

UNIVERSIDAD MARIANO GALVEZ DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEORÍA ADMINISTRATIVA III

Material de apoyo para los estudiantes de las ciencias de la administración que están pendientes de su examen general privado en la universidad Mariano Gálvez de Guatemala.



MATERIAL GRATUITO

Prohibida la reproducción de esta guía por cualquier medio, total o parcialmente.

Conoceréis la verdad y la verdad os hará libres

Guatemala, 2015.
EJMSC/DPJ

TEORIA ADMINISTRATIVA III

GUIA CONFORME LA ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ

¿QUE DEBO SABER?

¿QUE PORCENTAJE SE?

¿QUE DEBO REFORZAR?

INDICE:

1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)	01
• Concepto del DO	01
• Otro concepto del DO	02
• Introducción general al DO	03
• Breve historia de la evolución del DO	05
• La naturaleza del cambio planeado en el DO	06
• El DO desde el enfoque sistémico	11
• Instrumentos para recopilar la información para el DO	14
• El proceso de investigación, la labor del consultor del DO	16
• Diferentes tipos de intervenciones del DO	18
• Evaluación y practica del DO y tendencias futuras	18
• Anexos (grafica y cuadro sinóptico del DO)	21
• Bibliografía sugerida	23
• Estrategia de aprendizaje QQQ	23
2. EL EMPOWERMENT (facultamiento)	24
• Definición	24
• Los pasos	25
• El reto	26
• El gerente que da facultades	27
• El país de las facultades	27
• Las tres claves	27
• Dar a todos información para actuar	28
• Las fronteras son guías para la acción	29
• Permitir a los equipos que sean autodirigidos	30
• Otras ideas del Empowerment	31
• Plan del juego de facultar	31
• Bibliografía sugerida	33
• Estrategia de aprendizaje QQQ	33
3. GESTION DE LA CALIDAD	34
• Conceptos de la gestión de calidad	34
• La gestión de la calidad	35
• Conceptos de calidad	36
• Autores de la gestión de calidad	36
• Los tres enfoques de la calidad	43
• Los cinco fundamentos de la calidad	44
• Planificación para garantizar la calidad	45
• Organización para la calidad	46
• Control para la calidad	48
• Mejoramiento de la calidad y resolución de problemas	49
• Administración de recursos humanos para lograr la calidad	54

•	Participación del empleado y administración participativa	55
•	Bibliografía sugerida	55
•	Estrategia de aprendizaje QQQ	56
4.	LOS CIRCULOS DE LA CALIDAD (CC)	57
•	Generalidades, concepto y estructura	57
•	El Proceso de trabajo de los CC	59
•	Estrategias para implementar los CC	60
•	Capacitación	62
•	Como preparar a la organización	63
•	Proceso para solucionar problemas en los CC	64
•	Bibliografía sugerida	65
•	Estrategia de aprendizaje QQQ	66
5.	BENCHMARKING	67
•	Concepto	67
•	Tipos de Benchmarking	68
•	Proceso o etapas del Benchmarking	69
•	Porque emplear el Benchmarking	70
•	Benchmarking como aprendizaje	71
•	El proceso del Benchmarking	71
•	La administración del ambiente	74
•	Bibliografía sugerida	75
•	Estrategia de aprendizaje QQQ	76
6.	REINGENIERIA	77
•	Antecedentes y concepto	77
•	Metodología rápida	80
•	Etapas de la reingeniería	80
•	Enfoques de reingeniería	83
•	Quien va a diseñar	84
•	Herramientas	85
•	Reingeniería en Guatemala	86
•	Bibliografía sugerida	88
•	Estrategia de aprendizaje QQQ	88
7.	PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA (PEA)	89
•	Concepto de planeación y PEA	89
•	Modelo de la PEA	90
•	Planeación para planear	91
•	Búsqueda de valores	92
•	Formulación de la misión	93
•	Diseño de la estrategia de negocios	95
•	Auditoria del desempeño	98

•	Análisis de brechas	99
•	Integración de los planes de acción	101
•	Planeación de contingencias	101
•	Implementación	102
•	Bibliografía sugerida	104
•	Estrategia de aprendizaje QQQ	104
8.	CAPSULAS DE SABIDURIA	105
9.	GUIA OFICIAL ADMINISTRACION III UMG	106

DEDICATORIA:

Al Padre de padres

Que nos enseña todo en todo.

A la universidad Mariano Gálvez de Guatemala

Por darnos la oportunidad de conocer la verdad y hacernos libres.

A los estudiantes de administración de empresas de la UMG:

Si sigues haciendo lo mismo...no esperes mejores resultados, así que a trabajar, trabajar y trabajar.

INTRODUCCION:

La presente GUIA sobre Teoría Administrativa III, tiene como propósito fundamental retroalimentar (hacer un breve recorrido) teórico por parte de todos aquellos estudiantes de las CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, que ya cerraron pensum de estudios (están llegando a la meta) y están pendientes de someterse al examen general privado en la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, sobre la temática vista en las aulas universitarias y sujetas al examen referido. Para el efecto al final de cada unidad se propone una autoevaluación denominada QQQ (que debo saber, que porcentaje se y que debo reforzar) donde cada estudiante debe responderse con la mayor sinceridad y de esta manera conocer donde está y que debe hacer (reforzar) para enfrentar con éxito la prueba indicada. En ningún momento se pretende sustituir las fuentes directas (libros, etc.) propios y fundamento de cada tema, al contrario también se sugiere en cada unidad la bibliografía apropiada de conformidad a las guías programáticas, si el porcentaje de QUE SE es igual o inferior a un sesenta y uno por ciento se DEBE regresar a leer, leer y leer las fuentes directas y completas porque no podemos dejarlo a la suerte, el estudio no es eso, no podemos cambiar el pasado, pero si cambiar el futuro, conscientes que hagamos lo que hagamos en el estudio, trabajo.....lo debemos hacer con calidad, y si seguimos haciendo lo mismo, no esperemos mejores resultados, así que a trabajar, trabajar y trabajar.

Este documento comprende nueve unidades, la primera unidad inicia con el Desarrollo Organizacional y la importancia de su aplicación en los diferentes negocios, la segunda unidad tiene como propósito ver el Empowerment (facultamiento) como proceso de empoderar a los empleados, la tercera unidad trata la Gestión de la Calidad y recuerde la metodología y los alcances de la calidad total como una cultura organizacional, la cuarta unidad tiene como propósito el tema de los Círculos de la Calidad para ver su importancia y funcionamiento, la quinta unidad da a conocer el Benchmarking como técnica que ayudan a las empresas a ser más eficientes y competitivas, seguidamente en la unidad sexta se desarrolla el tema de la Reingeniería y la importancia del rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos que dan valor agregado a la empresa, finalizando en la unidad siete con la Planeación Estratégica Rápida y su importancia al aplicarla..

En resumen la presente guía comprende un breve análisis de siete herramientas que permiten pensar administrativamente en forma global y no por funciones, analizando dichas técnicas de la administración de empresas y como se puedan aplicar a situaciones del medio guatemalteco.

1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL


La competencia a lograr en este tema es conocer la importancia de la aplicación del Desarrollo Organizacional en los diferentes negocios.



1.1. Concepto de Desarrollo Organizacional DO:

- El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización dirigida desde la cumbre, para incrementar la eficacia y la salud de la organización a través de una intervención planificada sobre la organización utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta.
- El DO es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar la empresa. (Harris).
- En lo sucesivo se hace uso de las siglas DO en lugar de Desarrollo Organizacional.


1.1.1. Comentario:

	<p>El DO es una actividad planificada puesto que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la movilización de recursos para ejecutar el plan. Los esfuerzos del DO afectan a toda la organización, aunque no toda la organización podrá estar en el punto de mira. Los efectos del DO deben estar dirigidos y apoyados desde la cumbre. El DO fracasa si no cuenta con el apoyo y el compromiso de los niveles altos de dirección. Los programas del DO son un medio para mejorar la salud y la eficacia de la organización. La salud de la organización es igual que la salud personal: las entidades saludables pueden obtener niveles de rendimiento alto; las organizaciones malsanas no. Los objetivos provienen de intervenciones deliberadas, los procedimientos pueden variar desde la modificación de la disposición física hasta la oferta de una formación específica para ciertos miembros de la organización.</p>
---	--

1.2. Otro concepto de Desarrollo Organizacional DO:

<ul style="list-style-type: none"> • El Desarrollo Organizacional (DO) es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor-facilitador, la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción
--

1.2.1. Comentario:


	<ul style="list-style-type: none"> • El DO como concepto es una estrategia gerencial. • <input type="checkbox"/> El DO mediante sus técnicas y planteamientos responde a exigencias del medio interno y externo. • <input type="checkbox"/> El DO trabaja puntualmente en situaciones de Cambio Organizacional. • <input type="checkbox"/> El DO maneja y utiliza a la cultura de la empresa para llegar a todos los niveles de la organización y toca aspectos estructurales - fundamentales de la misma. • <input type="checkbox"/> El DO necesita de una persona especializada (agente interno o externo) para ser implementado. • <input type="checkbox"/> El DO se ayuda de las técnicas de la ciencia del comportamiento (Psicología). • <input type="checkbox"/> El DO maneja la técnica de la investigación
---	--

	<p>acción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> El DO trabaja en tres niveles: individual, grupal y organizacional. • <input type="checkbox"/> El DO trabaja en los aspectos formales e informales de la organización. • <input type="checkbox"/> El DO es un programa a largo plazo.
--	---

1.3. Introducción general al Desarrollo Organizacional (DO):

<ul style="list-style-type: none"> • Que es del desarrollo organizacional • Palabras claves • Características • Principios filosóficos
--

1.3.1. Comentario:

	<p>QUE ES EL DO: El DO es un enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia, pero especialmente para mejorar la falta de cooperación de los colaboradores, la descentralización excesiva y la mala comunicación, además el hecho que se vive como persona y/o empresa en un mundo donde los cambios (explosión de conocimientos, obsolescencia de los productos, cambios en la fuerza laboral y la globalización) son vertiginosos e independientemente a lo que nos dediquemos estamos sujetos a dos fuerzas que son las que generan los cambios: Fuerzas externas y fuerzas internas, las primeras no se pueden obviar porque las empresas tal vez tengan poco o casi ningún control sobre ellas, debe interactuar y adaptarse si quiere sobrevivir y las fuerzas internas también sufren cambios que modifican el accionar interno. El DO es una mezcla de ciencia y arte, de acción social e investigación científica. El DO es la estrategia que permite a las empresas adaptarse al cambio con el apoyo de ciencias del comportamiento.</p> <p>PALABRAS CLAVES: Dentro de los términos básicos del DO normalmente abarca: Intervenciones, consultor, sistema-cliente, catarsis, conflicto proactivo y cambio. Intervenciones se refiere a las herramientas o medios que utiliza el DO para realizar el cambio planeado. Consultor es la persona responsable del proceso. Sistema-cliente se le llama a la empresa donde se lleva a cabo el proceso. Catarsis es la reacción que provoca el cambio. Conflicto proactivo es una situación provocada por el consultor en busca de resultados positivos y cambio es la palabra clave o el alma del DO que tiene como finalidad romper paradigmas o redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la</p>
---	--


	<p>empresa se adapte mejor a los cambios imperantes en el ambiente externo e interno.</p> <p>El DO tiene varias CARACTERISTICAS que se citan a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es una estrategia educativa 2. El cambio deriva de exigencias de la empresa 3. Trata el comportamiento humano 4. Los agentes o consultores pueden ser internos o externos a la empresa 5. Es necesaria una relación recíproca entre el consultor y la empresa. 6. Se buscan metas normativas <p>En resumen el DO según Keith Davis tiene una orientación sistémica, además, posee valores humanísticos, requiere la participación de un agente de cambio (consultor), busca identificar y solucionar los problemas y necesita retroalimentación para sustentar decisiones.</p> <p>Los PRINCIPIOS FILOSOFICOS DEL DO son:</p> <table border="1" data-bbox="708 989 1403 1860"> <thead> <tr> <th>VALOR TRADICIONAL</th> <th>VALOR DEL DO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hombre básicamente malo</td> <td>Hombre esencialmente bueno</td> </tr> <tr> <td>Evaluación negativa de las personas</td> <td>Concepto de los individuos como seres humanos</td> </tr> <tr> <td>El hombre no puede cambiar</td> <td>Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse</td> </tr> <tr> <td>Resistencia y temor a las diferencias individuales</td> <td>Aprovechamiento de las diferencias individuales</td> </tr> <tr> <td>Uso de la posición para fines de poder y prestigio</td> <td>Uso de la posición para fines de la organización</td> </tr> <tr> <td>Desconfianza básica en las personas</td> <td>Confianza básica en las personas</td> </tr> <tr> <td>Evasión a enfrentar riesgos</td> <td>Disposición para aceptar riesgos</td> </tr> <tr> <td>Hincapié fundamental en la competencia</td> <td>Hincapié primordial en la colaboración</td> </tr> <tr> <td>Concepto de individuo en relación con su descripción de puestos</td> <td>Concepto de individuo como una persona completa</td> </tr> <tr> <td>Participar en la conducta de juegos</td> <td>Utilizar una conducta auténtica</td> </tr> </tbody> </table>	VALOR TRADICIONAL	VALOR DEL DO	Hombre básicamente malo	Hombre esencialmente bueno	Evaluación negativa de las personas	Concepto de los individuos como seres humanos	El hombre no puede cambiar	Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse	Resistencia y temor a las diferencias individuales	Aprovechamiento de las diferencias individuales	Uso de la posición para fines de poder y prestigio	Uso de la posición para fines de la organización	Desconfianza básica en las personas	Confianza básica en las personas	Evasión a enfrentar riesgos	Disposición para aceptar riesgos	Hincapié fundamental en la competencia	Hincapié primordial en la colaboración	Concepto de individuo en relación con su descripción de puestos	Concepto de individuo como una persona completa	Participar en la conducta de juegos	Utilizar una conducta auténtica
VALOR TRADICIONAL	VALOR DEL DO																						
Hombre básicamente malo	Hombre esencialmente bueno																						
Evaluación negativa de las personas	Concepto de los individuos como seres humanos																						
El hombre no puede cambiar	Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse																						
Resistencia y temor a las diferencias individuales	Aprovechamiento de las diferencias individuales																						
Uso de la posición para fines de poder y prestigio	Uso de la posición para fines de la organización																						
Desconfianza básica en las personas	Confianza básica en las personas																						
Evasión a enfrentar riesgos	Disposición para aceptar riesgos																						
Hincapié fundamental en la competencia	Hincapié primordial en la colaboración																						
Concepto de individuo en relación con su descripción de puestos	Concepto de individuo como una persona completa																						
Participar en la conducta de juegos	Utilizar una conducta auténtica																						

	De conformidad a sus principios filosóficos el DO se orienta a la teoría Y de McGregor y toma algunos elementos de la teoría Z de William Ouchi.
--	--

1.4. Breve historia de la evolución del Desarrollo Organizacional (DO)

<ul style="list-style-type: none"> • Orígenes • Evolución • Sinónimos
--

1.4.1. Comentario:

	<p>Sus ORIGENES se citan haya por 1924 derivado de investigaciones de psicología aplicados al trabajo en la fabrica <i>Hawthorne</i> de la <i>Western Electric Company</i> (índices de producción), sin embargo Bennis indica que el DO nació en 1958 en la <i>Estándar Oil Company</i> (ESSO) Estados Unidos (adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupos o grupos T.) Es bastante discutible su origen pero varios visionarios obtuvieron resultados excelentes al considerar que cualquier proceso de cambio se gesta en el ámbito personal y grupal de la empresa.</p> <p>Respecto a su EVOLUCION en 1920 era individual y con una orientación hacia las relaciones humanas (sistema técnico) o administración científica. 1940 se habla de grupos como cambios del sistema social. En 1960 intergrupales, es decir, grupos de trabajo, sistemas de investigación y retroalimentación, T grupos. 1970 se ve como una organización y un sistema socio-técnico. 1980 implica el entorno, en busca de la eficiencia, calidad de vida y de trabajo. En 1990 se sigue manejando el entorno con herramientas como el <i>Empowerment</i>, la <i>Reingeniería</i>, <i>Assesment Center</i>.</p> <p>De conformidad a su devenir histórico se puede hablar de otros nombres como SINONIMOS del DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización <i>development</i> • <i>Organizational development</i> • Cambio organizacional • Cambio de organización planeado • Mejoría organizacional • Efectividad organizacional • Renovación de la organización
---	--

1.5. La naturaleza del cambio planeado en el Desarrollo Organizacional (DO)

- Modelo de cambio de Kurt Lewin
- Modelo de planeación
- Modelo de investigación-acción
- El modelo de cambio planeado de Faria Mello
- Los tres modelos de cambio, una comparación

1.5.1. Comentario:



MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN: Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Para ello, siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: Las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el *statu quo*, Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. Descongelamiento (reducir las fuerzas que mantienen el actual nivel de comportamiento).
2. Cambio o movimiento (desplazamiento hacia un nuevo estado, nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes).
3. Recongelamiento (estabilización con el apoyo de la cultura, las normas, las políticas y estructura de la empresa).

Lewin sostiene que lo anterior se puede alcanzar si:

1. Se determina el problema
2. Se identifica la situación actual
3. Se identifica la meta por alcanzar
4. Se identifican las fuerzas positivas
5. Se identifican las fuerzas negativas
6. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio

Este modelo se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de las tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) mediante el llamado: esquema de la raíz cuadrada, dado que efectivamente este procedimiento es muy similar a esa operación aritmética. Donde primero se presenta una situación determinada en la que posibilidad de cometer errores es muy alta, seguidamente se presenta el proceso de cambio que conlleva un decremento de la productividad para luego observar un incremento, y finalmente proceder a la etapa de recongelamiento.

CARACTERISTICAS DE LAS FASES DEL CAMBIO PLANEADO DE KURT LEWIN:		
No.	FASE:	CARACTERISTICA:
01	Descongelamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal de la empresa debe participar
02	Reingeniería	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal debe participar en capacitaciones de reingeniería de procesos. • Definir metas concretas y objetivas • Cuestionar los métodos de trabajo • Elaborar planes de acción a corto y largo plazo. • Buscar el trabajo en equipo • Enfocar la energía hacia metas estratégicas
03	Aseguramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de programas de seguimiento y control • Remunerar por resultados

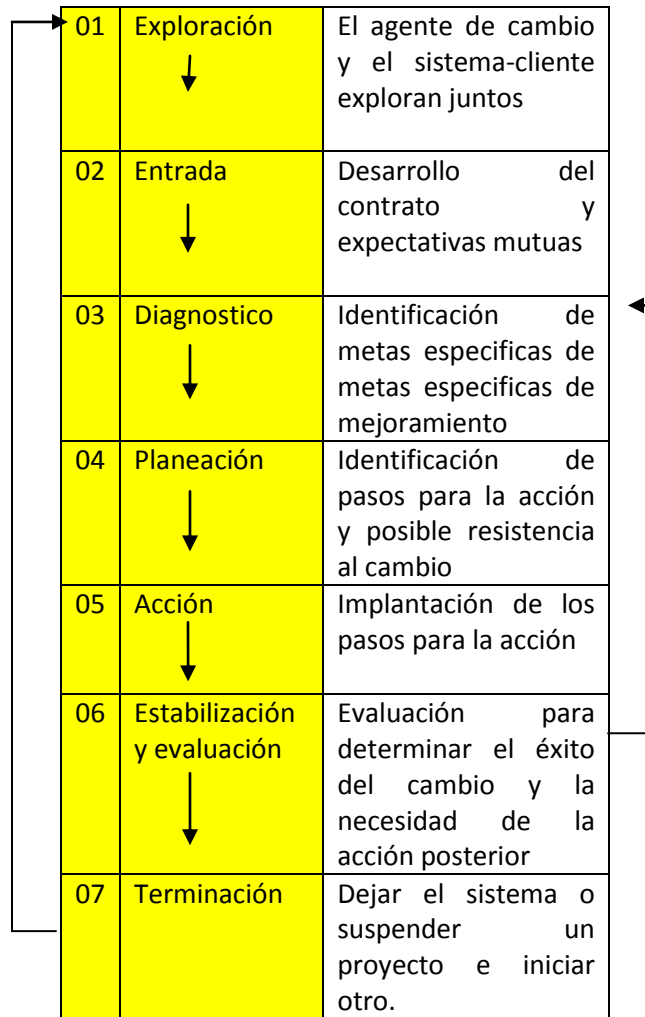
El proceso anterior puede ser doloroso, pero su efecto es incuestionable: mayor eficiencia a corto plazo.

