condición de precio abierto, respetando lo que ambas partes han acordado en principio y en operación, que busquen la calidad como esfuerzo conjunto. Deberán comprometerse en la búsqueda de la calidad mediante el reconocimiento del mérito del proceso ampliado.

2.5 MEJORAR LOS PROCESOS DE PLANIFICACION PRODUCCION Y SERVICIO

Algunos administradores ven sus responsabilidades como un territorio limitado, piensan en la producción o en el servicio como se les enseñó. La administración es responsable de todos los sistemas y procesos ; 1) El diseño del producto o servicio ; 2) La magnitud del problema con el producto o servicio ; 3) La asignación de responsabilidades.

El mejoramiento del proceso ayuda constantemente a reducir el desperdicio y mejorar continuamente la calidad en todas las actividades. El incremento en la productividad, produce mayores utilidades y una mejor posición competitiva, por lo tanto la administración ha de tener un interés en mejorar el proceso.

El control de la calidad tiene que ser un proceso de aprendizaje en el cual participan todos los miembros de la empresa, guiados por un estadístico competente.

Las explicaciones operacionales son definiciones que le permiten a la gente conducir los asuntos de la empresa.

Una definición operacional se compone de : 1) Un criterio que implicara a un objetivo o grupo; 2) Una prueba del objetivo o grupo; 3) Una decisión en el sentido de si el objetivo o grupo cumplido o no el criterio.

Al iniciarse en calidad se comienza con ideas, las cuales son fijadas por la dirección. Estas deben traducirse en planes, especificaciones, ensayos en el intento de hacer llegar al cliente, todo lo cual es responsabilidad de la dirección.

En todo proceso hay dos tipos de variación : La esencial y la común . La común se encuentra en todas las partes de un proceso , en todo el departamento y en toda la empresa.

La confusión entre las causas de variación común y variación esencial genera frustraciones en todos los niveles, como más variación , costos mayores y productividad.

Los trabajadores laboran en el sistema creado y regido por la administración, no pueden cambiar especificaciones, ni normas sobre adquisición de materiales, diseño de productos y otros.

Los administradores deben saber como identificar la causa de variación especial y variación común a fin de saber como actuar en el proceso.

Las ventajas de lograr un proceso estable son :

1.- La administración conoce la capacidad del proceso y puede prever su diseño, sus costos y sus niveles de calidad.

2.- Al tener un proceso estable, la producción es máxima y los costos mínimos.

3.- La administración puede medir los efectos de cambio en el proceso con mayor rapidez y seguridad.

4.- Si la administración desea modificar los límites de las especificaciones, tendrá datos para respaldar su argumento.

Un proceso estable que genera artículos defectuosos lo seguiría haciendo así mientras el sistema permanezca igual. Solamente la administración puede modificar el sistema.

El compromiso de mejorar el sistema constantemente exige perspectiva de largo plazo. El análisis, la comprensión y el mejoramiento del proceso son tareas que continuamente se prolongan hacia el futuro infinito. Debe estar afrontando los asuntos cotidianos de la empresa y aproximarse al mejoramiento incesante. El esfuerzo constante por mejorar el sistema, equivale a administrar para el éxito.

Al estar participando en la mejora de los sistemas de los proveedores, al mismo tiempo se mejora el propio de forma constante.

El ambiente de una empresa de calidad, es emplear métodos estadístico, donde se plasman los esfuerzos por alcanzar el mejoramiento incesante, perspectiva a largo plazo y creciente confianza entre administradores y los trabajadores. También representa una inversión de trabajadores por el momento requerirán de menos contenido teórico y más información práctica.

2.6 INSTRUIR PARA REALIZAR EL TRABAJO

En una empresa se realizan los trabajos dentro de su propio estilo, por lo cual el trabajador requiere de una introducción para iniciar las tareas asignadas. La capacitación se ha convertido en un proceso costoso y laborioso y en algunos casos sofisticado.

Muchas veces los administradores, utilizan la capacitación como solución para un problema y no como una metodología continua integrada por el crecimiento y el desarrollo de los empleados.

Cuando un empleado ingresa a la organización, se le debe orientar en la filosofía empresarial de compromiso con el mejoramiento incesante. También se le debe familiarizar con las metas de la organización. Demostrarles que ellos son parte importante del equipo.

Si los empleados son bien seleccionados, contratados por que están de acuerdo con la

filosofía y con las metas de la organización. Al capacitarlos les permitiría tener una adaptación más rápida y sabrán que laborando con personas que tienen convicciones y principios similares acerca del trabajo.

Se tienen diferentes opciones para la capacitación lo menos costoso es un trabajador de experiencia. Este método encierra varios problemas entre ellos: 1) el trabajador experimentado no siempre es buen instructor; 2) El nuevo trabajador puede verse obligado por presiones de tiempo a producir antes de que este realmente preparado; 3) El trabajador experimentado puede omitir algunas explicaciones debido a que el ya está muy acostumbrado al trabajo; 4) El nuevo empleado aprende solamente las tareas específicas del cargo.

Los empleados necesitan tener una idea global de lo que se está haciendo y no limitarse a aprender las partes específicas que correspondan a su cargo.

Los empleados también deben estar familiarizados con el proceso ampliado y comprender la parte que les corresponde dentro de el.

La capacitación como parte del trabajo de todos, se debe asignar tiempo y dinero para habilitar, y está debe planearse muy cuidadosamente. La colaboración de todos los niveles de la empresa es importante en la evaluación de las necesidades de la capacitación. El aspecto más importante de cualquier capacitación es evaluar en que momento una persona ha terminado la capacitación

Al dar un cargo nuevo a un trabajador debe ser previa la capacitación. Será necesario capacitar a los trabajadores cuando haya cambios en las especificaciones del producto.

En la filosofía de Deming, el recurso de largo plazo más valioso de una empresa es su gente. Ningún otro activo de la empresa mejora con el tiempo como un empleado. Y se le debe ayudar mediante la capacitación así avancen y mejoren constantemente, viene a ser un proceso.

Los métodos modernos de capacitación ofrecen actitud positiva para competir y tener éxito en la nueva economía. Ayudándole al trabajador a tener éxito y a mejorar su desempeño.

La administración de la empresa debe usar la capacitación como parte de un "plan de acción", no como una reacción ante un problema.

Al dar capacitación del trabajo formal de clase, hay que proporcionarles al trabajador información y dar la orientación a los empleados nuevos sobre la organización, su filosofía y sus metas. Al evaluar los métodos y los medios se logra mantener la atención de los aprendices adultos. Si los empleados sienten que la introducción no está a la altura de sus necesidades, perderán interés y se distraerán.

La capacitación por experiencia. La mayoría de los cargos emplean técnicas que solamente se aprenden con la práctica, la capacitación es un ambiente simulado.

En los materiales didácticos los trabajadores necesitan instrucciones claras concisas y tangibles, esto les dará a los empleados la oportunidad de integrar todos estos aspectos de su cargo, y les permitirá referirse al material en caso de dudas.

2.7 IMPLANTAR LIDERAZGO

El líder al supervisar debe conocer el trabajo, al hacerlo basado en la inspección sin una norma de calidad es una farsa y conduce a la desmoralización de la fuerza laboral.

Se necesita reflexionar seriamente sobre las metas y las barreras que se oponen a la calidad, elaborar un plan y ponerlo en práctica para corregir los problemas, de lo cual la administración no hace nada.

Si se pretende que la supervisión pueda ser verdaderamente significativa, es preciso que la administración comprenda la variación del sistema y que haga algo por corregirla. Cuando la administración lo haga, los empleados sabrán que si le interesa el mejoramiento y que sabe cómo alcanzarlo.

Culpar a los trabajadores por errores debidos a la variación común es una gran injusticia.

Los supervisores deben esforzarse por crear un ambiente positivo y de apoyo en el cual sus relaciones con los empleados sean libres de temores y desconfianza. El empleado tendrá una actitud abierta al aprendizaje, al desarrollo, a la crítica, a la ayuda y al cambio. El

propósito de la supervisión es mejorar el desempeño del hombre y la maquina, aumentar la producción y simultáneamente la carga del trabajo de producción, hacer su trabajo interesante y también más productivos.

El supervisor debe ser como un entrenador que le ayuda a la gente a hacer las cosas cada vez mejor en el viaje hacia el mejoramiento incesante.

Los objetivos del supervisor son :

- a) Promover la capacitación
- b) Eliminar barreras
- c) Crear un ambiente en que el trabajador pueda sentirse orgulloso de su trabajo.
- d) Mostrarles a los trabajadores que papel les corresponde a ellos cumplir en el proceso ampliado
- e) Hacer hincapié en la calidad
- f) Colaborar en el mejoramiento del trabajo.

Otra tarea importante del supervisor es eliminar barreras en el sistema que entorpece el desempeño de los empleados en el trabajo.

Los trabajadores tienen que estar dispuestos a confiar en un nuevo ambiente y en las nuevas políticas, aprender técnicas nuevas y a desarrollar una manera diferente de relacionarse. Será difícil, implicara cambiar hábitos y costumbres muy arraigadas.

Los supervisores deberán mostrar su compromiso, al percibir los empleados que se trata de un compromiso, llegara a aceptar la nueva modalidad.

Por lo tanto los administradores deben trabajar en forma estrecha y cuidadosa con los supervisores a fin de garantizar que estos acepten la nueva filosofía y cumplan sus nuevas obligaciones.

Otra demostración del compromiso a largo plazo, por parte de los supervisores es promover el crecimiento y el desarrollo de los empleados por medio de una relación duradera y de confianza.

El trabajador tiene derecho a un trato digno, se le capacita y se le supervisa adecuadamente y sabe cuales son sus actividades, permitiéndole mejorar su trabajo.

El nuevo esfuerzo y el énfasis en la calidad se difunde entre los empleados gracias a la buena supervisión, se siente parte de un proceso importante y se identifican con la filosofía y las metas de la empresa.

El supervisor antes era responsable por presionar a la gente para llegar a las metas, ahora deberán forjar relaciones constructivas de entrenamiento de los empleados.

La capacitación de los supervisores debe incluir el adoctrinamiento de ellos en los siguientes aspectos : filosofía de Deming, métodos estadístico, desarrollo de relaciones,

entrenamiento, cualidades de liderazgo, creación de un ambiente de apoyo, trato del empleado como ser humano total, énfasis en la comunicación interpersonal, reducción de tensiones y métodos de capacitación.

2.8 VENCER EL TEMOR

El temor puede ocasionar trastornos físicos y fisiológicos, la administración tiene la obligación moral de velar por la salud física y emocional de sus empleados por el bien de estos y de la organización.

A los jefes se les ha preparado para creer en la manera de lograr que los demás hagan algo aplicando el poder coercitivo

El supervisor actual debe proyectar una imagen del trabajo de equipo, interés y apoyo, aún así conservar su posición, es mucho más eficaz recompensar por un buen trabajo que sancionar o amenazar con la sanción

El comportamiento de los dirigentes que fomentó un clima de temor fue el factor que dio origen a la formación de sindicatos laborales. Un sindicato laboral no habría sobrevivido sin los empleados, si hubieran podido superar su sensación de inseguridad y ansiedad.

El temor es una sensación de impotencia ante algo o alguien. El temor que existe en virtud de una posición dentro de la organización.

- a) Posibilidad de perder el empleo
- b) Posibilidad de sufrir daño físico
- c) Evaluación del desempeño
- d) Ignorancia de las metas de la empresa.

Las personas ya tiene suficientes temores en su vida personal y social, no necesitan motivos adicionales de inseguridad en su lugar de trabajo.

La calidad es mejorar, entonces la calidad de la vida laboral debe mejorar para todos.

La gente necesita trabajar en un ambiente estable y seguro, que ofrezca apoyo y no amenazas. Algo que ayuda a eliminar el temor es fijar metas a largo plazo consecuentes con la nueva filosofía.

Los trabajadores se mostrarán más abiertos y sinceros al hablar de las barreras que se oponen al cumplimiento de su trabajo, sentirán que van a tomar medidas para resolver problemas.

La erradicación del temor implica administrar para el éxito. La administración mide el desempeño con justicia, utilizando gráficas de control para distinguir entre el problema del sistema y del trabajo.

La administración mediante el temor ha dejado de ser un tipo de liderazgo aceptable.

Erradicar el temor es difícil, pero las siguientes ideas pueden ayudar a quienes desean producir un cambio en el ambiente de trabajo.

Todos necesitan tener la seguridad de que su medio de trabajo no encierra peligro físico. Los trabajadores deben aprender a informar sobre cualquier problema, y la administración responderá prontamente a los informes de peligro en el trabajo.

La capacitación para todo el personal en relación con las metas y la misión de la empresa ayudará a reducir el temor. Esto debe hacerse de una manera continua a fin de formar un nexo constante con el nivel superior.

