



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**“REINGENIERÍA DE PROCESOS Y MEJORA  
CONTINUA”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A:**

**BERTHA AURORA VEGA MARTÍNEZ**

**ASESOR:  
C.P. FAUSTO FERMÍN GONZÁLEZ CAMBEROS**

***CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO 2014***



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  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE

ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ  
Jefa del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos **LA TESIS:**

REINGENIERÍA EN PROCESOS Y MEJORA CONTINUA

Que presenta el pasante: VEGA MARTÍNEZ BERTHA AURORA

Con número de cuenta: 30106394-6 para obtener el Título de: Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 14 de Marzo de 2014.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

	NOMBRE	FIRMA
<b>PRESIDENTE</b>	CP. Fausto Fermín González Camberos	
<b>VOCAL</b>	MA. Jaime Navarro Mejía	
<b>SECRETARIO</b>	MA. José Santana Rivera	
<b>1er SUPLENTE</b>	LA. Martín Montiel Badillo	
<b>2do SUPLENTE</b>	L.A. José Refugio Hurtado Ramírez	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

HHA/Vc

## AGRADECIMIENTOS

### A DIOS.

Le agradezco a Dios por haberme  
Guiado a lo largo de mi vida, por ser mi apoyo, mi luz y mí camino.  
Por haberme dado la fortaleza para seguir adelante en aquellos  
Momentos de debilidad.

### A MIS PADRES Y AMIGOS

Le doy gracias a mis padres por todo el apoyo brindado a lo largo de mi vida. Por darme la oportunidad de estudiar esta carrera. Y por ser ejemplo de vida e impulsarme a salir adelante.

### A LUIS CUELLAR

Por mantenerse a mi lado y siempre recordarme que la constancia es la clave para la superación

### A MI ASESOR

Al L.C.P. Fausto Fermín González Camberos por ser mi apoyo y recordarme no desviarme en el camino al éxito.

### A LA UNIVERSIDAD

Por permitirme ser parte de esta gran institución y ser asidero de grandes mentes que cada día nos aportan algo nuevo

## ÍNDICE

<b>PRÓLOGO.....</b>	<b>4</b>
<b>SÍNTESIS.....</b>	<b>6</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES Y DEFINICIONES GENERALES.....</b>	<b>12</b>
1.1 MEJORA CONTINUA.....	12
1.2 REINGENIERÍA.....	13
1.3 CALIDAD TOTAL.....	15
1.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	17
1.4.1 ANTECEDENTES.....	18
1.5 TIPOS DE PROCESOS EN UNA ORGANIZACIÓN.....	31
<b>CAPÍTULO 2. TEORÍAS DE LA MEJORA CONTINUA.....</b>	<b>34</b>
2.1 LOS 14 PUNTOS DE LA FILOSOFÍA DE DEMING.....	34
2.2 LOS CINCO PASOS DE LA MEJORA CONTINUA.....	43
2.3 CAPACITACIÓN CONTINUA.....	45
<b>CAPÍTULO 3. ETAPAS DE LA METOLOGÍA APLICADA A LA MEJORA CONTINUA.....</b>	<b>49</b>
3.1 ETAPA 1. PREPARACIÓN DEL PERSONAL.....	49
3.1.1 ÁMBITOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	49
3.2 ETAPA 2. ENFOQUE.....	50
3.2.1 TIPOS DE EXPECTATIVAS.....	50
3.2.2 TAREAS PRINCIPALES.....	50
3.2.3 REDEFINICIÓN DE LOS PROCESOS.....	52
3.2.3.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	53
3.2.3.2 DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO.....	55
3.2.3.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	62
3.2.3.4 IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS.....	62

3.2.3.5 ACTIVIDAD DE APOYO.....	62
3.3 ETAPA 3. SOLUCIÓN.....	63
<b>CAPÍTULO 4. MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE GRUPOS.....</b>	<b>65</b>
4.1 NECESIDAD DE LA MEJORA CONTINUA.....	65
4.2 MÉTODOS PARA LA BÚSQUEDA DE LA MEJORA CONTINUA.....	68
4.2.1 METODOLOGÍA.....	68
4.3 ALCANCE.....	73
4.4 BENEFICIOS.....	74
<b>CASO PRÁCTICO.....</b>	<b>76</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>87</b>

# PRÓLOGO

Conforme al paso del tiempo la sociedad va exigiendo cada vez más un mejor servicio de calidad para todos aquellos procesos que forman parte de la Capacitación pero que a su vez son procesos no formativos.

Es por ello que ante estas circunstancias las áreas de las empresas en las cuales su principal objetivo es formar personal altamente calificado pretenden lograr una mejora continua con éxito en sus procesos no formativos, comprometiéndose a estudiar cada uno de estos, retando así, aquellos que forman parte de una globalización.

La mejora continua es una de las más buscadas que se determinan en poder romper con los esquemas trazados en años atrás. Nos ayuda en el cambio de mentalidad de los trabajadores que han estado durante años siguiendo un patrón estandarizado.

Con esto se pretende que la organización logre obtener una integración próspera y fructífera en el futuro.

Esta tesis realiza una serie de pasos que se ajusta a las necesidades de la administración de grupos dentro del área de Capacitación, con el fin de que se pueda obtener un mayor control en el flujo de Capacitación y facilite los servicios proporcionados.

La reingeniería de procesos es uno de los procedimientos más comunes en soluciones prácticas, sobre todo en aquellas actividades dentro del área

administrativa. Este proceso es vital, ya que nos ayuda en mejoras de servicios llevándolos a tiempos de respuesta reales.

En este tema hablaremos de lo que es la mejora continua como una de las opciones más comunes para esta gran problemática. Acudiendo a este recurso implicaría una investigación a fondo de todos y cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la Administración, en especial en la Administración de grupos. Trataremos los puntos que presentan cierta dificultad, que existen dentro de la administración y manejo de los mismos. Estos pueden ser cuando se presentan actividades repetitivas, desfase de tiempos y re-trabajo por parte del personal y el no contar con información veraz, por parte de las personas que intervienen en el proceso.

El flujo de información es importante ya que nos ayudara a determinar los procedimientos y las actividades, realizando un análisis de las mismas ya que son de suma importancia para el desarrollo de la reingeniería, las describiremos para ver sus resultados.



## SÍNTESIS

Para sintetizar este trabajo de tesis, se menciona primeramente el problema a resolver, además se proporciona el objetivo para la solución del problema, la hipótesis, justificación del trabajo con los límites de estudio donde establecemos el lugar de investigación en el área de Formación, exclusivamente en la Administración de Grupos.

Posteriormente se presenta el marco teórico, haciendo mención de los conceptos que se involucran en la mejora continua. Se mencionan los tipos de procesos de una organización, así como la importancia que tiene la mejora continua en estos procesos, los pasos para la realización de la mejora continua, la importancia de la capacitación continua sobre todo el convencimiento del cambio de mentalidad del personal y aprovechar su creatividad de los mismo debido a que son ellos quienes tienen el contacto directo con el proceso y la generación del servicio.

La efectividad de un sistema de sugerencias que funciona de acuerdo a la estructura del mismo, esto lo observamos a través de: Canalización de ideas, evaluación económica y operativa, implantación, seguimiento de implantación.

Las etapas que comprende la metodología aplicada a la mejora continua son principalmente la preparación del personal tanto para su capacitación en procesos como para convencimiento de mejorar. Como poder influir en el cambio de mentalidad hacia el personal, como manejar cambios ya existentes, los logros obtenidos, anticipar cambios futuros, etc. La solución de los resultados obtenidos al aplicar cada una de las etapas, uno de ellos es la satisfacción del cliente así

como el desempeño y la efectividad del proceso educativo, administrativo y financiero, y lo que no podría faltar la tecnología como uno de los factores también de suma importancia para la complementación de la mejora continua, otro de los aspectos que se describe es la implementación siendo la más importante dentro del proyecto de la mejora.

Vemos como interviene la implementación de la mejora continua en la Administración y Logística de Grupos, sobre todo para asegurar los procesos de la misma, además de tener un mejor servicio al cliente y una mayor organización en todos los aspectos.

Por último se describen las conclusiones y recomendaciones que en forma personal y con experiencia adquirida durante el desarrollo de la investigación presento a su consideración.

## **OBJETIVOS**

- a) Realizar un estudio detallado y profundo que nos ayude a implementar un proceso de mayor calidad y control a aquellos que nos proporcionan la Capacitación para mantenerla actualizada, además de que incremente la calidad del servicio al usuario final.
  
- b) Aplicar la Administración a la mejora continua de las organizaciones, a través del flujo de información y capacitación, dando como resultado incrementos en productividad del personal.

## INTRODUCCIÓN

En muchas empresas en las cuales se proporciona el servicio de capacitación llegan a caer en la burocracia, existen problemas de procesos repetitivos, duplicidad o pérdida de listas, la documentación no se encuentra bien realizada ni existe una homologación en los expedientes de los cursos, carencia de seguimiento de los cursos e inadecuado servicio de atención a los participantes e instructores, actividades que podrían realizarse de una forma más simple y lo cual conlleva a un retraso en el servicio haciéndolo todo más lento e ineficiente.

El que se lleve más tiempo en las actividades no formativas y que el participante no pueda tomar su curso en los tiempos estimados por problemas de logística, demorando el tiempo y la calidad en el servicio provoca un manejo inadecuado en los recursos de la empresa. Para ello es necesario un buen estudio detallado de todos y cada uno de los procesos que hacen posibles la realización de un curso. En el desarrollo de esta tesis se verá cómo se aplica la mejora continua seguido de la reingeniería para lograr un mejor servicio proporcionado para la administración de grupos.

Realizar un estudio detallado y profundo, que nos ayude a implementar procesos de mayor calidad y control de aquellos que nos proporcionan la Capacitación para mantenerla actualizada, además de que incremente la calidad del servicio al usuario final.

Y para que se realice en un ambiente completo es necesario considerar una metodología apropiada.

Existe también la selección del personal que participa tales como el líder dueño del proceso, consultor externo y el equipo de reingeniería, se especifican responsabilidades, se describen las técnicas administrativas que se utilizan.

Primeramente enriquecemos todo lo relacionado con el tema, describir los conceptos sobre la reingeniería de procesos, y libros de apoyo referentes al tema, y algunas investigaciones en internet las cuales nos ayudaran a dar el soporte necesario para mi investigación.

Llevar a cabo una investigación muy profunda del área para poder recolectar todo aquello que formará parte del estudio realizado. Esto con la cooperación de los empleados que laboran en el mismo.

Sin olvidar uno de los pasos más importantes que sería el documentar las diferentes opiniones de los participantes, instructores y consultores ya que con ello obtendremos puntos clave para complementar la investigación de esta tesis.

Con la mejora continua aplicada en la administración de grupos moderniza los procesos para adaptarlos a las necesidades del negocio y crea un ambiente mejor para todos los que trabajamos dentro del área, participantes e instructores, esperando que en un momento dado nos pueda ayudar a reducir costos dentro de la organización y demostrarnos el retorno de la inversión, además de que logremos también brindarles la calidad de servicio esperada.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En muchas empresas en las cuales se proporciona el servicio de capacitación llegan a caer en la burocracia, existen problemas de procesos repetitivos, duplicidad o pérdida de listas, la documentación no se encuentra bien realizada ni existe una homologación en los expedientes de los cursos, carencia de seguimiento de los cursos e inadecuado servicio de atención a los participantes e instructores, actividades que podrían realizarse de una forma más simple y lo cual conlleva a un retraso en el servicio haciéndolo todo más lento e ineficiente.

Un ejemplo de suma importancia es la administración de grupos, el cual de realizarse de manera adecuada se podría acabar con los problemas descritos con anterioridad, es por ello que en el desarrollo de este trabajo se verá el desarrollo de la misma.

## **HIPÓTESIS**

Con la mejora continua aplicada en la administración de grupos moderniza los procesos para adaptarlos a las necesidades del negocio y crea un ambiente mejor para todos los que trabajamos dentro del área, participantes e instructores, esperando que en un momento dado nos pueda ayudar a reducir costos dentro de la organización y demostrarnos el retorno de la inversión, además de que logremos también brindarles la calidad de servicio esperada.

# CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES Y DEFINICIONES GENERALES

## 1.1 Mejora Continua

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo” - Albert Einstein

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Es una mejora en todos los campos de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y todo lo que pueda mejorarse en una empresa, que redunde a una mejora de la calidad del producto y/o servicio. Que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene. Si tecnológicamente no se puede mejorar o no tiene un costo razonable, la única forma de mejorar el producto es mediante un sistema de mejora continua. Siempre hay que intentar mejorar los resultados. Lo que conlleva una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente. La mejora continua, la entiendo como "mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días". Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día, es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización y prepararse para los próximos requerimientos superiores, por lo que necesitaremos obtener un rendimiento superior en nuestra tarea y resultados del conjunto de la organización.

El Proceso de mejora continua es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresas, los sistemas de gestión de

calidad, Normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir el objetivo de la calidad.

## 1.2 Reingeniería

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.

Tiene como objetivo principal alcanzar las ventajas competitivas, realizando un cambio radical en el manejo Organizacional afectando a toda la Empresa.

Reingeniería es el análisis fundamental y rediseño radical de un sistema completo de negocios, incluyendo:

- ✓ Los flujos de los procesos de negocios.
- ✓ Las definiciones de cargos.
- ✓ La Estructura Organizacional.
- ✓ Los Sistemas de Información.
- ✓ Los Sistemas de Planificación y Control.
- ✓ Los valores y la cultura.

Para conseguir mejoras dramáticas en el desempeño y en la administración del cambio asociado (Michael Hamer).

Para Hamer, la razón fundamental de la Reingeniería se basa en el hecho que los flujos de trabajo, los mecanismos de control y en general la estructura organizacional se generó en un ambiente competitivo diferente orientado hacia la eficiencia y el control. Hoy en día las palabras claves son: Innovación, velocidad.



Las estructuras convencionales están fragmentadas y aisladas, les falta la integración necesaria para mantener la calidad en el servicio.

El realizar un proceso de reingeniería implica el rediseño o mejora de los procesos de la empresa dentro del marco de una estrategia competitiva definida. Los beneficios que se espera conseguir con el proceso de mejora son los siguientes:

- ✓ Racionalización del Proceso y reducción de costos.
- ✓ Mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la empresa.
- ✓ Delimitación adecuada de las funciones y responsabilidades.
- ✓ Evaluación y racionalización de las cargas de trabajo.
- ✓ Mejoramiento de la cultura de trabajo en equipo.

## 1.3 Calidad Total

Es una forma de hacer negocios que implica una decisión estratégica, considera una filosofía de trabajo, que establece que la posición en el mercado de la calidad debe ser buena, siendo éste un proceso que garantiza al cliente interno o el externo de la Organización obtener aquellos aspectos exactamente intrínsecos.

Por lo anterior, esta herramienta descansa en una filosofía que concentra las siguientes variables.