MODELO DE PLANEACION: Este modelo es un intento que define la etapa del cambio planeado. Fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley y seguidamente modificado y perfeccionado. Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser libremente compartida entre la

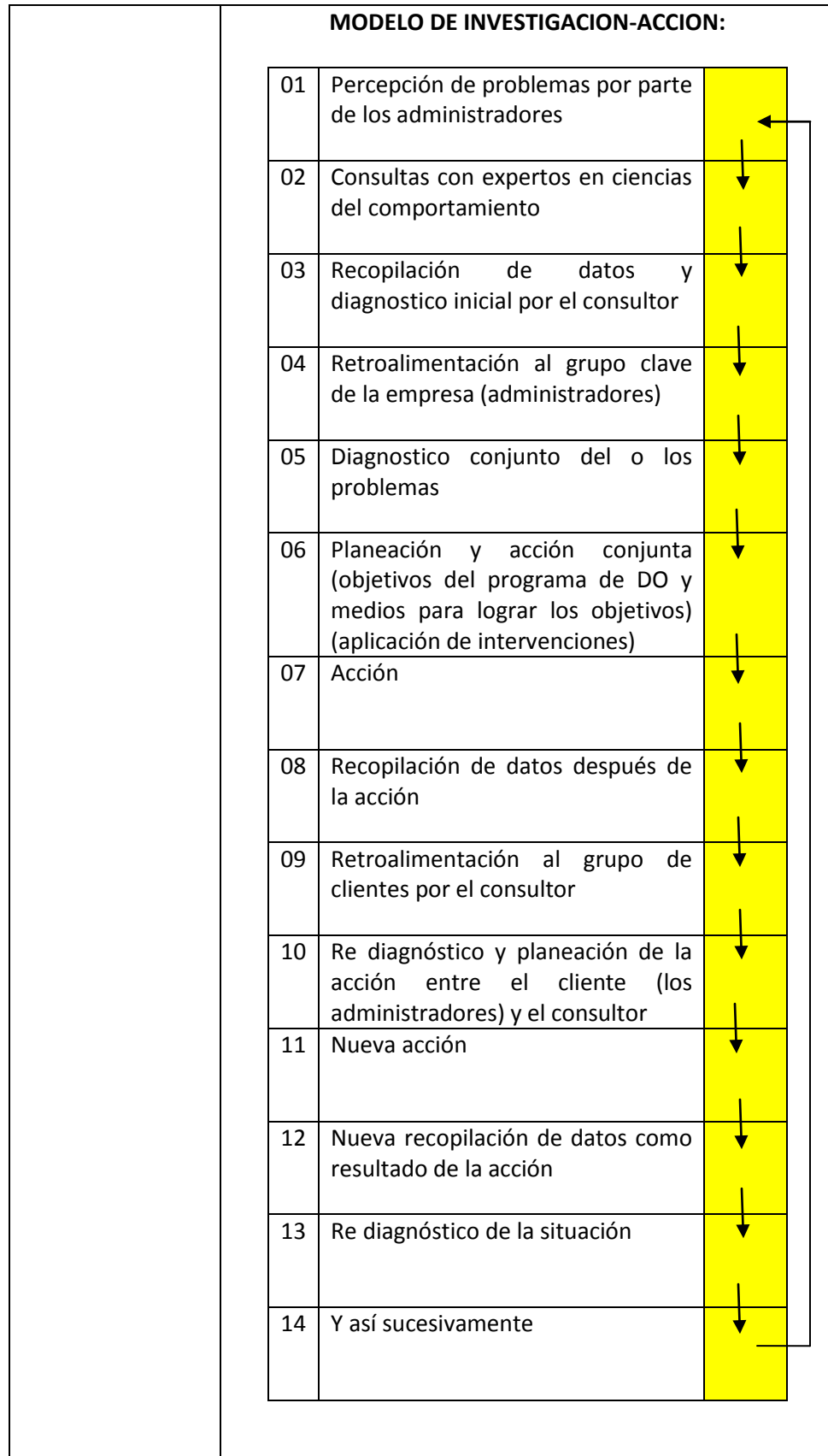
organización y el agente de cambio y que esta información es útil, si y solo si puede ser convertida en planes de acción.

A continuación se describe el modelo y los siete pasos que sugieren los autores, aunque cabe decir que raramente es llevado a la práctica en forma literal, porque el mismo se puede adecuar a las necesidades de la organización.

MODELO DE PLANEACION:



MODELO DE INVESTIGACION-ACCION: Modelo de amplia aplicabilidad, considera el proceso como algo cíclico que requiere la colaboración de los encargados del DO y el personal de la empresa. Hace hincapié en la recopilación de datos y el diagnostico antes de la acción, planeación e implementación, y una rigurosa evaluación de los resultados después de la acción.




EL MODELO DE FARIA MELLO:		
	Contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Exploración consultor x cliente • Reconocimiento de la situación • sondeo
	Contrato	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato general mas específico • Objetivo-plan (esbozo) • Expectativas y compromisos mutuos
	Entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema-meta ¿Dónde comenzar? / ¿Cómo comenzar? • Hacer contacto con personas • Testimoniar receptividad, confianza, etc. • Sondear problemas, insatisfacciones
	Recopilación de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas, observación, convivencia, cuestionarios, consulta de documentos, reuniones
	Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la situación y necesidades de cambio • Identificar y evaluar problemas • Definir objetivos de cambio y meta (s) • Considerar alternativas, efectos, costos, riesgos, resistencias, etc. • Evaluar el potencial de cambio
	Planeación intervenciones	<ul style="list-style-type: none"> • Definir estrategia, puntos de acción, apoyo, tácticas • Planear estrategia, puntos de acción, apoyo, tácticas. • Programar actividades, participantes, secuencia, tiempo, recursos, etc.
	Acción	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar el plan: actuar sobre/con el sistema-meta
	Institucionalización del cambio planeado continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalizar: actitud y método para solución de problemas
	Acompañamiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Control de resultados • Autoevaluación por el cliente • Evaluación por consultor/técnico • Nuevo diagnostico ¿nuevo contrato?
	termino	

	<p>El modelo de Faria Mello presenta una división, como en el caso de los otros tres métodos, en fases o etapas de consultoría. Muestra un proceso cíclico.</p> <p>LOS TRES MODELOS, una comparación: básicamente presentan las fases de cómo implantar un cambio planeado en la empresa.</p> <p>Reiteran la acción pre (descongelamiento) y la de cierre (Recongelamiento o evaluación).</p> <p>Los modelos de planeación e investigación-acción son explicaciones de las actividades de Lewin.</p> <p>El modelo de planeación y el de investigación-acción utilizan como herramienta las ciencias del comportamiento, involucran técnicas de grupos y la interacción entre el consultor-empresa.</p>
--	---

1.6. El Desarrollo Organizacional desde el enfoque sistémico:

<p>El objetivo será entender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Historia del enfoque de sistemas • Diversas definiciones de sistemas • Enfoque de sistemas abierto • Tipos de sistemas administrativos • Características de los sistemas abiertos • Diagnostico de un sistema organizacional • Valores del desarrollo organizacional • Modelo de sistemas de Likert • Fuerzas impulsoras y restrictivas

1.6.1. Comentario:

	<p>HISTORIA DEL ENFOQUE DE SISTEMAS: Con el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy en 1925 que presento la teoría de sistemas abiertos encontramos el origen de este enfoque, en las organizaciones humanas es el ámbito donde inicia el DO siendo el campo de acción donde más ha incursionado.</p> <p>DIVERSAS DEFINICIONES DE SISTEMAS: Según Richard Menschel sistema es: Una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas. Irene Place define sistema como: Un ensamble de partes unidas por indiferencia que se lleva a cabo por las empresas para lograr los objetivos de la</p>
---	--

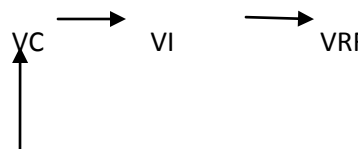
	<p>misma. Guillermo Gómez Ceja lo define como: Un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo a un plan.</p> <p>ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO: Porque el DO tiene un constante intercambio con el medio ambiente, reconoce que cada sistema está inmerso en un sistema circundante mayor que conforma un supra sistema que influyen en el.</p> <p>TIPO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS: Dentro de la empresa existen diversos tipos de sistemas administrativos a saber: operacionales, directivos, de control, informáticos, etc. De conformidad al objeto de cada empresa.</p> <p>CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS ABIERTOS: Según Parsons:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Conseguir los fines y objetivos perseguidos2. Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que han de desenvolverse3. Conservar su equilibrio interno4. Mantener su cohesión interna <p>Hay que estar conscientes que todo sistema sufre ENTROPIA, que constituye un desgaste de la empresa como producto de su tarea operativa diaria lo cual puede llevar al agotamiento, a la desorganización, así como la desintegración y finalmente la muerte, los sistemas abiertos si quieren sobrevivir deben detener ese sufrimiento reabasteciéndose de energía aplicando el proceso de entropía negativa, denominado también como NEGUENTROPIA.</p> <p>DIAGNOSTICO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL: Asumiendo que es un sistema abierto el diagnostico se debe realizar desde tres niveles: el más alto nivel (toda la empresa), el nivel siguiente (grupo o departamento) y el nivel inferior (trabajo individual o el puesto en sí) buscando la eficiencia empresarial, la grupal y la individual.</p> <p>LOS VALORES DEL DO: Los valores involucran a la área organizacional, grupal e individual, y pretenden brindar oportunidades a las personas de tal manera que desarrollen todo su potencial, aumentar la eficiencia, crear un ambiente estimulante, pero especialmente</p>
--	---

tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades.

No.	VALOR:	EXPLICACION:
01	SERES HUMANOS	Brindar oportunidades para que los colaboradores se desempeñen como seres humanos y no como una maquina más y/o elemento de producción. Es decir, un trato a cada ser humano como persona que busca satisfacer necesidades humanas
02	DESARROLLO	Brindar oportunidad para que los colaboradores y la empresa se desarrollen, alentando el conocimiento.
03	EFICIENCIA	Aumentar la eficiencia de conformidad a sus metas.
04	MEDIO AMBIENTE	Un lugar propicio, estimulante que signifique un reto
05	OPORTUNIDADES	Para todos los miembros que influyen en el trabajo de la empresa y en el medio ambiente
06	PODER	Capacidad de hacer y tomar decisiones

MODELO DE SISTEMAS DE RENSIS LIKERT: Llamado modelo de sistemas internos que agrupa las dimensiones de la empresa en tres categorías:

1. Variables causales (VC)
2. Variables interventoras (VI)
3. Variables de resultado final (VRF)




FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS: Comprenden los síntomas que hacen la diferencia entre una empresa sana y una enfermiza, lo cual se denomina: sintomatología de salud y enfermedad de las empresas.

No.	FUERZAS IMPULSORAS	No.	FUERZAS RESTRICTIVAS
01	Objetivos compartidos	01	Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos empresariales
02	Personal con libertad para señalar dificultades	02	Problemas y errores ocultados, inconformidad es mal vista
03	Solución de problemas pragmática	03	Relaciones con hipocresía
04	Toma de decisiones basados en capacidad, sentido de responsabilidad, disponibilidad información, tiempo, etc.	04	Administradores se sienten solos
05	Equipo en la planeación, desempeño y responsabilidad compartida	05	Opiniones de los subordinados no son tomadas en cuenta
06	Toma cuenta juicio subordinados	06	Las necesidades y sentimientos personales son ajenos
07	Problemas incluyen necesidades personales y relaciones humanas	07	Empleados compiten en lugar de colaborar
08	Alto grado colaboración	08	Al haber crisis los empleados se retiran o inculpan
09	Cooperación del personal ante las crisis	09	El conflicto es ocultado
10	Los conflictos se tratan abiertamente	10	El aprendizaje es difícil
11	Mucho aprendizaje en el trabajo	11	Se evita la retroalimentación
12	La crítica al trabajo es rutina	12	Relaciones contaminadas por la hipocresía
13	Relaciones honestas	13	Personal sin motivación
14	Personal motivado	14	La administración es un padre que da las ordenes
15	Liderazgo flexible	15	Administración controlando exageradamente los gastos
16	Alto grado de confianza	16	Una sola falta y usted será despedido
17	Aceptación de riesgo	17	Desempeño deficiente es disfrazado
18	Que es lo que podemos aprender de nuestros errores	18	La tradición ante todo
19	Se enfrenta el desempeño deficiente y se busca solución pertinente	19	El personal oculta sus frustraciones
20	Orden e innovación	20	Personal se refugia en políticas y procedimientos

1.7. Instrumentos para recopilar información para el Desarrollo Organizacional (DO):

- ▶ El modelo de David Nadler para organizar la información obtenida
- ▶ Los principales instrumentos de recopilación de información
- ▶ Los diversos instrumentos de recopilación de información en cuanto a sus beneficios, limitaciones y sugerencias operativas
- ▶ Análisis y retroalimentación de la información

1.7.1. Comentario:



MODELO DE DAVID NADLER:

		Planeación para la recolección de datos entre consultor y la alta dirección
		↓
		Recolección de la información
		↓
		Análisis de la información
		↓
		Retroalimentación de datos
		↓
		Seguimiento

LOS PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE INFORMACION SON: Los cuestionarios, las entrevistas, la observación y la información documental (archivos).

Los cuestionarios tienen por objeto descubrir hechos u opiniones y reunir datos objetivos y cuantificables. La entrevista tiene como propósito explorar las maneras en que el grupo puede involucrar su eficiencia. Mientras que la observación sirve de base para corroborar la información recopilada, la información documental le permite obtener información sobre estadísticas de: rotación, ausentismo, índice de accidentes, organigramas, etc.

BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE LOS INSTRUMENTOS:

INSTRUMENTO	BENEFICIOS	LIMITACIONES
Cuestionarios	Económicos Uso estadístico Modelos aceptados Obtención de gran volumen de datos	Respuestas encajonadas Realización mecánica
Entrevistas	Facilita la verbalización de opiniones. Desarrolla confianza	Tiempo Tipo de información obtenida Perder la entrevista debido a inexperiencia
Observación	No cuesta nada realizarla Ofrece información de comportamiento real	Sesgo de la información. Difícil codificar e interpretar la información
Información documental	Disponible en archivos y no tiene costo. Es cuantificable	Información obsoleta.


Es importante conocer lo que nos puede servir los instrumentos citados para aprovecharlos, para conocer sus limitaciones, también es importante para no tomar decisiones inadecuadas.

ANALISIS Y RETROALIMENTACION DE LA INFORMACION: Esta etapa se puede realizar según dos grandes enfoques:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis cualitativo 2. Análisis cuantitativo 	
ANALISIS CUALITATIVO	ANALISIS CUANTITATIVO
Análisis de contenido	Medias, desviación estándar y distribución de frecuencias
Análisis de campo fuerza	Coefficientes de correlación
diagramas	

1.8. El proceso de investigación, labor del consultor del Desarrollo Organizacional (DO):

<p>El objetivo es analizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Investigaciones, observaciones, recopilación y variables ▶ Construcción de la teoría inductiva y deductiva ▶ Palabras claves para construir teorías ▶ Modelos de explicación ideográfico y nomotético ▶ Intercambiabilidad de índices ▶ Confiabilidad y validez ▶ Niveles de medición ▶ Construcción de cuestionarios ▶ Muestreo probabilístico

1.8.1. Comentario:

	<p>INVESTIGACION: Es la acción de indagar a partir de un vestigio para descubrir algo, y será investigación científica cuando está orientada mediante un método viable y confiable en procura de adquirir nuevos conocimientos acerca de las leyes que rigen los fenómenos naturales o sociales. LA OBSERVACIONES: Consisten en examinar detenidamente los diferentes aspectos de un objeto o de un proceso con el fin de detectar, registrar y sistematizar sus respectivas características. RECOPIACION: Son las generalizaciones que el investigador hace ante un hecho o un acontecimiento. LAS VARIABLES: Primero un atributo es una característica, mientras que una variable es un grupo lógico de atributos. Las variables pueden ser: independientes y dependientes.</p> <p>CONSTRUCCION DE LA TEORIA INDUCTIVA Y DEDUCTIVA: Inductivo cuando a partir de la observación de eventos individuales, se llega a una ley general, es</p>
---	--


	<p>decir que la inducción es el proceso de encontrar un principio general, basándose en la evidencia de casos específicos. Deductiva cuando la investigación se utiliza para probar teorías.</p> <p>PALABRAS CLAVES PARA CONSTRUIR UNA TEORIA: realidad, objetividad, subjetividad, observaciones, hecho, ley, teoría y paradigmas (de interacción, de funcionalidad o sistemas sociales, de conflicto).</p> <p>MODELO DE EXPLICACION IDIOGRAFICO Y NOMOTETICO: El modelo ideográfico se utiliza para explicar mediante la enumeración de los múltiples, quizá únicos, aspectos relacionados con un fenómeno determinado. Mientras que el modelo nomotetico tiene como objetivo proveer la mayor explicación posible en poco numero de variables causales para descubrir patrones generales de causa y efecto, ya que es un modelo probabilístico.</p> <p>INTERCAMBIABILIDAD DE INDICES: hace referencia a la proposición lógica de que si alguna variable general es relacionada con otra variable, todos los indicadores de la variable deberían tener esta relación.</p> <p>CONFIABILIDAD: Es una herramienta utilizada para determinar si una técnica en particular, aplicada repetidamente con el mismo objetivo, produce el mismo resultado en cada ocasión. Para probar la confiabilidad se han desarrollado las técnicas siguientes: Método de re-examen, método de partir a la mitad, rehusó de medidas.</p> <p>VALIDEZ: Entendido como el grado en el cual la investigación o el test que se aplique mide o aprecia exactamente lo que se pretende medir o apreciar. Dentro de los tipos de validez se pueden citar: validez predictiva, validez de contenido y validez de construcción.</p> <p>NIVELES DE MEDICION: Dentro de los niveles de medición están el Nominal (atributos diferentes), Ordinal (para ordenar o un objeto debe preceder a otro), escalas de intervalo (atributos no son ordenados solo por rangos, sino que también son separados por una distancia uniforme entre ellos). Escalas de razones o proporciones (poseen las características de las anteriores), con la ventaja de que poseen un cero absoluto localizado en donde no existe el atributo de estudio.</p>
--	--

	<p>CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO: Como regla general solo las preguntas que son necesarias.</p> <p>MUESTREO PROBABILISTICO: Muestreo aleatorio simple, muestreo sistemático, muestreo estratificado, muestreo por conglomerados, y muestreo probabilístico proporcional al tamaño.</p>
--	--

1.9. Diferentes tipos de intervenciones del Desarrollo Organizacional (DO):

- ▶ Intervenciones en procesos humanos
- ▶ Intervenciones tecno estructurales
- ▶ Intervenciones de administración de recursos humanos
- ▶ Intervenciones estratégicas y del medio ambiente

1.9.1. Comentario:

	<p>INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS: Comprende la intervención dirigida fundamentalmente al personal de la empresa, específicamente a sus procesos de interacción, tales como la comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo, es decir, enfocado a los aspectos humanos de la empresa.</p> <p>INTERVENCIONES TECNOESTRUCTURALES: Dirigidas a la tecnología y estructuras de la empresa para ligarlas al personal, la tecnología incluye métodos, flujos de trabajo, y la estructura atiende a la división, jerarquía y diseño del trabajo.</p> <p>INTERVENCIONES EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS: Enfocadas principalmente en las relaciones con el personal, ejemplo: administración por objetivos, sistemas de recompensas, planeación y desarrollo de carreras, administración del estrés, planeación de sistemas abiertos y cultura organizacional.</p> <p>INTERVENCIONES ESTRATEGICAS Y DEL MEDIO AMBIENTE: Dirigidas hacia la estrategia general de la empresa, es decir, como utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio ambiente.</p>
---	--

1.10. Evaluación y prácticas del Desarrollo Organizacional (DO) y tendencias futuras:

- ▶ El futuro del DO
- ▶ Citas diversas relacionadas con el efecto del DO en el mundo actual
- ▶ Resumen del tema (DO)

1.10.1. Comentario:



EL FUTURO depende de quienes lo apliquen y la forma en que lo hagan, el DO es eficaz y ha generado grandes beneficios para infinidad de empresas, basándose en la adecuación de las intervenciones de acuerdo a las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta que es un proceso planeado a largo plazo, partiendo de la premisa que fundamentalmente quien debe experimentar el cambio es la persona, la cual puede ofrecer cierta resistencia al mismo.