2.9 TRABAJO DE EQUIPO

Una entidad nueva comienza con espíritu de equipo, unidad y cooperación. Esta actitud se desvanece a medida que roles se van dando y que surgen problemas de comunicación, competencia y temor. En todas las organizaciones este va provocando barreras de identificación entre los integrantes de los equipos.

En un proceso ampliado hay barreras en muchas partes, existen dentro de la estructura organizacional; externamente existen entre la empresa y otros elementos del proceso ampliado.

En algunas ocasiones las barreras entre los departamentos llega a ser tan grande que a las

personas nuevas que se vinculan al sistema, se les advierte inmediatamente con quienes puede comunicarse y a quienes debe evitar. Convirtiéndose en luchas muy intensas basadas en percepciones o rencores de larga venganza.

Dentro de la organización también hay barreras entre diferentes niveles jerárquicos. Sintiendo los niveles inferiores que los superiores no comprenden sus problemas cotidianos, y los niveles superiores piensan que sus subalternos no ven el panorama total.

Hay barreras entre las empresas y sus proveedores, entre la empresa y sus clientes, entre el sindicato y la administración, y entre la empresa y la colectividad, incluidos los jubilados de la empresa. Estas barreras pueden determinar el éxito o el fracaso de la empresa a largo plazo.

Entre las causas más comunes de las barreras se encuentran :

1) **Mala comunicación o ausencia de la misma.** Esto crea barreras por que la gente se siente excluida, confundida, atemorizada o menos presionada.

2) **Desconocimiento de las metas y la misión general de la organización.** Conduce a la búsqueda de metas individuales de los departamentos o de las áreas, en vez de realizar un esfuerzo común.

3) **Competencia entre el departamento turno o área.** El resultado es un empeoramiento del desempeño de todos.

4) **Decisiones o políticas confusas y que requieren interpretación.** Si la administración superior deja incógnitas serán conflictos y barreras que surgirán por las diferencias de opinión.

5) **Demasiados niveles administrativos que filtran la información.** Puede dejar a un juego de teléfono, en que el mensaje original llega a la última persona en forma totalmente irreconocible.

6) **Temor a la evaluación del desempeño.** Los supervisados tienden a ocultar las fallas a fin de lograr una buena calificación.

7) **Cuotas y normas de trabajo.** Ocasionalmente que los departamentos acaparen recursos a fin de cumplirlos.

8) **Diferencia entre departamentos.** Los contadores, ingenieros, los funcionarios de toda la empresa, hablan diferentes idiomas tienen diferentes culturas laborales.

Para eliminar barreras se necesitará tiempo y paciencia, los ejecutivos deben cerciorarse de que los esfuerzos traigan resultados a largo plazo, que redunde en el mejoramiento de la mayor satisfacción de los clientes.

El proceso ampliado, en todas sus áreas funcionales deberán trabajar como un todo integrado, los proveedores intervendrán comunicándose libremente.

Es importante aprovechar la capacitación como ayuda para reducir barreras, la selección de participantes es igualmente importante. Los trabajadores deben entender la importancia de comunicarse con los proveedores y clientes que muchas veces son otros empleados dentro del sistema.

El visitar a clientes y proveedores será una buena experiencia educativa para todos. Es necesario mostrarle a la gente que el trabajo en equipo le ayuda a desempeñarse mejor que el aislado.

Este cambio de actitud se facilita con estructuración de la empresa en equipo, con la capacitación que enseña a formar equipo. Los miembros tienen que empezar a hablarse, a confirmar unos con otros y a cooperar. La meta final de mejorar la calidad incesante en todo el proceso ampliado tendrá que prevalecer sobre las diferencias, los celos, la competencia y la " Protección de territorio ".

Los directivos de la empresa deben introducir y recalcar la comunicación abierta. Teniendo sus oficinas abiertas poniéndose a disposición de los empleados y participando en la interacción cotidiana.

Ellos sientan la base para una interacción análoga entre las áreas funcionales y dentro del proceso ampliado. La línea de comunicación implica confrontar barreras y resistencias.

Es preciso darle a los empleados la oportunidad de compartir sus conocimientos y sus opiniones sobre la manera de organizar los equipos. Sentirán que el éxito de la nueva

estructura es algo que les conviene.

La interacción con personas de otras áreas estimula el desarrollo profesional y permite el intercambio de ideas.

Los miembros del equipo deberán mostrarse abiertos y directos unos con otros, deberán tratar de aprovechar los puntos fuertes de cada uno.

Trabajar en un equipo será una experiencia nueva, será muy importante darles capacitación para el éxito del trabajo en equipo. Enseñarle a la gente a trabajar conjuntamente y a mantener el grupo en marcha en sus etapas de desarrollo.

2.10 TRABAJAR CREATIVAMENTE BUSCANDO NUEVOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD

Dentro del trabajo siempre existen metas que alcanzar, sin embargo la determinación de metas numéricas ya no es motivante para el empleado, generan frustraciones y resentimientos, la administración esta descargando responsabilidades, sin suministrar los métodos y los medios para lograrlos.

Las metas no tienen nada de malo, se requiere un cambio de sistema, enseñarle a la gente como alcanzarlas, por que mientras el proceso se mantenga estable, se seguirá produciendo la misma cantidad de piezas defectuosas.

Siempre se espera que el trabajador haga más y produzca más , sin proporcionarles nuevas herramientas y métodos. En casos extremos, los trabajadores pueden verse obligados a mentir o hacer trampas para cumplir con las metas establecidas.

Cuando se le hace una evaluación al trabajador en base a las metas establecidas pero que nunca se le explico como alcanzarlas, se engendra resentimiento, tensiones y temor, por no alcanzar los resultados.

Si la administración quiere seguir publicando sus metas numéricas, debe hacer hincapié en la mejora incesante. Las gráficas de control es un mecanismos apropiado para mostrar el compromiso con la nueva filosofía.

La primer meta para la empresa es el mejoramiento incesante, especificandole al trabajador, para que cada uno conozca su propio trabajo, en relación con el mejoramiento incesante.

Al eliminar las metas numéricas, es una formulación firme que señala el compromiso de la administración con el mejoramiento incesante de la calidad. Todo mundo se concientiza de que la administración desea mantenerse en el negocio y competir sobre la base del mejorar la calidad.

Por lo cual las nuevas metas establecidas en el contexto de calidad, será más fácil derribar las barreras, a medida que cada persona se una realmente a la mejora incesante de la calidad y aceptar esta meta más grande como el objetivo organizacional, departamental y personal.

2.11 REMPLAZAR LA FORMA DE MEDIR EL TRABAJO

Los estándares de trabajo es la medida de un rendimiento ideal, bajo determinadas circunstancias. Los estándares de trabajo y las cuotas toman en cuenta únicamente la cantidad y no la calidad, por lo cual son totalmente contrarias a la nueva filosofía. Para el Dr. Deming , los estándares de trabajo son " un fortín en contra del mejoramiento de la calidad y la productividad " .

Las bases para retribuir al trabajador es por la cantidad producida, no por la calidad, si el trabajador quiere producir bienes de calidad, el sistema no se lo permite. Las cuotas que marcan los estándares de trabajo, no son una guía para el mejoramiento, impide la buena supervisión y capacitación.

Los estándares son utilizados como base para la planificación financiera, siendo una base no tan cercana a lo real, como lo pueden ser las gráficas de control estable como medida de la capacidad de proceso.

Al eliminar los estándares de trabajo se remplazarán por gráficas de control, que servirán para analizar, vigilar y modificar el proceso, señalaran el compromiso con una perspectiva a largo plazo. Se puede supervisar y capacitar a los empleados utilizando gráficas de control en un campo común para la comunicación, el temor y las barreras disminuirán, la calidad del trabajo mejorará y no habrá necesidad de fijar cuotas.

Los empleados podrán desarrollar su máximo potencial en un ambiente de satisfacción y

realización personal.

2.12 FOMENTAR EL ORGULLO POR EL TRABAJO

Por la forma en la que se trabaja dentro de una organización, les ha hurtado a los trabajadores sistemáticamente su derecho inherente de sentir orgullo por su labor. La capacitación y la supervisión inadecuada constituye para el empleado una clara indicación de que la administración realmente no le interesa cómo se haga el trabajo, e inhibe el orgullo por la labor al crear temor a la incompetencia.

La pérdida del orgullo y de la lealtad es un impedimento para alcanzar una ventaja competitiva. El Dr. Deming considera que a los trabajadores se les despoja de sus derechos en un sistema que abusa, subtiliza y utiliza mal las capacidades y los conocimientos de los trabajadores

Los trabajadores como los administradores son tratados como objetos, no entienden la misión de la empresa ni lo que se espera de ellos, entonces se sienten confundidos e incapaces de identificarse con la organización. Aunado a esto como es posible que se sientan orgullosos si su tiempo lo dedican a producir cosas defectuosas.

Para recobrar la posición competitiva, todos tendrán que sentir que se están desempeñando lo mejor posible, dentro de un ambiente de mejoramiento incesante de calidad.

El trabajador con orgullo representa elementos positivos, la organización cosechará beneficios de optimizar el potencial de su fuerza de trabajo, y despertar lealtad, entusiasmo, interés y espíritu de equipo. Se podrá delegar responsabilidades y el trabajador aceptará.

El empleado se beneficiará al realizar su potencial y al de eliminar la frustración que aparece al no ser aprovechado su potencial. La comunicación renace, se recupera el sentido de unidad y de identidad renace un nuevo espíritu de cooperación para alcanzar objetivos comunes.

Los empleados deben ser considerados como el recurso más valioso en una organización, el contar con un sistema que haga sentir el orgullo por su trabajo, asegurará la existencia de la empresa a largo plazo.

2.13 EDUCACION Y AUTOMEJORA PARA TODOS

La educación y la capacitación serán necesarias para enseñar nuevos trabajos y nuevas responsabilidades. Estamos en una época de cambios continuos, donde el empleado debe estar preparado para el cambio en su cargo actual, en relación a procedimientos, materiales, maquinas, técnicas, características de calidad y las definiciones operacionales.

El propósito de educar debe ser preparar al personal en relación a cargos y responsabilidades para cuyo cumplimiento tienen aptitud.

El seguirse educando y capacitando al trabajador mantiene vivo el interés, de participar en la solución de problemas, también los mantendrá actualizados en los últimos avances y esto asegura la longevidad de la empresa.

Se requiere educación en técnicas estadísticas sencillas pero valiosas para todo el personal, ya que les permitirá hablar en el mismo idioma. Otras áreas que se pueden abarcar en la educación y en la capacitación incluir destrezas básicas. La capacitación y la re-capacitación son componentes críticos de la administración para el éxito.

2.14 ESTRUCTURAR PARA MANTENER LA TRANSFORMACION

La organización esta integrada por un grupo de personas, todas con diferente forma de pensar, pero todas en busca de un fin común dentro de la empresa.

La responsabilidad de dirigir a toda esta fuerza laboral es del director de la compañía, quien en muchos casos considera que el asistir a un curso es perder el tiempo y cree que quien tiene que mejorar su destreza son los administradores y son los que están enterados en calidad , productividad, algunos están convencidos y entusiasmados pero se sienten frustrados al saber que para comenzar es imprescindible el compromiso del presidente de la empresa.

El Dr. Deming dijo : La administración superior debe sentir dolor e insatisfacción por el desempeño en el pasado y debe tener valor para cambiar.

La administración superior deberá comenzar por crear una masa crítica de gente en la empresa que comprenda la filosofía y quiera modificar la cultura empresarial.

CAPITULO III

LOS NUEVOS RESULTADOS A OBTENER

3.1 CALIDAD TOTAL.

El hacer la implantación de la calidad total es un reto de los más difíciles e importantes, donde el principal protagonista en lograr la calidad total es el personal de la empresa.

Esto no quiere decir que ellos sean responsables directamente en lograrlo, es responsabilidad del director de la organización. El como la cabeza de la empresa debe ser un líder comprometido con el cambio, haciendo personal la filosofía de calidad total ya que el será el ejemplo a seguir por todo el personal de la empresa.

La implantación de la calidad total varia en base a las característica y circunstancias de cada compañía, en la implantación se requiere de un análisis para darles una secuencia lógica a los catorce principios de calidad total, se van enseñando en el orden que se determine en el análisis, lo que si es un hecho es empezar por informar al personal, induciéndolo respecto a lo que se va a tener que hacer y los resultados que se pretenden lograr.

Un detalle a cuidar con atención especial en la implantación es tener que convencer a todos , pero sin provocar que su actitud se convierta en una especie de rutina. En el entorno laboral dentro de la empresa, al cambiar de cultura las actividades cambiaran y las personas valoran el punto de vista nuevo.

El lograr el cambio implica cubrir tres facetas : La primera es estar convencido de que existe un problema y la decisión de emprender algo para resolverlo.

La segunda es el compromiso, es la obligación de lograr las metas, a pesar de las pruebas a que sea sometido.