- ✓ Focalización hacia el cliente, superando las expectativas de este.
- ✓ Perfeccionamiento continuo.
- ✓ Compromiso de toda la Empresa.

En los países que se encuentran a la vanguardia del desarrollo económico se va afirmando cada vez más, un enfoque de la Gestión de la Empresa que constituye una profunda innovación. Este nuevo enfoque ha sido desarrollado en Japón y ha constituido un importante aporte al progreso de algunos países en los últimos 30 años.

Con la Calidad Total se modifican radicalmente los siguientes aspectos del sistema Empresa:

- ✓ Valores y prioridades que guían a la dirección de la empresa-
- ✓ Características de la cultura empresarial.
- ✓ Características de los principales procesos de Gestión y decisión.
- ✓ Técnicas y metodología aplicadas por el personal.

El sentido de la Calidad Total puede resumirse en:

- ✓ Empeñarse en hacer las cosas bien a la primera, en todas las unidades o departamentos de la Empresa, para alcanzar la plena satisfacción del cliente interno y externo siguiendo una lógica de mejoramiento continuo, con un fuerte liderazgo de dirección, para garantizar el éxito de una Empresa a lo largo del tiempo.

El proceso de Calidad Total implica:

Mejora continua en todas las actividades de la Empresa

Movilización de todo el personal de la Empresa, es decir, participación de todo el personal en las actividades de mejora.

Formación continua, debe contemplar: Importancia de las relaciones humanas, capacidad para afrontar los cambios, compromiso por parte de la alta dirección para el perfeccionamiento del personal, etc.

Enfoque científico de la resolución de problemas, se basa en datos, hechos y sensaciones.

Hace que el cliente entre a la Empresa para lograr la satisfacción del cliente externo e interno.

## 1.4 Desarrollo Organizacional

Hoy por hoy uno de los temas que más se está trabajando en el área de Recursos Humanos, y que es el tema central del Desarrollo Organizacional (D.O), es el cambio; del cual basta recordar la conocida frase “lo único permanente es el cambio”. Dentro de un ambiente en constante transformación, las empresas no son la excepción, y por lo mismo, diversos autores y con distintos enfoques no dejan de enfatizar la necesidad de manejar adecuadamente el cambio en las organizaciones.

El énfasis de manejar el cambio radical, para muchos autores, en que las empresas que mejor se adapten a su mercado, a sus clientes y competencia, serán las que permanezcan y puedan crecer. Por el contrario, aquellas empresas que no pueden adaptarse a sus mercados cambiantes, a las exigencias siempre nuevas de sus clientes, y a las estrategias y productos innovadores de su competencia, estarán destinadas a desaparecer.

Al mismo tiempo, casi toda la bibliografía revisada por el autor, no deja de enfatizar el papel del líder de la organización o equipo de trabajo en el manejo del cambio. Dicho manejo es fundamental, pues como señala la frase popular “la organización no es sino la sombra alargada del líder”, dando a entender, que la habilidad y capacidad de la organización o equipo de trabajo para adaptarse a su medio, no es más que la habilidad y capacidad de su líder para hacerlo.

Por lo mencionado, la posibilidad de generar o fortalecer en el líder su habilidad de manejo del cambio, es actualmente una necesidad imperiosa en muchas organizaciones. Ante esta necesidad, el presente trabajo pretende ser un pequeño aporte, a partir de la experiencia del autor, sobre algunas habilidades del líder que quiere manejar adecuadamente el cambio en su organización.

## 1.4.1 Antecedentes

Como se mencionó, el D.O. es definido básicamente como el manejo del cambio planificado en las organizaciones. Para entender este manejo del cambio, se han desarrollado distintas teorías y modelos que permiten explicar el mismo.

Dichos modelos representan las características importantes de algunos fenómenos que forman parte del cambio, describen esas características como variables, y especifican las relaciones entre las variables.

- **El Modelo de Kurt Lewin**

Kurt Lewin (1940) introduce dos ideas fundamentales sobre el cambio planificado:

1) Lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante de un campo de fuerzas opuestas, de donde el fenómeno se presenta como un equilibrio resultante de ambas fuerzas, dicho fenómeno es el punto de equilibrio alcanzado por el empuje de las fuerzas.

Para manejar adecuadamente el cambio que se produce, y lograr el punto de equilibrio requerido, es necesario realizar un análisis del campo de fuerzas impulsoras y restrictivas.

2) El modelo de cambio planteado por Levin, es un proceso compuesto de tres etapas: a) descongelar la antigua conducta (o la situación), b) moverla a un nuevo nivel de conducta y c) volver a congelar o recongelamiento de la conducta en el nuevo nivel.

Para implementar el modelo se requiere:

a) determinar el problema –la situación a superar- ;

- b) identificar la situación actual;
- c) identificar la meta por alcanzar;
- d) identificar las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él – mediante el análisis del campo de fuerzas
- e) desarrollar una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

En 1987 Edgar Schein planteo la actualización del modelo, redefiniendo las tres etapas desarrolladas por Levin, a partir de las vivencias experimentadas en cada una de ellas. La etapa de descongelamiento se correspondería a: dolor e incomodidad, culpa y ansiedad; la etapa de mover la situación actual a un nuevo nivel de conducta, corresponde a: reestructuración cognitiva, modelado, información, beneficios; y la etapa de recongelamiento de la conducta en el nuevo nivel, se corresponde con: estabilidad del cambio, conductas y actitudes nuevas.

- **El Modelo de Planeación de Lippit, Watson y Westley**

El modelo de estos autores plantea 7 etapas durante el proceso de cambio, dichas etapas, debido al enfoque psicológico de los autores incluyen la necesidad de un agente “externo” al sistema consultor, así como una fase de “diagnóstico” inicial:

1. Exploración. El desarrollo de una necesidad para el cambio (correspondiente a la fase de descongelamiento de Lewin). Esta etapa es casi una “intuición” al interior de la organización.
2. Entrada. Establecimiento de una relación de cambio. Etapa en la que se necesita de un agente de cambio, mejor si es de fuera del sistema, con quien establecer una relación de trabajo.

3. Diagnóstico. La aclaración o el diagnóstico del problema. Etapa que permite objetividad y aclarar la “intuición” inicial.
4. Planeación. Examen de rutas y metas alternativas. Es el momento de establecer metas e intenciones de acción.
5. Acción. La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. (Las etapas 3 a 5 corresponden a la de movimiento de Lewin).
6. Estabilización y Evaluación. La generalización y estabilización del cambio, correspondiente a la etapa de volver a congelar de Lewin.
7. Terminación. Llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador.

Como se ve, el modelo de Lippitt, Watson y Westley enfatiza el papel del facilitador, el cual es alguien externo a la organización, lo que le permite tener mayor objetividad el momento de apoyar y guiar el cambio. Este modelo es uno de los primeros modelos en D.O., y muestra claramente el rol del consultor como alguien externo a la organización.

- **Modelo del Cambio del Sistema Total (R. Kilman, 1989)**

Este modelo intenta simplificar y focalizar el modelo anterior, para esto, R. Kilman desarrolla 5 etapas, especificando las 5 trayectorias básicas que se han de tomar en cuenta al momento de implementar los cambios.

1. Iniciar el programa, contando con el compromiso y el apoyo de la alta gerencia. Kilman es uno de los autores que subraya la importancia del líder en el proceso del cambio.

2. Diagnosticar los problemas, realizando un análisis concienzudo de los problemas y las oportunidades a los que se enfrenta la organización.

3. Programar las “trayectorias”. Las trayectorias vienen a ser los cinco puntales básicos para manejar el cambio del sistema total llamado empresa.

4. Poner en práctica las “trayectorias”, intervención en cinco puntos de ventaja críticos.

Las cinco trayectorias son: La trayectoria de la cultura; La trayectoria de las habilidades gerenciales; La trayectoria de la creación de equipos; La trayectoria de la estrategia-estructura; y La trayectoria del sistema de recompensa.

5. Evaluar los resultados. Para Kilman resulta importante conocer el aporte que realiza cada “trayectoria”. Sobre todo de las condiciones propiciadas por la cultura, sin las cuales difícilmente tendrá éxito cualquier esfuerzo orientado al mejoramiento.

- **Modelo de Análisis del Flujo. J. Porras (1987)**

Si bien el modelo anterior de Kilman, muestra ser más dinámico que los dos primeros, el modelo de Porras hace énfasis en la movilidad del mismo, por lo mismo, las cuatro corrientes del análisis del flujo son:

1. Arreglos de la organización, que incluyen metas, estrategias, estructura, políticas y procedimientos administrativos, sistemas administrativos, sistemas de recompensa y propiedad.



2. Factores sociales, que incluyen cultura, estilo de dirección, procesos de interacción, patrones y redes informales y atributos individuales.

3. Tecnología, que incluye herramientas, equipo y maquinaria, tecnología de información, diseño del trabajo, diseño del flujo de trabajo, conocimientos técnicos y sistemas técnicos.

Los líderes transformacionales son aquellos que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización, y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Este tipo de liderazgo implica una inspiración que es conducente a nuevos niveles de desempeño.

Misión y Estrategia, es parte esencial de la identidad de la organización, pues la primera da “la razón de ser” y la segunda plasma en la práctica la primera.

Desempeño individual y de la organización, en la medida en que los cambios en el desempeño son cuantitativos, los mismos son transaccionales, pero cuando se generan cambios cualitativos, los mismos son transformacionales.

- **El modelo de David Hurst**

Hurst parte de la necesidad de analizar modelos teóricos, para lo cual toma tres perspectivas de la acción gerencial.

La primera perspectiva es la de la “Acción Racional”, según la cual toda acción tiene un propósito y es racional; este enfoque parte de la economía clásica, que explica que la acción puede justificarse a partir de la maximización en el logro de los objetivos. La segunda perspectiva es la de la “Acción Limitada”, la cual señala que la acción está limitada externamente y determinada situacionalmente; este enfoque es un modelo ecologista que enfatiza el papel del ambiente en la organización de las estructuras. La tercera perspectiva es la de la “Acción Emergente”, según esta perspectiva la acción emerge de un proceso de manera casi aleatoria, por tanto, esta perspectiva concuerda con la naturaleza retrospectiva de la “acción limitada”, pero niega que el conocimiento de las limitaciones externas sea suficiente para predecir la acción.

La cuestión central para Hurst no es cuál de las perspectivas o modelos es el válido, sino que integrando los modelos se requiere estar atento al “patrón existente entre las oscilaciones. Dichos patrones son los ritmos de renovación” que se dan en la organización. Al mismo tiempo, critica que los diversos modelos de cambio –en administración- enfatizan la realización de un cambio rápido y dejan fuera del cambio al líder que los maneja, como si el cambio fuese simplemente un proceso técnico.

El objetivo de Hurst en su obra es desarrollar “otro tipo de racionalidad en la administración, una basada en valores, en que la conducta es considerada intrínsecamente valiosa”.

Para el autor, el proceso seguido por los bosquimanes nómadas del Kalahari, son un buen ejemplo de su modelo. Hasta hace algunas décadas atrás, este pueblo era nómada y recolector, con las siguientes características:

1. Ausencia de jerarquía, debido a la dinámica flexible en la que vivía, no se permitía líderes o autoridades que tengan pleno control, se valoraba más la individualidad y autonomía.

2. Estrategia emergente, es decir, cada familia era autónoma y auto-suficiente, y los individuos debían aprender la variedad de conocimientos para sobrevivir en el desierto. Esto hacía ver sus estrategias como oportunistas y emergentes, ante las situaciones cambiantes de su caminar.

3. Valores cooperativos, el sistema flexible de jerarquías se basaba en la ética del compartir, el éxito de la caza pertenecía a la tribu y no al individuo.

4. Comunicación abierta, claramente manifestada en la estructura de ubicación de sus chozas, las cuales estaban todas orientadas al centro, lugar de reunión de la tribu por las noches. Esta comunicación abierta, y el compartir del aprendizaje, aseguraba la paz interna en las relaciones.

5. Visión Compartida, durante sus largas noches de intercambio, los ancianos compartían sus leyendas, sus mitos y sus héroes; todo en el cosmos tenía una razón de ser.

6. Estructuras estables, la característica más prominente de la cultura cazadora es su visión del mundo como sistema, en equilibrio natural del todo

Las características desarrolladas, le permiten decir al autor, que “la banda de cazadores se estructuraba como una organización de aprendizaje”. Analizando la situación actual de los bosquimanes, como pastores y agricultores, se puede caracterizar su forma de vida por:

1. El cuidado de sus Posesiones, transformación debida al contacto con la riqueza material de la cultura occidental. Este hecho, afecto su valor de compartir entre ellos.

2. Ruptura de la comunicación, evidente a partir del cambio en la estructura de sus chozas, las cuales crearon bardas alrededor suyo, cerraron puertas y se orientaron en distintas direcciones.

3. Surgimiento de la jerarquía, debido a las disputas entre los miembros, fue necesario recurrir a un jefe local Bantu para que ocupe un liderazgo jerárquico.

Las consecuencias desastrosas de la transformación, vividas por los bosquimanos, se dan también en las organizaciones actuales para el autor.

Para mostrar esto, analiza la historia de varias empresas como Nike, las cuales en sus inicios plasmaron varias de las características de los pueblos nómadas; dichas características se plasmaron en organizaciones de aprendizaje, lo que les permitió una rápida adaptación a su entorno, llegando a ser líderes en su mercado.

Al mismo tiempo que estas organizaciones se afianzan en su mercado, van transformándose en organizaciones de rendimiento, donde el aprendizaje es menos probable y si se produce no es en los márgenes; razón por la que en estas organizaciones surge la burocracia y el énfasis por las estructuras poco flexibles. Esta transformación no es mala en sí, en tanto el ambiente permanezca estable y poco turbulento, pero es desastrosa el momento en que el mercado se hace cada vez más dinámico y cambiante.

Este proceso de cambio y transformación en las organizaciones parece ser unidireccional, vale decir, irreversible; pero es precisamente esto lo que origina el desafío, la necesidad de re-crear en las organizaciones su capacidad de aprendizaje y flexibilidad de adaptación. En cierta medida el modelo es sencillo,

los gerentes han de cuidar las habilidades que generan valor agregado, pero en la periferia de la organización se han de desarrollar las habilidades de flexibilidad y adaptación.

Hurst identifica cinco elementos a tomar en cuenta el momento de la transformación: la gente, los roles y tareas, la estructura, fuentes de información y los sistemas de recompensa.

La gente que inicia una organización se caracteriza por reunir capacidad y experiencia en lo que hace, son intuitivos en cuanto al éxito de lo que van construyendo.

Los roles son poco claros, las personas “crean las oportunidades, y las oportunidades los crean a ellos”, los conocimientos y estructura iniciales sobre las tareas no son bien conocidos ni claros. Tanto la organización como su ambiente interno y externo están evolucionando juntos.

Los equipos surgen de manera casi natural, debido a la característica poco estructurada de los roles y tareas. No hay tiempo para las jerarquías y procesos estructurados, los equipos se arman por intereses compartidos.