Dentro de las **CITAS** para crear una atmosfera para el cambio están:

1. No estar satisfechos con la situación actual de la empresa.
2. Ver el cambio como un área de oportunidad para mejorar.
3. Vender la idea de las bondades del cambio
4. No los deje solos, bríndeles apoyo para el cambio
5. No pierda la brújula para el cambio
6. No escatime en compensar los logros que se obtengan del proceso de cambio.
7. Mantener el entusiasmo en el proceso de cambio

En el actual milenio el perfil del profesional debe comprender una formación integral (valores, habilidades, actitudes y conocimientos).

RESUMEN DEL DO: Podemos hacer un resumen a partir de la definiciones anteriores de lo que es el DO:



- El DO como concepto es una estrategia gerencial.
- El DO mediante sus técnicas y planteamientos responde a exigencias del medio interno y externo.
- El DO trabaja puntualmente en situaciones de cambio organizacional.
- El DO maneja y utiliza a la cultura de la empresa para llegar a todos los niveles de la organización y toca aspectos estructurales - fundamentales de la misma.
- El DO necesita de una persona especializada (agente interno o externo) para ser implementado.
- El DO se ayuda de las técnicas de la ciencia del comportamiento (Psicología).

	<ul style="list-style-type: none">• El DO ayuda a la organización a alcanzar la eficiencia.• El DO maneja la técnica de la investigación acción.• El DO trabaja en tres niveles: individual, grupal y organizacional.• El DO trabaja en los aspectos formales e informales de la organización.• El DO es un programa a largo plazo. <p>Para que un programa de DO, se lleve adelante y logre alcanzar sus objetivos, es imprescindible que siga ciertos principios con las personas, estos son: Averiguar las expectativas y motivaciones de las personas en relación a los cambios. No todas las personas presentan la misma motivación, ni toman el cambio como algo importante, tampoco todas presentan las mismas expectativas de desarrollo, etc., por esto el papel de la gerencia es informar a los trabajadores, hasta lograr un buen porcentaje de entendimiento en los mismos.</p> <p>Dos principios son igualmente importantes en un proceso de implementación de DO, la retroalimentación y el refuerzo. Estas dos técnicas de modificación de conducta son muy prácticas en cuanto a resultados. Esto significa que si las personas son debidamente reforzadas en comportamientos deseados, es muy posible que estos se sucedan con más frecuencia. La retroalimentación también contribuye en esta dirección, cualquier empleado tendrá la necesidad de saber cómo está desarrollando sus tareas o en qué medida está colaborando a la organización, al conocer esto el trabajador aumenta su motivación y en otros casos puede con una adecuada retroalimentación mejorar sus debilidades ya sean en la parte técnica o de comportamiento.</p> <p>El objetivo de un programa de DO, no es hacer que los trabajadores se ajusten a la organización y a sus necesidades anulando su singularidad como personas. Lo que se pretende es facilitar la relación individuo – empresa, alcanzar los objetivos organizacionales, sin dejar de lado el aspecto humano, sino más bien enfatizando la importancia de los Recursos Humanos de la organización, pues sin ellos ningún cambio o meta podría ser lograda. Ellos son las piezas principales, los motores insustituibles de cualquier organización.</p>
--	--

1.11. anexos:


1. Grafica del proceso cíclico del DO
2. Cuadro sinóptico del DO

1.11.1. Comentario:

	<p>Grafica:</p> <div data-bbox="657 420 1396 856" style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"><p>Modelo Cíclico del DO</p><pre>graph TD; A([Identificación de Problemas]) --> B([Consulta al Especialista en D.O.]); B --> C([Integración de Datos Diagnóstico Preliminar]); C --> D([Retroalimentación]); D --> E([Diagnóstico Conjunto]); E --> F([Acción]); F --> G([Integración de Datos Posteriores a la Acción]); G --> A;</pre></div> <p>Desarrollo Organizacional:</p> <ol style="list-style-type: none">1. EL CAMBIO<ol style="list-style-type: none">1.1. Fuerzas del cambio<ol style="list-style-type: none">1.1.1. Fuerzas internas1.1.2. Fuerzas externas1.2. Proceso del cambio<ol style="list-style-type: none">1.2.1. Descongelar1.2.2. Implantar nuevo patrón1.2.3. recongelar1.3. Resistencia o fuentes al cambio<ol style="list-style-type: none">1.3.1. Incertidumbre de causas y efectos1.3.2. Renuncia de los beneficios actuales1.3.3. Conciencia de debilidades1.4. Superación de la resistencia al cambio<ol style="list-style-type: none">1.4.1. Educación y comunicación1.4.2. Participación e intervención directa1.4.3. Facilitación y soporte1.4.4. Negociación y aceptación1.4.5. Manipulación y cooperación1.4.6. coerción1.5. Enfoques para realizar cambios<ol style="list-style-type: none">1.5.1. Estructura1.5.2. Tecnología1.5.3. personal
---	--

	<p>2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p> <p>2.1. Suposiciones del DO</p> <ul style="list-style-type: none">2.1.1. Las personas como individuos2.1.2. Las personas como integrantes del grupo2.1.3. Las personas como miembros de la empresa <p>2.2. Valores del DO</p> <ul style="list-style-type: none">2.2.1. Satisfacer necesidades y aspiraciones humanas2.2.2. Alentar el conocimiento y desarrollo de sentimientos2.2.3. poder <p>2.3. Técnicas del DO</p> <ul style="list-style-type: none">2.3.1. Retroalimentación por encuesta2.3.2. Formación de equipos2.3.3. Rejilla o grid gerencial <p>2.4. Proceso del DO</p> <ul style="list-style-type: none">2.4.1. Reconocimiento de problemas2.4.2. Diagnostico de la organización2.4.3. Retroalimentación2.4.4. Desarrollo de la estrategia de cambio2.4.5. Intervenciones2.4.6. Mediciones y evaluación <p>2.5. Propósito del DO</p> <ul style="list-style-type: none">2.5.1. Proceso continuo, planeado, sistemático y concentrado en el cambio. <p>2.6. Condiciones para el éxito del DO</p> <ul style="list-style-type: none">2.6.1. Reconocer y aceptar la existencia de problemas2.6.2. Utilizar experto en ciencias comportamiento2.6.3. Apoyo y participación gerentes de alto nivel2.6.4. Participación de los líderes de los grupos2.6.5. Informar que es el DO2.6.6. Medición de resultados <p>3. CONCLUSION</p> <p>EL DESARROLLO ORGANIZACIÓN (DO) TIENE POR OBJETO MEJORAR LAS ACTITUDES, DESTREZAS Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL, CON EL FIN DE MEJORAR LA EFICACIA DE LOS INDIVIDUOS, LOS GRUPOS O LA EMPRESA ENTERA Y CONJUNTAMENTE ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA COMO LOS PROPIOS CON UNA EFICACIA ABSOLUTA.</p>
--	--

1.12. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none"> • Rafael Guizar M. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, principios y aplicaciones, • James A. F. Stoner/Charles Wankel, ADMINISTRACION, editorial Prentice-Hall hispanoamericana S.A. • Harold Koontz / Heinz Wehrich, ADMINISTRACION, editorial McGRAW Hill
---	--

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. DEFINIR EL DO					
2. RELATAR EL DEVENIR HISTORICO Y DESARROLLO DEL DO					
3. EXPLICAR LA NATURALEZA DEL CAMBIO PLANEADO					
4. EXPLICAR EL DO DESDE EL ENFOQUE SISTEMICO					
5. ENUMERAR Y EXPLICAR LOS INSTRUMENTOS QUE UTILIZA EL DO PARA RECOPIRAR LA INFORMACION.					
6. ENUMERAR Y EXPLICAR EL PROCESO QUE APLICA EL CONSULTOR O ENCARGADO DEL DO.					
7. ENUMERAR Y EXPLICAR LAS DIFERENTES INTERVENCIONES QUE PROCEDEN BAJO EL DO.					
8. EXPLICAR EL PASADO, PRESENTE Y FUTURO DEL DO.					
Observaciones:					

Si sigues haciendo lo mismo...no esperes mejores resultados, así que a trabajar, trabajar y trabajar.

2. EMPOWERMENT

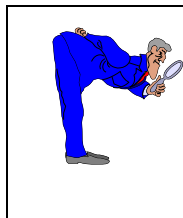
La competencia a lograr con el Empowerment es proporcionar las herramientas para que el proceso de facultar a los empleados funcione en las empresas.



2.1. Definición de *Empowerment*:

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

2.1.1. Comentario:




En inglés "Empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan "*Empowerment*" con "potenciación" y "*to empower*" con "potenciar", mientras

	<p>que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar". Otras traducciones relacionadas: <i>To empower</i>: dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de, etc.; Conferir poderes; (en el sentido comercial o legal) apoderar, comisionar. - <i>Empowerment</i>: potenciación, empoderamiento, apoderamiento. - <i>Empowered</i>: facultado, potenciado, fortalecido. - <i>Powered</i>: potenciado. <i>Empowerment</i>: Significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa el <i>Empowerment</i> es que quienes se hayan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas. <i>Empowerment</i> significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisionales y entregarla a trabajadores y equipos. Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas <i>Empowerment</i> es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.</p>
--	---

2.2. Los pasos del *Empowerment*:

<ul style="list-style-type: none"> • El reto • El gerente que da facultades • El país de las facultades • Las tres claves • Las tres claves de interacción dinámica • Dar a todos información para actuar • Las fronteras son guías para la acción • Permitir a los equipos que sean autodirigidos • Plan de juego de facultar


2.2.1. Comentario:

	<p><i>Empowerment</i> es un manual práctico que guía paso a paso de cómo el gerente puede descubrir las tres claves esenciales de liberar el poder para que desempeñen magníficamente sus oficios, lo cual es factible siempre y cuando se empiece con las claves citadas y se persiste en ellas, hagamos brevemente ese recorrido.</p>
---	---

2.3. El reto:

<p>El reto es que la empresa debe ser:</p> <ul style="list-style-type: none">• Orientada hacia los clientes• Eficiente en costos• Rápida y flexible• Mejorar continuamente

2.3.1. Comentario:


	<p>Porque el éxito logrado y modo de pensar que condujo al éxito en el pasado no llevara al éxito en el futuro, entonces hay que reconocer que lo primero que tiene que cambiar es el modo de pensar de la gerencia.</p> <p>ORIENTADA HACIA LOS CLIENTES: Porque en el mercado actual el éxito comienza por los clientes, no como antes, que se cuida el comprador porque no tenían mucho por escoger, actualmente el consumidor se ha sofisticado y existe una amplia variedad de productos y si no se es sensitivo al cliente, la empresa está condenada a ser segunda o inclusive desaparecer.</p> <p>EFICIENTE EN COSTOS: Sencillamente hacer mucho más con mucho menos.</p> <p>RAPIDA Y FLEXIBLE: Eliminar la burocracia e inclusive no respetar la jerarquía, por el hecho que el cliente quiere respuestas inmediatas, que los empleados con los que tratan en primera línea tomen las decisiones, resuelvan sus problemas y actúen sin demora.</p> <p>MEJORAR CONTINUAMENTE: Aprendizaje como norma, y una visión que la empresa hoy es mejor que ayer y mañana mejor que hoy, es decir, una empresa que continua y permanentemente se supere a sí misma.</p> <p>En conclusión si la empresa quiere sobrevivir tiene que estar dirigida hacia los clientes, eficiente en costos, rápida, flexible y que mejore continuamente. ¿Pero</p>
---	---

	cómo?, pues: Liberando la energía creadora, muchas veces inexplorada que hay en la empresa, especialmente en el talento humano al que hay que invitar a asumir responsabilidades y hacer pleno uso de sus destrezas y habilidades, mediante el facultamiento.
--	---

2.4. El gerente que da facultades:

- A menos que facultar empiece en la cumbre, no irá a ninguna parte.


2.4.1. Comentario:

	Facultar es una cuestión que si viene desde arriba impulsada por valores, dará resultados, si logramos que los empleados se sientan dueños del negocio, hay que tener fe básica en la gente, no como la mayoría de empresas que están organizadas para pillar a la gente haciendo las cosas mal, no para premiarla por hacer las cosas bien. En síntesis: A menos que facultar empiece en la cumbre, no irá a ninguna parte.
---	---

2.5. El país de las facultades

- El viaje hacia el país de las facultades


2.5.1. Comentario:

	El viaje implica un tiempo para llegar, e implica situaciones inesperadas, es decir, que hay muchas pruebas que superar en el camino. Derivado del hecho que la gente ya tiene poder por sus conocimientos y motivación. Facultar es liberar ese poder, y considerar a todo el personal como colegas, asociados, socios.
---	--

2.6. Las tres claves del *Empowerment*:

1. Compartir información con todos
2. Crear autonomía por medio de fronteras
3. Reemplazar la jerarquía con equipos autoguidados

2.6.1. Comentario:


	La primera clave es compartir la información con todos, porque quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad. Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable. La información permite a los empleados a entender la situación actual de la empresa en términos claros, es una manera de crear confianza en la empresa, acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayuda a las personas a ser más responsables y los estimula a actuar
---	---

	<p>como si fueran dueños.</p> <p>La segunda clave es crear autonomía por medio de fronteras para ello es necesario tener claro: propósito, valores, imagen, metas, papeles y la estructura organizacional. La creación de autonomía se basa en información compartida. Aclara la visión (cuadro grande) con retroalimentación de todos. Ayuda a traducir la visión en papeles y metas (cuadros pequeños). Define valores reales y reglas que sustentan las acciones deseadas derivados que cuando los valores son claros la toma de decisiones se facilita. Desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas. Nos recuerda que se trata de un viaje. Facultar proviene de enseñar otras cosas que pueden hacer para depender menos de nosotros.</p> <p>La tercera clave es reemplazar la jerarquía con equipos autoguidados. Porque equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados. Los empleados no empiezan sabiendo cómo trabajar en equipos autoguidados. La insatisfacción es un paso natural del proceso. Todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo. Compromiso y apoyo tienen que venir desde la cumbre. Equipos con información y destrezas pueden reemplazar la vieja jerarquía. Todo error (error) es una oportunidad para aumentar el rendimiento. Estar facultado significa que uno tiene la libertad para actuar, también significa que uno es responsable de los resultados.</p>
--	---

2.7. Dar información a todos para actuar:

La primera clave es compartir información con todos

2.7.1. Comentario:


	<p>Compartir información de cómo anda el negocio respecto a utilidades, desperdicio, presupuestos, participación en el mercado, productividad, defectos y todo lo demás. Difícil si, por las viejas jerárquicas (superior-subalterno), pero hoy el éxito dependen del trabajo en equipo. Caso contrario se verá atrapado por el gran giro a la izquierda, (colapso de las fronteras tradicionales) derivado de la súbita explosión de la informática. La información reservada o confidencial ya no vale, la confianza es crucial para una empresa</p>
---	---

	<p>facultada, lo cierto es que: Quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad. Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable.</p> <p>En síntesis: Compartir la información con todos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es la primera llave para facultar a las personas y organizaciones. • Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros. • Es la manera de crear confianza en todo la empresa • Acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional. • Ayuda a las personas a ser más responsables • Los estimula para actuar como si fueran dueñas de la empresa.
--	--

2.8. Las fronteras son guías para la acción:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • La segunda clave es crear autonomía por medio de fronteras. |
|---|

2.8.1. Comentario:


	<p>Porque las fronteras tiene la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección. Las áreas de fronteras que crean autonomía son: propósito, valores, imagen, metas, papeles y la estructura organizacional y sistema.</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 5%;">01</td> <td style="width: 45%;">Propósito</td> <td style="width: 50%;">¿En qué negocio está usted?</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>Valores</td> <td>¿Cuáles son sus guías operativas?</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>Imagen</td> <td>¿Cuál es su visión del futuro?</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>Metas</td> <td>¿Qué, cuando, donde y como hace usted lo que hace?</td> </tr> <tr> <td>05</td> <td>Papeles</td> <td>¿Quién hace cada cosa?</td> </tr> <tr> <td>06</td> <td>Estructura organizacional y sistema</td> <td>¿Cómo apoya usted lo que quiere hacer?</td> </tr> </table> <p>Parecen que son muchas las fronteras que hay que crear, pero se van haciendo de acuerdo a las necesidades.</p> <p>En síntesis: La creación de autonomía mediante fronteras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se basa en información compartida. • Aclara la visión (cuadro grande) con 	01	Propósito	¿En qué negocio está usted?	02	Valores	¿Cuáles son sus guías operativas?	03	Imagen	¿Cuál es su visión del futuro?	04	Metas	¿Qué, cuando, donde y como hace usted lo que hace?	05	Papeles	¿Quién hace cada cosa?	06	Estructura organizacional y sistema	¿Cómo apoya usted lo que quiere hacer?
01	Propósito	¿En qué negocio está usted?																	
02	Valores	¿Cuáles son sus guías operativas?																	
03	Imagen	¿Cuál es su visión del futuro?																	
04	Metas	¿Qué, cuando, donde y como hace usted lo que hace?																	
05	Papeles	¿Quién hace cada cosa?																	
06	Estructura organizacional y sistema	¿Cómo apoya usted lo que quiere hacer?																	

	<p>retroalimentación de todos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a traducir la visión en papeles y metas (cuadros pequeños). • Define valores y reglas que sustentan las acciones deseadas, cuando los valores son claros la toma de decisiones se facilita. • Desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas. • Nos recuerda que se trata de un viaje. <p>Recuerden que facultar no es magia, solo algunas ideas sencillas y mucho trabajo inteligente.</p>
--	--

2.9. Permitir a los equipos que sean autodirigidos:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La tercera clave es reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos. |
|--|

2.9.1. Comentario:

	<p>La interrogante es: ¿con que se va a reemplazar la vieja jerarquía en términos de toma de decisiones? La respuesta es: Con equipos autodirigidos. ¿Qué es un equipo autodirigidos? Es algo especial, consta de un grupo de colaboradores que tienen responsabilidad de todo un proceso o producto, planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin. Entonces facultar proviene de enseñar a otros: Cosas que pueden hacer para depender menos de nosotros. Primero actuar como facilitadores y entrenadores que aprenden a aplicar la destreza crítica de la gerencia para facultar que indica: no haga nada - quédese quieto, es decir, no intervenir, para dejar que otro pueda actuar, es la forma de ir trasladando responsabilidades a los equipos.</p> <p>En síntesis: Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados. • Los empleados no empiezan sabiendo cómo trabajar con equipos autodirigidos. • La insatisfacción es un paso natural del proceso. • Todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo. • Compromiso y apoyo tienen que venir desde la cumbre. • Equipos con información y destrezas pueden reemplazar la vieja jerarquía.
--	---

2.10. Otras ideas del *Empowerment*:

- Tres claves en interacción dinámica
- Dar a todos información para actuar
- Las fronteras son guías para la acción
- Permitir a los equipos que sean autodirigidos
- Permitir en su fe en las facultades

2.10.1. Comentario:



Las tres claves: compartir información con todos, crear autonomía por medio de fronteras y reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos hay que verlas como operando en **interacción dinámica** unas con otras.

Dar a todos información para actuar: luego, esperar que ocurra la magia. Además: Todo error es una oportunidad para aumentar el rendimiento, se usa error en lugar de error para cambiar la definición de error, de algo censurable o malo a una oportunidad para aprender, estimula a las personas a pensar y controlar su propio desempeño con lo cual se pueden obtener resultados increíbles con solo dar a los empleados la información con que trabajar, además de libertad para operar con esa información.

Las fronteras son guías para la acción: no las reglas y estructuras pasadas, sino las nuevas fronteras ayudan a todos a aprender a actuar con responsabilidad y autonomía por lo que estar facultado significa que uno tiene la libertad para actuar, también significa que uno es responsable por los resultados.