La tercera fase es la conversión al ver las personas que el problema esta resuelto, las personas preguntarán el por que tardaron tanto en cambiar la forma de vida, siendo ahora las cosas tan fáciles.

Los logros de la organización parten del espíritu de superación de cada uno de los miembros que la integran. La motivación y actitud hacia el trabajo parte no sólo de la necesidad material del hombre, sino que recordemos que los seres humanos somos herederos de la mayor perfección, poseemos la excelencia en todo nuestro ser, solo debemos decidimos a dejarla brotar para tocar todo lo que hagamos. El conciliar intereses personales y metas empresariales crearán un comportamiento motivador entre los integrantes de la organización.

Es habilidad del lider detectar las cualidades del personal y su potencial y buscar ubicarlas donde se puedan desarrollar plenamente y al mismo tiempo identificar sus debilidades ayudándoles a corregirlas sin herir susceptibilidades.

La dirección de la empresa, debe desarrollar la manera de manejar la conducta motivadora, poniendo metas medibles alcanzables, pero que definitivamente representen un reto y produzcan satisfacción al alcanzarlas.

El lograr estos cambios de actitud implica que todos los trabajadores de la compañía deben estar enterados para estar involucrados. Y la acción se desarrollara al empezar a trabajar en los círculos de calidad.

Siendo la filosofía de los círculos de calidad. " contribuir al desarrollo de la empresa, a través del respeto y la dignificación laboral, del fomento de valores superiores y armónicos con el entorno del desarrollo pleno de la capacidad humana, proyectándola siempre hacia sus posibilidades infinitas " .

El sistema de los círculos de calidad, se desarrolla bajo los siguientes pasos :

I.- Localización del problema

Se reúnen para exponer todos los problemas que tienen en su área de trabajo, se enlistan todos, sin importar si son grandes o pequeños.

II Selección del problema

Todos pueden opinar, por votación se escoge el problema más importante y se dejan los demás apuntados para proseguir con ellos posteriormente.

Seleccionándolos puede no parecer importantes a nivel general, pero si a nivel área de trabajo y precisamente por eso deben ser resueltos por ellos mismos, ya que viven directamente el problema.

III.- Análisis y toma de datos

Una vez que se tienen todos los datos posibles, para la determinación de problemas se hace una reunión para discutirlos y analizarlos. Es posible que la causa principal esté escondida en un dato insignificante, así que no hay que restarle posibilidad alguna a cualquier tipo de informe.

IV.- En busca de la mejor solución

En este punto de la filosofía es no buscar culpable sino encontrar soluciones a los problemas. Tienen derecho a opinar cual sería la mejor solución, pero la decisión se hace por votación.

V.- Presentación a la gerencia.

En cuestión de organización para los círculos de calidad, se respeta la ya existente incrementando un nuevo puesto el de facilitador, que será responsable del sistema teniendo a su cargo todo el movimiento de los círculos.

El facilitador debe indicar ante quien debe reportarse el proyecto, ya que dependiendo del área o de la importancia del cambio, será el número de gerentes que se tienen que invitar a la presentación. Lo normal es respetar al gerente del que dependa el departamento.

La gerencia escucha y estudia la proposición, si tiene dudas pregunta al grupo respecto a ellas, si está de acuerdo autoriza la implantación ; pero si no considera buena la solución, explica al grupo su punto de vista y los motiva a buscar otras soluciones más viables.

VI.- La implementación de la solución

Esta es la culminación del proyecto ya que es donde se ve realmente si todo lo que se hizo fue acertado.

Llevar una estadística del comportamiento, los números informarán claramente que porcentaje de mejora hubo.

En departamentos de servicios muchas veces no es posible ver los resultados inmediatos o directos. Sin embargo esto se reflejan en la fluidez de la información, menos quejas de clientes, aumentos de ventas y otros.

El implantar los círculos de calidad implica hacerlo en equipo, donde hay funciones específicas de sus miembros. Empezando con el director y gerentes de la misma. Ellos integrarán el comité coordinador, brindando su apoyo y preocupación por su buen funcionamiento de los círculos de calidad.

Siendo el motor de los círculos de calidad quien predique con el ejemplo, con su activa participación, apoyando a la gente y abierto a la comunicación.

El comité organizador de los círculos de calidad establece directrices operacionales de los círculos de calidad, planear y programar su crecimiento, vigilar sus funciones y la toma de decisiones.

Aparte del director y gerentes se debe incluir como integrante al sindicato, para que tenga conocimiento de que se trata y no exista la posibilidad de confusiones. Otro integrante sería el facilitador siendo su función informar de los avances y posibles percances en el desarrollo de círculos de calidad.

Se establecen objetivos y se planea de acuerdo a las condiciones en que se encuentra la empresa .

Cada empresa tiene su propia filosofía de trabajo, si aún no la tiene es una buena oportunidad para elaborarla y hacer que participe el personal de la empresa, de esta forma empezar a involucrarlos. La filosofía es el aspecto espiritual del trabajo.

Tener coordinación con otros programas ya establecidos dentro de la empresa, para que no se contrapongan.

Este comité coordinador establecerá políticas y lineamientos, tratando de enfocar las actividades a lograr sin ser rígidos, teniendo cierto grado de flexibilidad para poder resolver algún otro problema con la prioridad de ser el más importante.

El conseguir la armonía significaría un equilibrio ascendente, siendo muchos los factores internos y externos que afectarán para lograrla: una buena solución es delegar a cada una de las partes, resolviendo cada una de ellas sus problemas y logrando su propio equilibrio ascendente, facilitando encontrar esa armonía.

El sindicato siempre se ha caracterizado por su antagonismo con la empresa, al hacerle la invitación desde el principio podrá comprender que el promover los círculos de calidad, es tratar de humanizar y reactivar el espíritu de los trabajadores hacia la productividad y el autodesarrollo. En vez de contraponer fuerzas y provocar posibles choques uniéndose y acelerando el resultado en beneficio de todos.

Los grupos de círculos de calidad estarán integrados por :
El facilitador, el coordinador, el líder y los miembros.

El facilitador será seleccionado por el comité coordinador, siendo una persona que cubra las siguientes características: Don de liderazgo, capacidad suficiente para poder influir en la gerencia, tenaz, flexible y dispuesto a asumir riesgos.

El coordinador no es un puesto que por regla deba existir, es dependiendo del tamaño de la empresa, siendo un apoyo del facilitador.

El líder es la persona que desarrollará la misma función del facilitador aunque en un grupo mas pequeño, con la gente de su departamento.

Por último están los miembros, para quien ha sido preparado todo, ya que son el máximo recurso de la empresa.

Al tener la estructura definida, viene el control ya que las personas, son los productores de la calidad, pero también los creadores de los problemas, por lo cual se tienen que buscar soluciones, presentando algunas recomendaciones.

- 1.- Saber con exactitud cómo hacer las cosas y cuáles son las posibles fallas que se pueden tener.
- 2.- En orden de importancia la lista de fallas.
- 3.- Verificar cuidadosamente con datos correctos cada uno de los procesos.
- 4.- Cuidar que la calidad no sea responsabilidad de un instructor. Tanto la calidad, como la importancia de los errores deben de tomarse en cuenta en cada proceso.
- 5.- Anotar por escrito, de manera estandarizada los procesos y las modificaciones que se hagan para no repetir errores.
- 6.- Cuando algo cambie, actuar de inmediato para poder solucionar este efecto.

Otro aspecto también importante dentro de la calidad total es el concepto proveedor - cliente. Al hacer trabajo de calidad todo debe estar relacionado, siendo un trabajo de conjunto, es donde redundara en beneficios para todos, al extender la responsabilidad de un departamento hacia los puestos vecinos. El trabajador con la mentalidad de servir al cliente le da valor a lo que se hace.

La capacitación es uno de los elementos que permitirá el desarrollo del personal, está se dará determinando las necesidades para tomar cursos.

Los de más alta jerarquía, más grande es la necesidad de capacitación, es donde brotan todas las ideas y acciones que ejercerá la empresa. Es muy aconsejable que asistan a cursos de calidad para ampliar sus conocimientos.

El facilitador y el coordinador tienen que seguirse preparando en conocimientos. Tiene que elaborar el sistema de círculos de calidad, a la medida de la empresa y de acuerdo a quienes los van a utilizar.

Dentro de la capacitación a los líderes al prepararlos al desarrollar un nuevo puesto, es aconsejable incluir casos prácticos para que apliquen sus conocimientos recién adquiridos.

Al estar capacitados se abre la comunicación y la gente está motivada a participar, con voluntarios se forman círculos de calidad dando inicio el programa, explicándoles los objetivos y el funcionamiento de los mismos.

Haciendo necesario tener una comunicación formal para ir evaluando avances y problemas, siendo las juntas donde se da esta comunicación, lo más común es que se realicen una vez por semana con duración de una hora, el hecho de hacerlas a la misma hora, facilita el recordarlas.

Las anotaciones que se tengan que hacer, lo más recomendable es un rotafólio, para seguir la secuencia. Todo por escrito y llevar el registro cronológico, así para repasar la sesión anterior, como para hacer las presentaciones a la gerencia.

La gerencia servirá para anotar el orden del día de cada junta y es un valioso auxiliar para el líder de seguimiento a sus proyectos.

La puntualidad es importante el comenzar y terminar a tiempo, la gente se disciplina a

respetar su tiempo y el de los demás.

El implantar el sistema de círculos de calidad no quiere decir que ya se va a resolver todo rápidamente, habrá que enfrentar problemas en el camino como ; falta de apoyo gerencial, la gente negativa se dedica a desmotivar, conflictos con otros mandos, falta de publicidad o exceso de la misma, demasiadas expectativas de provecho financiero, cuando dos círculos abordan el mismo problema, cuando no hay avance tecnológico, etc.

Los círculos de calidad representan una excelente oportunidad de integración generacional, los jóvenes indican la tendencia de cambio en los mercados, los sensibilizados a la innovación y los mayores con experiencia pensarán como hacer posibles las ideas.

Al lanzar el plan piloto hay que escoger dos o tres departamentos donde la gente es mas positiva y los líderes mas entusiastas, creando, y esperando el momento oportuno para empezar. Se recomienda esperar entre dos o tres meses para empezar la expansión, si es una empresa pequeña será mas fácil y rápido, la desventaja a enfrentarse es que van a ser pocos asuntos a tratar, puede volverse monótona. Si existe esta posibilidad hay que seguir motivando no sólo con solución de problemas, prevención, mejoras o cambios, nuevos proyectos y de esa manera no habrá fin.

La mediana empresa tardará mas en trabajar en su totalidad, pero tiene la desventaja de adquirir experiencias en las primeras áreas, creando un sano espíritu de competencia. Si no hubiera competencia no sería necesario ingeniar nuevas ideas, ni estrategias, cura de la posible miopía de no poder prever el futuro ni estar listos para enfrentar el reto del cambio.

Al implantar los círculos de calidad existe la interrogante de costo-beneficio, se puede decir que el costo inicial será el de la capacitación que se imparte, los materiales como papelería, materiales especiales para uso específico de algún grupo que así lo requiera, un gasto extra o alguna inversión como compra de maquinaria o refacciones.

La solución que nace de los círculos de calidad en un 90% no cuestan, los beneficios en pesos se podrán ver en muchos casos directamente. Sin embargo, de los beneficios que no se pueden cotizar en pesos y que son muy importantes están:

- Cambio de actitud hacia el trabajo y la responsabilidad de equipo.
- El espíritu de ahorro
- La conciencia de calidad
- La mejora del ambiente de trabajo
- La reducción de accidentes, retardos, ausentismo y rotación de personal
- El incremento de la productividad
- La mejora de la marca en el mercado
- Y la más importante:
La satisfacción del cliente

El resolver los problemas en forma metódica en base a técnicas básicas permitirá llegar a la solución de una forma más fácil, de acuerdo a los siguientes pasos:

1.- Tormenta de ideas

Técnica muy versátil y aplicable en casi todos los casos en que se trate de generar ideas en un grupo, pues la cantidad imaginativa de las personas no tiene límites. Además se puede usar indistintamente con grupos de alto o escaso nivel de preparación.

a) Tomar las ideas con evaluación de pros y contras

b) Código de conducta

Este código de conducta se elabora en las primeras sesiones y mediante la tormenta de ideas, el líder sugiere se elabore el código de conducta y motiva a todos a pensar, floreciendo las ideas, una vez que se tengan todas se pasará a la discusión y a la votación dejando las principales. Se pasan en limpio y se colocan en alguna parte visible durante las juntas, para memorizarlas.

2.- Toma de datos

Son varias las formas de obtenerlos.

Muestreo

Cuando el círculo decida muestrear primero se pondrán de acuerdo sobre los datos que van a recolectar, determinando si van a ser muestras selectivas o destructivas, con que periodicidad, de cual lote, etc. Y ya teniendo los encargados del muestreo indicándoles el plazo para efectuarlos. Uno de los puntos que hay que cuidar, es que las muestras sean realmente representativas de lo que se va a verificar.