Las redes de relaciones no se reducen a los miembros de la nueva organización, sino que estos a su vez se encargan de desarrollar fuertes lazos con el exterior, lo que permite que personas de fuera se conecten con la organización, bien para entrar a ella o para apoyarla desde su lugar de influencia.

El reconocimiento en los primeros años es más de tipo psicológico y subjetivo que económico, pero de gran impacto motivacional para sus miembros.

Con el paso del tiempo, el conocimiento de mercado y los éxitos alcanzados, estos elementos se transforman de la siguiente manera:

a. La Misión pasa a convertirse en Estrategia, vale decir, si bien la Misión surge como fruto de lo aprendido en los primeros años, con el tiempo la práctica y el éxito alcanzado va generando una estrategia, que es la explicación racional retrospectiva del éxito alcanzado, que con el pasar de los años va cobrando mayor importancia que la misión, pues la justifica y se muestra como el camino a seguir para consolidarla. De esta manera, la misión pasa a un segundo plano.

b. Los roles se convierten en tareas, es decir, si al principio las actividades eran libremente generadas por los fundadores, en la medida que se consolidan surgen las normas y procedimientos establecidos, los cuales permiten seleccionar personal con perfiles instrumentales para las tareas definidas, el compromiso con la misión pasa a segundo plano.

c. Los equipos se convierten en estructura. A la par que surgen los procedimientos y normas, y la organización se va burocratizando, se hace necesario el surgimiento natural de jerarquías en su interior, lo cual va generando una estructura que dificulta la espontaneidad y la libre comunicación; los equipos pierden su naturaleza dinámica.

d. Las redes se convierten en sistemas, vale decir, lo que en principio era un libre fluir de comunicación con el exterior, cambia a ser un sistema de comunicación formal que filtra el intercambio con el exterior.

e. El reconocimiento se convierte en compensación, es decir, se formalizan los procesos de evaluación de desempeño instrumental, los “viejos” quieren

distinguirse de los “recién llegados” y buscan recompensas tangibles que muestren dicha diferenciación.

Finalmente, la gente cambia, si bien de manera muy lenta, pero es parte del cambio de la Misión en Estrategia. Con frecuencia, son los fundadores quienes van saliendo primero, generando el inicio del cambio en la misión, luego van saliendo el personal antiguo en la medida en que se contrata personal con mayor experiencia instrumental

De esta manera Hurst justifica el éxito de las organizaciones de Rendimiento, las cuales reemplazan a las organizaciones de Aprendizaje en un ciclo “natural” de transformación. Citándolo en su comentario de manera textual al respecto, señala: “Pero si el proceso evolutivo presentado aquí es correcto, con frecuencia todo lo que los observadores de fuera están mirando es el equivalente en la organización de los restos fósiles. Pues las estructuras y las rutinas rígidas que ahora caracterizan el modo de rendimiento de la organización no dan muchos indicios de cómo las estrategias exitosas se aprendieron en primer lugar: la carne puede haber abandonado hace mucho tiempo los huesos.”

Para Hurst se enfrentan dos modelos, el de las organizaciones de Aprendizaje, caracterizadas por su flexibilidad y búsqueda permanente de innovación, versus las organizaciones de Rendimiento, caracterizadas por su burocracia y casi imposibilidad de cambio. Si bien casi todos preferiríamos desarrollar una organización de aprendizaje, el problema es que en la práctica este tipo de organizaciones requieren procesos prolongados de ensayo y error para desarrollarse, por lo que es mucho más fácil tender a organizaciones de Rendimiento, donde la relación causa-efecto es a corto tiempo y permite a los gerentes mostrar resultados.

En este punto, vale la pena rebatir algunas de las ideas expuestas por Hurst, las cuales no dejan de ser interesantes por sí mismas, por la manera en que las plantea, y por el interés puesto en su enfoque en la persona. Si bien Hurst inicia su obra enfatizando en la necesidad de desarrollar un modelo a partir de una revisión y fundamentación teórica, considero que la misma queda corta cuando

la presenta en la introducción a la obra. Esto queda demostrado en la revisión bibliográfica desarrollada en el punto II de este trabajo.

La falta de una revisión bibliográfica adecuada, o quizá su voluntaria exclusión, permiten una comparación de su modelo –de 5 puntos: la gente, los roles, los equipos, las redes y el reconocimiento-, con el modelo de Porras –Arreglos de la organización, factores sociales, tecnología y escenario físico-, el cual aborda elementos que Hurst no toma en cuenta y que en opinión del autor del trabajo si se lo debe hacer, uno de ellos es el de los “sistemas técnicos”, los cuales –de cierto modo- definen los procesos de comunicación a implementar en la organización.

Otro aspecto a observar en la obra es con relación al proceso seguido entre la organización de aprendizaje y la de rendimiento, pues si bien el modelo es coherente en sí mismo, no toma en cuenta cuando la nueva organización se “desdobla” o surge de una organización existente, y donde los “fundadores” ya conocen el mercado, y la industria misma donde se desarrollará la nueva empresa. En este tipo de organizaciones nuevas, será de vital importancia conocer la experiencia anterior de estos “fundadores”, pues si los mismos han tenido la experiencia de organizaciones de aprendizaje y rendimiento, lo más seguro es que mantengan el modelo de organización de aprendizaje, pues lo conocen y reconocerán su valor.

Este último aspecto me lleva a la crítica central al modelo de Hurst, pues él, al igual que otros autores, menciona muy de pasada el rol del líder en el manejo del cambio, limitándose simplemente a señalar que es parte del cambio de gente que se da en la organización. Mi experiencia personal me enseña que no es así, el hecho de desarrollar una organización de aprendizaje es parte misma de los valores del líder, y el mantenerla y aún acrecentarla es responsabilidad suya, por tanto, la mayor parte de responsabilidad recae en el o los líderes de la organización.

Se podrá refutar a esta observación, señalando que el proceso de transformación presentado por Hurst se da en la gran mayoría de las organizaciones, y que muchas veces, el o los líderes fundadores no es que se vayan necesariamente,



sino que incluso “los ayudan a irse”, debido a los intereses económicos que se van creando en las organizaciones de éxito.

Esto puede ser verdad, pero aquí se debe profundizar en dos aspectos:

a. Es necesario diferenciar entre los líderes fundadores y los accionistas o dueños de la empresa. En definitiva, quienes marcarán el rumbo a seguir y la velocidad en la transformación serán los accionistas o dueños de la empresa, por tanto los líderes fundadores no serán responsables directos de los cambios. Cosa distinta si los líderes son a la vez los dueños o accionistas de la organización.

b. Si el líder fundador es a la vez dueño de la organización, y es el impulsor de la organización de rendimiento, retomando a Burke y Litwin, no son líderes transformacionales, sino transaccionales, y la Misión no fue –ni en los inicios de la organización- la razón de ser de la misma.

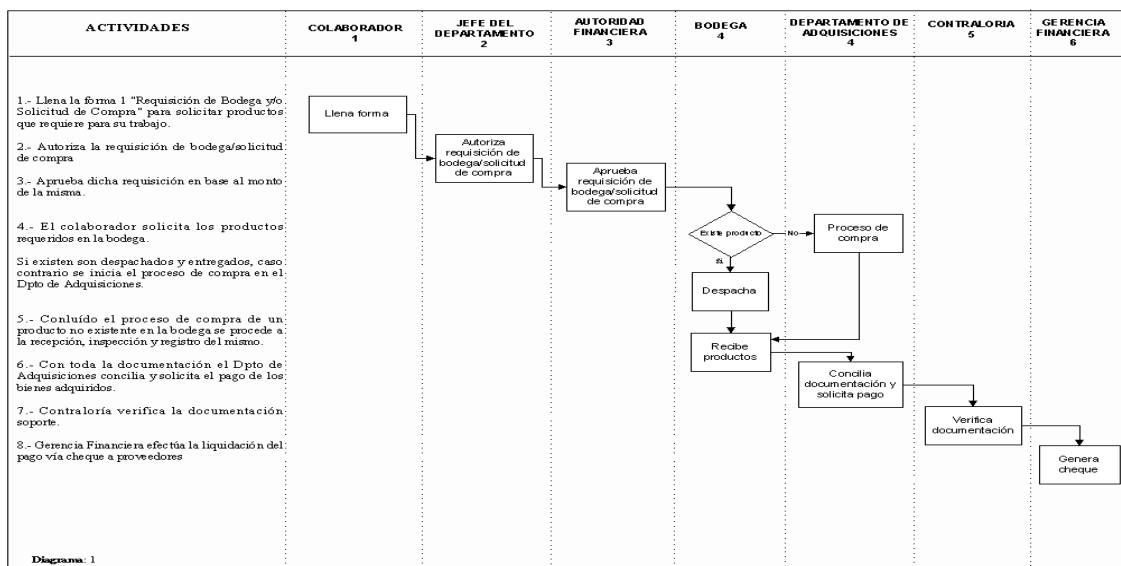
## 1.5 Tipos de Procesos en una Organización

Definimos un proceso como una serie o conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Estos se componen en tres tipos principales de actividades:

- ✓ Las que agregan valor: Son las actividades encaminadas a entregar valor al cliente.
- ✓ Las de traspaso: Son actividades que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales.
- ✓ Las de control: son las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de fronteras.

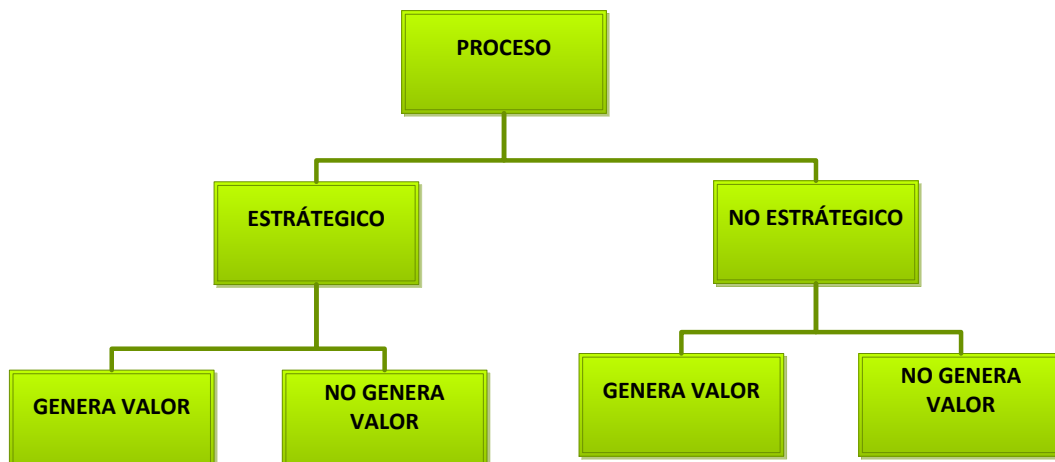
Ejemplo de flujo de proceso a través de controles y fronteras dentro de la organización.



Los tipos de procesos estratégicos son los más importantes e indispensables para los objetivos, las metas, el posicionamiento y la estrategia declarada de la organización.

Los procesos estratégicos son una parte integrante de la manera como la institución se define a sí misma. Los de valor agregado son los procesos indispensables para satisfacer los deseos y las necesidades del cliente, y por los cuales este está dispuesto a pagar. Suministran o producen algo que el aprecia como parte del producto o servicio que se ofrece.

La siguiente ilustra los tipos de organización:



El objetivo primario de la reingeniería de procesos los constituye aquellos procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado, no solo se estudiarán los procesos estratégicos y que agregan valor sino también todos los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que contienen dichos procesos.

Sistemas: Estos sostienen procesos que van desde sistemas de procesamiento y administración de información, por una parte, hasta sistemas sociales y culturales otras.

Políticas: Estas que sostienen actividades de procesos incorporan normalmente las reglas escritas y los reglamentos que prescriben la conducta y el comportamiento relativo a como se ha realizado el trabajo.

Algunos de los beneficios para las organizaciones al aplicar la reingeniería de procesos:

- ✓ Aumento de rentabilidad
- ✓ Aumento de satisfacción de clientes
- ✓ Disminución de costos
- ✓ Disminución de tiempos de respuesta en los procesos
- ✓ Aumento de ingresos
- ✓ Mejora de calidad
- ✓ Mejora de productividad
- ✓ Aumento de participación en el mercado
- ✓ Involucra a las personas en la resolución de problemas
- ✓ Obtener una ventaja competitiva
- ✓ Rendimiento sobre la inversión

## CAPÍTULO 2. TEORÍAS DE LA MEJORA CONTINUA

### 2.1 Los 14 Puntos de la filosofía de Deming

Esos principios, fueron pilar para el desarrollo de la calidad y permitió que países como Japón y los tigres asiáticos, se posicionaran por delante de países destacados hasta ese momento por su competitividad, originada principalmente por la calidad de sus productos de exportación. Asimismo, Estados Unidos cuando se auto-descubrió volvió a ocupar el sitio que como potencia económica había poseído con anterioridad. El famoso documental de "Por qué Japón puede y nosotros no", les hizo despertar de un letargo de varias décadas, redescubriendo así a sus propios "gurúes".

Revisaremos brevemente los 14 puntos considerados como básicos para conseguir la transformación de la industria. Estos principios resultan útiles en cualquier nación, tipo de empresa de fabricación o de servicios grande o pequeña e incluso para una división de una empresa u organización.

1. Crear constancia de mejorar el producto y servicio, con el objetivo de ser competitivos, permanecer en el negocio proporcionando puestos de trabajo.

"El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa. Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio brindando empleo a la colectividad por medio de la innovación, la investigación, la mejora continua y el mantenimiento".

Este primer principio es válido y lo seguirá siendo de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará. Se dice, que hoy día la I+D debería convertirse en I+D+I, Investigar, Desarrollar e Innovar de forma permanente, aunque haya algunos que todavía apliquen, sobre todo en España, la conocida frase de Unamuno: "Que inventen ellos", al referirse a los logros de Alemania y otros países en la ya lejana época de Franco.

## 2. Adoptar una nueva filosofía

"Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio poco atento con el cliente. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo resulten inaceptables", ya que en el fondo, esconden costes ocultos contenidos en los reprocesos y que se destacan en el cálculo de los costes totales de la calidad.

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las operaciones de la empresa. Uno de los principios de la ISO 9000 los establece explícitamente: "La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta". Lamentablemente muchas empresas van saltando de unas a otras filosofías, que buscan afanosamente fuera de su organización, cuando tienen en el interior de su empresa y de sí mismos mucho que descubrir.

## 3. Dejar de depender de la inspección en masa

Las empresas anticuadas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, desechando o re elaborando los productos defectuosos. Una y otra práctica resultan innecesariamente costosas. En realidad, la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección, sino de la mejora del proceso.