Permitir que los equipos sean autodirigidos: conlleva una serie de beneficios:

- Aumento de satisfacción en el empleo.
- Cambio de actitud de tiene que hacer una cosa a querer hacerla.
- Mayor compromiso de los empleados.
- Mejor comunicación entre empleados y gerentes.
- Proceso más eficiente en la toma de decisiones.
- Calidad mejorada.
- Costos de operación reducidos
- Una empresa más rentable.


2.11. Plan de juego para actuar:

- Interacciones del plan de juego para actuar.

2.11.1. Comentario:

	PLAN DE JUEGO DE FACULTAR:		
	Empezar con	Compartir información con todos	la información con todos
			<ul style="list-style-type: none"> • Compartir información sobre el rendimiento de la empresa, ayudar a los empleados a entender el negocio • Crear confianza compartiendo información • Establecer posibilidades de autocontrol. • Ver los errores como oportunidades de aprender. • Acabar con el modo de pensar jerárquico, ayudar a los empleados a portarse como propietarios
	Luego	Crear autonomía mediante fronteras	<ul style="list-style-type: none"> • Aclarar el cuadro grande y luego los pequeños. • Aclarar metas y papeles. • Definir valores y reglas que sustentan acciones. • Crear reglas y procedimientos que apoyen las facultades • Proveer el entrenamiento necesario • Responsabilizar a los empleados por los resultados
Y finalmente	Reemplazar la vieja jerarquía con equipos autodirigidos	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer dirección y entrenamiento en destrezas para equipos facultados. • Proveer sustento y estímulo para el cambio. • Utilizar la diversidad como un activo de un equipo. • Dar gradualmente el control a los equipos. • Reconocer que habrá algunos tiempos difíciles. 	
<p>RECUERDE: FACULTAR NO ES MAGIA, CONSISTE EN UNOS POCOS PASOS SENCILLOS Y MUCHA PERSEVERANCIA.</p>			

2.12. Bibliografía sugerida:

	<p>Ken Blanchard, John P. Carlos y Alan Randolph EMPOWERMENT, tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Grupo editorial Norma.</p>
---	--

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: EL EMPOWERMENT:

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:		
	25%	50%	75%	100%			
1. QUE ES EL EMPOWERMENT							
2. EXPLICAR COMO ES EL GERENTE QUE DA FACULTADES							
3. A QUE SE LE LLAMA EL PAIS DE LAS FACULTADES							
4. ENUMERE Y EXPLIQUE LAS TRES CLAVES DEL FACULTAMIENTO							
5. EXPLICAR EN QUE CONSISTE DAR A TODOS INFORMACION PARA ACTUAR							
6. EXPLICAR PORQUE SE DICE QUE LAS FRONTERAS SON GUIAS PARA LA ACCION							
7. COMO SE LOGRA QUE LOS EQUIPOS SEAN AUTODIRIGIDOS							
8. EN QUE CONSISTE EL PLAN DEL JUEGO DE FACULTAR							
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 150px;">Observaciones:</td> <td></td> </tr> </table>						Observaciones:	
Observaciones:							

Si sigues haciendo lo mismo...no esperes mejores resultados, así que a trabajar, trabajar y trabajar.

3. GESTION DE LA CALIDAD

La competencia del tema es lograr conocer y analizar la metodología y alcances de la calidad total como una cultura organizacional.



3.1. Concepto de gestión de la calidad:

- Concepto
- Aspectos destacables

3.1.1. Comentario:




CALIDAD TOTAL: es cuando en la organización, los integrantes se encuentran cumpliendo EXACTAMENTE con todos los requisitos establecidos y normalizados hacia el defecto cero, para brindarle satisfacción total al cliente.

	<p>ASPECTOS DESTACABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad total es un concepto global que abarca todas las actividades de la empresa: distribución, comercialización, producción... • Es un proceso continuo: comienza en un momento determinado pero nunca termina, hay que mejorar continuamente. • Importancia de la información: <ul style="list-style-type: none"> ○ Interna: todo lo que ocurre en tu propia empresa ○ Externa: conocer quiénes son tus competidores y el entorno en el que se mueve la empresa • Los Directivos marcan las pautas y los objetivos: tiene que dejar muy claro a trabajadores, proveedores y clientes los objetivos que quieren alcanzar y la metodología aplicable para su consecución. (No han de ser autoritarios, la comunicación con los miembros del grupo es fundamental) • Métodos cuantificables, medibles para poder evaluar las mejoras y los proyectos. • Especial importancia al trabajo en equipo: compromiso, identificación, buen ambiente... Todos los miembros han de sentirse importantes. • Seguir un proceso de control y evaluación para la mejora continua.
--	--

3.2. La gestión de la calidad:

<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos • Conceptos de la gestión de calidad • Autores de la gestión de calidad • Los tres enfoques de la calidad • Los cinco fundamentos de la calidad • Planificación para garantizar la calidad • Organización para la calidad • Control para la calidad • Mejoramiento de la calidad y resolución de problemas • Administración de recursos humanos para lograr la calidad • Participación del empleado y la administración participativa


3.2.1. Comentario:

	La gestión de la calidad comprende una función de la empresa que define y aplica la política de calidad , esta gestión incluye la planificación, las asignaciones de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como los planes de calidad.
---	--

3.3. Conceptos de calidad :

- Concepto de Philip Crosby
- Concepto de Joseph Juran
- Concepto de Kaoru Ishikawa

3.3.1. Comentario:

	<p>Definiciones de calidad por los diferentes autores de la calidad:</p> <p>Philip Crosby: Calidad Total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento.</p> <p>Joseph Juran: Calidad Total es estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo. Su trilogía implica: Planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad.</p> <p>Kaoru Ishikawa: Calidad Total es cuando se logra un producto económico, útil y satisfactorio para el consumidor, con la ayuda de los círculos de calidad</p>
--	---

3.4. Autores de la gestión de calidad:

- Joseph M. Juran
- Edwar Deming
- Philip B. Crosby
- Kaoru Ishikawa

3.4.1. Comentario:



La calidad es un tema de desarrollo, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se está trabajando. Anteriormente se creía que la calidad era demasiado costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad resulta en una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia. Se ha discutido mucho la definición de calidad, pero los pensadores que más han sobresalido en el tema son los que presentaremos a continuación.

Joseph M. Juran

Nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, Rumania. Fue el precursor de la calidad en Japón. **Se le considera el padre de la calidad.** Lo más importante es que se le reconoce como quien agregó y recalco el aspecto humano



en el campo de la calidad es de aquí donde surge los orígenes estadísticos de la calidad total. A sus 20 años se graduó de Ingeniería Eléctrica. Trabajó en la *Lend-Lease Administration* donde tuvo contacto con el término de la reingeniería. En 1951 publicó su primer trabajo referente a la calidad, el cual se llamó Manual de Control de Calidad. Luego de esto contribuyó con las empresas japonesas de mayor importancia asesorándolas sobre la calidad y como lograrla dentro de los procesos de producción. En 1979 se fundó el Instituto Juran, el cual se dedicaba a estudiar las herramientas de la calidad.

Para Juran la calidad puede tener varios significados, dos de los cuales son muy importantes para la empresa, ya que estos sirven para planificar la calidad y la estrategia

empresarial. Por calidad Juran entiende como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso.

Trilogía de Juran

1. Planeación de la calidad
2. Control de la calidad
3. Mejoramiento de la calidad

Los tres procesos se relacionan entre sí.

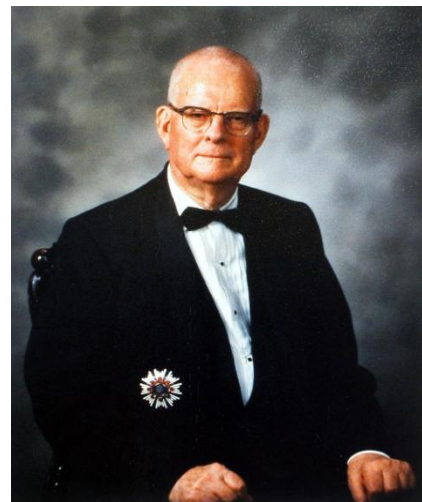
Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las fuerzas operativas en donde ocurre la producción. Luego se analiza que cambios se le deben hacer al proceso para obtener una mejor calidad.

Pasos para la Planificación de la Calidad: En la planificación de la calidad se desarrollan los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. Juran no hace énfasis en los problemas que pueden presentarse, sino en las herramientas para cualquier tarea de una empresa y así solucionarlos.

Edward Deming

En 1950 Japón buscaba reactivar su economía ya que esta quedó muy dañada luego de la segunda guerra mundial, por lo tanto estaban abiertos a varias opiniones para lograrlo. Es en esta época cuando Deming



llega a Japón y les instruye sobre la importancia de la calidad y desarrolla el concepto de calidad total (TQM). Con el paso del tiempo los Estados Unidos se dio cuenta

	<p>de los efectos de incluir la calidad en su producción, convirtiéndolo a Deming en el asesor y conferencista más buscado por grandes empresas americanas. Fue tan grande su influencia que se creó el premio Deming, el cual es reconocido internacionalmente como premio a la calidad empresarial.</p> <p>La vida de Deming no fue fácil. Nació el 14 de Octubre de 1900, en <i>Sioux City, Iowa</i>. Deming empezó a trabajar cuando tenía ocho en un pequeño hotel. A la edad de 17, ingresó a la Universidad de <i>Wyoming</i> donde estudio ingeniería, carrera que el mismo pagó. Obtuvo un doctorado en Físicas Matemáticas en la Universidad de Yale donde fue empleado como profesor. Su primer empleo profesional fue en el Departamento de Agricultura en Washington, D.C. Aquí conoció a Walter Shewhart, un estadístico para Laboratorios Bell y sus escritos impactaron su vida y se convirtieron en la base de sus enseñanzas.</p> <p>Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los japoneses. Después de la guerra, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros buscó a Deming. En Julio de 1950, Deming se reunió con la Unión quien lo presentó con los administradores principales de las compañías japonesas. Durante los próximos treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los Japoneses y se convirtió en un país con gran poder económico.</p> <p>Los americanos se dieron cuenta que sus soluciones fáciles y rápidas no funcionaban. Al contrario de esto Deming estableció que utilizando técnicas estadísticas una compañía podía graficar como estaba funcionando un sistema para poder identificar con facilidad los errores y encontrar maneras para mejorar dicho proceso.</p> <p>Los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales de Deming son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Hacer constante el propósito de mejorar la calidad2. Adoptar la nueva filosofía3. Terminar con la dependencia de la inspección
--	--

	<p>masiva</p> <ol style="list-style-type: none">4. Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio y no en base a la calidad5. Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios, de manera constante y permanente.6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo7. Instituir supervisión con modernos métodos estadísticos.8. Expulsar de la organización el miedo9. Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de línea.10. Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos.11. Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.12. Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento14. Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores. <p>Los Siete Pecados Mortales</p> <ol style="list-style-type: none">1. Carencia de constancia en los propósitos2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual4. Movilidad de la administración principal5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles6. Costos médicos excesivos7. Costos de garantía excesiva. <p>Los logros de Deming son reconocidos mundialmente. Se ha logrado establecer que al utilizar los principios de Deming la calidad aumenta y por lo tanto bajan los costos y los ahorros se le pueden pasar al consumidor. Cuando los clientes obtienen productos de calidad las compañías logran aumentar sus ingresos y al lograr esto la economía crece.</p>
--	--

Philip B. Crosby

Crosby es un pensador que desarrolló el tema de la calidad en años muy recientes. Sus estudios se enfocan en prevenir y evitar la inspección se busca que el cliente salga satisfecho **al cumplir ciertos requisitos desde la primera vez** y todas las veces que el cliente realice transacciones con una



empresa. En 1979 se crea la fundación Philip Associates II Inc. la cual se le considera una firma líder en consultorías acerca de la calidad. Se basan en la creencia de que la calidad puede ser medida y utilizada para mejorar los resultados empresariales, por esto se le considera una herramienta muy útil para competir en un mercado cada vez más globalizado.

Crosby tiene el pensamiento que la calidad es gratis, es suplir los requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con estos logramos **Cero Defectos**. En las empresas donde no se contempla la calidad los desperdicios y esfuerzos de más pueden llegar del 20% al 40% de la producción. Para lograr Cero Defectos promueve catorce pasos los cuales son:

1. Compromiso de la dirección
2. Equipo para la mejora de la calidad
3. Medición del nivel de calidad
4. Evaluación del costo de la calidad
5. Conciencia de la calidad
6. Sistema de acciones correctivas
7. Establecer comité del Programa Cero Defectos
8. Entrenamiento en supervisión
9. Establecer el día "Cero defectos"
10. Fijar metas
11. Remover causas de errores
12. Dar reconocimiento
13. Formar consejos de calidad
14. Repetir todo de nuevo

	<p>Kaoru Ishikawa La mayor contribución de Ishikawa fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para control de calidad en la industria a nivel general. A nivel técnico su trabajo enfatizó la buena recolección de datos y elaborar una buena presentación, también utilizó los Diagramas de Pareto para priorizar las mejoras de calidad, también los diagramas de Ishikawa, diagramas de Pescado o diagramas de Causa y Efecto.</p> <p>Establece que los diagramas de causa y efecto como herramienta para asistir los grupos de trabajo que se dedican a mejorar la calidad. Cree que la comunicación abierta es fundamental para desarrollar dichos diagramas. Estos diagramas resultan útiles para encontrar, ordenar y documentar las causas de la variación de calidad en producción.</p> <p>Otro trabajo de Ishikawa es el control de calidad a nivel empresarial (CWQC). Este enfatiza que la calidad debe observarse y lograrse no solo a nivel de producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal. Los resultados de este enfoque son:</p> <ol style="list-style-type: none">1. La calidad del producto es mejorada y uniforme, se reducen los defectos.2. Se logra una mayor confiabilidad hacia la empresa.3. Se reduce el costo.4. Se incrementa la cantidad de producción, lo cual facilita la realización y cumplimiento de horarios y metas.5. El trabajo de desperdicio y el retrabajar se reducen.6. Se establece y se mejora una técnica.7. Los gastos de inspección y pruebas se reducen.
--	--




	<ol style="list-style-type: none">8. Se racionalizan los contratos entre vendedor y cliente9. Se amplía el mercado de operaciones.10. Se mejoran las relaciones entre departamentos.11. Se reducen la información y reportes falsos.12. Las discusiones son más libres y democráticas.13. Las juntas son más eficientes.14. Las reparaciones e instalación de equipo son más realistas15. Se mejoran las relaciones humanas. <p>La filosofía de Ishikawa se resume en:</p> <ul style="list-style-type: none">• La calidad empieza y termina con educación.• El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes.• El estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria.• Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.• El control de calidad es responsabilidad de toda la organización.• No se deben confundir los medios con los objetivos.• Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.• La Mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad• La Alta Administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por sus subordinados.• El 95% de los problemas de la compañía pueden ser resueltos con las 7 herramientas para el control de la calidad.• Los datos sin dispersión son falsos. <p>Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.</p>
--	--

3.5. Los tres enfoques de la gestión de calidad:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Enfoque de la calidad psicológico (trascendente), enfoque de la calidad basado en el usuario y basado en el valor.• Enfoque de la calidad basado en el proceso-fabricación o servicio.• Enfoque de la calidad basado en el producto o en el servicio. |
|---|


3.5.1. Comentario:

	<p>El enfoque psicológico requiere una actitud lógica en cuanto a ponerse en el lugar de los demás, implica escuchar opiniones y actuar en una forma que tenga en cuentas sus puntos de vista.</p> <p>El enfoque basado en el proceso, fabricación o servicio tendrá que garantizar que todos los puntos críticos del éxito de la empresa se ejecuten con la filosofía de la calidad: haciendo las tareas siempre bien desde la primera vez, ofreciendo al consumidor la satisfacción completa, al nivel más económico.</p> <p>Mientras que el enfoque basado en el producto o servicio establece que para que una empresa sea competente debe ser creativa e innovadora en cuanto a la diversificación de nuevos productos o servicios.</p>
---	---

3.6. Los cinco fundamentos de la calidad:

- Trascendente de calidad
- Basado en el producto
- Basado en el usuario
- Basado en la fabricación
- Basado en el valor

3.6.1. Comentario:


	<p>TRASCENDENTE DE LA CALIDAD: Según Garvin: Es una simple y no analizable propiedad que aprendemos a reconocer solo a través de la experiencia. Se afirma que un consumidor que compra un producto o servicio, lo hace porque el enfoque de la calidad desarrollado bajo esta premisa está positivamente reforzado por la compra y consecuente uso.</p> <p>CALIDAD BASADA EN EL PRODUCTO: De esta manera, una estrategia de diseño basada en el producto, donde la calidad está determinada como una variable precisa y medurable (Garvin, 1988), las diferencias en calidad reflejan las diferencias en la cantidad de cierto ingrediente o atributo poseído por el producto.</p> <p>CALIDAD BASADA EN EL USUARIO: En una estrategia basada en el usuario, las definiciones se basan en la premisa de que la calidad solamente la determina el usuario. Se considera que los consumidores individuales tienen diferentes gustos y necesidades, y los artículos que</p>
---	---

	<p>mejor satisfacen sus preferencias son considerados como lo que poseen una mayor calidad percibida.</p> <p>CALIDAD BASADA EN LA FABRICACIÓN: La estrategia de fabricación busca asegurar que se minimicen las desviaciones del modelo estándar (que previamente ha especificado el marketing), ya que éstas reducen la calidad del producto fabricado.</p> <p>CALIDAD BASADA EN EL VALOR: Los consumidores han estado condicionados a aceptar que la calidad de un producto está determinada por el precio. Este enfoque está hoy entroncado en la sociedad occidental en la cual los fabricantes están tratando de desarrollar una estrategia de precios con productos de bajo precio y alta calidad.</p>
--	--

3.7. Planificación para garantizar la calidad:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Concepto de planificación • Beneficios de la planificación • Proceso de la planificación |
|--|

3.7.1. Comentario:


	<p>Planificación: La planificación estratégica de la calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es decir que es el proceso necesario para alcanzar los objetivos de la calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar un enfoque sistemático. • Fijar objetivos de calidad. • Conseguir los objetivos de calidad. • Orientar a toda la organización. <p>Beneficios derivados del proceso de planificación: Alinea áreas clave de negocio para aumentar la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad; y a su vez, disminuir los costos. Fomentar la cooperación entre departamentos. Proporciona la participación y compromiso de los empleados. Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que los bienes,</p>
---	---

	<p>servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes.</p> <p>El proceso de planificación de la calidad se estructura en seis pasos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Verificación del objetivo.2. Identificación de los clientes.3. Determinación de las necesidades de los clientes.4. Desarrollo del producto.5. Desarrollo del proceso.6. Transferencia a las operaciones diarias.
--	--

3.8. Organización para la calidad:

<ul style="list-style-type: none">• Organización• estructura• Procedimiento de diagnóstico organizacional• Desarrollo organizacional• Dirección

3.8.1. Comentario:

	<p>Organización: Las organizaciones al igual que los individuos tienen una personalidad, el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización es lo que definimos como cultura organizacional. En una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema y de que es necesario un proceso de síntesis para identificar el problema (diagnóstico), que permita proponer soluciones.</p> <p>Es necesario que todos los elementos del modelo de calidad se estructuren en forma tal que permitan un control y aseguramiento de todos los procesos involucrados con la calidad. Dependiendo de la magnitud y complejidad de la empresa se deberá adaptar la estructura</p> <p>El procedimiento general de diagnóstico organizacional consta de estos pasos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Selección del grupo de trabajo.
---	---