Es preferible tomar datos de mas que de menos, ya que con una información pobre se corre el riesgo de tomar decisiones equivocadas.

Lista de cotejo, todo tipo de lista es para verificación de cotejo de datos .

Los esquemas es la manera gráfica de escribir la información con el mínimo de palabras.

Hoja de trabajo, una buena hoja de trabajo, permite obtener una gran cantidad de información de manera ordenada y clara.

3.- Gráficas.

Comunica visualmente y su impacto es mucho mas eficiente que el de los números solamente enlistados.

Para que los equipos tomen decisiones, comuniquen sus datos o hagan una presentación a la gerencia, las gráficas en todas sus formas son muy descriptivas.

4.- Análisis de prioridades

Esto se hace a través del diagrama de Pareto, el famoso 80-20, esto se basa en el conjunto de problemas, existen los poco importantes de los muchos triviales. Algunos datos son tan obvios que no requerirán de analizar cuál es la prioridad.

5.- Análisis causa-efecto

Es también conocido como espina de pescado. Creado por el Dr. Kaoru Ishikawa y dice "Todo efecto tuvo su causa así como toda causa, tendrá su efecto"

Se dice que es un esquema del pescado por su apariencia. En el cuadro de la cabeza, va el nombre del problema, siguiendo las cuatro grandes espinas que normalmente se llaman las "4 M"

M Mano de obra

M Materia prima

M Métodos

M Maquinaria

Son los mas comunes cuando se trata de problemas de áreas productivas. Cuando los participantes presenten la causa, sean mas bien una "sub-causa", se le agrega una "sub-espina" y se anota "sub-causa". Si se anotan todas las ramificaciones que puede tener una causa principal, se ahorrará tiempo y confusión.

La causa-efecto es aplicable cuando hay reunión de dos o mas círculos con un problema común. Cada uno de ellos aportará sus puntos de vista desde su área de trabajo y esto nos llevará a detectar las fuentes que los originan.

- 6.- Llevar a la práctica las soluciones propuestas.
Calendarización, calcular el tiempo en que se realizará, al ir haciendose una costumbre, se reflejará en la distribución del trabajo. El buen líder tratará de dinamizar el uso del tiempo, para llevar a su grupo a la cabeza de los triunfadores.

- 7.- La presentación a la gerencia
Es muy importante que dentro de toda la explicación quede bien definido el antes y después del proyecto, con datos concretos y fidedignos. Al dar importancia al problema, hay que evitar exageraciones porque se perderá credibilidad, la gerencia tiene la última palabra, por lo que es conveniente exponer claramente el argumento.

La mejor de las ideas si no es aplicable, no tiene validez.

Estas son algunas técnicas mas usuales para resolver problemas, pero cada empresa tiene sus propias características y diseñará las técnicas adicionales, que requiera para lograr la solución a sus problemas.

Los ejecutivos responsables de esta nueva actitud de trabajo, se podrán guiar por los cuatro principios absolutos de calidad que son:

- La calidad se define como el cumplimiento de los requisitos, no como algo bueno.
- La calidad se logra a través de la prevención, no de la evaluación.
- La norma de realización de la calidad es cero defectos, no niveles aceptables de calidad.
- La calidad se mide por el precio del incumplimiento no por índices.

Cuando los directores fomentan el uso de parches por procedimiento, los trabajadores dejan de confiar en ellos y en los procesos. Los intercambios compensados y legítimos son sumamente escasos y poco frecuentes continuamente se enfrenta el cambio por lo cual el cambio debe ser un aliado dándose en forma planeada y no por accidente.

En la calidad total la clave del éxito radica en que los directivos comprendan que ellos son el problema, sino los círculos de calidad y el control estadístico no garantiza nada.

El aprender a hacer las cosas bien y así hacerlas todo el tiempo, las personas que están alrededor tendrán en alguien en quien confiar .

Recordemos el pensamiento de un ser lucidado, " Cultiva tu propio jardín, no pongas tu felicidad en tierras ajenas o en tareas fantásticas, has bien lo que sabes hacer ahora, has que aprendas a hacer otras cosas superiores realmente de bien "

¿ Por que fracazan los intentos por instalar programas de calidad ?

Ningún programa de este tipo funcionará mientras no se cambie la actitud del líder, mientras no haga sentir a sus seguidores que son parte de una familia y que su contribución por humilde que sea tiene un gran valor ante los ojos de los dirigentes o dueños. Mientras el líder no demuestre una alta calidad mental, no puede esperar que su equipo aplique la propia para los fines egoístas del dirigente.

Luego entonces la calidad mental es base firme de la calidad total, pues es la manifestación externa del amor con que se ha dotado a cada ser humano.

Cuando se tiene un alto grado de calidad mental se busca la bondad, la perfección, la paz...la excelencia.

El líder de excelencia tiene el poder para elevar la calidad mental de sus seguidores y transformar así a su organización.

Ningún grupo humano tendrá éxito si su líder no posee el elemento de cohesión que es la calidad mental, sin este elemento el líder no aceptará que su obligación es primero, elevar su propia calidad y segundo ayudar a su gente a elevar la suya.

3.2 EFICIENCIA

Al implantar la calidad es buscando mejoras para salvaguardar la vida ante un mundo tan cambiante y competido.

En busca de lograr soluciones algunas empresas se fusionan, es posible que a la larga pueda con la combinación de operaciones mejorar la eficiencia total de la industria.

La eficiencia consiste en realizar perfectamente el trabajo asignado. Cuando se habla de una persona eficiente es muy útil y activa.

El gran recurso al administrar son los recursos humanos, básicamente lo que crea los conflictos es la calificación de méritos, a alguien se le califica por debajo del promedio y a otras por encima, provocando descontentos, terminando en un comportamiento deteriorado.

Al hacer la evaluación normalmente ésta en base a pensar y a actuar a corto plazo, en resultados numéricos haciendo una medida sin sentido. Permitiendo el orgullo por el trabajo. El trabajador no se atreve a tomar un poco de tiempo para estudiar y mejorar su trabajo porque disminuye su producción.

El trabajo en equipo es bueno para la empresa, pero produce resultados menos tangibles y atribuibles individualmente. No puede ser aplicable una calificación anual.

Al calificar el comportamiento el trabajador tiene miedo, al estar acostumbrado a tener límites, el que presente otro punto de vista o haga preguntas corre el riesgo de que le llamen desleal, de que está tratando de colocarse a la cabeza.

El lograr la participación del trabajador es motivando continuamente a que lo haga, el trabajador joven aspira a conseguir una buena calificación.

Se respira otro ambiente de trabajo al eliminar la calificación anual, la falla es atribuida al sistema no a la gente. Cualquier persona que con su actividad y actitud caiga fuera del sistema, el líder responsable tiene que investigar las cosas posibles, la compañía contrata el personal para realizar un determinado trabajo, posiblemente lo que pasa es que hay que colocar a cada empleado en el puesto adecuado.

El reconocer el comportamiento sobresaliente es la demostración incuestionable de mejorar año tras año, en aspectos como son: habilidades, conocimientos, liderazgo y otros.

En la época actual ya no se requiere de jefes sino de líderes y dentro de sus actividades esta el de reconocimientos al trabajador quedando eliminado el sistema de revisión anual del comportamiento.

Las empresas requieren mejorar la producción su primer paso a mejorar es el dirigir a los trabajadores. El seleccionarlos cuidadosamente y mejorar su educación después de la selección ayudará a su integración más rápida.

El jefe que ahora será un líder en vez de ser un juez, será compañero que aconseje y dirija a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos. Las personas que estén fuera del sistema recibirán ayuda individual.

El mantener entrevistas largas con cada empleado teniendo una comunicación abierta mejorando el entendimiento por ambas partes.

Cuando algún trabajador no logre integrarse a la forma de trabajar en equipo, pero demuestra unos logros innegables trabajando solo siendo respetado por sus colegas y semejantes. La empresa debe reconocer su contribución y proporcionarles apoyo.

La movilidad en puestos claves como el del director y gerentes anulará el trabajo en equipo, que es tan vital para seguir existiendo, al llegar un nuevo director se crea la incertidumbre de que ocurrirá

Normalmente la información en su mayoría son números, el dirigir en base a estos no asegura el éxito, al no tener revelación de situaciones que no son cuantificables, esto no quiere decir que las cifras no sean útiles sino simplemente que no alcanzan a medir problemas intangibles como son: la calidad del producto, la reducción del número de proveedores, la motivación de los trabajadores y otros.

3.3 PRODUCTIVIDAD

Si algo vale la pena tendrá que seguirse haciéndose a pesar de las circunstancias adversas pasajeras o contratiempos y la mejor manera de mantener atractivas las utilidades es aprendiendo a evitar las pérdidas y el desperdicio.

La productividad es el grado de producción que se alcanza por unidad de trabajo, aprovechando al máximo sus recursos materiales, humanos y tecnológicos, para obtener mucha ganancia o utilidad.

Todos los trabajos tienen sus ventajas y desventajas, pero se puede encontrar satisfacción en casi todos. Esta satisfacción depende en la mayor parte, del ambiente que crean las personas dentro de la organización.

La empresa en vez de fomentar el comportamiento sin egoísmo, lo desalienta al no dar a las personas la libertad de actuar en la forma que realmente quieren hacerlo: con valentía, con heroísmo; no pueden imaginar lo felices que serían los trabajadores.

Gran parte de las personas se comportan a la altura de las circunstancias cuando se les trata con respeto, confianza y dignidad. Si falla uno de estos principios no se logra en verdad un ambiente de productividad.

Son ocho principios:

- 1.- Tratar a los demás sin comprometer la verdad.
- 2.- Desplegar confianza absoluta en los asociados.
- 3.- Enseñar sin egoísmo.
- 4.- Ser receptivo a las nuevas ideas sin considerar su origen .
- 5.- Tomar riesgos personales en nombre de la organización.
- 6.- Dar crédito donde se deba.
- 7.- No tocar el dinero deshonesto.
- 8.- Anteponer los intereses de los demás a los propios.

1.- Tratar a los demás sin comprometer la verdad. Es preciso decir siempre la verdad, sea cual sea, buena o mala, informar a todos los miembros del equipo sobre lo que está pasando en vez de dejarlos en la oscuridad.

El ocultar la verdad a los miembros del equipo solo provoca molestias y desconfianza a largo plazo, al decir la verdad pronta y oportunamente se toman acciones en vez de espectadores.

2.- Desplegar confianza absoluta en los asociados. No solo es confiar en las personas hay que hacerselos sentir, cuando sienten que se les tiene confianza, hacen cualquier cosa para no desilusionar a la persona que les dio ese regalo de confianza.

3.- Enseñar sin egoísmo. La verdadera enseñanza es enseñar todos los términos técnicos que se quiera, aconsejar y ofrecer amistad. Pero en un ambiente heroico las personas enseñan sin egoísmo, porque comprenden que su éxito propio depende del de todos los miembros del equipo.

Mientras más rápido puede hacerse que avancen todos, más rápido progresará el negocio. Los jefes heroicos saben que tienen mucho por aprender de su personal.

4.- Ser receptivo a las nuevas ideas, sin importar su origen. En un ambiente heroico, las ideas pueden surgir de todos los rincones.

Todos aprenden a escuchar las ideas nuevas sin considerar su origen. No existe monopolio de las buenas ideas, es difícil comprender que en este mundo de cambios tan rápidos, aún existen muchas organizaciones que hacen que las únicas ideas buenas son las que surgieron de su oficina matriz. Esto ocasiona desmotivación de los trabajadores más creativos y talentosos, dejando de recibir ideas la organización se toma frágil y vulnerable ante las fuerzas del mercado.

5.- Tomar riesgos personales en nombre de la organización. La empresa debe invitar a

sus miembros a ponerse a si mismo en la linea de fuego, permitiendoles expresar sus ideas sin miedo al ridiculo.

El personal necesita retos para su propio crecimiento personal y por consecuencia el de la empresa. Y una organización mal dispuesta a mirar los problemas desde perspectivas nuevas es incapaz de responder al cambio.

Es importante que la organización haga el esfuerzo para implantar ideas que funcionen, pero en una forma controlada, es esencial que se permita a las personas fracasar cuando asumen el riesgo. Es obvio que las personas más talentosas tomaran mejores decisiones y deberían recibir premios.

No se debe atacar a las personas que fracazan, después de todo si la organización aprueba la idea, esta pertenece a todos.

6.- Dar crédito donde es debido. Los empleados quieren que se les trate como adultos no como niños, quieren sentir que existe un razonamiento para las alabanzas, promociones y gratificaciones es justo.

En ocasiones los resentimientos son tan fuertes que no hay explicación, de como la organización sigue existiendo. En un ambiente de calidad totalmente funcional, las personas están en verdad contentas por sus compañeros exitosos.