Este principio fue mal comprendido. Una empresa, aplicando el principio al pie de la letra, redujo de 20 a 4 sus inspectores de calidad con el consiguiente problema en el deterioro de la calidad de sus productos, ya que no modificaba el proceso. La inspección no se elimina, simplemente se hace innecesaria, lo cual se logra por el crecimiento de su personal, y por el control de sus procesos. Si una empresa tiene problemas de calidad, debería inspeccionar al 100%, para asegurarse de que no lleguen productos defectuosos al mercado. Deming lo recomendaba durante una visita a una fábrica en España de un conocido

japonés, líder en Calidad Total. Cuando se le preguntó ¿cuántas empresas ha encontrado con Calidad Total?, respondió que ninguna, pues de todas las que había visto, no encontró una sola gráfica de control, razón por la cual consideró que no había control en sus procesos y, por lo tanto, seguían con la inspección masiva de sus productos.

#### 4. Acabar con la práctica de hacer negocios teniendo como base únicamente al precio

Los departamentos de compras suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto, frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deberían buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo.

El coste de un producto no es el precio de compra sino el precio de uso. Una materia prima que se adquiere de un proveedor nuevo, por más que se encuentre en la lista de proveedores homologados, famosa hoy día, causará grandes pérdidas hasta que el proceso se ajuste y el resto de insumos se acoplen a la nueva materia prima. Si es difícil obtener la misma calidad en dos lotes diferentes de un mismo proveedor, con mucha más razón lo será obtenerla de dos proveedores distintos.

Algunas empresas han malinterpretado este principio desarrollando el concepto de "Proveedor Único", disponiendo un solo proveedor para todos sus productos, cuando lo que proponía Dr. Deming era una "fuente única para cada producto".

#### 5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio

La mejora no es un esfuerzo que se realiza una sola vez. La dirección está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.

Además de la mejora continua de los productos, deben mejorarse también los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos

métodos. El estudio de la capacidad de procesos, el ir estrechando los niveles de tolerancias hasta llegar al 6 sigma (3,4 defectos por millón), hace que las empresas puedan realmente destacarse en este mercado globalizado. Este aspecto, es reforzado concretamente en la cláusula 8.5.1 de ISO 9001, establece: "La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctoras y preventivas y la revisión por la dirección".

Muy pocas empresas utilizan o comprenden el concepto del Cpk (Índice de capacidad de proceso) y su relación con la variabilidad del proceso mismo medido por medio de la varianza.

## 6. Implantar la formación

Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles, o bien pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en su propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto de manera incremental como radicalmente. Primero se debe tener conocimiento de lo que se hace, más allá del mero seguimiento el procedimiento, el mecánico que sepa de mecánica, el soldador de soldadura, etc. ISO 9000 lo confirma en 6.2 cuando establece que el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

La organización debe:

Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;

Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;



Evaluar la eficacia de las acciones tomadas;

Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

Hoy día la capacitación se degenera secuencialmente. Cada persona que se entrena mal se degenera el conocimiento recibido.

## 7. Adoptar e implantar el liderazgo

La tarea del supervisor no es decirle a su personal qué hacer, ni amenazarla ni castigarla, sino dirigirla. Dirigir supone ayudar al personal a hacer un mejor trabajo y aprender mediante métodos objetivos quién necesita ayuda individual.

Desarrollar líderes a todos los niveles es obligación del líder superior, eliminando el temor, a veces tan extendido de que si son mejores terminarán echándole a él.

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un adecuado ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a implicarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

## 8. Desechar el miedo

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que las personas se sientan seguras.

Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en qué consiste el cambio, son pocos los gerentes que dan muestras de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando hacia metas inalcanzables, culpando a sus subordinados de la falta

de capacidad de los procesos que realmente son de responsabilidad gerencial. Nos decía Ishikawa que el 85% de los problemas son responsabilidad de la Gerencia, pocos entienden lo que esto significa. Desterrar el temor a equivocarse. Cómo lamentamos en las capacitaciones al interno de la empresa, cómo en presencia del superior, nadie se atreve a hablar, preguntar o menos cuestionar, eso sí causa pena y apenas éste sale del recinto las preguntas y cuestionamientos afloran por miles.

#### 9. Derribar las barreras entre departamentos

Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa "compiten" entre sí o tienen metas que chocan entre sí. No trabajan como un equipo para resolver o prever sus problemas, y peor aún, la consecución de metas de un departamento pueden causarle problemas a otro.

Aunque Hammer y Champy lo utilizaron como caballo de batalla en su famosa reingeniería, ésta se concentró en muchos casos en despidos de personal, fusiones y adquisiciones, perdiéndose así la gran oportunidad para derribar barreras entre departamentos que se olvidan que la batalla no es interna sino contra una competencia externa que no da tregua y unos clientes que no están dispuestos a exigir menos que lo mejor. Existe un gran desgaste entre departamentos que hace difícil llegar a soluciones correctas. Hoy en día, el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado al mencionar que el problema es de organigrama, es decir de poder, nos guste o no.

#### 10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra

Estos principios no le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas.

Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación. Algunas empresas certificadas bajo ISO 9000, abusan de la palabra ISO, como si esto fuera lo realmente importante, olvidándose de la mejora continua de la calidad en procesos producción y servicios. ¿Por qué cuando se habla de los logros alcanzados en las últimas tendencias gerenciales, muy poco se dice de la calidad y de la competitividad de las empresas?

#### 11. Eliminar los cupos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección

Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa.

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrara en reducirla, las metas se alcanzarían solas. Qué se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes con sus altibajos, si éstos varían debido a causas normales (aleatoriedad propia del proceso). Se alcanzan las metas y nadie analiza por qué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso. Los premios y castigos no mejoran procesos.

#### 12. Eliminar las barreras que privan a la personas de estar orgullosas de su trabajo

“La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y

los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso superar esas barreras"

Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, el fallo está en el sistema, no en las personas. Fallos en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el hecho de reconocer los logros, en estudiar las causas del fallo, en la ausencia de procesos de mejora continua. Algunas personas con la sana intención de democratizar las empresas quieren involucrar a los empleados en la definición de la Misión y Visión de la empresa, pero no están dispuestos a escuchar sugerencias en la mejora de sus propios procesos. La participación es la forma de hacer más valiosa a una persona.

### 13. Estimular la educación y la automejora en todo el personal

"Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas".

Este principio es un complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como "Formación y Desarrollo de Competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

### 14. Actuar para lograr la transformación

"Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta dirección con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una crítica de

personas que entiendan los Catorce Puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos".

La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe suceder algo más que llamar al consultor, y nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose primero, y cumpliendo su tarea después. Aquellas empresas que hoy en día nos dejan mayor satisfacción en nuestra consultoría, son aquellas en las que el Gerente General fue el pilar del cambio, y establecía buenos alineamientos, motivaba a su personal, y se comprometía con el ejemplo. El mejor consultor nunca sustituye a un mal gerente.

## 2.2 Los cinco pasos de la Mejora Continua

Tomando en cuenta lo anterior resumiremos los pasos en 5 puntos. Cuando se ha instalado el cambio en la organización, se ha logrado el nuevo ambiente de trabajo, la nueva responsabilidad de la empresa; disposición al cambio, actitud positiva a los nuevos órdenes y a las nuevas tecnologías, la apertura a las sugerencias y participación de todos los miembros de la organización. Entonces el trabajo en equipo se generaliza.

Fijar objetivos. Objetivos de corto alcance que apoyen la consecución de los objetivos generales de la planeación del negocio.

Objetivos claros, medibles, realistas, definidos predominantemente en términos operativos, que pueden ser entendidos por todos los miembros de la organización cuyo desempeño pueda observarse sobre una base diaria o semanal.

Medir la ejecución. Medir a través de indicadores sencillos del dominio de todos los que deban estar involucrados. Enviar vía correo electrónico un reporte de graficas de avance semanal y/o mensual. La medición inmediata y de retroalimentación oportuna obedecen al hecho de que si no medimos nuestra operación, no sabremos si estamos mejorando, cuando y como lo hemos hecho.

Establecer prioridades. No es posible en ocasiones poner atención total a la resolución de los problemas o deficiencias detectados al mismo tiempo, ello se hace necesario que se establezca un orden de prioridades. Las prioridades establecidas deberán ser del conocimiento de todos.

Analizar los problemas. El análisis del problema tiene efectos más positivos cuando es llevado a cabo en grupo, en equipo.

El análisis interdisciplinado con la participación de personal de distintas áreas y con distinta preparación académica y experiencia enriquece la solución; enriquece también a los integrantes del equipo y fortalece la comunicación entre los mismos. Las personas necesitan compartir su experiencia, apoyarse unos a otros a formar el trabajo en equipo, para lograr la eficiencia de la organización de manera satisfactoria para todos.

Incrementar las mejoras. Una vez que se ha llegado a una acción por realizar bien estructurada se aplica en el área de trabajo y se mide y cuantifica la mejora. Cuando se ha determinado la cantidad de mejoramiento alcanzado, se establecen unos objetivos y reinicia el proceso.

## 2.3 Capacitación Continua

Se entiende por Formación Continua el conjunto de acciones formativas que se desarrollan para mejorar tanto las competencias y cualificaciones de los profesionales en formación como la recualificación de los profesionales ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del profesional. Asimismo se entiende como Formación Continua toda actividad de aprendizaje realizada a lo largo de la vida con el objetivo de mejorar los conocimientos, las competencias y las aptitudes con una perspectiva personal, cívica, social o relacionada con el empleo.

El concepto de Formación Continua, entendido como una acción global, rompe con las concepciones tradicionales. Con su implantación dejan de tener sentido las diferencias convencionales entre "educación" y "formación" y su sectorialización de la vida humana en tres estadios claramente separados: escuela, trabajo y jubilación.

La Formación Continua fundamentalmente está dirigida a conseguir los siguientes propósitos básicos:

- Reforzar el nivel de cualificación de los profesionales en los diferentes sectores, evitando así el estancamiento en su cualificación y mejorando por tanto su situación laboral y profesional.
- Responder a las necesidades específicas de las organizaciones y empresas.
- Potenciar la competitividad de las instituciones y empresas.
- Adaptar los recursos humanos a las innovaciones tecnológicas y a las nuevas formas de organización del trabajo.
- Propiciar el desarrollo de nuevas actividades económicas.

Las exigencias del avance de las ciencias, el acelerado desarrollo tecnológico, la apertura de nuevos escenarios competitivos, los nuevos tratados de comercio,



la presión social, el efecto de la globalización, la competitividad han dado paso, a que las empresas aborden la necesidad de contar con una buena política educativa en pro de la capacitación y desarrollo de su recurso humano. A eso que se ha denominado "educación o formación permanente"

Lo cierto que ante la realidad de este aquí y ahora de los diferentes escenarios económicos, comerciales, surgen varias interrogantes como:

- ¿Cómo debe enfrentar la empresa la educación de su personal?
- ¿Cómo debe ser programada?
- ¿Específicamente a quién se le debe dar prioridad?
- ¿Qué métodos deben utilizarse?
- ¿Por qué es conveniente para las empresas?
- ¿Qué involucra ello? ,

Son algunas preguntas que debe afrontar la gerencia.

Quienes han estado interesados sobre estos tópicos han comentado que la educación permanente debe proyectarse tanto para los jóvenes que concluyen sus estudios académicos y se incorporan al mercado de trabajo, como para los adultos. En el primer caso, tiene que concebirse como un necesario y vital complemento de aquellos estudios que permita su actualización de acuerdo con el desarrollo tecnológico, nuevos modelos y conocimientos que se demandan.

Se insiste en señalar, que este mismo criterio debe orientar la formación permanente del personal adulto, que como es sabido ya cuenta con una base educativa amplia, pero que muchas veces queda desfasada por no actualizarla, sin olvidar que la psicología del adulto y su marco de referencia pueden exigir ajustes metodológicos, además de inyectarles estímulos motivacionales que eviten resistencia al cambio, por el contrario un interés en crecer y aprovechar sus percepciones adquiridas para que con nuevos conocimientos se logren mejores resultados.. No se les puede marginar, lo que sería un gran error.

Los expertos en lograr una motivación y mejor utilización del recurso humano, señalan que la educación permanente del adulto sin base educativa es la que sin duda presenta más dificultades, puesto como se visualiza, no se trata de actualizar estudios, sino de cubrir los vacíos y dar un estirón a la aptitud de este personal para que pueda estar en condiciones de cubrir las exigencias de los nuevos puestos de trabajo.

Las empresas del presente deben preocuparse por la educación de su personal, mantener un constante inventario de sus necesidades, hacer que el departamento de recursos humanos este pendiente que se proporcione la información que requiere el personal para cumplir con el logro de sus objetivos, lograr una verdadera productividad, cohesión en la participación de tomas de decisiones con una integrada y auténtica cultura organizacional acorde a los últimos avances de las técnicas administrativas.

Urge no descuidar la vinculación de las empresas con la formación de profesionales en las Universidades, con el fin de intercambiar sus necesidades, definir el perfil del profesional que se requiere, y proporcionarle los conocimientos que se necesita.

No hay que olvidar, que el hecho de que la empresa haya sido la primera en advertir el déficit formativo de sus empleados de cara a las exigencias del desarrollo tecnológico y que en muchas ocasiones haya sido ella misma la que ha financiado y organizado los planes, programas de formación permanente, no justifican el que necesariamente debe ser así, pues esto implica, con todos sus riesgos, el asumir funciones que, al menos en parte corresponden a la sociedad en general.

Existe el riesgo, como sucede, que se margine, en nuestro caso, a la mediana y pequeña empresa, que no tiene capacidad para abordar la formación de sus

empleados, y se estanquen en el verdadero aprovechamiento de las habilidades potencial de estos.

La empresa a través de su gerencia debe estar atenta de cuál es su actual programa de formación que debe corresponder a una verdadera planificación de objetivos que coordinen el desarrollo tecnológico de la empresa y la promoción de su personal, pues de lo contrario se cae en un despilfarro de la utilización y motivación de sus recursos y se conducen al fracaso.

Hay que tomar en cuenta, que no resulta fácil aceptar los cambios que la época presente manifiesta a todos los niveles, sin embargo, una empresa con iniciativa y deseos de permanencia debe incorporarlos a sus actividades desdeñando cualquier sistema rutinario.

Considerar lo que aporta Paulo Freire cuando dice: el proceso de cultura de los adultos, como un acto de conocimiento, mediante el cuál la persona se capacita para analizar críticamente la cultura que ha moldeado y de este modo, tras la reflexión pertinente, actuar sobre ella, es sumamente necesario, no debe descuidarse.

Definitivamente, la formación permanente no es una aspiración, ni siquiera un tema de discusión de sociólogos y pedagogos, es una realidad que acompaña al desarrollo tecnológico, especialmente ahí en donde se produce, es algo que hay que considerar y en donde las empresas no deben descuidarse a fin de garantizar operatividad, crecimiento, beneficios, productividad y sobre todo utilización correcta del capital humano que se tiene.