	<ul style="list-style-type: none">• Entrenamiento del grupo de trabajo.• Generación de síntomas individuales.• Generación de la lista colectiva.• Procesos de síntesis y generación de problemas.• Clasificación de problemas.• Planteamiento de soluciones.• Generación de plan de acción. <p>El Desarrollo Organizacional constituye un proceso que consta de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención. Después del diagnóstico debe existir acuerdo en cuanto a la caracterización del cambio organizacional que se recomienda, para así establecer el rediseño adecuado. Hay que formar un acuerdo acerca de los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identidad de la organización.• Determinar sus actividades primarias y de apoyo.• Establecer la distribución de discreción y autonomía.• Diseñar los mecanismos de monitoreo y control necesarios.• Estableciendo la identidad de la organización. <p>Dirección: El paso numero uno con el que se inicia el proceso de calidad es el compromiso gerencial, y este se manifiesta en un cambio de actitud radical; hay una nueva manera de hacer las cosas, un deseo constante de revisar los procesos que adoptará la empresa en material de control de calidad, así como manifestar su compromiso. La administración debe distinguirse por su capacidad de liderazgo, debe convertirse en promotora de mejoras y hacer que las características de la calidad presidan y resalten en el servicio que brindan. Como líderes auténticos los jefes deben conocer el trabajo que supervisan a fin de ayudar a su personal a mejorar su propio desempeño y a eliminar las barreras que imposibilitan que hagan su trabajo con orgullo.</p> <p>Autores como: Stephen Covey y Deming opinan que el Líder es el elemento clave.</p> <p>La Calidad total requiere un estilo administrativo diferente, que promueva la participación del personal en la mejora continua. En el liderazgo por la Calidad, el jefe</p>
--	--

	trabaja en función de los clientes y las necesidades de sus colaboradores.
--	--

3.9. Control para la calidad:

- Concepto control
- Control de la calidad
- Procedimiento del control de calidad
- Control total de la calidad

3.9.1. Comentario:


	<p>Control: Es el conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para satisfacer los requisitos para la calidad, antes, durante y una vez que el producto ha sido fabricado es necesario someter dicho producto y el proceso de producción a una serie de controles, paralelos a los de la fabricación, para garantizar que la elaboración se realiza de acuerdo a las normas preestablecidas de seguridad, calidad, durabilidad, etc. se lleva a cabo un Control estadístico, y existen dos tipos de métodos estadísticos:</p> <p>Muestreo de Aceptación: Se acepta o rechaza un lote dependiendo de si la calidad de una o más muestras de los artículos es aceptable.</p> <p>Control de Calidad del proceso: En el que se detectan fallos en el proceso y se corrigen.</p> <p>Control de la calidad: Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad, que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.</p> <p>El control de calidad no se puede poner en práctica simplemente aplicando normas nacionales o internacionales. Estas normas pueden tomarse en cuenta, pero más allá de las mismas el Control de Calidad debe tener metas superiores: Satisfacer los requisitos de los consumidores y crear una calidad que los satisfaga.</p> <p>El procedimiento del control de calidad: Implica los siguientes seis pasos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Determinar metas y objetivos2. Determinar métodos para alcanzar las metas3. Dar educación y capacitación
---	--

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Realizar el trabajo 5. Verificar los efectos de la realización 6. Empezar la acción apropiada <p>Control total de la calidad: Se puede definir como un sistema eficaz para integrar esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de calidad realizado por los diversos grupos en una organización, de manera que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.</p>
--	---

3.10. Mejoramiento de la calidad y resolución de problemas:

<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de la mejora continua • Herramientas avanzadas de la calidad • Herramientas genéricas de la calidad
--

3.10.1. Comentario:

	<p>Herramientas de la mejora continua:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ciclo PDCA (o Ciclo Deming): El ciclo Deming hoy en día constituye el elemento esencial del proceso de planificación. <ol style="list-style-type: none"> 1. El primer paso es estudiar un proceso, decidir qué cambio podría mejorarlo. 2. Efectúe las pruebas, o haga el cambio, preferentemente en pequeña escala. 3. Observe los efectos. 4. ¿Que aprendimos? <p>Herramientas avanzadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seis-Sigma (Six-Sigma): Seis Sigma es una filosofía de gestión que se centra en evitar que se produzcan errores, pérdidas innecesarias o que se tenga que repetir unos trabajos. El enfoque de Seis-Sigma es ofrecer mejores productos o servicios, de una manera más rápida y a más bajo costo, mediante la reducción de la variación de nuestros procesos. • Certificación de la calidad. La norma ISO 9000, Las Norma ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la
--	--

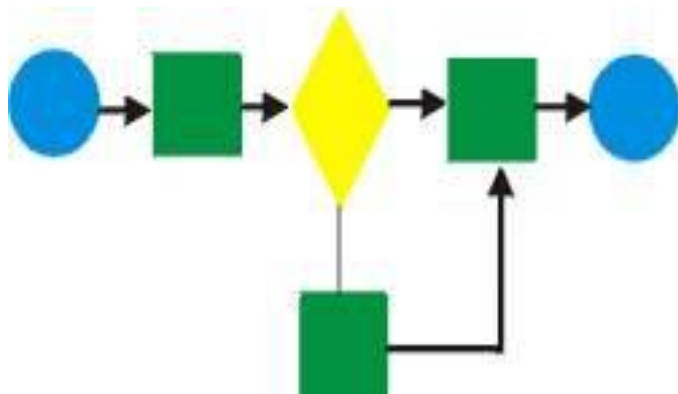
calidad que, con una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. AENOR ha publicado con la misma fecha las normas UNE-EN ISO 9000 del año 2000, versión española de las normas ISO 9000 del año 2000.

- **Premio Malcolm Baldrige:** El Premio de Calidad Nacional Malcolm Baldrige se otorga cada año para reconocer a aquellas organizaciones estadounidenses por excelencia de rendimiento. Es a su vez una gran herramienta de autoevaluación de las empresas
- **Metodología EFQM y premio EFQM:** En Europa 14 empresas líderes tomaron, en septiembre del año 1988, la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), estableciendo en 1991, el Premio Europeo a la Calidad (que se pretende equivalente al premio Baldrige americano). El modelo de la EFQM se basa en la siguiente premisa: la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad.

Herramientas genéricas de la calidad:

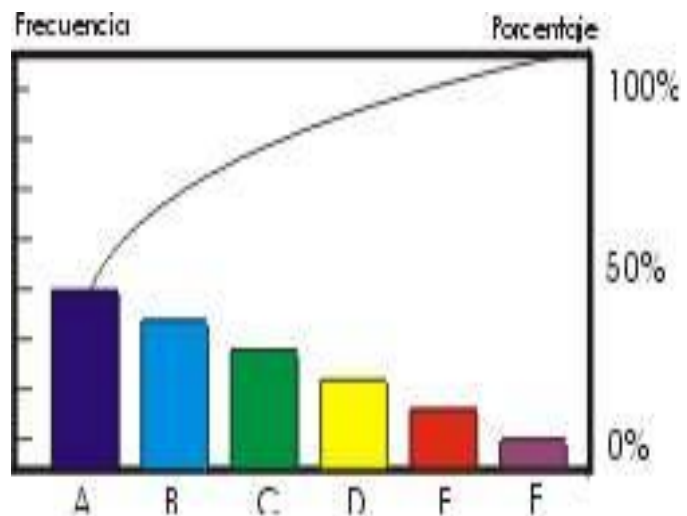
Convierten los datos numéricos en información que sirve para emprender acciones. Estas son:

1. Diagramas de Flujo de Procesos:



Un dibujo que muestra los pasos principales, las ramificaciones y los posibles resultados de un proceso.

2. Análisis de Pareto:



Enfoque coordinado para identificar, clasificar y trabajar con el fin de eliminar permanentemente los defectos. Se centra en las fuentes importantes de error, la regla 80/20: el 80% de los problemas se deben al 20% de las causas.

3. Diagrama de Ejecución:

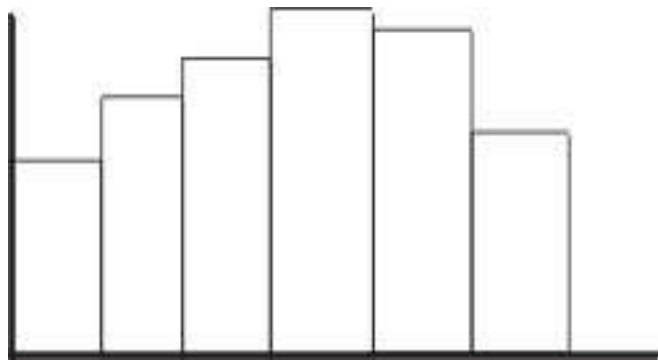


Diagrama de secuencias de tiempo que muestra los valores de una característica.

4 .Recopilación de Datos:

Se debe tener una razón aprobada y clara para recopilar y analizar datos. Dentro de las preguntas que deben formularse con respecto a la recopilación de datos están: ¿Porque?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuánto?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Quién? Y ¿Cuánto tiempo?

5. Histograma:



Distribución que muestra la frecuencia con que ocurren los datos entre los límites inferior y superior.

6. Diagrama de Dispersión:



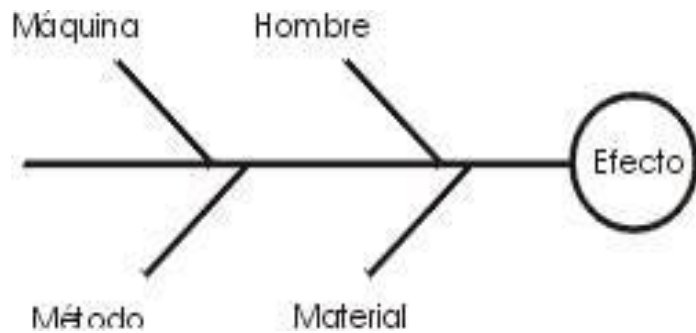
Se le conoce también como Diagrama de Correlación. Es el gráfico del valor de una característica comparado con otra.

7. Hoja de Comprobación:

Artículos	A	B	C	D	E	F
sigloh	✓✓		✓✓			
Es efgh					✓✓	
sigloh		✓✓				✓
Es efgh				✓		

Método organizado para el registro de datos.

8. Diagrama de causas y efectos:



Herramienta que emplea una descripción gráfica de los elementos del proceso para analizar las fuentes potenciales de variación de procesos.

9. Diagramas de control:

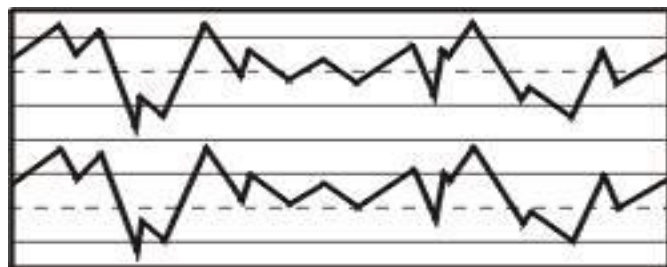


Diagrama de secuencia de tiempo que muestra los valores de un estadístico; incluye una línea central y uno o más límites de control derivados estadísticamente.

3.11. Administración de recursos humanos para lograr calidad:

- Elección del personal
- Inducción del personal
- Educación y capacitación del personal
- Ambiente de la empresa

3.11.1. Comentario:



La elección de personal es el proceso de conversión de personas comunes y corrientes a trabajadores excelentes. En el contexto de la Calidad Total se recomienda que la selección del personal nuevo se haga preferentemente para los cargos de personal operativo, y que los cargos de mayor responsabilidad se cubran con promociones y ascensos del personal de la propia empresa.

Concluida la selección viene **el proceso de inducción** que consiste en hacer conocer al nuevo personal los principales aspectos de la cultura de la organización. Las personas seleccionadas deberán recibir toda la información general relacionada con la empresa, sus derechos y deberes, las funciones y responsabilidades de su cargo, etc. También deben ser presentados ante quienes serán sus compañeros de trabajo, a fin de que conozca a sus clientes y proveedores internos.


La educación y capacitación del personal, es muy importante. La capacitación consiste en asegurarse de que los trabajadores reciban los conocimientos y las habilidades necesarias para los trabajos de los cargos que desempeñan. Para que la capacitación sea efectiva debe ser teórico-práctica.

El **ambiente en la empresa** debe ser propicio, es preciso crear condiciones que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo. Para logra un real compromiso y desarrollo junto con la organización el personal debe sentirse motivado para que además de que sepa y pueda “quiera” hacerlo. Sólo así se logra el verdadero desarrollo del personal.


3.12. Participación del empleado y administración participativa:

- Trabajo en equipo

3.12.1. Comentario:

	<p>Es fundamental el Trabajo en equipo: Cuando se piensa en equipo y no individualmente cada persona se preocupa no sólo por hacer bien su trabajo sino porque los demás hagan lo mismo. Así si uno ve que alguien tiene problemas le proporcionará ayuda porque quiere que el trabajo salga bien para el beneficio mutuo.</p> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Líder de Proceso</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 10px;">⇒</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Coordinar, administrar y supervisar la planeación e implantación del proceso. </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Hombres Clave</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 10px;">⇒</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Sensibilizar al personal sobre los beneficios. ♦ Fomentar la cultura de la mejora continua y el cambio. ♦ Apoyar a los grupos para cumplir con los objetivos ♦ Ser líderes y expertos en la aplicación de la metodología ♦ Estar involucrados en todo el proceso. ♦ Promover la mejora continua y la innovación ♦ Apoyar incondicionalmente al líder del proceso </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Supervisores Técnicos</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 10px;">⇒</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Vigilar que el proceso se desarrolle conforme a las normas técnicas y el programa establecido. </div> </div> </div>
---	--

1.8. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none"> • Kaoru Ishikawa ¿Qué es el control total de la calidad? Grupo Editorial Norma. • Paul James, GESTION DE LA CALIDAD
---	--

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

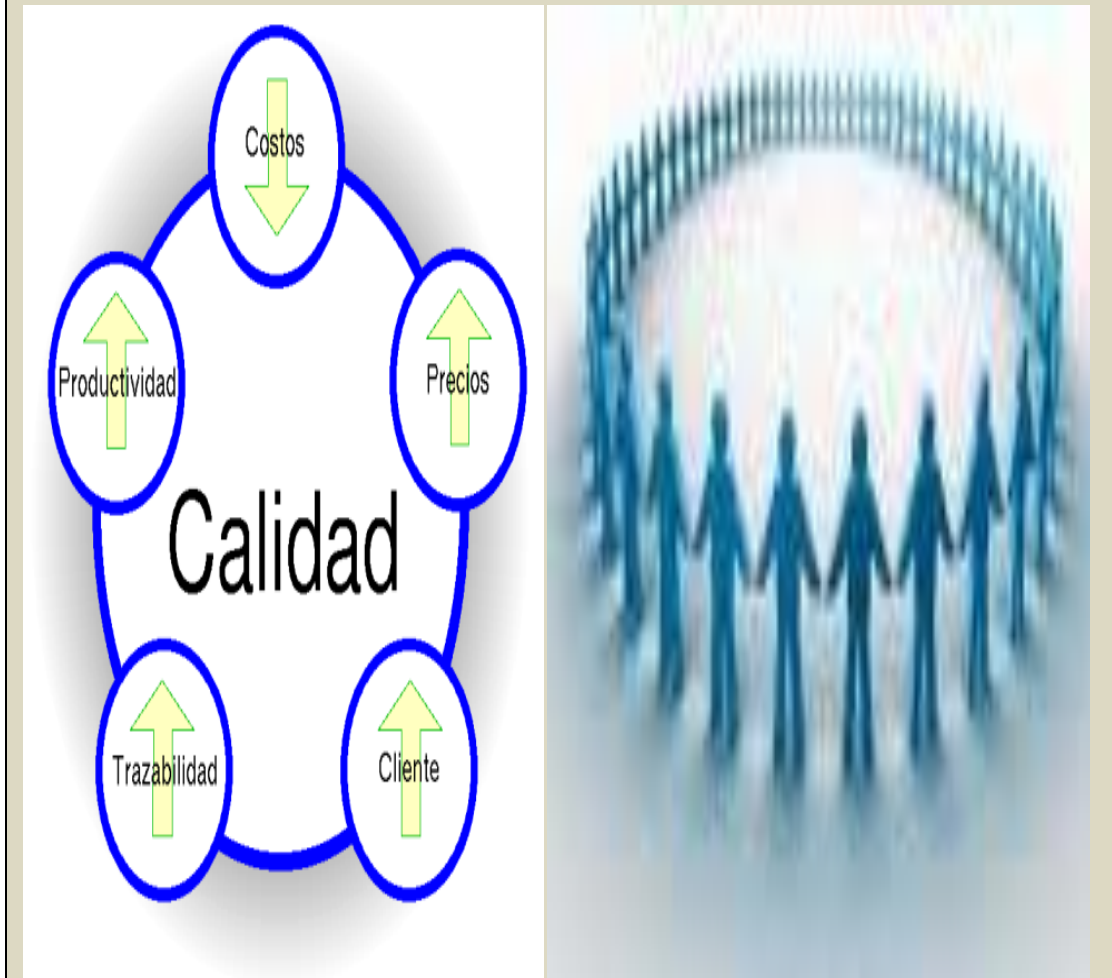
TEMA: GESTION DE LA CALIDAD

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. QUE ES LA CALIDAD					
2. QUE PASOS IMPLICA LA GESTION DE LA CALIDAD					
3. ENUMERAR A LOS AUTORES DE LA CALIDAD Y EXPLICAR CUALES FUERON LOS APORTES DE CADA UNO					
4. CUALES SON LOS TRES ENFOQUES DE LA CALIDAD					
5. EXPLICAR LOS CINCO FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD					
6. INDICAR COMO SE PUEDE GARANTIZAR LA CALIDAD					
7. EN QUE CONSISTE LA ORGANIZACIÓN DE LA CALIDAD					
8. QUE ES EL CONTROL DE LA CALIDAD					
9. ENUMERAR LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD Y PODER APLICARLAS					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">Observaciones:</div> 					

Si sigues haciendo lo mismo...no esperes mejores resultados, así que a trabajar, trabajar y trabajar.

4. LOS CIRCULOS DE CALIDAD (CC):

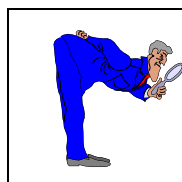
La competencia a lograr es que conozcan los fundamentos, las características e importancia de la implementación de los círculos de calidad en la empresa.