7.- No tocar el dinero deshonesto. Lo que a su vez significa que los empleados puedan justificarse sino actúan con honestidad total. El resultado final de la desatención a la honradez es la desintegración del espíritu y el autorespeto de la organización.

8.- Poner los intereses de los demás antes de los propios. Esto suena demasiado bueno para ser realidad.

Pero es cierto que cuando las personas enfocan sus esfuerzos en lo que es bueno para la organización como un todo en vez de hacerlo en sus propios intereses estrechos, todos prosperan.

Tratar de aplicar todos estos principios es muy difícil. Lo que se requiere son personas que estén dispuestas a comprometerse a la creación y sustento del ambiente productivo en donde se trabaja. Pero lo único que en realidad cambia la conducta es cuando la alta dirección practica de manera consistente los valores que se proclaman.

Si se dice una cosa y se hace otra, a la larga el personal se entera. La mejor manera de verificar el cambio en la empresa es estudiando si los líderes practican lo que dicen .

La honestidad es aplicable tanto interna como externamente, siendo esta una cuestión de valores, siendo incluso más importantes que los valores de negocio, por que son las personas quienes apoyan y llevan a cabo los valores del negocio.

En su mayoría los clientes nunca conocen a todo el personal de la empresa, conociendo a la persona con la que tratan, como representante de la organización entera estando determinada por las acciones de un individuo.

Cuando los valores de la organización y los personales no están en equilibrio, todos los adoptan de manera universal, muchas veces se esta bajo la influencia de politicos de la empresa y los programas de capacitación que bien pueden ser importantes no beneficia a los clientes ni empleados.

Hay cinco características individuales del comportamiento siendo las siguientes:

I.- Dar y recibir permiso de actuar con autonomía. El estar exigiendole al trabajar en forma excesiva, sofoca la creatividad y el sentido de madurez de los empleados. Cuando no se le da la oportunidad de actuar en forma responsable, como una elección propia, lo hacen de manera infantil.

Un joven gerente tiene tres responsabilidades al dirigir su personal:

Primero, el gerente debe asegurarse que el equipo es bueno.

Segundo, debe dar al equipo una clara idea de los resultados que se desean.

Tercero, el gerente debe dar a los miembros del equipo tanta libertad como sea posible para triunfar.

Cuando algún miembro del equipo tiene fracasos el gerente tendrá que reducirle su autonomía.

En un ambiente de trabajo responsable, se fomenta la autodirección y se delega la responsabilidades modo descendente.

2.- Tratar a los demás como si fueran importantes. Las personas necesitan sentirse especiales y valoradas, dándoles un sentido de importancia.

3.- Hacer que todos se sientan una parte del equipo. A nadie le gusta sentirse un ciudadano de segunda, es por esto que los gerentes inteligentes se reúnen con su personal para discutir los problemas. Las personas tienen en las manos la solución al involucrarlos con esto se habrá desatado un recurso inapreciable.

4.- Confianza. Actúa como un mensaje para facultar a otros, es preciso superar de verdad el miedo a que la confianza sea traicionada para arriesgarse a aceptar otro. Porque un equipo que confía en sus miembros siempre superará a otro dominado por la desconfianza y la intimidación.

Desarrollando la responsabilidad creciente a lo largo de la organización entera, así las personas de todos los niveles participan en la función de control de calidad. Y toda la evidencia demuestra que con pocas excepciones las personas a quienes se extiende la confianza responderán de manera natural a nuevas y más altas normas de calidad, comportamiento ético, justicia, autonomía personal y creatividad.

5.- Actuar con honradez. Respecto a la madurez no existe alternativa , al existir una gran presión por lograr la meta, se tendrá la tentación de tomar un atajo. Pero hay que mantenerse firme, porque el costo de la honradez en una organización es su alma.

Los héroes hacen que las cosas sucedan, enfrentándose a encontrar soluciones a los problemas, mientras los demás todavía definen el problema, impulsando a la organización hacia adelante. Cuando descubren una idea benéfica la defienden sin considerar su origen .

El valor más importante de un héroe en la organización es que crean un modelo de comportamiento para que los demás lo imiten, obteniendo lo mejor de las personas.

CAPITULO IV

LA NUEVA FORMA DE ORGANIZAR EL TRABAJO

4.1 EL CAMINO DEL CAMBIO.

El progreso de la humanidad en los últimos cuarenta años ha rebasado todos los logros de la historia, de igual manera los negocios han sufrido modificaciones fundamentales, algunas desfavorables llevando en determinado momento a enfrentar estancamientos o pérdidas que harán necesario aplicar cambios siendo uno de los más practicados la reducción de personal. Cuando esto ocurre y la situación se complica por los problemas que la entidad ha ido acumulando en su evolución, la confianza, dedicación y motivación del personal disminuye.

Al seguir un camino de búsqueda de soluciones por ser el mundo actual de los negocios de mejora constante, se presenta la necesidad de nuevos cambios, siendo uno de ellos la reingeniería de procesos, es de esos cambios indispensables para la dinámica del negocio, al rediseñar una compañía y echar a un lado sistemas viejos para empezar de nuevo, significa volver a inventar una manera mejor de hacer el trabajo.

" Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez " (3).

(3) Michael Hammer & James Champy Reingeniería, grupo Editorial Norma, Colombia, 1994, Pág. 34

La implantación de reingeniería enfrenta la tradición de procesos anacrónicos con sus paradigmas, siendo estos un conjunto de conceptos orientados a establecer límites y enfrentar los problemas dentro de estos límites. Al requerirse un cambio de trabajo los paradigmas pueden impedir el pensamiento, objetivo y claro teniendo su funcionamiento a nivel inconciente.

La reingeniería es el tema más candente de los negocios y se dice de sus impactos dramáticos en desempeño, provocando en la empresa un cambio de flexibilidad ajustando se rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado; ágil para poder superar el precio del competidor, innovación manteniendo sus productos y servicios en la tecnología de punta y tan identificada la organización en su misión que rinda el máximo de calidad y servicio al cliente.

La autosuficiencia, el conformismo y la ignorancia competitiva, de parte de los líderes de las compañías puede ocasionar que al no estar ubicados en la realidad del cambio, tomen las decisiones equivocadas, con consecuencias devastadoras para la empresa.

El enfoque innovador y radical en el rediseño de procesos será la nueva forma de trabajo, enfrentándose a diferentes obstáculos, siendo uno de los más acentuados la resistencia al cambio, donde los empleados sienten incertidumbre, carga de trabajo adicional, interferencia en los planes de trabajo actuales, etc. Llegando a una actitud de defensa.

Otra barrera son los supuestos tales como:

1.- El trabajo de la empresa se controla de arriba hacia abajo. Esto es considerar como que el jefe siempre tiene la razón y el personal a su cargo tiene que hacer el trabajo como el diga, no teniendo libertad los subordinados de hacerlo como piensan.

2.- La actividad de recursos humanos debe separarse de la administración de la operación del negocio, los gerentes no deben considerarse plenamente calificados para impartir acciones de disciplina, entrenamiento y todo lo relacionado con el personal será necesario contar con ayuda calificada para dirigir estos aspectos.

3.- Los buenos gerentes no necesitan ser expertos en lo que están administrando, se supone que un buen gerente puede dirigir cualquier parte de la operación.

4.- Las tareas deben diseñarse sin tener en cuenta a los individuos, las funciones y posiciones dentro de la organización deben diseñarse teniendo en cuenta el trabajo y no al trabajador.

5.- El organigrama es una representación real de una empresa.

Estas son algunos de los componentes de los paradigmas. Las actitudes personales determinan la voluntad de cambio.

Un cambio de paradigma es un cambio significativo en las reglas, supuestos y acciones

relacionados con una forma establecida para realizar una actividad.

El lograr el cambio paradigmático tiene el efecto de un nuevo comienzo.

El fundamento para un cambio paradigmático, es que en los departamentos las variaciones sobre conceptos, reglas y términos en apariencia estandarizados, en muchas ocasiones cada directivo de la misma área ve e interpreta en distinta forma las reglas y las políticas. La mayor parte de las compañías descubren que es necesario y urgente el cambio.

Cuando la competencia es poca y el negocio bueno no hay porque preocuparse, pero al llegar la competencia todo se altera es el porque del cambio, representando un cambio paradigmático. Donde las empresas que lo realizan son las que sobreviven.

4.2 LA VISION DE LOS NUEVOS PROCESOS.

Cuando se tiene una nueva visión de hacer el trabajo, el análisis de la posición actual de la empresa comparado con las nuevas perspectivas a donde se quiere llegar será la base de un sólido inicio.

" El objetivo de la reingeniería de procesos es el entendimiento de como funciona el negocio e identificar oportunidades de innovación para el logro de mejoras integrales " (4)

(4) Benavides Efraim, Seminario Reingeniería de Negocios, División Educación Continua, 1994

Un proceso rediseñado es muy distinto de un proceso tradicional, al hacer frente a los nuevos requerimientos contemporáneos de calidad, servicio, flexibilidad y bajos costos, los procesos deben ser sencillos, cumpliendo con algunas características comunes como son:

- Varios oficios se combinan en uno. Al rediseñar desaparece el trabajo en serie, oficios y tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo.

Los beneficios al eliminar pases laterales significa acabar con los errores, las demoras y las repeticiones que ellos crean, en lo referente a términos financieros se reducen costos de administración indirectos.

- Los trabajadores toman decisiones.

Al comprimir los procesos horizontales, los trabajadores tienen responsabilidades de tareas múltiples y secuenciales, quedando unida la toma de decisiones al trabajo real, se combierten en parte de sus actividades.

- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural. Quedando libres de la tiranía de secuencias rectilíneas, el trabajo es secuencial en función de lo que sea necesario hacer antes y después de la operación.

Ejemplo: En contabilidad se requiere de lápices para realizar el trabajo, encargándose compras de su abastecimiento, mientras se evitan pasos al encargarse contabilidad directamente de hacer la compra.

Se reducen las verificaciones y los controles. Se realizan trabajos que no agregan valor, siendo minimizados al rediseñar, haciendo uso de controles solamente hasta donde sea justificable económicamente.

- La conciliación se minimiza. Se logra disminuyendo el número de puntos de contacto externos que tienen un proceso, y con ello reduce las probabilidades de que se reciba información incompatible que requiera conciliación.

- Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto. Esto es aplicable cuando los procesos son complejos.

Las deslinearización de los procesos da la ventaja de que muchas tareas se hacen simultáneamente, y reduce el tiempo que transcurre entre los primeros y últimos pasos de un proceso, se convierte en la ventana de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Evitando repetición de trabajo que es otra fuente de demora.

- Los procesos tienen múltiples versiones. Al existir un mercado con diferentes demandas, se necesitan múltiples versiones de un mismo proceso, cada una cubriendo los diversos requisitos de mercados, situaciones o insumos. Estos nuevos procesos tienen que ofrecer las mismas economías de escala que se derivan de la producción masiva.

- El trabajo se realiza en el sitio razonable; en este concepto se contempla que donde nace el trabajo, ahí se tiene que realizar la actividad.

Todo dependerá de que tan complejos o dispersos se encuentren las acciones del trabajo que no sea posible integrarlos en un sólo puesto o incluso en un pequeño grupo. Actuando como mediador entre el problema y el cliente aparece el gerente encargado, su actitud es comportarse con el cliente como responsable directo de todo el proceso, aún cuando no lo sea.

Tendrá acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas realmente que ejecutan el trabajo y la capacidad de ponerse en contacto con ella, hacerles preguntas y pedirles ayuda adicional cuando sea necesario.

- Prevalen operaciones híbridas centralizadas - descentralizadas. Al implantar reingeniería de procesos se podrá combinar las ventajas de la centralización con la descentralización en un mismo proceso.

La informática les permite a las empresas funcionar como si sus distintas unidades fueran completamente autónomas.

El rediseñar no es un trabajo sencillo, para realizarlo se requerirá penetración, creatividad y discernimiento, y una visión que cumpla con los tres elementos.

Primero, se concentra en operaciones.

Segundo, contiene objetivos mensurables.

ESTAS TESIS NO DEBERÁN SER REPRODUCIDAS SIN EL CONSENTIMIENTO DE LA COMISIÓN DE ETICA

Tercero, cambia la base de la competencia en la industria.

El entender el negocio en su visión, estrategia y objetivos de la empresa de sus áreas y funciones individuales, el objetivo y costos estratégicos de sus principales procesos básicos, la relación interfuncional de procesos y la efectividad en el servicio a los clientes de cada proceso y subproceso. Permitirá identificar oportunidades de innovación, obteniendo reducciones radicales en costos, mejoras impactantes en calidad y servicio, y previniendo cambios estructurales, organizacionales y tecnológicos.