## **CAPÍTULO 3. ETAPAS DE LA METOLOGÍA APLICADA A LA MEJORA CONTINUA**

### **3.1 Etapa Uno. Preparación del Personal**

El propósito de esta primera etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van realizar la mejora continua. Esta producirá un mandato de cambio, una estructura organizacional, una constitución para el equipo y un plan de acción.

Se comienza con un consejo ejecutivo sobre las metas y objetivos que se buscan como avance decisivo de la institución y que son la justificación de este proyecto de mejora.

Se establece el enlace esencial entre las metas decisivas de la institución, además se definen los parámetros del proyecto relativos a costos, riesgos y cambio organizacional. En esta etapa se reúne el personal para su capacitación y se produce el plan inicial de gestión del cambio.

#### **3.1.1 Ámbitos dentro de las Organizaciones**

Incidir en tres ámbitos dentro de las organizaciones:

- **Conciencia:** Crear una conciencia sobre la necesidad de mejorar la calidad a partir de las expectativas completas de los clientes y usuarios.
- **Comunicación:** Facilitar la comunicación y el intercambio de información entre organizaciones para aumentar la productividad y competitividad.
- **Práctica Directiva:** Convertirse en una práctica directiva dentro de las organizaciones para el diagnóstico, planeación, desempeño y evaluación.

El criterio evalúa los procesos de desarrollo para el personal docente, administrativo y de apoyo, incluyendo también aquellos procesos que estimulen y aseguren la participación del personal en la mejora continua. Considera

además los métodos utilizados para medir, mejorar y reconocer el desempeño de las personas en la institución.

## 3.2 Etapa Dos. Enfoque

### 3.2.1 Tipos de Expectativas

El enfoque se refiere a la filosofía de diseño de los sistemas y metodologías de la Organización para lograr la calidad total, orientándose hacia:

- La prevención
- La mejora de procesos
- La toma de decisiones basada en cifras, datos y hechos
- EL estímulo al autocontrol y a la auto evaluación
- La integración por sistemas

También en esta etapa es de suma importancia considerar la Visión del proceso. Se identifican elementos del proceso, problemas, cuestiones actuales; medidas comparativas del rendimiento de los actuales procesos.; oportunidades de mejoramiento y objetivos; definiciones de los cambios que se requieren; y se producen declaraciones de la nueva "visión" del procesos.

### 3.2.2 Tareas Principales

Para realizar un avance decisivo en el rendimiento de los procesos es importante que en esta etapa se desarrollen las siguientes tareas principales:

- Entender la estructura de los procesos. Esta tarea amplia nuestra comprensión de los aspectos estáticos del proceso modelado, identificando todas las actividades y pasos del proceso; las organizaciones y las funciones de oficios primarios que toman parte en él; preparando una matriz de actividades / pasos contra organizaciones / cargos; sistemas y tecnología usados y las políticas aplicables.

La estructura del proceso se define en función de las actividades, pasos, insumos, productos y estímulos. Necesitamos definir las actividades como principales subdivisiones de un proceso.

- Entender el flujo del proceso. En esta tarea reconocemos explícitamente que el proceso no se ejecuta de la misma manera todas las veces. Por el contrario, lo normal es que se pongan en práctica variaciones bajo diversas circunstancias. A una serie de actividades / pasos que se ejecutan juntos condicionalmente la llamamos un subproceso.

- Rendimiento

La tarea consiste en identificar instituciones comparables, determinar el rendimiento de sus procesos y las diferencias principales que expliquen las diferencias de rendimiento, y evaluar la aplicabilidad de dichas diferencias a nuestros procesos.

Determinar los impulsos del rendimiento. Esta tarea define los factores que determinan el proceso Identificado.

- Fuentes de problemas y errores
- Capacitadores e Inhibidores del rendimiento del proceso
- Disfunciones e incongruencias
- Fragmentación de actividades u oficios
- Lagunas de información o demoras

El criterio evalúa la administración y la efectividad del uso de la información para apoyar la mejora continua de la institución. Evalúa también los sistemas y procedimientos establecidos para obtener, validar, analizar, documentar y difundir esta información entre el personal.

### 3.2.3 Redefinición de los Procesos

Un procedimiento es, una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí ejecutadas por un conjunto de empleados ya sea dentro de un mismo departamento o abarcado varias dependencias para obtener el resultado que se desea, por lo cual un procedimiento se caracteriza por no ser un sistema, el sistema es un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin; el cual, no se le puede confundir con un método individual de trabajo ya que un método se refiere específicamente a cómo un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.

Un procedimiento se asimila a un programa puesto que un programa es un plan para ejecutar un conjunto de actividades dentro de los tiempos programados.

Un instructivo de procedimientos es fundamentalmente, la representación gráfica y la narración literal del procedimiento, acompañadas de los formatos utilizados en su desarrollo, el instructivo de llenado en cada formato, la descripción de los objetivos del procedimiento, sus políticas y sus fundamentos jurídicos.

### 3.2.3.1 Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos es el documento técnico normativo en el que se registra y actualiza todo lo referentes al conjunto de actividades u operaciones que en forma cronológica y detallada se establece para realizar las funciones agregadas en procedimientos.

Independientemente de servir como medio de consulta, y de acuerdo con la concepción moderna de los manuales, también se utiliza como medio de comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de la empresa.

Existen dos secciones que aparecen invariablemente en el manual de procedimientos y son:

- Texto
- Diagramas

El Texto. Redacción y contenido del texto, este texto describirá el procedimiento, enumerando las operaciones que componen, en orden cronológico, precisando en qué consiste cada operación y quien debe ejecutarla, como debe ejecutarla, cuando dónde y para que deba ejecutarse.

El texto señala quien es el responsable del procedimiento, el objetivo que se persigue con su ejecución y el de sus partes principales, así como las políticas que deben aplicarse.

Los Diagramas La gran confusión que presenta la terminología administrativa se hace más evidente, probamente, por que el personal no conoce el significado de



los símbolos y muchas veces saben de la existencia de dicho diagramas pero no los comprenden, este tema lo ampliaremos posteriormente.

Las formas. La mayor parte del material que se maneja está constituido por “formas” por ello, se incluirá en el manual una sección de formas, que contengan todas las que se emplea en los procesos. (Las cuales estarán incluidas en los anexos)

Todo esto con el fin de tener plasmado en papel la lógico que lleva el proceso de reservación de salas y el acceso al área de Capacitación Bolívar, y así no dejar ninguna tarea ni función fuera de los procesos y hacer más consistente cada paso, cada actividad y facilitar el sentido y el porqué de su realización.

### 3.2.3.2 Documentación del Proceso

Un manual de procedimientos es el documento técnico normativo en el que se registra y actualiza todo lo referentes al conjunto de actividades u operaciones que en forma cronológica y detallada se establece para realizar las funciones agregadas en procedimientos.

Independientemente de servir como medio de consulta, y de acuerdo con la concepción moderna de los manuales, también se utiliza como medio de comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de la empresa.

Existen dos secciones que aparecen invariablemente en el manual de procedimientos y son:

- Texto
- Diagramas

**El Texto.** Redacción y contenido del texto, este texto describirá el procedimiento, enumerando las operaciones que componen, en orden cronológico, precisando en qué consiste cada operación y quien debe ejecutarla, como debe ejecutarla, cuando dónde y para que deba ejecutarse.

El texto señala quien es el responsable del procedimiento, el objetivo que se persigue con su ejecución y el de sus partes principales, así como las políticas que deben aplicarse.

**Los Diagramas** La gran confusión que presenta la terminología administrativa se hace más evidente, probamente, por que el personal no conoce el significado de los símbolos y muchas veces saben de la existencia de dicho diagramas pero no los comprenden, este tema lo ampliaremos posteriormente.

**Las formas.** La mayor parte del material que se maneja está constituido por “formas” por ello, se incluirá en el manual una sección de formas, que contengan todas las que se emplea en los procesos.

Todo esto con el fin de tener plasmado en papel la lógica que lleva el proceso de reservación de salas y el acceso al área de Capacitación Bolívar, y así no dejar ninguna tarea ni función fuera de los procesos y hacer más consistente cada paso, cada actividad y facilitar el sentido y el porqué de su realización.

- La presentación del manual de procedimientos.

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática para hacer un determinado trabajo.

La presentación de procedimientos aislados no permiten conocer la deficiencia en la calidad de los servicios presentados, y la necesidad de precisar los problemas y/o dificultades administrativas que se presentan en la continuidad de la operación de un organismo público o privado, en mucho obedece a la ausencia de procedimientos redactados que permitan la realización de estudios encaminados al mejoramiento administrativo, de la necesidad de que estos se agrupen en forma ordenada en un solo documento “Manual de Procedimientos”

- Elementos de un manual de procedimientos:

1. Normas de operación

Una norma es un ordenamiento que le indica a la persona lo que debe realizar, las normas de operación que regulan las decisiones de un procesamiento se agrupan en apartados específicos del manual.

Las normas de operación se deben definir con claridad, previniendo las diversas situaciones que se presentan al operar los procedimientos. Se debe definir las sanciones de carácter administrativo en los casos que no se cumplan con las normas de operación.

## 2. Descriptivo del procedimiento

Es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actitudes u operaciones que haya que realizar y que integran un procedimiento, esta narración tendrá los siguientes alcances: quien (responde), cómo y cuándo (descripción de las actividades y tiempo de duración de la misma), y con qué se debe efectuar (formato o documento).

Como se puede apreciar para el descriptivo del procedimiento se utiliza un formato tabulador de cuatro columnas.

- En la primera se especifican los responsables de llevar a cabo la actividad.
- En la segunda se describe la actividad a realizar por los responsables.
- En la tercera el tiempo destinado a su ejecución.
- En la cuarta y última se indica los formatos que son utilizados en las actividades.

## 3. Diagrama de flujo

Los diagramas de flujo representan en forma gráfica la secuencia que siguen las actividades de un determinado procedimiento, muestra las unidades, áreas o puestos que intervienen para cada actividad. Estos se utilizan principalmente en el análisis de los procedimientos sin embargo, presentado en forma sencilla y accesible dentro de un manual, proporcionan una descripción de conjunto, que facilitan la comprensión de los mismos.

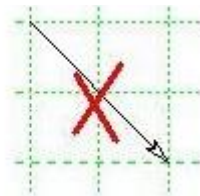
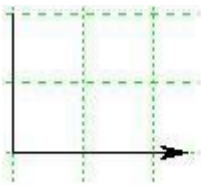
La forma más usual de representar los procedimientos en forma tabular en el que se representa en una sola carta, el flujo o secuencia de las operaciones en su totalidad, correspondiente al puesto, área o personas en una columna. El flujo o secuencia va de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha y la cantidad de columnas dependerán del número de áreas, puestos o personas que intervienen en un procedimiento.

#### 4. Simbología a utilizar

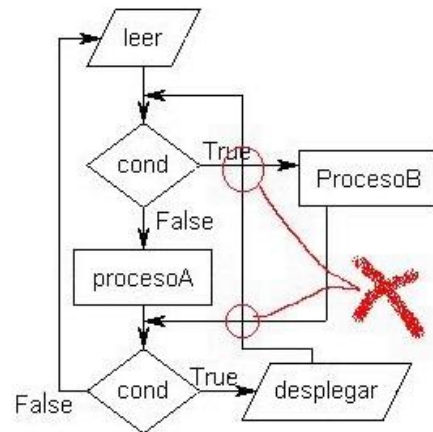
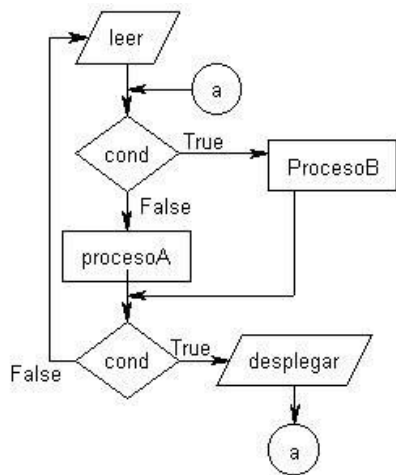
Para diagramas existen símbolos a los que se les confiere convencionalmente su significado, además existen reglas para su aplicación.

A continuación se presenta la simbología que deberá usarse en la diagramación conocida con el nombre de simbología ANSI. Denomina de esta manera porque fue desarrollada por el American National Standard Institute (ANSI).

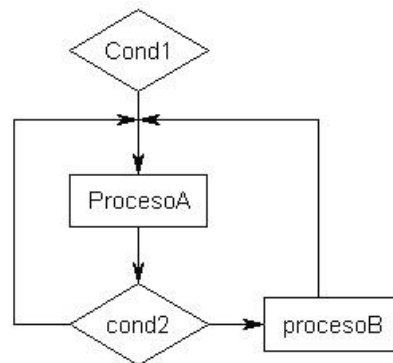
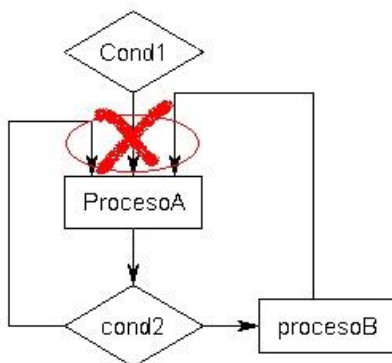
- Reglas de los diagramas de flujo
  1. Debe de indicar claramente dónde inicia y dónde termina el diagrama.
  2. Cualquier camino del diagrama debe de llevarse siempre a la terminal de fin.
  3. Organizar los símbolos de tal forma que siga visualmente el flujo de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
  4. No usar lenguaje de programación dentro de los símbolos.
  5. Centrar el diagrama en la página.
  6. Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales.



7. No cruzar las líneas de flujo empleando los conectores adecuados sin hacer uso excesivo de ellos.

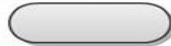

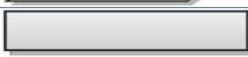


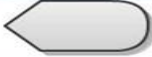
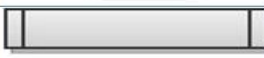

















8. No fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores.
9. Solo debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo. Pero pueden llegar muchas líneas de flujo a otras líneas.



10. Las líneas de flujo deben de entrar a un símbolo por la parte superior y/o izquierda y salir de él por la parte inferior y/o derecha.
11. Evitar que el diagrama sobrepase una página; de no ser posible, enumerar y emplear los conectores correspondientes.
12. Usar lógica positiva, es decir, realizar procesos cuando es verdadera la condición y expresar las condiciones de manera clara (por ej., “no es a  $\neq$  de b”  $\implies$  “a=b”).
13. Comentar al margen únicamente cuando sea necesario.