4.1. Generalidades, concepto y estructura de círculos de calidad:

- Historia
- ¿Qué es un círculo de calidad?
- Concepto de círculos de calidad
- Como se integran los círculos de calidad
- Objetivo de los círculos de calidad
- Estructura de los círculos de calidad

4.1.1. Comentario:



Historia: Se considera a Kaoru Ishikawa como el padre de los círculos de calidad. Su contribución es tan sencilla como genial. En efecto, él argumenta que en lugar de centralizar el control de la calidad del trabajo de producción cotidiano, para confiárselo exclusivamente a


	<p>un servicio especializado, lo que se necesita es integrar ese control al proceso de fabricación. Así, la calidad de la producción se convierte en asunto de todos los servicios, en lugar de ser la carga de uno sólo. El primer círculo de calidad se formó en Japón en 1962. Se estima que la membresía de los círculos de calidad creció en Japón de 400 en 1962 a 200.000 en 1968, y a más de 700.000 en 1978. Siendo hoy millones los trabajadores que en ellos intervienen. En tanto que en los Estados Unidos los primeros círculos registran su presencia en el año 1974. <i>La Lockheed Missile & Space Company</i> y <i>la Honeywell</i> fueron las primeras en utilizar este método. Después de conocerse el éxito del programa de Lockheed, muchas empresas manufactureras establecieron programas de círculos de calidad o iniciaron métodos semejantes, en equipo, de resolución de problemas. Entre ellas estaban Westinghouse, General Electric, Cincinnati Milacron, Ford Motors, Martin Marietta Corporation, General Dynamics, Bank of America, Dover Corporation y Coors Beer Company. Luego organizaciones de servicio, como hospitales, sistemas escolares y unidades estatales y federales de gobierno se sumaron a la nueva propuesta. En 1977 se formó la Asociación Internacional de Círculos de Calidad, que ahora es la Asociación para la Calidad y la Participación.</p> <p>¿Qué es un círculo de calidad? Es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de sus actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.</p> <p>Concepto: Un círculo de calidad son grupos de personas que se reúnen participativamente en su lugar de trabajo a analizar problemas o asuntos que les preocupan, estudian cómo prevenirlos, eliminarlos, controlarlos o mejorarlos, proponen cambios, soluciones (mejoras) que de ser aprobadas las implementan.</p> <p>Integración: Los círculos de calidad generalmente se integran con personas de un mismo sector, departamento, taller, área de trabajo o grupo de trabajo.</p>
--	--

	<p>Objetivo: Contribuir a mejorar y desarrollar la empresa, respetar el lado humano del individuo y hacer del lugar de trabajo un lugar feliz, donde se sienta que vale la pena trabajar y permitir que cada empleado sea o actúe como: planificador, obrero e ingeniero.</p> <p>La estructura de un círculo de calidad es fundamentalmente la forma como está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de la organización empresarial. En cuanto al proceso del círculo de calidad, el mismo está conformado por cuatro subprocesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones. 2. Explicar, en una exposición para la gerencia, la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los gerentes y los expertos técnicos que estén relacionados con el asunto decidan si se puede poner en práctica o no. 3. Ejecución de la solución por parte de la organización general. 4. Evaluación de los logros alcanzados en cuanto a las propuestas formuladas y puestas en práctica.
--	---

4.2. El proceso de trabajo de los círculos de calidad:

<ul style="list-style-type: none"> • Escoger un tema (fijar metas) • Aclarar las razones de porque se escoge dicho tema • Evaluar la situación actual • Análisis (investigación de causas) • Establecer medidas correctivas y ponerlas por obra • Evaluar resultados • Estandarización, prevención de errores y prevención de su repetición. • Repaso y reflexión, consideración de los problemas restantes • Planeación para el futuro
--


4.2.1. Comentario:

	<p>Cada círculo deberá ocuparse de varios problemas, primero deberá escoger su propio tema independientemente, y luego dedicarse a la tarea de resolver los problemas relativos a ese tema, para el efecto aplica los nueve pasos en la resolución de problemas y cuando llegan a la meta se publica su experiencia en la conferencia de los círculos de calidad.</p>
---	---

4.3. Estrategias para implementar los círculos de calidad:

- Seminario para la dirección
- Evaluación y decisión
- Seminario para mandos medios
- Evaluación y decisión
- Comité de estudio
- Inventario de actitudes
- Evaluación y decisión
- Participación del sindicato
- Enunciado de los principios de la dirección
- Constitución de un comité directivo
- Comunicación de la información al personal
- Solicitud de voluntarios
- Constitución de los círculos de calidad
- Capacitación de los animadores
- Arranque
- evaluación

4.3.1. Comentario:

	<p>A continuación se describen las 17 etapas necesarias para lograr una óptima implementación y posterior funcionamiento de excelencia, de los Círculos de Calidad.</p> <ol style="list-style-type: none">1. <i>Seminario para la dirección.</i> Los altos ejecutivos de una empresa deben desarrollar una percepción y una comprensión realista de la naturaleza y de las modalidades de funcionamiento de los círculos de calidad.2. <i>Evaluación y decisión.</i> La dirección de la empresa decide sobre la implementación o no de los Círculos de Calidad.3. <i>Seminario para mandos medios.</i> Nunca será demasiado insistir en la importancia de esta etapa. Los mandos medios deben participar activamente en la concepción y en la gestión del proyecto. En consecuencia, deben percibir claramente la naturaleza y las características de los círculos de calidad, así como la influencia de estos en su papel y en sus responsabilidades.4. <i>Evaluación y decisión.</i> Los mandos medios deciden apoyar y participar activamente en el proyecto de implantación.5. <i>Comité de estudio.</i> Un comité de estudio,
--	--


	<p>formado por miembros de la dirección, funcionarios del nivel medio y subalterno, evalúan en qué medida la empresa está lista para adoptar el método de los círculos de calidad. La principal actividad de este comité consiste en acometer un inventario de actitudes del personal de la empresa.</p> <p>6. <i>Inventario de actitudes.</i> Los círculos de calidad son una aplicación de la filosofía de gerencia participativa. De ahí que sea importante evaluar la filosofía de la gerencia, el clima organizacional y la satisfacción del personal de la empresa en el trabajo.</p> <p>7. <i>Evaluación y decisión.</i> El comité de estudio evalúa las probabilidades de éxito de los círculos de calidad en la empresa.</p> <p>8. <i>Participación del sindicato.</i> La decisión de implantar los círculos de calidad debe comunicársele al sindicato de la empresa. Una reacción positiva de éste es importante para asegurar el funcionamiento de los círculos.</p> <p>9. <i>Enunciado de principios de la dirección.</i> La dirección anuncia y justifica verbalmente o por escrito su intención de introducir el método de los círculos de control de calidad en la empresa.</p> <p>10. <i>Constitución de un comité directivo.</i> El comité directivo comprende a altos ejecutivos, funcionarios de nivel medio, coordinadores y un miembro del sindicato. El comité debe establecer las políticas generales que rigen el funcionamiento de los círculos, la estrategia de formación de los participantes y la estrategia de desarrollo de los círculos en el seno de la empresa.</p> <p>11. <i>Comunicación de la información al personal.</i> Con ayuda de folletos y reuniones, el comité directivo presentará el proyecto al personal y a los agentes de supervisión de la empresa.</p> <p>12. <i>Solicitud de voluntarios.</i> La solicitud puede hacerse mediante el envío de un formulario de</p>
--	---

	<p>adhesión libre a todos los miembros del personal.</p> <p><i>13. Constitución de los círculos de calidad.</i> Los mismos registran generalmente entre cuatro y quince personas.</p> <p><i>14. Capacitación de los animadores.</i> El coordinador asume la responsabilidad de la capacitación de los animadores de los círculos de calidad.</p> <p><i>15. Capacitación de los participantes.</i> Conviene prever alrededor de 20 horas de capacitación para los miembros. En las empresas de alta tecnología, la duración de la misma podría ser mayor.</p> <p><i>16. Arranque.</i> Puede optarse por constituir los círculos de calidad a intervalos de una o dos semanas, a fin de verse beneficiados con la experiencia adquirida en las primeras reuniones.</p> <p><i>17. Evaluación.</i> Debe evaluarse tanto las actividades, como los resultados obtenidos de ellas.</p>
--	--

4.4. Capacitación:

<ul style="list-style-type: none"> • Justificación • objetivos
--

4.4.1. Comentario:


	<p>Justificación: Los Círculos de Control de Calidad exigen un comportamiento especial que puede entrar en conflicto con patrones tradicionales, razón por la cual resulta fundamental capacitar formalmente a las diferentes personas sobre sus nuevas funciones.</p> <p>Un buen programa de instrucción o capacitación les otorga a los participantes una descripción clara y precisa de las diversas funciones que deben desempeñar dentro del proceso de los Círculos de Calidad y de las técnicas que deben emplear para el logro de los objetivos. Por ejemplo, los miembros, el jefe del círculo y el asesor deben conocer sus funciones fundamentales dentro de una reunión del círculo. También deben aprender técnicas de resolución de problemas, de liderazgo, de negociación y de asesoría que les permitan llevar a cabo su labor con éxito.</p>
---	---

	<p>El programa de capacitación para los círculos de calidad está dirigido a definir cuatro funciones primordiales: la de miembro de un círculo, la de jefe de un círculo, la de gerente o experto y la de asesor. Es necesario diseñar un curso específico para cada una de dichas funciones que debe ser dictado a intervalos que se ajusten al programa de introducción del proceso.</p> <p>Los objetivos fundamentales de la capacitación a impartir son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer a los participantes el proceso de los círculos de calidad y las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa. • Despejar cualquier temor o duda que puedan tener acerca de los círculos de calidad. • Convencer a los participantes para que se ofrezcan como voluntarios. • Prepararlos para desempeñar su papel como miembros de su círculo de calidad. • Darles a conocer las técnicas para solucionar problemas en grupo. • Estimularlos para que sientan que el círculo les pertenece y que son responsables de él.
--	--

4.5. Como preparar a la organización:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Organización por niveles |
|--|

4.5.1. Comentario:


	<p>Dicha organización está constituida por cinco niveles:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel Uno: La Alta Dirección. Fundamental a la hora de establecer el sistema de Círculos y de prestar todo su apoyo. 2. Nivel Dos: Comité Central. Conformado por directores de la empresa, tanto de línea como de staff, mandos intermedios y empleados que se distinguen por su talento y capacidad. Entre sus funciones y responsabilidades se tienen la preparación de los planes de implementación, diseño de los objetivos y estrategias, reclutamiento de líderes, decidir sobre recompensas, seguimiento y control del programa, relaciones con sindicatos y Alta Dirección. Informar periódicamente a la Alta Dirección sobre los avances y logros obtenidos. 3. Nivel Tres: Facilitador. Los mismos tienen
---	--

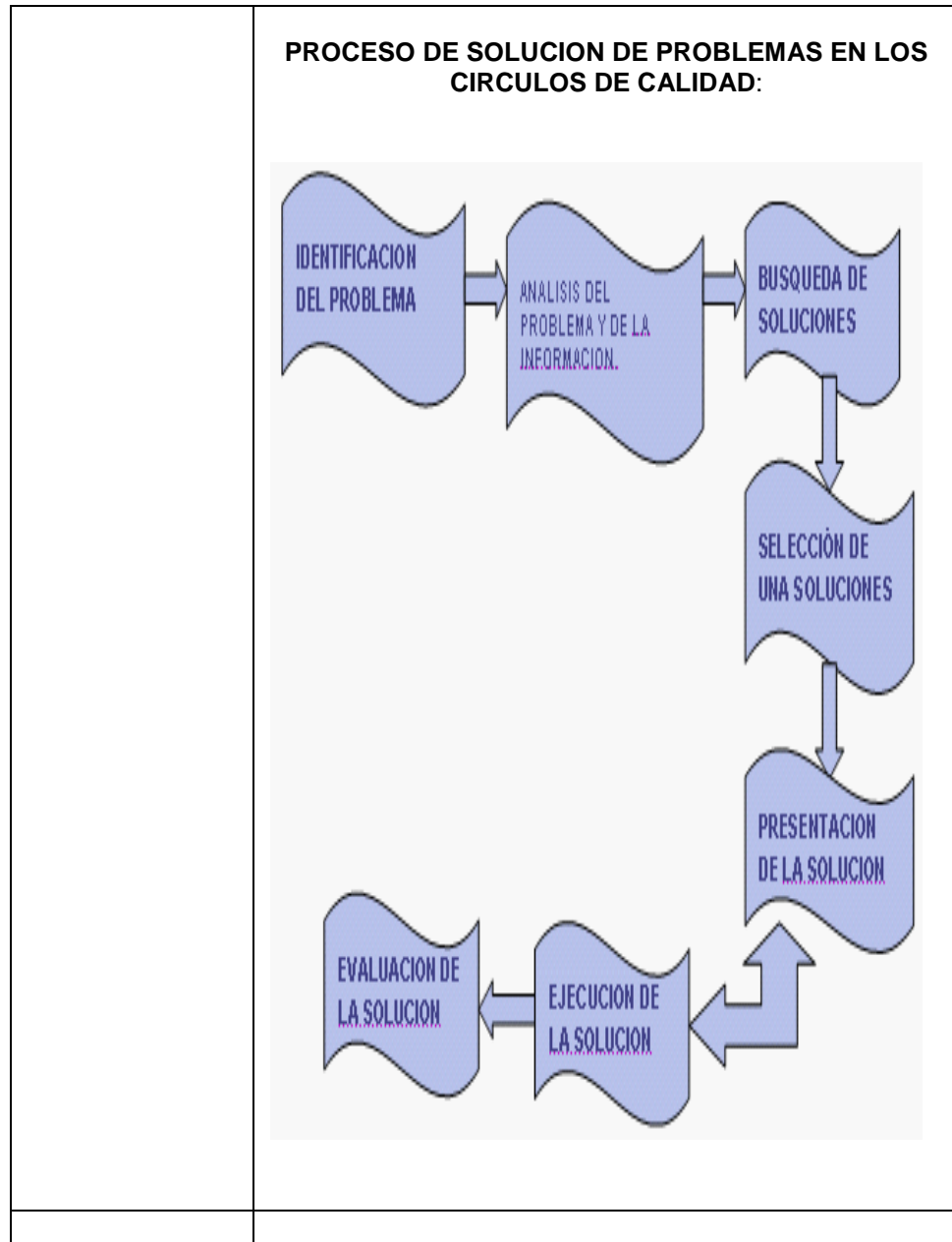
	<p>diversas responsabilidades.</p> <p>4. Nivel Cuatro: El Líder. Las funciones del Líder son: dirigir las reuniones del Círculo, formar a los componentes en las técnicas de trabajo, servir de enlace entre los miembros del Círculo y el facilitador. Preparar el orden del día de las reuniones, y confeccionar los respectivos informes. Crear el ambiente adecuado para el buen desarrollo de las reuniones y presentar a la Dirección las sugerencias propuestas por el Círculo.</p> <p>5. Nivel Cinco: los miembros de los círculos. Tiene participación voluntaria, con libertad de opinión y voto limitándose a tratar temas propios del trabajo cotidiano.</p>
--	--

4.6. Proceso para solucionar problemas en los círculos de calidad:

<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de problemas. • Análisis de los problemas y recopilación de información. • Búsqueda de soluciones. • Selección de una solución. • Presentación de la solución • Ejecución de la solución. • Evaluación de la solución.

4.6.1. Comentario:

	<p>Proceso: el proceso de un círculo de calidad puede estar dividido en los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de problemas: Primero identificar los problemas conscientes que si identificamos y reconocemos que tenemos un problema ya hemos avanzado bastante, 2. Análisis de los problemas y recopilación de información: Después debe venir un análisis para lo cual es necesaria contar con la información pertinente. 3. Búsqueda de soluciones: de ahí derivan los posibles cursos de acción. 4. Selección de una solución: Seguidamente se hace la selección de una alternativa. 5. Presentación de la solución: La cual se hace su presentación a quien corresponda. 6. Ejecución de la solución: Después de la presentación y aprobación se procede a ejecutarla. 7. Evaluación de la solución: Finalmente se evalúan los resultados logrados, así tener los elementos suficientes para iniciar la retroalimentación porque este proceso es cíclico.
---	---



4.7. Bibliografía sugerida:



- -"Círculos de calidad". José María Peiró, Vicente González Romá. Editorial Eudema.
- -"Círculos de Calidad. Teoría y práctica". Francisco Javier Palom Izquierdo. Boixareu editores.
- -"Principios de productividad, Círculos de Calidad y robótica". Harry Katzan, Jr. Ediciones Deusto. –
- "Manual de implantación de Círculos de Calidad". Rafael Mazas Méndez.

5. BENCHMARKING:

La competencia a lograr es recordar que el Benchmarking es un proceso que utiliza las mejores prácticas de la empresa o la industria en procura de mejorar los procesos de las empresas. Debido a que en la actualidad tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por esta razón que las organizaciones deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking.



NO OLVIDAR:


ES LA GENTE LA
QUE HACE EL
PROCESO.

5.1. Concepto de Benchmarking:

- El Benchmarking es un proceso sistemático a largo plazo para comparar las funciones de las organizaciones que son reconocidas como las mejores de su clase, con el propósito de realizar mejores prácticas industriales.
- Benchmarking o estudios de desempeño comparativo o de marco de referencia es el proceso continuo de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes en cualquier lugar del mundo para obtener información que la ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño.

- Benchmarking es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Benchmarking no significa espiar o sólo copiar. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores, y ayudar a moverse desde donde uno está, hacia donde quiere estar.


5.1.1. Comentario:

	<p>El benchmarking compara las empresas desde su producción, servicios y procesos con otra que es líder en el mismo mercado u otro, con el propósito de reproducir lo que la ha llevado al éxito y así solucionar problemas y/o actualizar técnicas modernas.</p> <p>El Benchmarking es un proceso sistemático que permite:</p> <ul style="list-style-type: none">• Medir los resultados de los competidores con respecto a los factores clave de éxito de la industria.• Determinar cómo se consiguen esos resultados.• Utilizar esa información como base para establecer objetivos y estrategias e implantarlos en la propia empresa. <p>En pocas palabras, Benchmarking es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Benchmarking no significa espiar o sólo copiar. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores, y ayudar a moverse desde donde uno está, hacia donde quiere estar.</p> <p>Benchmarking no es una receta de cocina, sino que es un proceso de descubrimiento y aprendizaje continuo en el cual es de suma importancia el concepto de medición y de comparación.</p>
---	--

5.2. Tipos de Benchmarking:

1. Interno
2. Competitivo
3. funcional

5.2.1. Comentario:


	<p>El benchmarking es interno cuando se comparan actividades similares, competitivo cuando se compara con competidores directos que venden los mismos productos o servicios y funcional cuando se toman a empresas acreditadas por tener lo más avanzado en</p>
---	---

	<p>productos, servicios o procesos.</p> <p>El benchmarking interno se refiere a las comparaciones que se realizan dentro de la misma empresa o entre filiales de una corporación. Este tipo de benchmarking se aplica principalmente a grandes compañías en donde los procesos en una parte de la misma son más eficientes que en otras partes de ella. A su vez, esta categoría de benchmarking es un buen comienzo para conocer los estándares de desempeño internos. Es el más sencillo de realizar, ya que la información es fácilmente disponible.</p> <p>El benchmarking competitivo implica comparaciones con actividades, funciones, procesos, productos o servicios de empresas competidoras nacionales o de otros países. El mismo permite a las empresas posicionar su lugar dentro de la industria. Esta categoría es la forma más difícil de realizar benchmarking, ya que las compañías objetivos no están normalmente interesadas en ayudar a su competidor.</p> <p>El benchmarking genérico tiene como objetivo realizar comparaciones entre funciones o procesos en empresas de diferentes sectores de actividad económica. Es la categoría más común de benchmarking hoy en día, ya que las empresas objetivos no son competidores directos de la empresa y, así, se asegura la cooperación y las posibilidades de compartir información.</p>
--	--

5.3. Proceso o etapas del Benchmarking (según: Spendolini)

- Determinar a qué se le va a hacer benchmarking
- Formar el equipo de benchmarking
- Identificar a los socios de benchmarking
- Recopilar y analizar información de benchmarking
- actuar

5.3.1. Comentario:


	<p>El Benchmarking se puede describir como un proceso estructurado. La estructura de proceso de Benchmarking suele darse por el desarrollo de un modelo de proceso, paso a paso. Sin embargo, un proceso estructurado no debe agregarle complejidad a una idea simple. Y la estructura no debe interponerse en el camino del proceso.</p>
---	---

	<p>LAS CINCO ETAPAS PARA UN BENCHMARKING DE ÉXITO PROPUESTAS POR SPENDOLINI.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.<ol style="list-style-type: none">1.1. Definir quienes son los clientes para la formación del benchmarking.1.2. Determinar las necesidades de información de benchmarking.1.3. Identificación de los factores críticos de éxito.1.4. Diagnostico del proceso de benchmarking2. Formación de un equipo de Benchmarking.<ol style="list-style-type: none">2.1. Consideración de benchmarking como actividad de equipo.2.2. Tipos de equipo de benchmarking<ol style="list-style-type: none">2.2.1. Grupos funcionales de trabajo2.2.2. Equipos interfuncionales, interdepartamentales o interorganizacionales.2.2.3. Equipos ad hoc.3. Identificación de los socios del benchmarking<ol style="list-style-type: none">3.1. Establecimiento de red de información propia.3.2. Identificar recursos de información3.3. Buscar las mejores practicas3.4. Redes de benchmarking3.5. Otras fuentes de información4. Recopilar y analizar la información de benchmarking.<ol style="list-style-type: none">4.1. Conocerse4.2. Recopilar la información4.3. Organizar la información4.4. Análisis de la información.5. Actuar<ol style="list-style-type: none">5.1. Producir un informe de benchmarking5.2. Presentación de resultados a los clientes de benchmarking5.3. Identificar posibles mejoras de productos y procesos.5.4. Visión del proyecto en su totalidad.
--	--

5.4. Por que emplear el Benchmarking:

- Humildad
- Mejoramiento
- estandarizar


5.4.1. Comentario:

	<p>Porque hay que reconocer que no somos el número uno y que podemos emular siempre lo mejor, es la esencia primordial en la implantación del benchmarking.</p> <p>Siempre se busca lo mejor y si existe la posibilidad de tener acceso a ello es una oportunidad grande que nunca se debe desaprovechar.</p> <p>Porque permite establecer los estándares de la industria, y las ventajas competitivas de cada empresa, conocer cuáles son las barreras de entrada y las de salida, evaluando aspectos como: marca, precios, estructura, procesos, recursos humanos, tecnología, etc.</p>
---	---