Al igual que todos los casos cuando se desarrollan nuevos métodos o técnicas se tienen fracasos, en el caso de reingeniería de procesos fue el no tomar en consideración los efectos indirectos del cambio, no basta el dirigirse a una sola actividad pues al limitar la visión puede ocasionar una serie de reacciones bastante perjudiciales para la habilidad de trabajo de los departamentos circundantes.

Al hacer la implantación de reingeniería de negocios no quiere decir que los resultados serán instantáneos, el éxito se da de manera progresiva a través del tiempo, su desarrollo requiere de información de apoyo que debe reunirse por separado cuando no existe guía del principio del proyecto el tener que realizar el cambio motivan a la necesidad de desarrollar modelos precisos y detallados de las operaciones actuales, el término de sus planes, procesos de trabajo, estructura organizacional, personal, reglas y sistemas de apoyo.

Realmente es poco el personal que tiene el conocimiento del funcionamiento detallado de

la empresa, de tal manera que al establecer un programa de mejora, requiera la comprensión total de la operación, en el caso de la reingeniería se logra con los estudios de recopilación de datos acerca de la empresa y la comparación con los objetivos que se pretenden.

Otro obstáculo que se enfrenta es la comunicación, al existir la inconsistencia de los términos, ya que cada quien interpreta desde su punto de vista, teniendo que conducir al personal hacia un punto de vista común sobre la utilización de estos. Una vez logrado este acuerdo la comunicación mejorará y la productividad de los equipos aumentará.

Otra situación a superar es conseguir el apoyo, ya que se presenta la resistencia al campo, un truco para evadir este problema es comprometer al personal haciéndolo sentir orgullo por su trabajo y que se sienta más cómodo con la nueva situación que con la anterior .

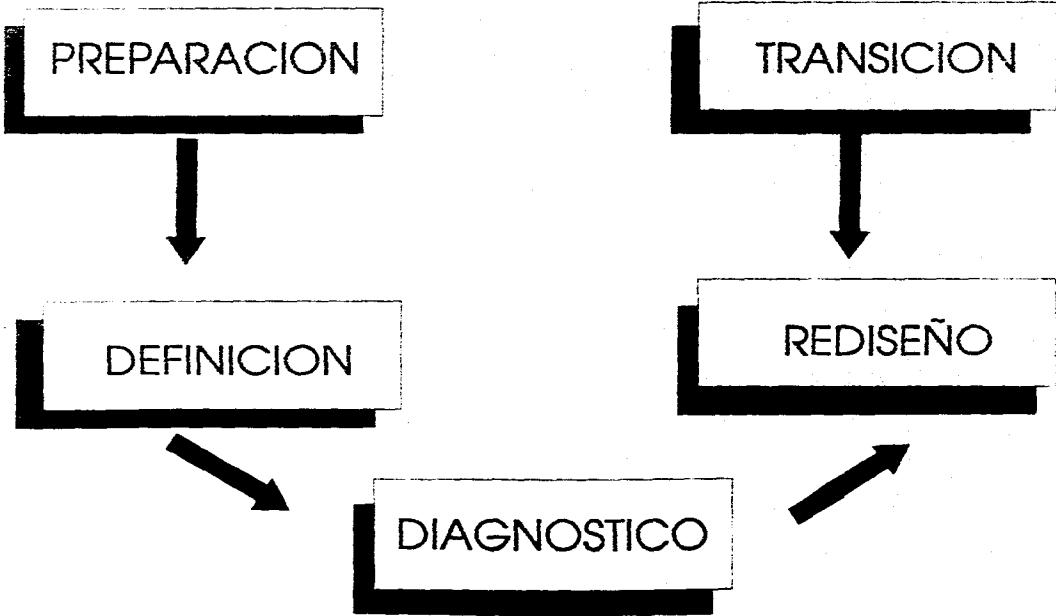
La primer tarea de la reingeniería es determinar las metas a largo plazo, la dirección esta interesada en apagar los problemas, no dándole importancia a las decisiones de largo plazo, claro que no puede pasar desapercibida la situación actual, las empresas se encuentran en graves peligros donde una estrategia a largo plazo no le es útil, como lo que les pueda ayudar en el momento a sobrevivir.

Habrán empresas que si puedan plantear perspectivas a largo plazo, es importante la creación de un conjunto completo de modelos corporativos básicos, al igual que la habilidad para reutilizar la información y reaccionar con rapidez a las presiones del mercado.

La reingeniería adquiere una calidad evolutiva cuando la operación se adapta al mejoramiento continuo y a la respuesta rápida.

El hacer la implantación de reingeniería se tendrá que seguir una metodología (ver cuadro 4.1, 4.2 y 4.3), que nos muestra las etapas de su aplicación.

GUIA METODOLOGICA PARA
CONDUCIR UN ESFUERZO DE
REINGENIERIA



CUADRO 4.1

PREPARACION

Entender perfil corporativo

Reconocer necesidades estratégicas

Identificar razgos organizacionales culturales y tecnológicos.

Conocer experiencias en proyectos y programas anteriores



DEFINICION

Crear inventarios y mapas de procesos

Prioritizar y seleccionar proceso (s)

Referenciación competitiva de procesos

Establecer estructura de gobierno de proyecto (s)



DIAGNOSTICO

Establecer limites y alcance de el proceso

detectar necesidades de los clientes

identificar paradigmas y reglas implícitas del proceso

Entender flujo del proceso actual

Establecer perfil estratégico del proceso

definir visión y metas para el nuevo diseño

UBICATE

ORGANIZATE

ENFOCATE

REDISEÑO

- Generar ideas de innovación
- Generar alternativas de rediseño
- Rediseñar el sistema organizacional total
- Modelar en detalle el nuevo proceso
- Identificar impactos en estructura tecnología y cultura
- Construir prototipo
- Probar, aprender y retroalimentar

ALOCATE



TRANSICION

- Formular estrategias de transición
- Implantar versión inicial del proceso (piloto)
- Establecer programa educativo
- Implantar versiones adicionales
- Desarrollar infraestructura de soporte
- Documentar nuevo proceso
- Cuantificar resultados "post" y comparar contra "pre"

ATERRIZATE

4.3 EL NUEVO CONCEPTO DEL TRABAJO.

Al tener que desarrollar el trabajador mas funciones las tareas pasan a ser multidimensionales, al grado de que ya ellos tendrán que tomar las decisiones y el gerente deja de ser supervisor, para hacer su nuevo papel como entrenador.

Cambian las unidades de trabajo, de departamentos funcionales a equipos de procesos donde un grupo de personas trabajan juntas para realizar el proceso total, realizando las actividades en forma conjunta y no por separado y en distintos puntos de la empresa.

Los oficios cambian de tareas simples a trabajo multidimensional, en el equipo se comparten responsabilidades y rendimientos del proceso total. No sólo en el transcurso del día tras día ponen en juego una gama más amplia de destrezas, sino que tiene que pensar en equipo, aprovechando que todos tienen distintas habilidades y capacidades.

La reingeniería de procesos elimina la barrera entre distintas clases de trabajo, ocasionando que se vuelva multidimensional y mas sustantivo, no solo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no da valor agregado, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer el trabajo real.

El trabajo proporciona una mayor sensación de terminación , cierre y realización, se hace más remunerado porque los oficios adquieren un mayor componente de desarrollo personal y aprendizaje.

El papel del trabajador cambia de controlado a facultado, las empresas con reingeniería de procesos no busca empleados que sigan reglas; quieren gente que diseñe sus propias reglas.

El equipo tiene la responsabilidad de completar un proceso total, siendo necesariamente personas facultadas. El trabajo en equipo exige que sus integrantes piensen, se comuniquen y obren bajo su propio criterio y tomen decisiones.

Por lo tanto ante esta nueva perspectiva de trabajo la empresa tendrá que examinar un criterio adicional para contratar. Ya no basta examinar únicamente la educación de los solicitantes de empleo, la capacitación y sus habilidades también cuentan, tienen iniciativa, tienen autodisciplina, están motivados para hacer lo que complace a un cliente.

La preparación cambia de entrenamiento a formación, al realizar el trabajo no se requiere que el trabajador siga las reglas, sino que utilice su propio criterio a fin de que haga lo que tiene que hacer, necesitando suficiente educación para entender que es lo que debe hacer. El entrenamiento al trabajador le aumenta la destreza y la competencia y se les enseña el como, la educación aumenta la perspicacia y la comprensión y le enseña el porque.

La evaluación y compensación en la empresa después de la reingeniería de procesos, cambia radicalmente la forma tradicional de pagar a las personas por su tiempo, ahora la compensación no está correlacionada con la jerarquía, existen pocos escalafones y títulos de puestos.

Las recompensas importantes por rendimientos toman forma de bonificaciones, no aumentos al sueldo.

Las promociones son en base al desarrollo de habilidades y no en desempeño, los valores y creencias cambian.

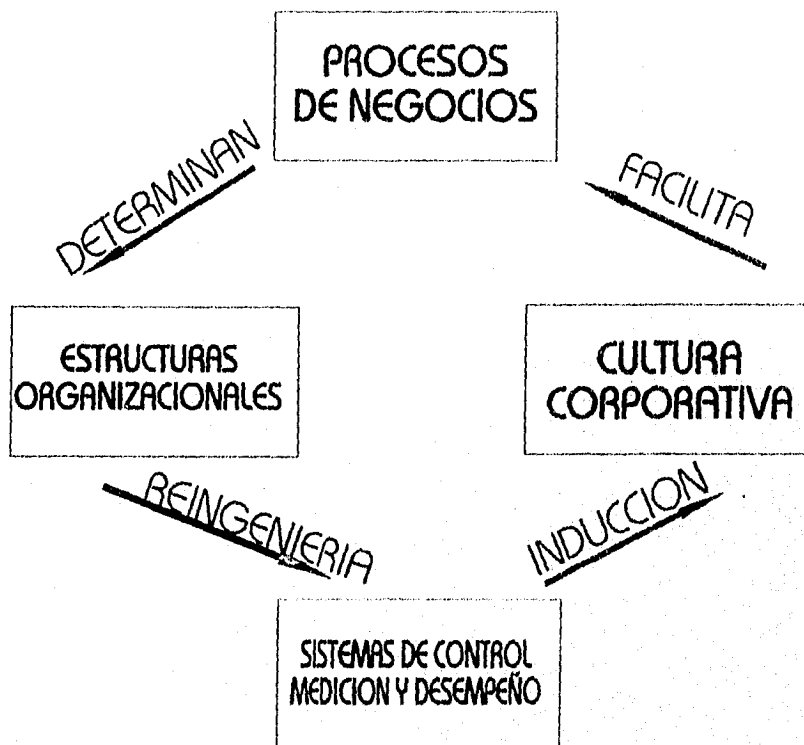
En el sistema tradicional el jefe es el que paga el sueldo, el trabajo personal no se ve importante, la operación es rutinaria e intrascendente, se pasa la bolita de un lado a otro, etc.

En los valores nuevos el cliente permite la supervivencia del negocio por lo tanto el cliente adquiere una vital importancia, todo trabajador es parte de un equipo que impacta, la operación es la base de la organización ya no se permite estar lanzando los problemas de un lugar a otro, se triunfa con resultados en equipo, la historia es del pasado y hay que seguir avanzando permaneciendo la renovación y aprendiendo continuamente.

Al reestructurar la empresa cambia prácticamente todo quedando involucrados los recursos humanos, oficios, administración y valores, denominados en reingeniería los cuatro puntos del diamante del sistema de negocios (ver cuadro 4.4).

Estos tienen que concordar entre sí o de lo contrario la organización será defectuosa o mal formada.

EL " DIAMANTE " ORGANIZACIONAL



CUADRO 4.4

4.4 LA INFORMÁTICA COMO HERRAMIENTA.

El contar con tecnología para mejorar el trabajo le da aplicaciones profundas y de gran alcance a la organización. La informática se convierte en un apoyo esencial al rediseñar los procesos.

Al cambiar la forma de hacer uso de la informática se tienen serias dificultades cuando se trata de adoptar el cambio.

Si se llega a tener la confusión de que la tecnología es lo mismo que automatizar, no se podrá rediseñar.

La informática es un alto grado de la tecnología moderna, es modular y dinámica, movilizand o la empresa más allá de los sistemas aislados, funcionando en la integración de información de datos, textos, voz, e imagen en sus diversos formatos.

Cuando se quiere solucionar un problema y se toma la decisión de destinar más computadoras a un problema existente no significa que ya se haya rediseñado. Al no dar buen uso de la tecnología surgen las viejas barreras de pensar al respecto.

El hacer uso de la tecnología se logra en base a una búsqueda constante de aprovechar los recursos, en este caso la informática. La reingeniería de procesos es innovar y aprovechar las nuevas capacidades no familiares de la tecnología en lugar de las familiares.

El desarrollo de la tecnología ha creado usos antes desconocidos dándole una vida más cómoda al ser humano.

Anteriormente tenía limitaciones en su aplicación podía aparecer solamente en un lugar a la vez, actualmente la información puede aparecer simultáneamente en tantos lugares como sea necesario, le permite a muchas personas usar la información simultáneamente.