## 5. Lineamientos

Nombre	Símbolo	Función
<b>Inicio/Final</b>		Se utiliza para representar el inicio o fin de un proceso o programa
<b>Entrada/Salida</b>		Se utiliza para representar la introducción de datos por medio de periféricos.
<b>Proceso</b>		Se utiliza para representar cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.
<b>Decisión</b>		Se utiliza para indicar operaciones lógicas o de comparación entre datos.
<b>Documento</b>		Se utiliza para representar la salida de datos por impresora, pero en ocasiones es usado para mostrar datos o resultados.
<b>Desplegar/Mostrar</b>		Este es utilizado para representar la salida o para mostrar la información por medio del monitor o la pantalla.
<b>Proceso predefinido</b>		Se utiliza para representar procesos ya definidos tales como llamada a procedimientos o funciones y el inicio del mismo.
<b>Base de datos</b>		Se utiliza para representar la escritura o almacenado de datos en la base de datos.
<b>Almacenamiento de datos</b>		Se utiliza para representar la escritura o almacenado de datos en disco o en línea.
<b>Unir</b>		Se utiliza para acoplar segmentos del diagrama o para recibir la línea de flujo.
<b>Multi-documento</b>		Se utiliza para representar la salida, despliegue o impresión de varios documentos.
<b>Entrada manual</b>		Representa la intervención de usuario para dar una entrada a datos requeridos (No se confunda con el símbolo de Entrada / Salida).
<b>Operación manual</b>		Representa la intervención del usuario para realizar un proceso manual.
<b>Almacenamiento interno</b>		Se utiliza para representar el almacenamiento en memoria de algún proceso o valor.
<b>Cinta magnética</b>		Representa datos grabados en una cinta magnética.
<b>Límite de ciclo</b>		
<b>Preparación</b>		Expresa proceso de llamada a un proceso subalterno.
<b>Tarjeta</b>		Representa la entrada de datos o lectura de datos de una tarjeta perforada o recientemente de memorias de almacenamiento.
<b>Retraso</b>		Representa la atraso para poder iniciar el siguiente proceso o tarea.
<b>Conector (dentro de página)</b>		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama
<b>Conector (fuera de página)</b>		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en distinta página del diagrama
<b>Línea de flujo</b>		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones

En cuanto a su contenido y uso: La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas, de tal modo que su comprensión sea clara.

La redacción del contenido del símbolo de operaciones debe iniciar con verbo conjugado en presente y en tercera persona de singular.

Cuando se presenta varios tantos de un documento, el original se identifica con letra "o" y las copias mediante dígitos "1", "2", "3", etc., además deben indicarse el destino de la misma.

El contenido el símbolo conector de actividades será con número, teniendo en cuenta que los contenidos de entrada y salida deben ser iguales.

## 6. Formato e instructivo del llenado

Un formato es un documento de papel impresa, cuya finalidad es establecer la comunicación administrativa entre las diferentes áreas que intervienen en el desarrollo de un procedimiento contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados por los usuarios de los mismos.

Es necesario que inmediatamente después del diagrama de flujo del procedimiento, se incluya las formas que en él se utilizan, así como sus respectivos instructivos de llenado.



### 3.2.3.3 Análisis de la Información

Con el proceso previamente documentado se lleva a cabo un análisis previo en el cuál se llegó a la conclusión que no cuenta con una actualización previa lo que conlleva a una confusión entre el personal del área y que no exista delimitaciones en funciones por lo que afectan al área, por lo que se procedió a una previa actualización del manual en el cual se puede observar que se hicieron cambios en las actividades.

### 3.2.3.4 Implementación de Procesos

Después del análisis, la implementación de procesos es a través de una inducción con todo el personal para que puedan tener conocimiento de todas las actividades a realizar, mediante revisiones periódicas del trabajado realizado.

### 3.2.3.5 Actividad de Apoyo

En esta etapa se determina trabajar con un manual de procedimientos, puesto que es una de la mejores herramientas para documentar Capacitación, la cual se caracteriza por contener diagramas de flujo, así mismo, contiene todas las instrucciones, responsabilidades e Capacitación sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización, ya que por medio de este manual se desea informar al personal del área de las actividades que se deben realizar dentro de la misma.

### 3.3 Etapa Tres. Solución

El criterio evalúa el desempeño de los aspectos más relevantes de la institución, incluyendo la relación con el proceso de mejora continua en lo que corresponde a la satisfacción del cliente (estudiantes, padres de familia, comunidad) así como el desempeño y la efectividad del proceso educativo, administrativo y financiero.

También se solicita información de los niveles de desempeño en comparación a otras instituciones u organizaciones similares:

- Resultados de la satisfacción de clientes
- Resultados del desempeño académico
- Resultados de los servicios administrativos, de apoyo y financieros
- Resultados del desarrollo integral del personal

Instrumentar e informar. Esta tarea identifica la información necesaria para medir y manejar el rendimiento del proceso, define puntos donde la información se puede almacenar y agrega subprocesos, según se necesite, para capturar, reunir y diseminar la información necesaria. Por instrumentar queremos decir instalar los instrumentos necesarios para medir las variables del rendimiento por los cuales vamos a administrar el proceso. Por información queremos decir hacer disponible la información de rendimiento en una forma útil. Los instrumentos tienen que suministrar información completa y congruente.

Interfases e información. Esta tarea define los cambios de proceso necesarios para reducir o simplificar interfases, tanto internas como externas. Identifica y elimina duplicación de corrientes de información, y con ellas las actividades de reconciliación necesarias para resolver a cuál de los duplicados se debe dar crédito.

Especificar Implantación. Esta tarea utiliza los módulos definidos para evaluar alternativas estructurales y alternativas de implementación. El análisis de estas

alternativas conduce enseguida a la implantación elegida de cada módulo en el espacio, el tiempo y la organización.

Tecnología. La tecnología es una de las herramientas claves para el proceso de la mejora continua. Lo demás es solo información y potencial humano.

Planificación de una Implementación. Desarrolla planes preliminares para implementar los aspectos técnicos del proceso rediseñado, incluso desarrollo, adquisición, instalaciones, prueba, conversión e implantación. Se determinan tiempos en fase. Al término de esta tarea se complementa la etapa de solución. La revisión de este punto es el más importante de todo el proyecto de la mejora.

## CAPÍTULO 4. MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE GRUPOS

### 4.1 Necesidad de la Mejora Continua

Debido a que la sociedad va exigiendo un mayor status de calidad, el servicio que se les brinda a los participantes de cursos se verá obligado a poder cubrir ese reto para mejorar sus procesos.

Y para ello es muy importante llevar a cabo un proceso para llegar a este fin. Para esto es muy importante saber la diferencia de tener un proceso de mejoramiento continuo o contar con un simple programa de mantenimiento.

Uno de los factores decisivos en la mejora continua es el desear ser proactivos el querer adelantarse a los hechos, seguir un plan preestablecido para generar la situación deseada, prevenir problemas antes de que estos se presenten, resolver problemas pequeños antes de que se vuelvan críticos forma parte de un proceso de mejoramiento continuo y sobre todo, debemos ser realistas; tal y como lo aclara Jim Collins en su Libro Empresas que Sobresalen: “De ninguna manera es posible tomar una serie de buenas decisiones sin hacer frente primero a los hechos desnudos” y “Los hechos son mejores que los sueños” Por lo cual es necesario:

1. El liderazgo necesita una visión, igualmente crear un clima en el cual la verdad se oiga y los hechos desnudos se confronten, Crean una cultura en la cual todos tienen la oportunidad de ser oídos y en la cual se oiga la verdad”.
2. Prácticas básicas para que se oiga la verdad:
3. Dirigir con preguntas, no con respuestas.
4. Usar dialogo y debate, no-coerción.
5. Realizar autopsias sin culpar a nadie.
6. Crear mecanismos de bandera roja.

Por qué: “Llevar una compañía de buena a sobresaliente no es cuestión de presentar las respuestas y después motivar a la gente para seguir su

mesiánica visión. Es cuestión de tener la humildad de reconocer que uno todavía no sabe las respuestas y hacer luego las preguntas que lleven a las mejoras percepciones posibles”.

Visto desde esta perspectiva y tomando en cuenta lo anterior podemos enfocarnos más a fondo en la estrategia a seguir.

El doctor Edward Deming hizo en Japón el concepto que se conoce como el Ciclo de Deming y que presenta la base estratégica para un proceso de mejoramiento continuo. Las cuatro actividades principales contempla cubren el total de todos los proyectos y responsabilidades que cada miembro de una organización debe observar.

Planear: Antes de realizar cualquiera de las acciones diarias o específicas debe existir siempre un pronóstico, una expectativa, un antecedente, un plan contra el cual compara el desempeño durante su realización.

Hacer: Llevar a cabo todo lo que se planea es de vital importancia para validar la efectividad de lo planeado con los resultados. Si algo de lo que se planeó se deja de hacer y los resultados obtenidos no son los que se buscaban, no se sabrá con seguridad si fue debido a que se dejó de hacer o porque la estrategia desde el principio fue errónea.

Revisa: La comparación del desempeño real de la organización con la expectativa, antecedente o plan preestablecido es básica para asegurar la actividad del mismo.

Corregir. En caso de que la revisión de los resultados intermedios muestre que es necesario hacer modificaciones a la estrategia, estas deberán realizarse inmediatamente para no entorpecer el avance de las actividades de los demás miembros del equipo, o los programas de acción de los demás departamentos o áreas.

La retroalimentación hacia el líder o hacia la dirección general en esta fase es clave de manera especial, ya que con base en la claridad con que se haya captado los principales esenciales de la estrategia se establecerán la estructura y las responsabilidades de cada área y departamento.

La retroalimentación, la comunicación y la solución inmediata de las dudas y de los malos entendidos son indispensables para establecer un ambiente de comunicación y participación positivas. El último paso en esta fase de planeación es definir un plan de plazos estimados, es decir, tablas de tiempos estimados de implantación de todo el sistema.

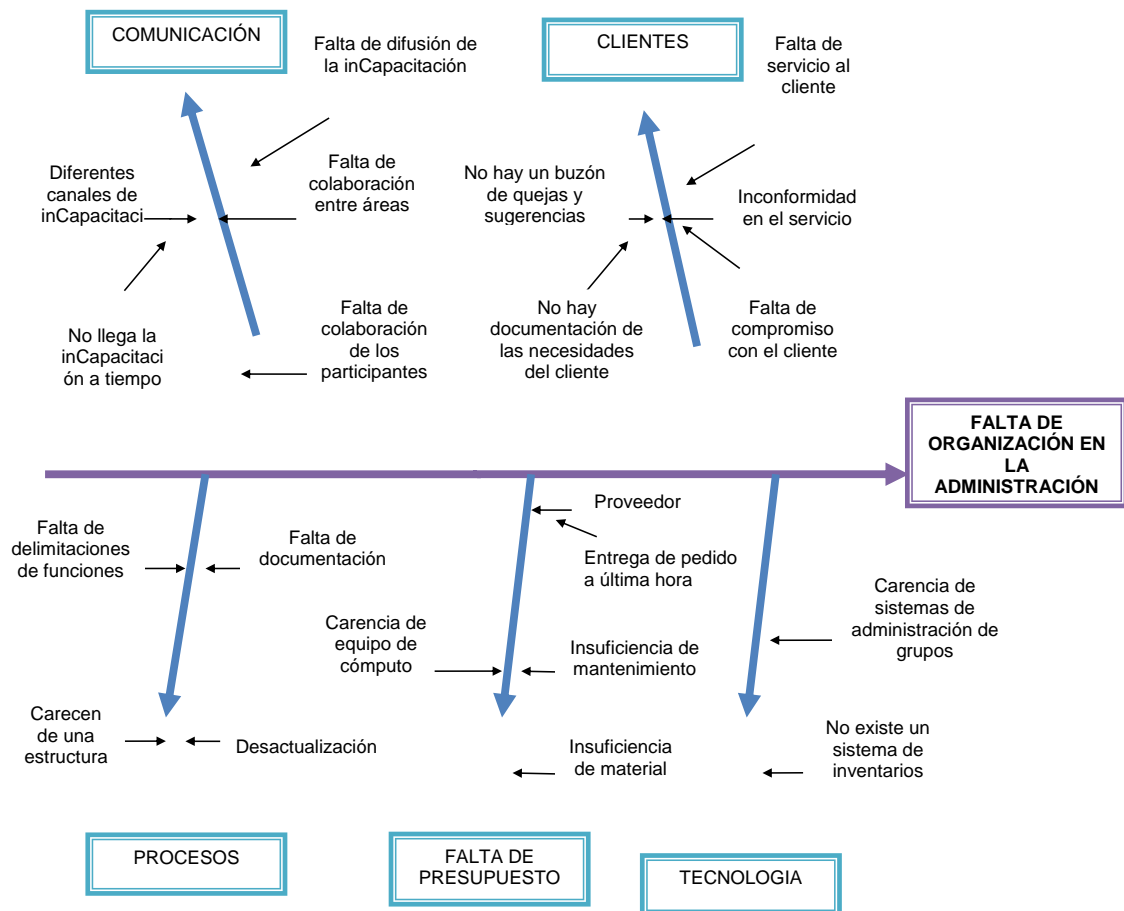


El ciclo de Deming comprende las acciones necesarias para el mejoramiento continuo. El corazón de este proceso radica en la decisión de llevarlo.

## 4.2 Métodos para la Búsqueda de la Mejora Continua

### 4.2.1 Metodología

Para poder determinar el problema y encontrar la causa de la raíz del área de Capacitación se utilizó una herramienta denominada diagrama de causa-efecto o de Ishikawa, el cual es una herramienta que muestra la relación de una característica de calidad y los factores que la causan. El diagrama resultante fue el siguiente:



Una vez identificadas las causas principales las cuales conllevan a un problema, se realizó un plan de mejora continua en el cual se habla de las soluciones a cada uno de ellos:

## Plan de Mejora

CAUSAS PRINCIPALES	SOLUCIÓN AL PROBLEMA
Comunicación	Implementar una estrategia para fortalecer la comunicación entre personal del área y consultores.
Clientes	Capacitar al personal del área, así mismo, tener una documentación previa de quejas y sugerencias para brindar un mejor servicio al cliente y así garantizar la satisfacción del mismo.
Falta de presupuesto	Realizar un plan de negocio para identificar los problemas y las fortalezas de la empresa.
Tecnología	Crear nuevos sistemas que ayuden al control de inCapacitación.
Procesos	Analizar, documentar y Actualizar los procesos del área de Capacitación para mantener informado al personal y así conozcan sus actividades a realizar.

En la siguiente tabla se hablara de una de las causas principales del problema de la organización en la administración.



SU CAUSAS PRINCIPALES DEL PROBLEMA	SOLUCIÓN AL PROBLEMA
Falta de delimitaciones de funciones	Realizar un perfil de puesto que nos ayuden a identificar las funciones del personal, así como, el análisis del mismo. De esta manera podremos identificar y delimitar las funciones del personal. (VER ANEXO 2)
Falta de documentación	Mapear y actualizar los procesos que se llevan a cabo en la administración de los Campus de Capacitación
Carencia de una estructura	Apoyar con la recopilación de la inCapacitación, funciones, roles y perfiles de puesto para conocer el área.
Desactualización	Actualizar los procesos que ya tenemos recabados y darlos a conocer al personal.