5.5. Benchmarking como aprendizaje:

- Benchmarking / desarrollo profesional


5.5.1. Comentario:

	<p>La definición del Benchmarking es un proceso de “aprendizaje”; específicamente este concepto es otra forma o alternativa de desarrollo profesional que complementa las otras maneras en que la gente aprende. Dentro de este contexto, se encontró que el Benchmarking era muy razonable y complementaba los métodos de un desarrollo profesional. Es importante que detrás de todas las actividades de planificación, organización y análisis que definen el Benchmarking, como experiencia estén los objetivos fundamentales del aprendizaje de algo nuevo y el aprovechamiento de nuevas ideas para la organización. Un término de mayor importancia es la organización que aprende, y su concepto es que las empresas deben situarse por fuera de ellas y examinar cuidadosamente sus puntos de vista acerca del mundo.</p> <p>El Benchmarking se convierte en una herramienta fundamental que puede guiar a la gente hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración en esencia, una herramienta para la organización que aprende.</p>
--	---

5.6. El proceso de Benchmarking:

- Planificación de acciones
- Fase de estudio, participación y realización
- Desarrollo y elaboración de nuevas propuestas u objetivos de mejora

5.6.1. Comentario:

	<p>PLANIFICACION DE LAS ACCIONES DE BENCHMARKING:</p> <ul style="list-style-type: none">• Planificar acciones de Benchmarking: En relación a los objetivos determinados para el periodo que se trate deben determinarse los ámbitos de estudio objeto de Benchmarking y a continuación determinar los contenidos objeto del mismo.• Identificar fuentes de información, bases de datos de consulta y contactos con homólogos de otra empresa. Ya que el benchmarking persigue averiguar sobre la práctica excelente, es decir la mejor práctica. No tenemos que fijarnos única y exclusivamente en las empresas del sector al que pertenezca nuestra empresa.• Elaborar cuestionarios para la realización del benchmarking y de información interna para su intercambio. Trabajo en equipo con técnicos y responsables clientes del benchmarking.• Puesta en común y toma de acuerdos con el resto de los participantes en los temas de benchmarking e inicio de los mismos.• Estrategia: La participación en un benchmarking requiere de un consenso entre los participantes que contenga tres principios básicos: acuerdo político de nivel superior, transparencia en el intercambio de información y garantías de reserva en el tratamiento de la información.• Acuerdo político: basado en el mutuo interés de los participantes y en la aceptación de las reglas de juego.• Transparencia en el intercambio de información: Cuando se asume benchmarking asumimos compartir la información objeto de que se trate de forma transparente y completa, abriendo nuestras puertas y solicitando de los demás lo mismo.• Reserva: Garantía en el tratamiento posterior de la información y respecto de terceros, ya sean internos, de otras áreas de la Compañía o de
---	--


	<p>otras Compañías.</p> <p>El éxito de un buen benchmarking radica en involucrar a la alta dirección de las empresas participantes desde la primera fase del proyecto, conseguir la aceptación de toda la organización y saber comunicar los resultados del benchmarking, incorporándolos como objetivos de futuro y para el establecimiento de nuevas políticas e instrumentos de gestión en próximos ejercicios.</p> <p>FASE DE ESTUDIO, PARTICIPACION Y REALIZACION DE LOS BENCHMARKING:</p> <ul style="list-style-type: none">• Determinados los contactos y acuerdos sobre los temas objeto de benchmarking debemos confeccionar un cronograma para la realización de los mismos y poner en marcha el proceso.• Proceso de realización de los Benchmarking: Recogida indirecta y directa de información de acuerdo con los factores de tiempo, recursos, complejidad y confidencialidad de los datos.• Utilización de diferentes métodos de recogida de información: Participación en encuestas, entrevista telefónica, intercambios y visitas a las empresas.• Determinación de los puntos fuertes y débiles: Qué datos son los mejores y porqué, determinación del benchmarking o mejor práctica para su estudio en profundidad.• Elaboración de informes y cuadros comparativos. <p>FASE DE DESARROLLO Y ELABORACION DE NUEVAS PROPUESTAS Y OBJETIVOS DE MEJORA.</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizado el benchmarking estamos en condiciones de determinar el benchmarking o mejor práctica sobre la cual debemos fijarnos y compararnos a fin de mejorar y proponer nuevos objetivos.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar los sistemas y políticas empleadas en la empresa seleccionada para hacer el benchmarking: Esto conlleva no tan solo el intercambio de información, sino un estudio pormenorizado del Benchmarking. Esto supone el intercambio de políticas e instrumentos de gestión, así como la valoración de los mismos, determinar por qué son mejores, cuánto mejor son otros instrumentos de gestión de ellos respecto de los nuestros, por qué razones, qué podemos aprender y cómo podemos aplicarlos en nuestra organización. <p>Finalmente se elabora el informe de Benchmarking en el que se sugerirán los ámbitos de mejora internos, y se plantearán nuevos caminos y propuestas de objetivos y estrategias a la dirección de recursos humanos para próximos ejercicios. Con ello culminaríamos el ciclo.</p>
--	---

5.7. La administración del ambiente:


<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos
--

5.7.1. Comentario:

	<p>En la nueva economía globalizada cada día es mayor la importancia que poseen los recursos humanos en el proceso de creación de valor de cualquier empresa. En este contexto, el papel del departamento de recursos humanos ha incrementado su protagonismo y adquirido nuevas responsabilidades.</p> <p>El objetivo de la dirección de recursos humanos es convertir el capital humano en valor productivo para la empresa y sus clientes.</p> <p>Su trabajo es dirigir la organización de adquisición, desarrollo, supervisión y mantenimiento del factor humano y de los resultados de su trabajo; concretamente calidad, productividad, servicio y ventas.</p> <p>El benchmarking debe desencadenar cambios en la organización, mejoras en los procesos, las prácticas y los comportamientos actuales, si no produce cambios no tiene sentido.</p> <p>El cambio en los procesos y las prácticas se da si las personas cambian sus comportamientos y si estas personas se encuentran a gusto con dichos cambios, por</p>
---	--

	<p>ello es muy importante que la gente haya estado involucrada a lo largo de todo el proceso y que hayan entendido que el cambio lo generan ellos. El benchmarking motiva a las personas a buscar las mejoras, los impulsa a ampliar su visión, basados en lo que han visto y aprendido de otras empresas, además genera sentimientos de camaradería que se convierten en compromiso, este compromiso a su vez se torna en sentido de pertenencia al asumir papeles importantes en los esfuerzos de desarrollo empresarial.</p> <p>Recuérdalo: Es la gente la que hace el proceso</p>
--	---

5.8. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none">• Ken Blanchar, BENCHMARKING.• Michael J. Spendolini, BENCHMARKING.
---	--

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: BENCHMARKING

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. QUE ES EL BENCHMARKING					
2. ENUMERAR Y EXPLICAR EL PROCEOSO DE BENCHMARKING					
3. ENUMERAR, EXPLICAR E INDICAR LOS TIPOS DE BENCHMARKING					
4. EN QUE CONSISTE EL BENCHMARKING INTERNO					
5. EXPLICAR EN QUE CONSISTE EL BENCHMARKING COMPETITIVO					
6. EXPLICAR EN QUE CONSISTE EL BENCHMARKING FUNCIONAL					

Observaciones:

. Si sigues haciendo lo mismo...no esperes mejores resultados, así que a trabajar, trabajar y trabajar.

6. REINGENIERIA


La competencia a lograr en este tema es realizar un viaje a través de la teoría de la Reingeniería y como esta puede ser una herramienta eficaz en el desarrollo de nuestros negocios, en el desenvolvimiento de nuestra carrera administrativa y el ramo del mercadeo, conscientes que los cambios ya no son graduales, sino rápidos y eficientes y que el conocido refrán: más vale tarde que nunca ha sido sustituido por: Más vale nunca que tarde.



6.1. Antecedentes y concepto (definición) de Reingeniería:

- antecedentes
- conceptos
- definición

6.1.1. Comentario:

	<p>ANTECEDENTES: En una organización no rediseñada no hay dueño del proceso porque nadie se hace responsable de este. La reingeniería con frecuencia crea organizaciones más planas, que incentiva la política de puertas abiertas y las nuevas tendencias de liderazgo participativo.</p> <p>Por esto, el concepto de reingeniería es una opción para reaccionar ante la situación actual y sus cambios. La reingeniería, enfocada en procesos eficientes que se basen en la satisfacción del cliente, logra eliminar la antigua forma de funcionamiento de las empresas.</p> <p>La reingeniería ha tenido un nivel de éxito asombroso, debido a que los paradigmas tradicionales de organización del trabajo están obsoletos. Estos datan de la época de Adam Smith y de Frederick Taylor; el primero de ellos, al publicar su famoso libro "La riqueza de las naciones" (a fines del siglo XVIII) promovió las ventajas económicas de la especialización del trabajo. Taylor, que es considerado el padre de la ingeniería industrial, un siglo más tarde revolucionó la organización de la industria en base a sus conocidos estudios de tiempos y métodos, que llevaron a una racionalización científica del trabajo industrial.</p> <p>Este enfoque produjo aumentos espectaculares de productividad en la industria, y se basó en la división del trabajo en pequeñas tareas elementales de carácter repetitivo. Los enfoques de Smith y Taylor funcionaron asombrosamente bien mientras los mercados eran pequeños y no competitivos, y los clientes poco exigentes.</p> <p>CONCEPTOS DE REINGENIERIA: La reingeniería se trata de un cambio empresarial drástico o fundamental que produce resultados a corto plazo.</p> <p>No todo cambio empresarial es una Reingeniería, para que sea considerado como tal, el cambio debe ser un replanteamiento fundamental de algún proceso o estructura organizacional dentro de la empresa.</p>
---	--


	<p>La Reingeniería debe concebirse no como una técnica gerencial, sino más bien como una FILOSOFIA de planificación estratégica y de análisis, pues proporciona directivas, planes y objetivos de cambio.</p> <p>DEFINICION: El rediseño de procesos consiste en sustituir un proceso existente por uno totalmente nuevo, luego redefinir en forma <i>fundamental</i> el propósito del nuevo proceso y llevado a cabo todos los cambios que haya sido requeridos a todo nivel, por drásticos que hayan parecido. El rediseño de procesos persigue <i>metas agresivas</i> en criterios de desempeño <i>contemporáneos</i> con resultados medibles a <i>corto plazo</i>. El rediseño de procesos también implica un alto grado de confianza en que los resultados obtenidos sean <i>robustos</i> y ventajosos desde un punto de vista costo-beneficio, es decir que el rediseño produzca un cambio <i>rentable</i>.</p> <p>Otra definición: “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.</p> <p>La reingeniería de procesos (o rediseño de procesos” en la traducción más aceptada para el mundo hispanoparlante) posee varias características importantes que la distinguen de otro tipo de cambios empresariales. No todo cambio para mejorar un proceso califica para poder ser considerado como un rediseño en el sentido correcto de la palabra.</p> <p>Muchas personas abusan del término rediseño para aplicarlo a situaciones que realmente no corresponde. Entender plenamente lo que es y no es un rediseño resulta sumamente importante para el empresario moderno. No solamente se logra una mejor comunicación con otras personas, sino que muchas veces entender bien un concepto le impide a alguien tomar direcciones erradas de acción. El rediseño de procesos tiene varios puntos cruciales que lo caracterizan. Dentro de ellos podemos mencionar las más importantes. Para que un cambio pueda ser considerado como “Rediseño” de procesos, el cambio ha de ser: FUNDAMENTAL, ORIENTADO A PROCESOS, DRASTICO, AGRESIVO EN METAS, ENFOCAR CRITERIOS CONTEMPORANEOS, EXITOS A CORTO PLAZO.</p>
--	---

	Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.
--	--

6.2. Metodología rápida de la Reingeniería:

- Componentes de la metodología rápida
- En que se basa


6.2.1. Comentario:

	<p>La metodología Rápida Re se compone de varias técnicas administrativas actualmente familiares, como: lluvia de ideas, análisis de procesos, medidas de desempeño, identificación de oportunidades, etc.</p> <p>La metodología se basa en 5 etapas que permiten resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. La metodología se diseñó para que la utilicen equipos de reingeniería en organizaciones de negocios sin tener que basarse de expertos de fuera.</p>
---	---

6.3. Etapas de la metodología rápida de la Reingeniería:

- Preparación
- Identificación
- Visión
- Solución
- transformación

6.3.1. Comentario:

	<p>ETAPAS DE LA METODOLOGÍA RÁPIDA REINGENIERIA: La metodología Rápida Re se compone de varias técnicas administrativas actualmente familiares, como: lluvia de ideas, análisis de procesos, medidas de desempeño, identificación de oportunidades, etc. La metodología se basa en cinco etapas que permiten resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. La metodología se diseñó para que la utilicen equipos de reingeniería en organizaciones de negocios sin tener que basarse de expertos de fuera.</p>
---	---

5 ETAPAS DE LA METODOLOGIA

- 1. PREPARACION
- 2. IDENTIFICACION
- 3. VISION
- 4. SOLUCION: DISEÑO
- 5. IMPLANTACION

GENERAL
(para todo el proyecto)

POR CADA PROCESO



Etapa 1 – Preparación

Definir las metas y los objetivos estratégicos que justifiquen la reingeniería y los vínculos entre los resultados de la reingeniería y los resultados de la organización. Los pasos de esta etapa son:

1. Reconocer la necesidad
2. Desarrollar un consenso ejecutivo
3. Capacitar al equipo
4. Planificar el cambio

Etapa 2 – Identificación

El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor, aquí se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos. Los pasos en esta etapa son:

1. Modelar a los clientes
2. Definir y medir rendimiento
3. Definir entidades
4. Modelar procesos
5. Identificar actividades
6. Extender modelo del proceso
7. Correlacionar la organización
8. Calcular costos
9. Ponderar procesos


	<p>Etapa 3 - Visión</p> <p>El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. La visión del nuevo proceso debe ser comprensible para todo el personal, describir las características primarias del proceso, debe ser motivadora e inspiradora, los pasos de esta etapa son:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Entender la estructura del proceso2. Entender el flujo del proceso3. Identificar actividades de valor agregado4. Referenciar el rendimiento5. Determinar los impulsores del rendimiento6. Calcular oportunidades7. Visualizar el ideal externo8. Visualizar el ideal interno9. Integrar visiones10. Definir sub divisiones <p>Etapa 4 – Solución</p> <p>En esta etapa se produce un diseño técnico y un diseño cultural-organizacional de la empresa. La etapa de diseño técnico busca realizar la visión (Etapa 3), especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso. El diseño social necesariamente debe ser realizado al mismo tiempo que el técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes. Los pasos de esta etapa son:</p> <p>SOLUCION DISEÑO TECNICO:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Modelar relaciones de entidades2. Reexaminar las conexiones de los procesos3. Instrumentar e informar4. Consolidar interfaces e información5. Redefinir alternativas6. Reubicar y reprogramar controles7. Modular8. Especificar la implantación9. Aplicar tecnología10. Planificar la implementación <p>DISEÑO SOCIAL:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Facultar al personal que tiene contacto con el cliente2. Identificar grupos de características de cargos3. Definir cargos y equipos4. Definir necesidades de destrezas y personal5. Especificar la estructura gerencial6. Rediseñar fronteras organizacionales7. Especificar cambios de cargos8. Diseñar planes de carrera
--	---

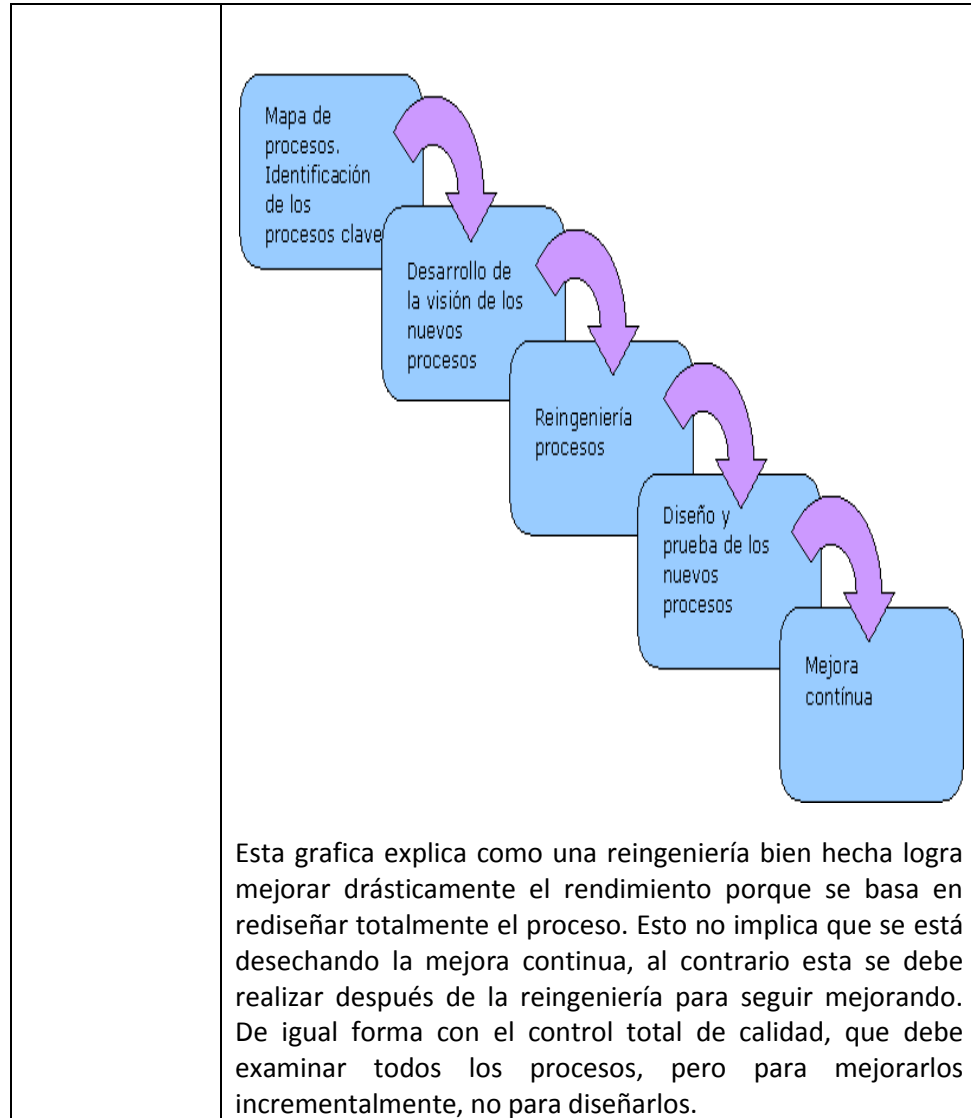
	<ol style="list-style-type: none">9. Definir la organización de transición10. Diseñar programas de gestión del cambio11. Diseñar incentivos12. Planificar la implementación <p>Etapa 5 – Transformación</p> <p>El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa 4. Los pasos son:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Completar el diseño del sistema2. Ejecutar el diseño técnico3. Desarrollar planes de pruebas y de introducción4. Evaluar al personal5. Construir el sistema6. Capacitar al personal7. Hacer prueba piloto del nuevo proceso8. Refinamiento o transición9. Mejora continua
--	--

6.4. Enfoques de la Reingeniería:

- Procesos
- Reingeniería versus mejoramiento continuo

4.1. Comentario:


	<p>Procesos: Serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos, se componen de tres tipos de actividades: las que agregan valor, de traspaso y de control, el objetivo fundamental de la Reingeniería de procesos lo constituyen los procesos que son estratégicos y de valor agregado. Un proceso no se puede cambiar a menos que cambien todos los elementos que los sustentan, es primordial identificar claramente y cuantificar los recursos de la empresa que están dedicados a cada proceso.</p> <p>Reingeniería significa cambio radical. La tendencia de las organizaciones es evitar el cambio radical, la mejora continua esta más de acuerdo con la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio.</p> <p>La mejora continua hace hincapié en cambios pequeños, incrementales, pero se debe notar que el objeto es mejorar lo que una organización ya está haciendo. Así, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para a partir de ahí, trabajar con los conceptos de mejora continua. Para ello se dispone de la siguiente metodología:</p>
---	---



6.5. Quien va a diseñar:

- Líder
- Dueño del proceso
- Equipo de reingeniería
- Comité directivo
- Zar de reingeniería

6.5.1. Comentario:




Las compañías no son las que rediseñan procesos; son las personas, antes de profundizar en el “que” del proceso de reingeniería necesitamos atender al “quien”, como escogen las compañías y organizan al personal que realiza la reingeniería es clave para el éxito del esfuerzo. Los papeles que juegan las personas dentro de compañías que han estado aplicando reingeniería, y que para este, o