Se han creado sistemas expertos, aprovechando la experiencia y experimentos de personal muy especializado en sistemas, permitiendo a trabajadores relativamente no calificados operar casi a nivel de expertos altamente capacitados. Un grupo de trabajo apoyados por sistemas integrados pueden realizar el trabajo de muchos especialistas, esto es una repercusión a la forma de estructurar el trabajo.

Los negocios tienen el beneficio de no tener que elegir entre centralización y descentralización, con las redes de telecomunicaciones, las distancias se acortan permitiendo a la oficina central disponer de la misma información que tienen las sucursales.

Se cuenta con las computadoras como instrumento de apoyo para las decisiones, al tener una base de datos ampliamente accesible la información se combina con análisis y herramientas de simulación fáciles de utilizar, un trabajador bien capacitado tiene en la mano una herramienta refinada para la toma de decisiones rápidamente y los problemas se pueden resolver apenas se presentan.

Algunas empresas han empezado a utilizar videodiscos interactivos que permiten ver un segmento de video en una pantalla de computador y luego hacer preguntas o contestarlas en la pantalla.

Las ventajas del uso de tecnologías de Software especializadas son

- Utilización de un lenguaje común.
- Estandarización de productos finales.
- Estandarización de metodologías de trabajo.
- Manuales electrónicos (eliminación de papeleo).
- Automatización del proceso de actualización.

4.5 QUIEN LO VA HA HACER.

El querer hacer algo nuevo requiere de cambios, en este caso es recomendable establecer un nuevo ambiente de trabajo. Marketing, gastos, calidad, precios, diferencias de productos, participación en el mercado y otros objetivos empresariales que se desarrollan durante el proceso de posicionamiento, son seguidos por el establecimiento de un nuevo ambiente empresarial.

Al cuestionar los supuestos que son válidos, el más importante de estos la actitud actual hacia el cambio y el interés de la compañía para cambiar cuando existe una razón de negocios para hacerlo.

Una vez que se ha determinado la posición y objetivos de la empresa, y que el staff está listo para el cambio. Los diagramas generales de alto nivel se dividen luego en diagramas mas detallados, hasta que se llega a un nivel minucioso de información para todas las tareas del proceso.

Los gerentes y el staff revisan cada versión del modelo para asegurar que las funciones de trabajo se faciliten de manera adecuada, las versiones están sujetas a los análisis de costo y de tiempo para poder comprobar el logro de metas cuantificadas. Usualmente se necesita que la verdadera implementación sea casi perfecta, ya que la mayoría de la compañía solo tolerará modificaciones mínimas después de cumplir una reorganización.

El apoyo que debe ser examinado es el de recursos humanos necesario para los nuevos procesos del negocio. La infraestructura humana debe estar constituida por especialistas en el área de desarrollo organizacional. Esta infraestructura requiere descripciones de cargos, entrenamiento, vinculación de personal y los diversos métodos para alcanzar el trabajo en equipo, la calidad y la atención propuesta. El objetivo es evitar los tan comunes problemas de personal que parecen ser una característica inevitable de los procesos de reorganización .

Al ser un trabajo organizado se tienen diferentes papeles a desarrollar, por los encargados de rediseñar. Quedando como siguen:

- **Lider:** Un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería de procesos.

- **Dueño del proceso:** Un gerente que es responsable del proceso en el que se está haciendo la implantación.

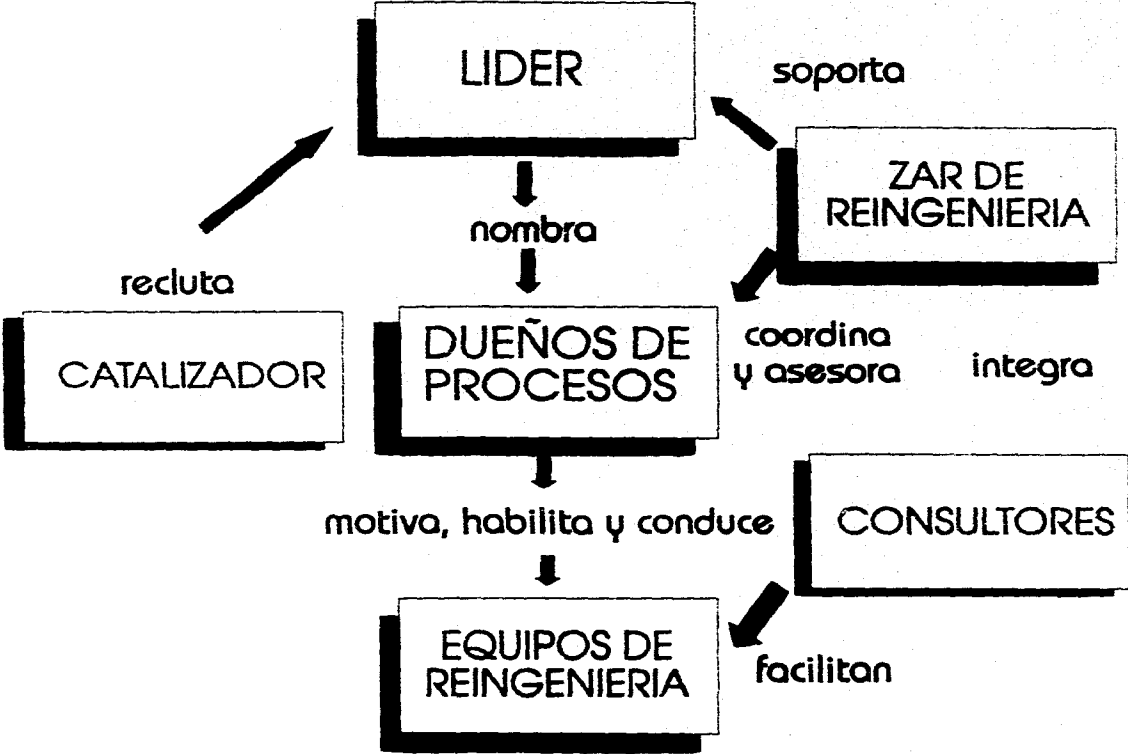
- **Equipo de reingeniería:** Dedicado a producir ideas, diagramas del proceso y convertir en realidad los planes.

- **Comité Directivo:** Formulan políticas, integrado por altos directivos, que desarrollan la estrategia global de la organización y supervizan su proceso.

- **Zar de reingeniería:** Es la persona encargada de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.

Resumiendo estos papeles a desarrollar en la empresa están representados en el cuadro 4.5

ESTRUCTURA DE GOBIERNO



CUADRO 4.5

4.6 COMO RESULTADO DE LA COMPETITIVIDAD.

La competencia se ha convertido en el factor comercial más importante, la reingeniería de procesos es reciente y se caracteriza por su innovación, no es muy común sin embargo parece ser el único método que funciona en la competencia.

No es un modelo estático que periódicamente requiere de un cambio radical para mantener su nivel de competitividad, es un nuevo enfoque diseñado para controlar el cambio, mejorar la respuesta organizacional y la calidad, y ayudar a la empresa a competir en esta nueva era.

Todo el personal que se encuentra involucrado en el esfuerzo organizado se beneficiará al conocer los métodos y posibilidades de la reingeniería de procesos y eventualmente será afectado directamente por ellos.

Antes de iniciar el proceso de reingeniería, se debe establecer nuevas metas y un nuevo principio fundamental; posicionamiento o reposicionamiento, se utiliza para describir el esfuerzo encaminado a satisfacer requerimientos, fijar metas, determinar una nueva infraestructura, y en general ubicar al negocio para las nuevas formas de desarrollar el trabajo.

Con frecuencia las buenas intenciones de un proyecto se pierden, debido a la falta de habilidad para trasladar la acción; la mayor parte de esfuerzos recientes de reingeniería a supuesto que los nuevos procesos brindan una ventaja competitiva a largo plazo.

El negocio deberá posicionarse para cambiar sus procesos rápidamente donde exista una ventaja al hacerlo de ese modo.

La meta en una organización siempre ha sido la misma: Aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos. El actual énfasis de reingeniería de procesos se debe casi por completo al reconocimiento reciente de una necesidad cada vez mayor de competir para que en una empresa triunfe o incluso, sobreviva en el mundo de los negocios.

Se está presionando a las empresas para cambiar, deben prepararse para enfrentarla, estructurarse para lograrla y continuar mejorando sus posiciones inclusive después de haberla alcanzado.

Los cambios deben ser eficientes y que no solo deben disminuir los costos sino que deben mejorar la calidad. Al seleccionar productos o servicios específicos han revisado sus procesos de negocios en diferentes direcciones para mejorar sus posiciones competitivas.

La base del éxito de la reingeniería requiere seguir ciertos pasos.

1.- Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia. Debe utilizarse siempre un enfoque totalmente sistemático para re diseñar los procesos, esta metodología siempre debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso del negocio.

2.- Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas . Iniciados por cuatro fuerzas ; Competencia, regulación, tecnología y mejoras internas. Una operación debe ser flexible y estar diseñada para modificaciones sobre la marcha. La reingeniería presenta una respuesta sistemática al cambio y si se aplica de manera apropiada, se convierte en una metodología de cambio, como tal, incluir muchos componentes del negocio como ; Marketing, planeación, iniciativas de calidad, recursos humanos, finanzas, contabilidad, tecnología de la información e inclusive la planta física.

La necesidad de coordinar todos los factores involucrados en el cambio es de vital importancia.

3.- Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continua. El primero resulta ser del tamaño mismo del proyecto : Tiende a ser muy grande, algunos proyectos requieren un lapso muy largo de tiempo, que no permite oportunamente apreciar sus efectos ni solucionar problemas más inmediatos. La segunda dificultad inherente a la reingeniería de procesos está relacionada con el breve tiempo durante el cual las mejoras proporcionarán una ventaja competitiva .

La reingeniería puede desarrollarse sobre una base continua . En lugar de tratar de implementar un proyecto de gran envergadura que reestructure toda la corporación, puede iniciarse una serie de proyectos más pequeños que alteren la empresa paulatinamente .Este enfoque no solo reduce el riesgo y la demora en percibir las utilidades, sino que permite a la empresa mantenerse de manera continua y simultanea con su competencia, las disposiciones gubernamentales y el ambiente cambiante de los negocios.

La reingeniería de negocios continuaba para mejorar la calidad. Si se implementa de manera apropiada, una metodología de reingeniería de negocios puede mejorar en gran medida la eficiencia de los esfuerzos de calidad, ayudar a controlar los procesos de trabajo total y además a planear y evaluar el impacto de las mejoras.

4.- **Habilidad para analizar el impacto total de los cambios.** Los procesos cruzan líneas organizacionales, un enfoque de reingeniería de procesos debe proveer la habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tendrán en todas las unidades organizacionales. Para hacerlo, es necesario comprender todas las relaciones entre organización, operación, funciones de negocios, planeación, políticas, recursos humanos y apoyo de los servicios de información.

5.- **Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.** Resulta fundamental la capacidad de simulación en los cambios que se proponen, pues permiten ensayos y la comparación de cualquier número de diseños alternativos, de algún método que puede evaluar los costos y utilidades de cada diseño sugerido. De hecho un sistema modelo computalizado es una manera más fácil para simular estas alternativas.

Aun cuando parece arriesgado implementar la reingeniería de procesos sin tratar de simular los resultados, ya que sea intentado hacerlo. En este caso el negocio se convierte en el banco de pruebas para el nuevo proceso, contando únicamente con la oportunidad de rectificar alguna parte del diseño que se encuentre satisfactorio.

6.- Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continua. Los diseños trazados para los nuevos procesos de negocios no deben utilizarse solamente durante la implementación de los mismos, para luego descartarlos. Los costos del proceso de reingeniería son demasiado altos y los diseños demasiado valiosos. Los modelos de reingeniería se utilizan obviamente para respaldar los esfuerzos en el campo.

7.- Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos. El equipo del proyecto requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos del negocio en que se va a trabajar. El enfoque de reingeniería de procesos, por lo tanto, debe tener la capacidad para reunir y combinar esta información administrativa.

La reingeniería de procesos debe aplicarse con la frecuencia que sea necesario para obtener una ventaja competitiva. Y los cambios se convierten en una serie de desarrollos controlados.

Los dos obstáculos más difíciles son la elaboración del diagrama de las actividades actuales del negocio y la solución de los problemas del personal asociado con la reestructuración. Cambiar ya no será difícil o amenazador, se convertirá en el camino del éxito.

Así un negocio que se organiza por productos no necesariamente estará organizado por funciones, de manera que las funciones tendrán que duplicarse para cada producto o asignarse de algún modo.

La distancia entre el nivel más bajo y el más alto aumentará el tiempo y el esfuerzo para toma de decisiones. Cada gerente en la estructura reaccionará tratando de conservar su puesto, lo que se traduce en dificultades para realizar cualquier reducción. El aislamiento crece, mientras la comunicación y la cooperación disminuyen.