Una vez identificadas las causas principales y proponer una solución al problema se aplicara a continuación un cuadro de doble entrada Implementación – Impacto, en donde el impacto se refiere al signo del problema que tan grave es y la implementación de que tan difícil o fácil puede dar solución al problema, para lograr identificar y analizar cuáles son las causas más importantes y posibles de solucionar.

		IMPACTO	
		ALTO	BAJO
IMPLEMENTACION	CAUSA PRINCIPAL		
	COMUNICACIÓN	FACIL	
		DIFICIL	x
	CLIENTES	FACIL	x
		DIFICIL	
	PROCESO	FACIL	x
		DIFICIL	
	FALTA DE PRESUPUESTO	FACIL	
		DIFICIL	x
	TECNOLOGIA	FACIL	
		DIFICIL	

Lo que se puede deducir del diagrama anterior, es que la raíz del problema radica en la falta de comunicación en el área y de documentación de procesos por lo cual de esta manera no se cumplan las actividades estipuladas, lo que por ende ocasiona que se altere el proceso y además que el mismo presente características finales inadecuadas.

Partiendo de la causa raíz se hicieron las siguientes propuestas de solución:

1. Crear diagramas de flujo para determinar las características del procedimiento para los procesos existentes (mapeo de procesos).
2. Documentar el proceso de administración de grupos mediante un manual de procedimientos que ayuden a controlar los recursos e inCapacitación del área de Capacitación.
3. Establecer toma de tiempos para revisar los procedimientos y deducir el error en los procesos.

Una vez establecidas las posibles soluciones, se midieron en el costo, el tiempo e impacto que estas tendrán para encontrar la más factible.

En la tabla siguiente se muestra el resumen de estimación de las posibles soluciones al problema:

Alternativa	Costo	Tiempo	Impacto
1	Bajo	Medio	Medio
2	Bajo	Medio	Alto
3	Bajo	Alto	Alto

## 4.3 Alcance

Inicia en la detección de oportunidades de mejora, lo que conlleva a la implementación, seguimiento y medición de las acciones que se deben realizar para lograr la eficiencia en los procesos y procedimientos de la entidad.

Generalmente el alcance de la mejora continua involucra a todos los procesos de la organización, ya sea mediante propuestas hechas por el mismo personal dónde se refleje un avance y progreso para la organización, o bien, detectadas por Auditorías internas o externas que se realicen a lo largo del año.

Si el despliegue de la mejora continua no es adecuado y está mal coordinado, todo el proceso pierde efectividad, aun cuando se logren algunos resultados iniciales.

Así como resulta importante la continuidad, no lo es menos el despliegue que permite llegar a todos los niveles de la organización con las rutinas de mejora. El enfoque de sistema, requiere que los distintos procesos sean visualizados como integrantes de un sistema global donde el resultado final dependerá de la calidad de las interacciones entre los mismos. En este sentido, es impensable que la mejora continua funcione sin integrar a todos los sectores y procesos.

Un proceso de mejora continua, como su nombre lo indica, no tiene solución de continuidad. Es decir, es imposible reconocer un final para el mismo. Contrariamente, lo esperable es que las rutinas de mejora se integren al día a día de la organización y se utilicen para general resultados alineados con los objetivos estratégicos de la misma.

Los ejemplos más destacados, como el Toyota ProductionSystem, son estables y facilitan la extensión de las prácticas en toda la compañía

La incapacidad para mantener la continuidad genera impactos muy negativos en la dotación y una duración limitada (entre 1 y 4 años), después de recorrer 3 fases (introducción, difusión y decaimiento). Los motivos son diversos y, en general, relacionados con programas estáticos sin capacidad de evolución. A veces se verifica una cuarta fase de relanzamiento de la mejora.

## 4.4 Beneficios

- Reconocimiento de problemas

Una compañía que cree en la mejora continua está constantemente buscando formas de hacer que sus servicios, productos, personal y mercadeo sean aún mejores de lo que ya son. Estas compañías están abiertas a sugerencias y críticas constructivas. Son conscientes de sus adversidades y problemas, y en lugar de quedarse estancadas o rehusarse a creer que no pasa nada malo, ellas lo ven como una oportunidad de mejorar.

- Confianza en el trabajador

La mejora continua demuestra a los trabajadores que su trabajo es realmente significativo para la compañía. Se les enseña a los empleados a mejorar su rendimiento, lo cual a su vez los motiva a ellos mismos. Además, se espera que los empleados trabajen juntos en equipo para poder encontrar nuevas ideas para la compañía. Hasta el trabajo negativo tiene un propósito: demostrar al negocio dónde se encuentran los problemas, y esforzarse para hacer las cosas mejor en el futuro.

- Éxito

Los métodos de mejora continua a menudo conducen al éxito en la compañía que usa esta filosofía. Es muy raro que cualquier tipo de negocio esté estallando de éxito de un día para otro. En su lugar, los esfuerzos de un negocio exitoso llevan tiempo y paciencia para crecer y salir adelante. Una base sólida y mucho trabajo duro construirán uno próspero, y gran parte de eso es reconocer las áreas que necesitan mejoras y hacer los cambios. La mejora continua reconoce y actúa en el desarrollo y mejora de un negocio. Además, las compañías que escuchan y responden a las opiniones de los clientes son confiables para los mismos, ellos sienten que son escuchados y que el negocio realmente implementará cambios.

- Desventajas

Mientras que la mejora continua es, en general, una excelente manera de operar para una compañía, esta estrategia de negocio viene con su propio conjunto de desventajas. Entrenar a los empleados para trabajar en un ambiente de mejora continua lleva tiempo y dinero, además del tiempo que ya se ha invertido en entrenar nuevos empleados para llevar a cabo sus principales funciones laborales. Esto puede hacer que el proceso de inicio sea largo y tedioso para los nuevos empleados. Además, las compañías que están siempre en búsqueda de maneras de mejorar, corren el riesgo de cambiar partes de su negocio que en realidad están funcionando bien. No todos los comentarios negativos de los empleados y de los clientes van a ser precisos, ni lo que realmente necesite la compañía.

## CASO PRÁCTICO

En la empresa Dinámica Diseños, S.A. de C.V. se realizará una Reingeniería de Procesos en el área de Capacitación de acuerdo al Sistema de Gestión de Calidad para lograr un mejor rendimiento y aumentar la productividad del personal.

- Documentación del proceso

En esta primera fase se documentara el proceso más afectado que conllevan a la administración de grupos en el área de Capacitación, en el proceso se observara cuáles son los pasos que se deben de seguir, detallando cada paso y observando si se cuenta con las características adecuadas.

Para esto se elaboraron diagramas de flujo que muestran procedimientos de cada actividad con la finalidad de representar la secuencia y las relaciones entre actividades en un espacio físico, los cuales se documentaran a través de un manual de procedimientos.

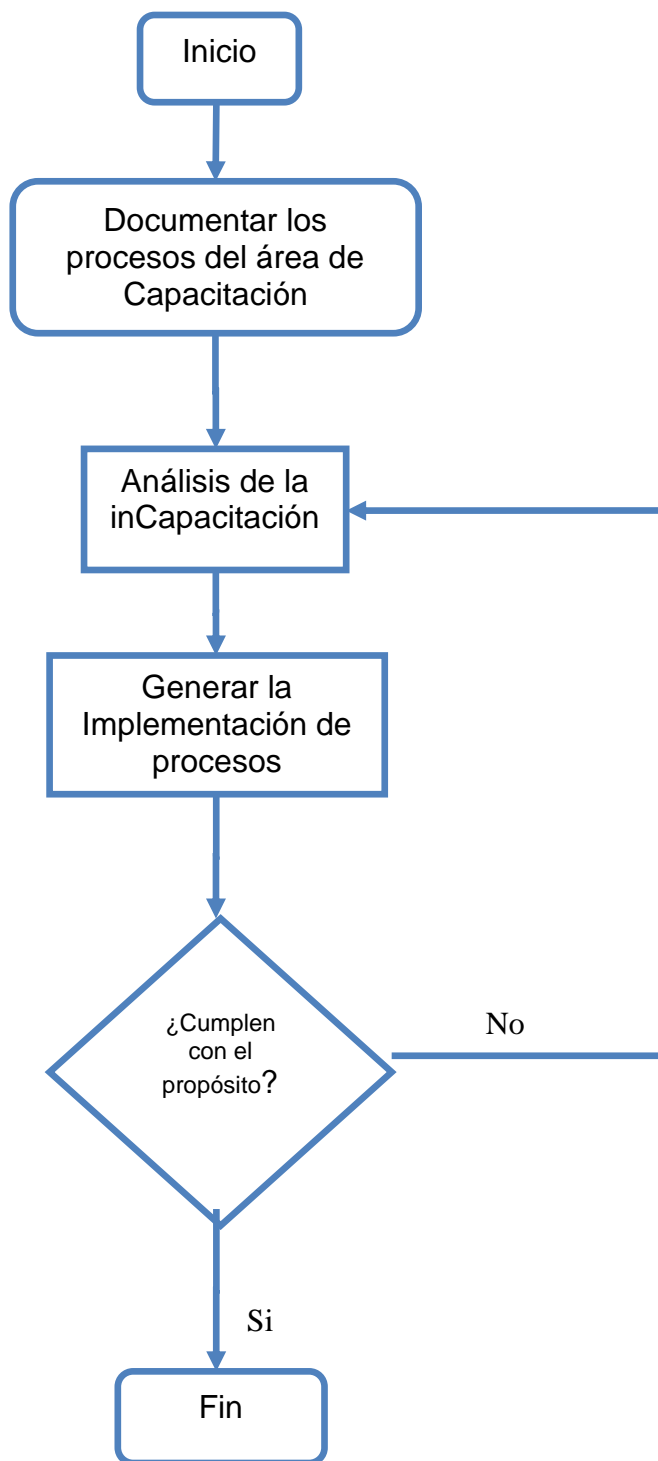
- Análisis de la información

Con el proceso previamente documentado se procedió a un análisis previo en el cual se llegó a la conclusión que no cuenta con una actualización previa lo que conlleva a una confusión entre el personal del área y que no exista delimitaciones en funciones por lo que afectan al área, por lo que se procedió a una previa actualización del manual en el cual se puede observar que se hicieron cambios en las actividades.

- Implementación de procesos

Posteriormente con la documentación del proceso se realizó la implementación en el cual se dio una pequeña inducción al personal nuevo y al personal que ya se encontraba laborando para que tuvieran conocimiento de las actividades.

## Diagrama de Flujo de Actividad de Apoyo





- Elaboración de Manuales y Diagramas de Flujo

Para la elaboración de los manuales de la administración de grupos, es necesaria la colaboración de todo el personal involucrado en el proceso, ya que es de suma importancia el definir con exactitud cada paso. Esto nos ayudara a dar un mejor desempeño dentro del área.

Se debe elaborar los diagramas de flujo que intervienen en los procesos y estos tienen que estar bien estructurados sin olvidar incluir los departamentos que intervienen en el proceso.

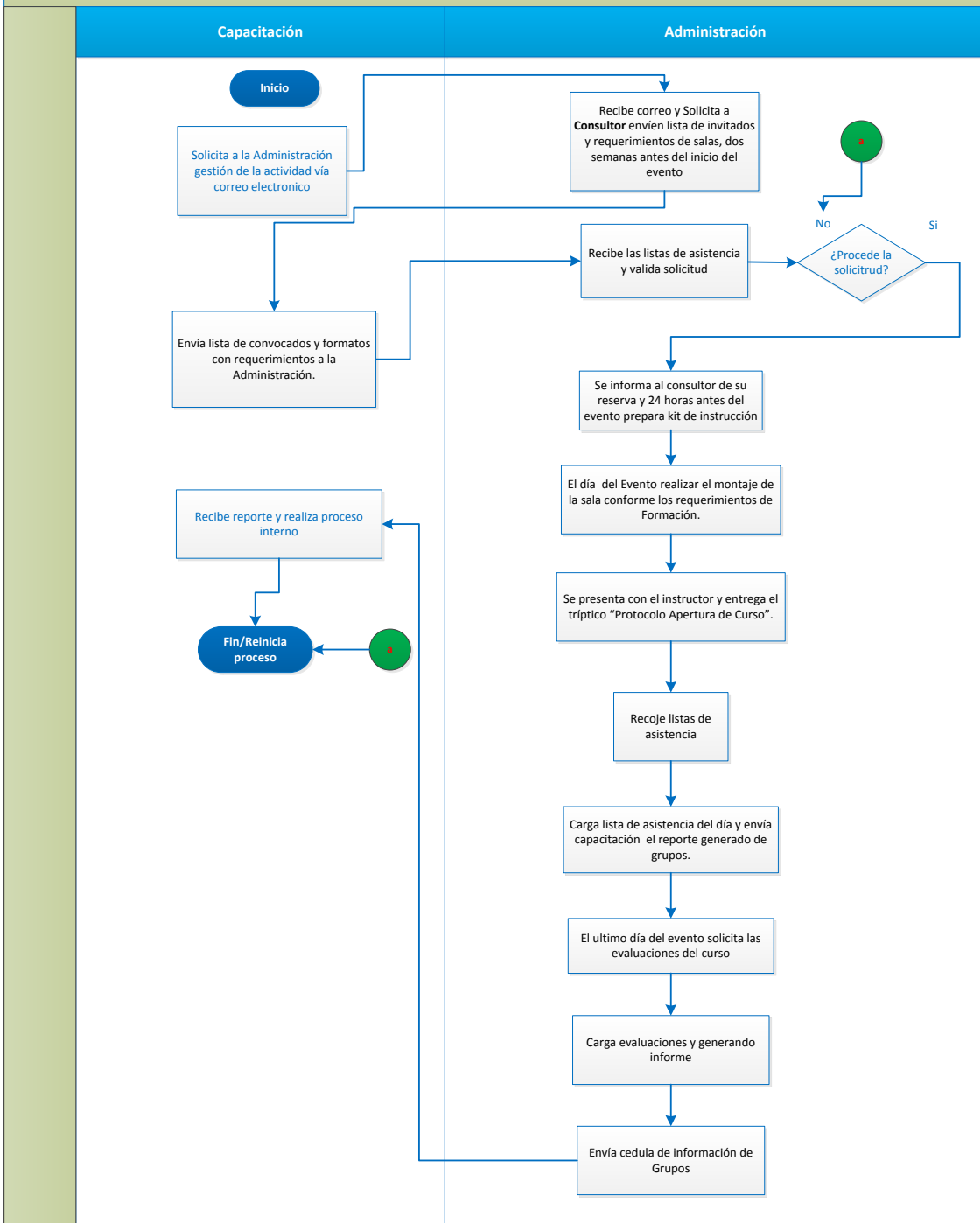
#### 1. Proceso de Administración anterior.