La competencia se considera el factor más importante del clima empresarial. Que la competencia está influida por cinco factores:

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

La única razón en verdad importante para el éxito de los negocios internacionales, es la presión con que han evaluado el mercado.

Muchos gobiernos nacionales ejercen una presión considerable para que sus empresas

exporten.

Un factor muy común en los países que han convertido en exportadores exitosos es el desarrollo de relaciones de cooperación avanzadas entre las organizaciones involucradas. La administración industrial, la mano de obra y el gobierno unidos en nuevas formas de cooperación tiene como resultado el éxito.

Este éxito internacional se ha beneficiado de otra relación avanzada; la que existe entre los proveedores y sus clientes industriales, los proveedores creen que no tendrán éxito a menos que sus clientes triunfen.

En general la ventaja competitiva puede mantenerse solo mediante el mejoramiento continuo del producto, el control de costos y al marketing.

CAPITULO V

CASO PRACTICO RAGSA

Su misión es proporcionar servicio mecánico especializado, dirigido a dos tipos de clientes que son: Las empresas y el público en general.

En lo referente a empresas se proporciona el servicio de mantenimiento mecánico de montacargas dividido en; mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo.

Al inicio de un trabajo con una empresa se hace una revisión de la unidad para determinar el estado en que se encuentra, determinando los planes de trabajo a desarrollar, para cumplir los requerimientos solicitados. Al seguir trabajando con la compañía se llega a un acuerdo en planes de trabajo, quedando bases establecidas.

El público en general, no requiere de hacerle presentación de programas de trabajo, pero al igual que las empresas el servicio debe ser de calidad y que su costo corresponda a esta, teniendo al cliente satisfecho.

El desenvolverse en el mundo actual de competencia, desarrollo de la creatividad y aprovechamiento al máximo de habilidades. Ragsa tiene la necesidad de dar inicio a la implantación de calidad total, ya que es un requisito que solicitan las empresas para otorgar un contrato de mantenimiento de montacargas.

OBJETIVO DE RAGSA.

El aprovechamiento al máximo de sus recursos proporcionando un servicio mecánico de calidad al menor costo a empresas y público en general desarrollando el trabajo en el lugar que soliciten, dejando satisfecho al cliente, siendo competitivos en el mercado de mantenimiento mecánico. Obteniendo los rendimientos que le permitan sobrevivir y satisfacer a los dueños, cumpliendo con la creación de fuentes de empleo y contribuir con el pago de impuestos.

VISION.

**Crecer y ser competitivo en el mercado de mantenimiento mecánico a nivel nacional,
proporcionando servicios que cumplan las más altas normas de calidad.**

MISION.

Aprovechar sus recursos humanos proporcionandoles capacitación constante, creando un ambiente de trabajo sano de calidad y mejora continua, dirigido bajo los más altos valores humanos. El desarrollo de la creatividad innovando y dandole valor agregado al servicio de mantenimiento mecánico de montacargas, autos y microbuses. Lograr las utilidades y rendimientos que permitan la estabilidad y reinersión en la última tecnología.

CALIDAD TOTAL EN RAGSA

OBJETIVO

Desarrollar una nueva cultura empresarial de calidad total, donde todo el personal quede involucrado, teniendo una participación activa, haciendo personal la filosofía de calidad total.

INTRODUCCION.

El mundo moderno se caracteriza en que cada día salen nuevos productos o servicios al mercado, a la venta, mejorando los ya existentes de esta forma van quedando eliminados los que no mejoran al no poder competir.

El reto ante el que nos encontramos es el cambio, el tener que adaptarnos a las nuevas circunstancias del mundo donde la forma de pensar, de percibir, interpretar y hacer, es diferente a lo que hacemos tradicionalmente, el tener que vivir en un mundo cambiante es inevitable teniendo que adaptarnos rápidamente a él.

El ejemplo de este cambio donde todo su desarrollo se basa en sus recursos humanos, por no contar con recursos naturales es Japón, mostrando al mundo lo que se logra trabajando de manera diferente.

El milagro Japonés es atribuido a el Dr. Deming, desarrollando el cambio en catorce principios que son:

- 1.- Constancia en el propósito de mejorar un producto o servicio.
- 2.- Mejorar continuamente el trabajo.
- 3.- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.

- 4.- Cambio en la forma de comprar.
- 5.- Mejorar los procesos de planificación, producción y servicio.
- 6.- Instruir para realizar el trabajo.
- 7.- Implantar liderazgo.
- 8.- Vencer el temor.
- 9.- Trabajo en equipo.
- 10.- Trabajar creativamente buscando nuevos niveles de productividad.
- 11.- Reemplazar la forma de medir el trabajo.
- 12.- Fomentar el orgullo por el trabajo.
- 13.- Educación o automejora para todos.
- 14.- Estructura para mantener la transformación.

Estos principios son aplicables a cualquier trabajo, RAGSA en busca de soluciones da inicio a la implantación de estos principios con el problema de reclamaciones de clientes y paulatinamente se irá buscando soluciones a los demás problemas, aplicando esta nueva filosofía, hasta llegarla a hacer propia.

Problema:

Principales reclamaciones de empresas a las que se les presta el servicio.

I.- Al realizar un trabajo específico como puede ser un ajuste, un servicio, no se revisan posibles fallas que tenga en el demás funcionamiento la unidad. Esto ha provocado que a los dos o tres días de entregado el trabajo llegue la reclamación sin pertenecer a esta reparación, pero que se le atribuye, dejando una mala imagen de RAGSA.

II.- Cuando se hacen trabajos en sus instalaciones no se lleva la herramienta y equipo ocasionando retraso en la entrega del trabajo y representando costos adicionales para RAGSA al tener que hacer dos viajes.

1.- Constancia en el propósito de mejorar el servicio.

Al ser contratados por un servicio en especial, se realizará un levantamiento de las condiciones en las que se encuentra la unidad. Para elaborar el programa de mantenimiento correctivo, posteriormente de mantenimiento preventivo y la comparabilidad de costos entre un servicio correctivo y un preventivo.

Al hacer el servicio de cualquier tipo se realizarán pequeñas correcciones que sean detectadas que puedan ocasionar las posible fallas de reclamación, reparaciones mayores que sean detectadas se pasará un reporte y cotización a la persona encargada de la unidad para su autorización.

2.- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.

Reubicar al personal, que el puesto o responsabilidades asignados correspondan a su capacidad y darle una inducción amplia sobre las funciones que tiene que desarrollar, resolverle todas las dudas eliminando en parte la posibilidad de error.

3.- Cambio en la forma de comprar.

Del catálogo de proveedores revisar cual es el que da mejor precio, mejor servicio, mejor calidad, mejor crédito y poder desarrollarlo a los requerimientos de RAGSA así minimizar el stock de refacciones y materiales.

4.- Mejorar los procesos de planificación, producción y servicio.

El realizar trabajos fuera de las instalaciones de RAGSA, se revizará la lista de:

- Herramientas.
- Materiales.
- Equipo.

Y se verificará en cada salida, al terminar el trabajo se limpiará y ordenará como llegó.

5.- Instruir para realizar el trabajo.

Preparar cursos de:

Sistema Hidráulico.

Sistema Eléctrico.

Sistema de Transmisión.

Sistema de Tren Automotriz o Eje Motriz.

Sistema de Eje direccional.

Sistema de Motor de Combustión.

Sistema Motor Eléctrico.

6.- Vencer el temor.

Uno de los grandes problemas a los que se enfrenta el ser humano es a vencer sus propias limitaciones al lograrlo su desarrollo será pleno.

El trabajador necesita sentirse seguro en su mundo laboral, es por esto que RAGSA tiene sus normas de seguridad como son:

- No utilizar anillos, pulseras, cadenas, reloj, no traer corbata ni pisacorбата.
- Utilizar el equipo de seguridad (lentes, uniformes, zapatos de trabajo).
- Limpiar el aceite y combustible cuando se derrame.
- Calzar o asegurar las unidades que se levanten para su revisión o reparación.
- El cliente tiene áreas restringidas.

En lo que respecta a la valuación del personal, se hará en base a la mejora en su trabajo.

7.- Trabajo en equipo.

En la actualidad ya no existen los hombres orquesta teniendo que depender todos de todos para lograr el éxito en cualquier trabajo.

Se realizarán juntas semanales manteniendo una comunicación abierta y buscando la participación activa del personal aportando opiniones de los problemas avances, soluciones, llevando una bitácora dándole seguimiento a todos los puntos que se plantean en la junta.

8.- Trabajar creativamente buscando nuevos niveles de productividad.

Al trabajador se le ha orientado y capacitado para que realice su trabajo convencido de que lo debe hacer rápido y sin cometer errores, mejorando incesantemente la productividad y calidad, cumpliendo el objetivo organizacional.

9.- Reemplazar la forma de medir el trabajo.

Se llevará en base de datos de fechas y avances que se deben de ir logrando al realizar un trabajo, elaborando una gráfica con estos datos, e ir comparando con los datos reales e ir corrigiendo desviaciones.

10.- Fomentar el orgullo por el trabajo.

Elaborar encuesta al personal, si le gusta su trabajo, si se sienten limitados por los procedimientos, políticas o jefe en la manera de realizar su trabajo y sugerencias para mejorarlo.

Al reubicar al personal según su habilidad y entusiasmo realizará su trabajo con orgullo de hacerlo.

11.- Educación o automejora para todos.

Crear el interés en el trabajador por adquirir conocimientos diarios, de todo su entorno donde se desenvuelve o inquietudes personales que tenga.

El responsable o interesado en la implantación de calidad total en RAGSA es el administrador y dueño del negocio. Donde el cambio lo irá realizando paulatinamente siendo constante en mejorar los planes y desarrollarlos, asegurando de esta manera el éxito de la implantación de calidad total en RAGSA.

CONCLUSIONES.

Todo dentro del mundo actual es rápidamente cambiante y así como afecta la vida privada, igualmente la vida de una empresa.

En el mercado encontramos gran variedad de productos todos tratando de cubrir los caprichos del cliente.

Esto ha llevado a una forma de trabajar diferente, basada en una filosofía de superación personal sin importar clase o nivel académico buscando los mas altos niveles de excelencia como personas y como profesionales.

Actualmente dentro de la organización, el trabajo es multidisciplinario, el papel del contador, por ejemplo, ha dejado de ser pasivo para pasar a ser proactivo, conocedor de todo lo que sucede a su alrededor dentro y fuera de la empresa. Tiene que estar enterado de los avances en la contabilidad, impuestos, finanzas, etc.

La calidad total y la reingeniería son parte del cambio, desafortunadamente no es algo que pueda implantarse rápidamente, requiere de un trabajo tenaz por parte de los líderes de este movimiento de cambio.

Nuestro país se caracteriza por su apatía, donde hace falta motivación a la superación. Siendo estos momentos de crisis una gran oportunidad de hacer el trabajo con calidad y organizaciones esbeltas y ágiles, que puedan competir no solo a nivel nacional, sino

internacional.

El contador juega un papel importante en este cambio participando activamente en la implantación de calidad total y reingeniería al hacerlo con pleno conocimiento podrá hacer aportaciones valiosas a la nueva forma de trabajo.

BIBLIOGRAFIA.

- W. EDWARDS DEMING.
Calidad, Productividad y Competitividad.
Versión Español por: Jesús Nicolau Medina.
Ediciones Días de Santos S.A. , 1989.

- HOWARD S.GITLOW Y SHELLY J.GITLOW.
Como mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming.
Editorial Norma, S.A. , 1989.

- MICHAEL HAMMER Y JAMES CHAMPY.
Reingeniería.
Editorial Norma, S.A. , 1994.

- LIC. EFRAIN BENAVIDES.
Seminario Reingeniería de Negocios.
Facultad de Contaduría y Administración.
División de Educación Continua , 1994.

- AGUSTIN REYES PONCE.
Administración de empresas.
Programas Educativos S.A de C.V. , 1989.

- ROB LEBOW.

La Clave de la Productividad Empresarial.
Programas Educación, S.A. de C.V. , 1995.

- HERMELINDA KASUGA DE YAMAZAKY .

Círculos de Calidad.
Editorial Grad, S.A. de C.V. , 1993.

- REVISTA DEL COLEGIO DE GRADUADOS EN ALTA DIRECCION.

Número 47, Volumen 5 ,1995
Editorial Grad, S.A. de C.V.:

- DON TAPSCOTT Y ART CASTON.

Cambio de Paradigmas Empresariales
Traducción : Magaly Bernal Osorios
Mc. Graw-Hill Interamericana, S.A. de C.V. , 1995

- DANIEL MORRIS Y JOEL BRANDON

Reingeniería
Traducción : Cecilia Avía de Barón
Mc. Graw-Hill Interamericana, S.A. de C.V. , 1994