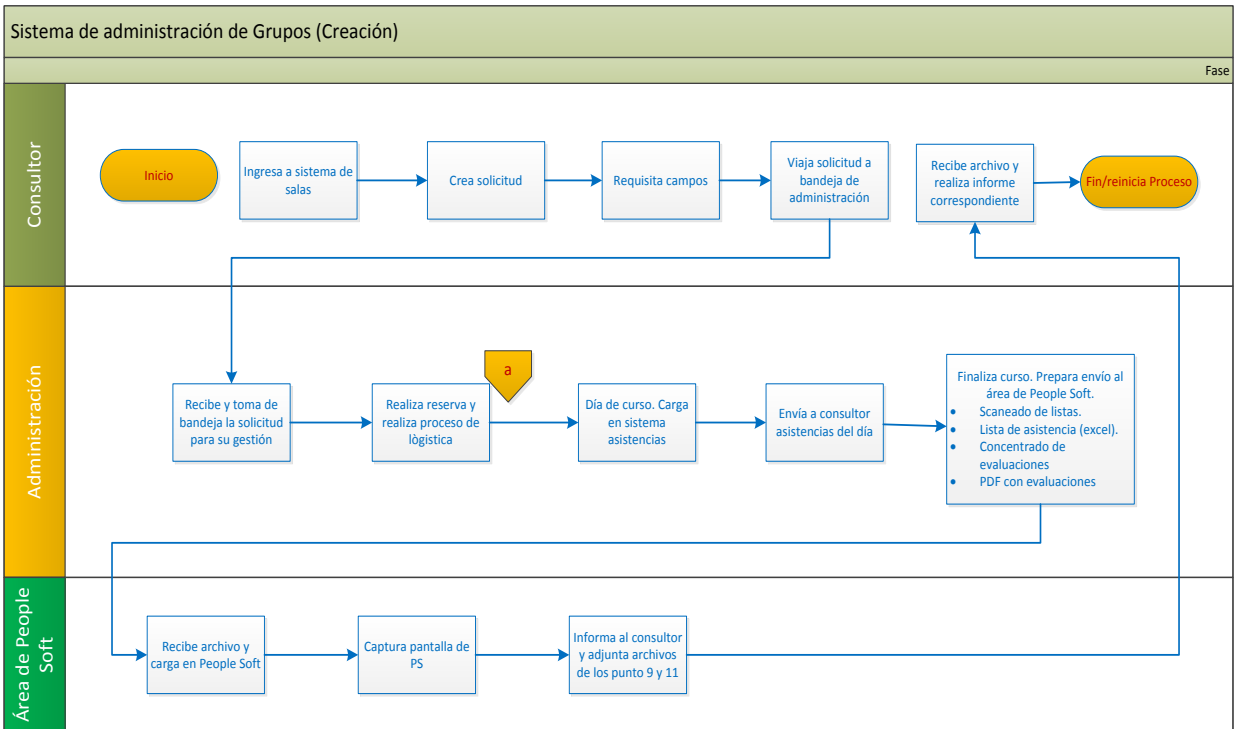
Este primer proceso no está bien definido, como se puede observar las diferentes actividades a realizar no están claras y la apreciación de las responsabilidades tienden a modificarse, debido a este problema hay que hacer cambios señalando el principio y el fin de cada actividad para cada responsable de este proceso, siendo así se seguirá un patrón diferente del diagrama especificando el más mínimo detalle y siguiendo paso a paso el seguimiento de cada actividad.

#### 2. Proceso de Administración actual.

Como se puede observar en las siguientes páginas este proceso ya cuenta con una clara organización y se encuentra bien definido, involucra a todas las personas que realmente participan en éste, como lo son Administración, Consultor, Área de PeopleSoft y se reorganiza para tener un mejor control de la Capacitación en la empresa.

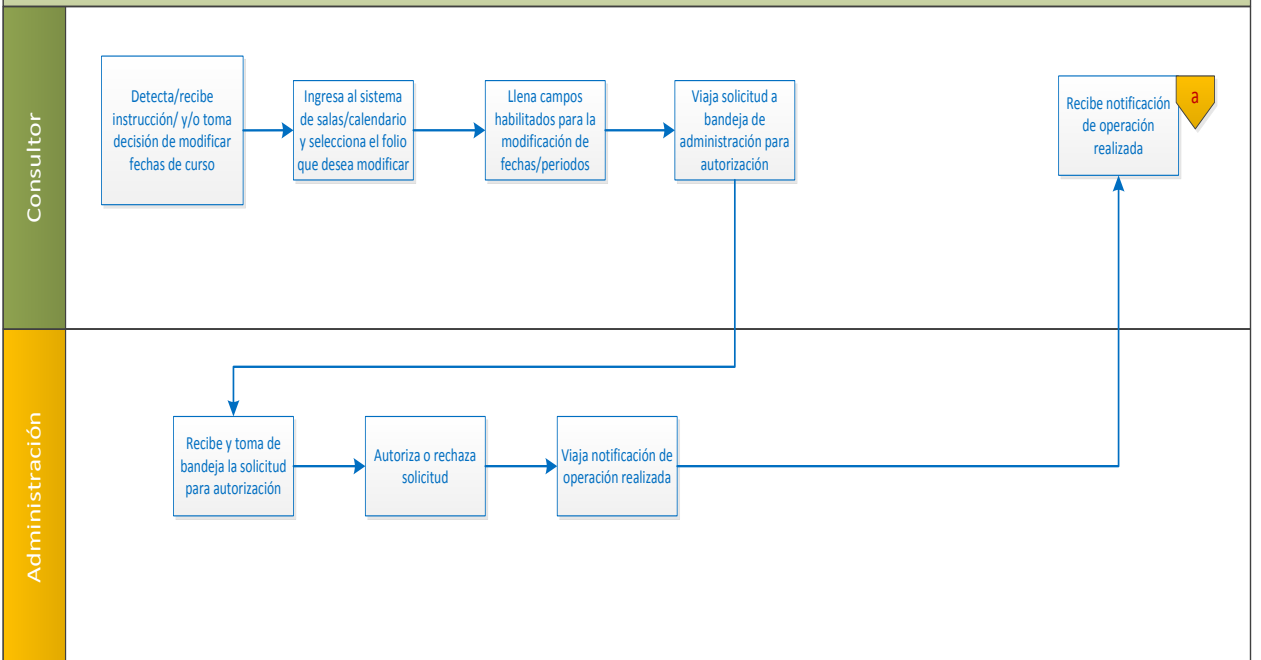
Administración de Grupos





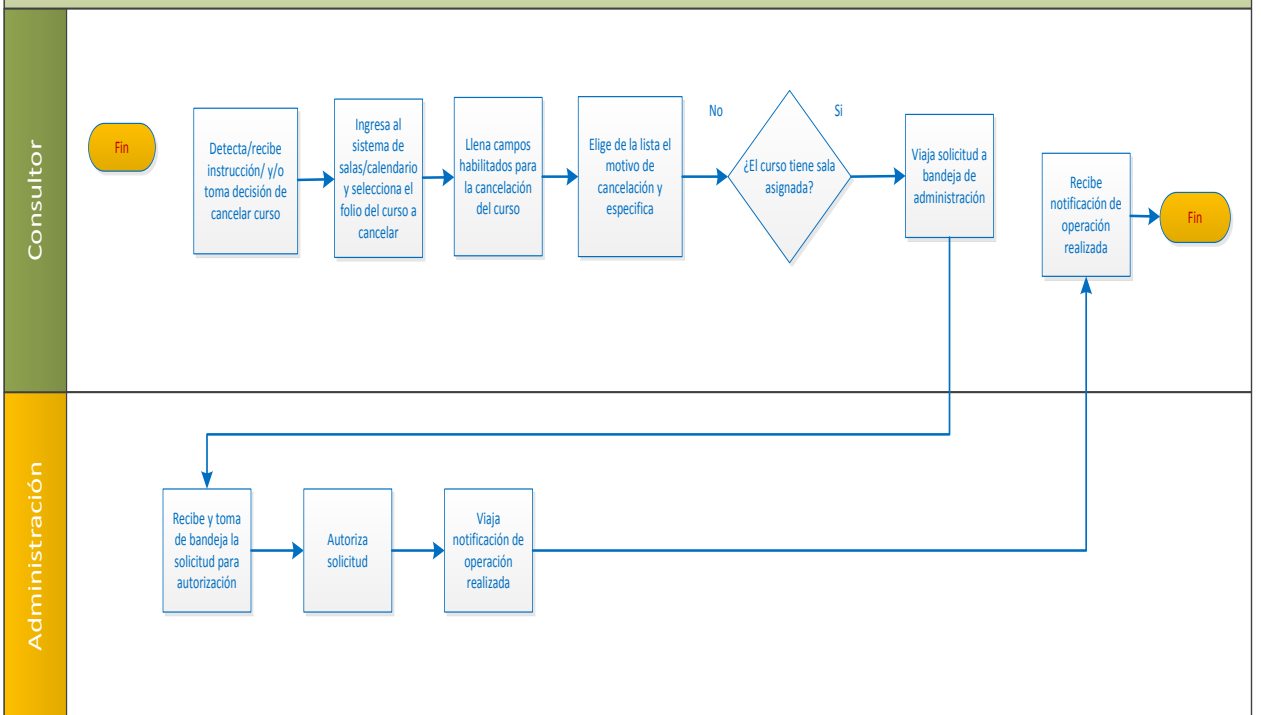
# Sistema de administración de Grupos (Modificación)

Fase



# Sistema de administración de Grupos (Modificación)

Fase



## CONCLUSIÓN

Para concluir este trabajo, este capítulo se dedicará a mostrar las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo de este proyecto. Lo anterior será con el fin de que se le pueda continuidad al mismo, así como mostrar los beneficios obtenidos.

El objetivo de este informe era demostrar la importancia de la documentación, análisis y mejora de los procesos que se llevaban en los Centros de Capacitación, así como, el realizar nuevos procesos como lo fueron la administración y Logística de Grupos nos permitió tener un mejor control sobre estos, proporcionar un servicio al cliente que no se tenía y por lo tanto tener una mejora continua del mismo ya que esto solo es el inicio de la implementación de nuevos procesos ya que el mejoramiento continuo es una herramienta que permite renovar los procesos administrativos, así, las empresas están en constante actualización. Esto nos permitirá que la organización sean más eficiente y competitiva, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. La comunicación es vital ya que sin esta no sería posible el poder mejorar y caeríamos en un círculo vicioso.

## RECOMENDACIONES

Mi principal recomendación es el buscar siempre la mejora, la cual, como todo lleva tiempo y no perder la objetividad de lo que deseamos que sea la organización en el futuro, enfocándonos principalmente en la calidad total mirando hacia lo que el cliente necesita y cómo podemos mejorar, de esta manera podemos llegar a ser una organización sobresaliente enfocada en prestar el mejor servicio.

Debido a lo anterior, mi recomendación es continuar mejorando según el concepto del Erizo para conseguir resultados decisivos:

El concepto del Erizo, La sencillez en tres círculos

La fábula griega “El erizo y el zorro”, señala que el zorro sabe muchas cosas, pero el erizo sabe una cosa muy grande. Realizando la comparación de algunas personas con los zorros, los cuales persiguen muchos fines al mismo tiempo y ven el mundo en toda su complejidad, son dispersos y difusos y se mueven en muchos niveles, sin integrar nunca sus ideas en un solo concepto unificador”. Pero además habla de la comparación de algunas personas con los erizos, los cuales simplifican un mundo complejo en una sola idea organizadora, un principio básico que todo lo unifica y lo guía. Por complejo que sea el mundo, el erizo reduce todos los retos y dilemas a ideas simples. Para un erizo todo lo que no se relacione en alguna forma con su idea no viene al caso.

La diferencia estratégica se basa en:

Primero. Las compañías sobresalientes basan su estrategia en una honda comprensión en tres dimensiones (tres círculos).

Segundo, traducen esa comprensión en un concepto sencillo, cristalino, que las guía en todos sus esfuerzos.

Primer círculo: en que puedo ser uno el mejor del mundo; segundo círculo: qué mueve su motor económico; tercer círculo: qué le apasiona.

Las empresas que nunca salieron de buenas a sobresalientes fue por lo siguiente:

Primero: nunca se plantearon las preguntas acertadas que se esbozan en los tres círculos.

Segundo: fijaron sus metas y estrategias más por jactancia que por comprensión.

Otros aspectos de relevancia

No ocurre ningún milagro, ningún golpe de suerte. Es un proceso acumulativo, paso a paso, decisión tras decisión, que lleva a resultados espectaculares. Las compañías sobresalientes no le tenían ningún nombre a su transformación. No hubo lanzamiento ni programación específica.

Las transformaciones perdurables en la vida de los negocios siguen un patrón general de preparación seguida por resultados decisivos.

Aprendimos que la clave está en servirse del volante para manejar esas presiones a corto plazo”.

El efecto del volante considera que con pasos de avance, consecuentes con el concepto de erizo,

y después acumulación de resultados visibles, y cerrando filas entusiasmados por los resultados, el volante cobra impulso.

Cuando se deja que el volante hable, uno no necesita comunicar sus metas. La gente por sí misma hace la extrapolación desde el volante: “Si seguimos haciendo esto, vean ustedes adónde podemos llegar”. Si el personal resuelve



convertir la realidad del potencial en realidad de resultados, las metas casi que se fijan por sí solas.

El ciclo fatal es cuando se hace una nueva dirección, programa, líder, hecho, moda o adquisición, y ninguna creación ni impulso acumulado lo cual genera resultados desalentadores, lo cual genera una reacción sin comprensión y vuelve y empieza el ciclo.

El otro patrón que con frecuencia se observa en el ciclo fatal es el de nuevos líderes que llegan, paran el volante y lo ponen luego a andar en una dirección totalmente distinta”. “Sólo mediante coherencia, en el transcurso del tiempo a lo largo de muchas generaciones las compañías logran obtener máximos resultados.

En resumen, si se aplican con diligencia y correctamente todos los conceptos del marco y se sigue impulsado el volante en una dirección fija, acumulando impulso paso a paso y giro tras giro, al fin se llega a resultados decisivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, “Metodología de la Investigación”, México, MC Mc-Graw Hill, 5ta. Ed. 2010.
- COLLINS, Jim, “Empresas que sobresalen”, Editorial Norma, 2007
- ESPINOSA DE LOS MONTEROS FUENTES, Armando, “Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada”, Innovación Editorial Lagares, 2011
- VILLEGAS Jesús, “Cambio y Mejoramiento Continuo” Editorial Diana, 1999
- MASA AKI Imai, "Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo". McGrawHill, 2010
- HARRINGTON, "Administración del Mejoramiento Continuo" McGraw Hill, 1997
- Norma ISO-9001:2008
- ÁLVAREZ, M; B. RODRÍGUEZ (2002): Informe “La Reingeniería de Procesos como herramienta de mejora de la gestión: el caso del Ayuntamiento de Gijón”.  
Publicado por la universidad de Oviedo.
- CHAMPY, J. ; M. HAMMER (1994): Reingeniería, Ed. Norma
- MATEOS, P. (1999): Dirección y objetivos de la empresa actual, Ed. Centro de estudios Ramón Areces, S.A.