	<p>cualquier otro caso, debe hacerse de igual forma. Y para el éxito de dicho proceso deben participar:</p> <p>Líder: Un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería.</p> <p>Dueño del Proceso: Un gerente que es responsable de un proceso específico, y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él.</p> <p>Equipo de reingeniería: Un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución.</p> <p>Comité Directivo: Un cuerpo formulado de políticas, compuesto de altos administrativos que desarrollan la estrategia global de la organización y su progreso.</p> <p>Zar de Reingeniería: Un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.</p> <p>En un mundo ideal, la relación entre todos estos sería así: El líder nombra al dueño del proceso, quien reúne el equipo de reingeniería para rediseñar el proceso con ayuda del zar y bajo los auspicios del comité directivo.</p>
--	--

6.6. Herramientas de la Reingeniería:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Resizing • Downsourcing • Outsourcing • Tarnanound |
|---|

6.1. Comentario:


	<p>Las Herramientas de Reingeniería son: Resizing, Downsourcing, Outsourcing y Tarnanound.</p> <p>Resizing: Es un rediseño gráfico de situaciones tangibles como estructuras físicas (Eliminar o agregar áreas o departamentos).</p> <p>Downsourcing: Son cambios o bajas drásticas dentro del personal, con el fin de mejorar o renovar los procesos.</p> <p>Outsourcing: Son todos aquellos servicios o beneficios</p>
---	---

	<p>externos de los que se vale una empresa para realizar sus operaciones Ej. Auditorías o asesorías profesionales, (Staff) servicios de mantenimiento varios, como: mensajería, mantenimiento, etc., y en su rubro más fuerte la contratación de personal independiente.</p> <p>Tarnaround: Es la Reingeniería de las estrategias, pretende cambiar radicalmente el comportamiento de negocios e incluso actividades principales de la empresa. Cambiar pensamiento de estructuras para que se adapte al cambio.</p> <p>Entre las técnicas que pueden usarse en este proceso, destaca el Benchmarking, como forma de definir las metas y objetivos a alcanzarse y como aspectos complementarios el Empowerment, la organización vertical, la innovación y la creatividad entre otros.</p>
--	---

6.7. Reingeniería en Guatemala:


- Cambio cultural
- Cambio de actitudes

6.7.1. Comentario:

	<p>Para que en Guatemala pueda aplicarse la Reingeniería se debe dar el paso más importante y que es que las personas tienen que convencerse de que realmente pueden cambiar; y ese cambio requiere de un cambio de cultura y actitud, el cual comienza con la voluntad de cambiar y la confianza de hacerlo. Creo que para generar una prosperidad sostenida, en un país, se necesita un número de ingredientes importantes.</p> <p>Primero se necesita un marco que apunte a la dirección a la que se quiere ir (definir bien las metas, de forma visionaria y futurista a fin de que sobre base se proyecte) y lo que estamos tratando de proveer en el estudio que hacemos es esa dirección, muchas cosas de las que tienen que cambiar han sido conocidas en el pasado; pero lo que estamos tratando de hacer es juntarlas en una visión integral.</p> <p>Estas ideas son, fundamentalmente, que hay que hacer la economía más productiva; permitirle a las empresas operar en un nivel más alto de eficiencia, y para ello hay que mejorar las habilidades de la gente, mejorar la infraestructura de las empresas puedan mover los bienes</p>
---	--

	<p>y servicios con eficiencia, hay que crear competencia para que las empresas sean estimuladas para mejorar, hay que crear un sistema de leyes para que proporcione seguridad y estabilidad, hay que proteger inversionistas y a la propiedad intelectual.</p> <p>En Guatemala, hay un sentimiento de fatalismo, en el sentido de que no podemos cambiar y que las cosas siempre han sido así y que por eso deben continuar de la misma forma por siempre. La vieja forma de pensar dice que el éxito de un país depende de los recursos con los que cuenta, y de los negocios a gran escala; así como de los subsidios a las nuevas industrias. Lo que yo digo, es que esa forma de pensar no funciona, en una economía moderna y global nada de esto funciona.</p> <p>En nuestro país la reingeniería será la única alternativa para muchas empresas si es que desean subsistir al embate de la globalización. Rediseñar, repensar la empresa, y reconvertir los sistemas es una tarea ardua pero no imposible. Puesto que una de las características principales de la reingeniería es su alto costo y el tiempo que conlleva implantarla, debería haberse empezado a trabajar desde hace mucho tiempo en ella. Con respecto al costo pienso que es relativo al tamaño de la empresa, ¿cuanto es mucho? Y ¿Qué tan mal esta la empresa como para reiniciarla totalmente? Puede hacerse reingeniería parcialmente.</p> <p>CONCLUSION: La reingeniería es la herramienta fundamental y la última del cambio. Ella dirige el proceso de negocios de una organización. En su estado actual, ayuda a ajustar los negocios a partir de antiguos paradigmas hacia uno nuevo de servicio e información. En el futuro continuará moviendo el negocio.</p> <p>La reingeniería utiliza el cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva. Las oportunidades de las organizaciones continuaran creciendo si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, la mayor parte del beneficio de estas organizaciones llegará a los negocios sin mucho esfuerzo. Sin embargo, los negocios que ganarán al máximo serán aquellos que puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades, para que así se preparen a sí mismos para cambiar.</p>
--	---

6.8. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none"> • Reingeniería en la Gerencia, como modificar el trabajo gerencial para diseñar con éxito. Grupo Editorial Norma • Reingeniería, como aplicarla con éxito en los negocios, Daniel Morris y Joel Brandon • Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios". Mc Graw Hill, 1994.282 páginas. PRIDE, William.
---	--

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: REINGENERIA

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:		
	25%	50%	75%	100%			
1. QUE ES LA REINGENERIA							
2. QUE ES LA METODOLOGIA RAPIDA DE LA REINGENERIA							
3. CUALES SON LAS ETAPAS DE LA REINGENERIA							
4. EXPLICAR CADA UNA DE LAS ETAPAS DE LA REINGENERIA							
5. QUIENES PARTICIPAN Y DISEÑAN UN PROCESO DE REINGENERIA							
6. CUALES SON LAS HERRAMIENTAS DE LA REINGENERIA							
7. SE APLICA O SE PUEDE APLICAR LA REINGENERIA EN GUATEMALA							
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 150px;">Observaciones:</td> <td></td> </tr> </table>						Observaciones:	
Observaciones:							

Si sigues haciendo lo mismo...no esperes mejores resultados, así que a trabajar, trabajar y trabajar.

7. PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA (PEA)

La competencia a lograr es recordar y comprender que la PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA es más que un plan para el futuro.




7.1. Concepto de planeación y planeación estratégica aplicada

- La planeación...se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir...antes de que se requiera la acción. (Ackiff, 1981)
- La planeación estratégica aplicada (PEA) es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. (Leonard D.

Goodstein, Ph. D., Timothy M. Nolan, Ph. D y J. Willian Pfeiffer, Ph. D, J.D.)

7.1.1. Comentario:


	<p>Para que sea planeación estratégica son necesarios los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none">• La estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador.• La estrategia es un medio para establecer el propósito de la empresa conforme a sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.• La estrategia es una definición del dominio competitivo de la empresa y/o en qué tipo de negocio esta.• La estrategia representa una respuesta al FODA para lograr una ventaja competitiva.• La estrategia se convierte en un sistema lógico sobre las tareas ejecutivas, administrativas y los roles a nivel corporativo, de negocios y funcional• Define la contribución económica y no económica que la empresa hace a sus grupos de interés, su razón de ser. <p>La planeación táctica y la planeación operativa en este tema se consideran sinónimas, porque ambas se refieren a cómo hacer el trabajo, mientras que la planeación estratégica se relaciona con que se debe hacer.</p> <p>La planeación estratégica debe responder según Gup a tres preguntas básicas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿hacia dónde va usted?2. ¿Cuál es su entorno?3. ¿Cómo lograrlo?
---	---

7.2. Modelo de la Planeación Estratégica Aplicada (PEA)

- Planeación para planear
- Búsqueda de valores
- Formulación de la misma
- Diseño de la estrategia de negocios
- Auditoria del desempeño
- Análisis de brechas
- Integración de los planes de acción

- Planeación de contingencias
- implementación


7.2.1. Comentario:

	<p>Los pasos del modelo de planeación estratégica aplicada difiere de otros modelos en cuanto a contenido, énfasis y proceso, hace énfasis en la toma de decisiones basada en valores y una fuerte concentración en el proceso creativo de prever el futuro organizacional ideal. Dicho modelo de PEA implica nueve fases secuenciales y dos procesos continuos (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación).</p>
---	---

7.3. Planeación para planear:

<p>RESPONDER LAS INTERROGANTES SIGUIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación? • ¿Quién se debe involucrar? • ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes? • ¿De qué manera se ajusta el año fiscal de la empresa al proceso de planeación? • ¿Cuánto tiempo empleara? • ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa? • ¿Quién necesita analizar los datos? <p>MONITOREO DEL ENTORNO CONSIDERACIONES PARA SU APLICACION</p>
--

7.3.1. Comentario:


	<p>Planeación para planear es una labor previa de la PEA, que tiene como finalidad responder las preguntas anteriores y tomar decisiones que determinan el éxito o fracaso de todo el proceso de planeación. Los aspectos a resolver de manera anticipada son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de compromiso empresarial ante el proceso. 2. Identificar el equipo de planeación <p>El Monitoreo del Entorno implica monitorear cuatro entornos separados pero traslapados que son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Macro entorno 2. Entorno industrial 3. Entorno competitivo 4. Entorno interno de la empresa <p>La información obtenida servirá en la etapa de planeación para conducir a la búsqueda de valores, elaborar un</p>
---	---

	<p>borrador del enunciado de misión, formular el modelo de la estrategia de negocio, e identificar a la competencia entre otros.</p> <p>Macro entorno implica variables sociales como: las demográficas, tecnológicas, económicas y políticas.</p> <p>El entorno industrial implica los factores siguientes: estructura de la industria, financiamiento, grado de presencia del gobierno, productos típicos y las estrategias comunes o habituales en el mercado.</p> <p>El entorno competitivo indicara aspectos como el perfil de la competencia, la segmentación del mercado, investigación y desarrollo.</p> <p>En cuanto al entorno interno de la empresa implica la estructura, su historia, sus fortalezas, sus debilidades.</p> <p>En conclusión el monitoreo del entorno debe ser continuo de manera que siempre se cuente con información apropiada y oportuna de las tendencias presentes y futuras, sin olvidar que debemos aprender no solo a compilar información relevante, sino a organizarla, interpretarla y utilizarla si queremos alcanzar el éxito estratégico.</p> <p>Consideraciones para su aplicación: No se puede poner en marcha hasta llegar a su integración y revisión. Cada fase tiene aspectos que se deben abordar en su momento y no posponerse hasta su implementación final y la misión debe ser consensuada.</p>
--	--

7.4. Búsqueda de valores:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Valores personales 2. Valores organizacionales 3. Filosofía de operaciones 4. Cultura 5. Análisis del grupo de interés

7.4.1. Comentario:


	<p>El valor según Rokeach (1973, p.5) es: una convicción permanente de que una forma específica de conducta o estado final de existencia se prefiera de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia.</p>
---	--

	<p>La búsqueda de valores implica un examen profundo de valores personales, valores organizacionales, filosofía de operaciones, cultura y analizar el grupo de interés:</p> <p>Los valores personales se pueden obtener mediante la resolución de un sencillo cuestionario sobre valores el cual nos mostrara las diferencias y entonces buscar la técnica para su unificación, porque finalmente influyen en los valores organizacionales.</p> <p>Los valores organizacionales se pueden identificar revisando las decisiones organizacionales recientes que la hayan llenado de orgullo y las que le causaron preocupación o pena.</p>
--	--

7.5. Formulación de la misión:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Qué función o funciones desempeña la empresa2. Para quien desempeña esas funciones la empresa3. Como le va a la empresa en el cumplimiento de esta función4. Porque existe la empresa |
|---|

7.5.1. Comentario:

	<p>La formulación de la misión implica responder los cuatro elementos básicos de dicha misión organizacional a saber: que, a quien, como y porque.</p> <p>El que: implica definir las necesidades que la empresa trata de satisfacer, buscando evitar la miopía del marketing (Levitt, 1960), y lograr claridad en cuanto a que funciones o propósitos intenta cumplir.</p> <p>El segundo aspecto en la formulación de la misión es identificar ¿a quién está dirigida? Es decir, a que mercado o segmento del mercado intenta servir la empresa. El proceso de clasificar el objetivo real y potencial de la empresa se denomina segmentación del mercado. La segmentación se puede dar por: geografía, edad, riqueza, etnia y otra variedad de factores.</p> <p>La tercera pregunta que aborda la declaración de misión es el cómo, o forma en que la empresa tratara de lograr o alcanzar sus metas. Finalmente la formulación de la misión implica responder el por qué, lo cual posibilitara que la empresa ubique lo que hace en un contexto social y proporcione un enfoque más significativo para sus actividades. Como parte de la formulación de la misión</p>
---	--

	<p>es importante identificar y dar prioridad a las fuerzas conductoras de la empresa, Tregoe Zimmermann, Smith y Tobia (1989) identifican ocho categorías básicas de fuerzas conductoras:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Productos ofrecidos2. Mercado atendido3. Tecnología4. Capacidad de producción a bajo costo5. Capacidad de operaciones6. Método de distribución de ventas7. Recursos naturales8. Utilidad / retorno <p>El ingrediente final de un enunciado de la misión exige la identificación de la ventaja o ventajas distintivas de la empresa. Es decir, que la hace diferente o distintiva de la competencia directa e indirecta. Peters (1984) indica que solo se puede dar de tres maneras:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Enfoque de total satisfacción del cliente2. Un enfoque en la innovación continua3. Un enfoque en el compromiso decidido. <p>Una vez se hayan respondido las preguntas que, quien, como y porque, y se hayan identificado la fuerza conductora y la ventaja competitiva de la empresa, estos elementos se pueden integrar en la declaración de la misión que debe ser breve (no más de cien palabras) e identificar con claridad el negocio básico de la empresa.</p> <p>Las declaraciones de la misión de las unidades se deben derivar del enunciado de la misión de la empresa.</p> <p>Diez criterios para evaluar las declaraciones de misión:</p> <ol style="list-style-type: none">1. El enunciado es claro y comprensible2. La declaración es breve3. El enunciado especifica con claridad el que, quienes, como y porque existe la empresa.4. Identifica las fuerzas que impulsan la visión estratégica5. La declaración refleja las ventajas competitivas6. Es suficientemente amplia7. Sirve como modelo y medio para tomar decisiones8. Refleja los valores, las creencias y filosofía de operaciones de la empresa9. Es loggable y realista
--	---


	<p>10. Sirve como fuente de energía y punto de unión de la empresa</p> <p>Los componentes claves (Pearce y David) del enunciado de misión son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consumidores y mercado objetivo 2. Productos y servicios principales 3. Dominio geográfico 4. Tecnologías principales 5. Compromiso de supervivencia, crecimiento y rentabilidad 6. Elementos clave de la filosofía corporativa 7. Concepto propio de la corporación 8. Imagen pública deseada <p>Lista de verificación para asegurarse de que se han dado todos los pasos necesarios involucrados en la formulación de la misión:</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Si/no</th> <th>Verificar si:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td>Identificación del mercado o base de clientes objetivo de la empresa.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td>Identificación del producto, servicio o función primaria de la organización.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td>Acuerdo sobre la declaración de la misión de la empresa.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td>Identificación de la técnica primaria de la compañía para suministrar al mercado objetivo o la base de clientes un producto, un servicio o una función.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td>Identificación de las razones de la existencia de la compañía.</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td></td> <td>Acuerdo sobre la ventaja o ventajas competitivas</td> </tr> </tbody> </table>	No.	Si/no	Verificar si:	1		Identificación del mercado o base de clientes objetivo de la empresa.	2		Identificación del producto, servicio o función primaria de la organización.	3		Acuerdo sobre la declaración de la misión de la empresa.	4		Identificación de la técnica primaria de la compañía para suministrar al mercado objetivo o la base de clientes un producto, un servicio o una función.	5		Identificación de las razones de la existencia de la compañía.	6		Acuerdo sobre la ventaja o ventajas competitivas
No.	Si/no	Verificar si:																				
1		Identificación del mercado o base de clientes objetivo de la empresa.																				
2		Identificación del producto, servicio o función primaria de la organización.																				
3		Acuerdo sobre la declaración de la misión de la empresa.																				
4		Identificación de la técnica primaria de la compañía para suministrar al mercado objetivo o la base de clientes un producto, un servicio o una función.																				
5		Identificación de las razones de la existencia de la compañía.																				
6		Acuerdo sobre la ventaja o ventajas competitivas																				

7.6. Diseño de la estrategia de negocios:

- Diseño
- Riesgos
- Futuro en forma proactiva
- Posición competitiva
- Elementos del diseño
 - Líneas de negocios
 - Indicadores críticos de éxito
 - Acciones estratégicas

Cultura necesaria
• Lista de verificación

7.6.1. Comentario:

	<p>Diseñar una estrategia de negocio es útil porque define de que manera más el éxito, en el contexto del negocio en el que se participa, es decir, indica cómo se medirá el éxito, que se debe hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesita para alcanzarlo, en resumen, el diseño el diseño de la estrategia de negocio produce una versión concreta y cuantificada del futuro deseado de la empresa. Tener presente que es mejor realizar este diseño porque el equipo de planeación incrementara su capacidad para ser creativo e innovador antes que convertirse en analítico y crítico. Todas las acciones empresariales, al igual que las personales implican cierto grado de riesgo, por lo tanto, es necesario determinar el grado que la empresa prefiere o puede tolerar. Diseñar es proyectarse hacia el futuro y en este contexto esa construcción debe ser en forma proactiva, conscientes que nadie puede pronosticar el futuro en su totalidad, si se pueden anticipar aspectos significativos, con el fin de hacer realidad ese futuro deseado. La posición competitiva según Porter (1980) se puede lograr desde tres estrategias genéricas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Diferenciación2. Liderazgo en costos3. Concentración <p>Una posición competitiva se concentra en un segmento selecto. Los elementos del diseño de la estrategia de negocio son cuatro:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Líneas de negocios (LDN)2. Indicadores críticos de éxito (ICE)3. Acciones estratégicas4. Cultura <p>LINEA DE NEGOCIO (LDN): Al inicio se identifica en que negocio desea que se ubique la empresa y la declaración de misión sirve de base para determinar las líneas de negocios adicionales que se pueden incluir potencialmente en ese portafolio (ancho y profundidad).</p> <p>INDICADORES CRITICOS DE ÉXITO (ICE): Son los medios específicos para medir el progreso de las líneas de negocios y luego de toda la empresa. Algunos ejemplos de indicadores son:</p>
---	---


	<ol style="list-style-type: none">1. Rentabilidad2. Liquidez3. Tamaño-crecimiento4. Reservas5. Satisfacción del empleado6. Satisfacción del consumidor7. Rotación de inventarios8. Tasa de impuestos9. Ventas10. Número de usuarios11. De actividad12. De endeudamiento <p>Acciones estratégicas: Constituyen tareas, procesos o metas que se consideran como pasos necesarios para lograr el plan estratégico total de la empresa y se conciben mejor como formas de cumplir la misión. Pueden ser a corto y largo plazo, dentro de ellas se encuentran:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Concentración en productos o servicios existentes.2. Desarrollo del mercado y/o producto3. Concentración en innovación tecnológica4. Integración vertical horizontal5. Desarrollo de joins ventures6. Diversificación7. Atrincheramiento, retorno completo a través de la reducción de costos.8. Desposeimiento/liquidación –la solución final. <p>También se utilizan las estrategias que usaron los líderes militares, traducidas en términos de guerra comercial son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Liderar2. Mantener el objetivo, ajustar el plan3. Controlar la mayor fortaleza en el punto decisivo4. Adoptar una posición ofensiva y mantener la movilidad5. Seguir la línea de menor resistencia6. Lograr seguridad7. Asegurarse de que todo el personal cumpla su parte. <p>Cultura necesaria: para ello hay que considerar dos preguntas importantes:</p>
--	---

<p>¿Qué comprensión común necesitan tener los miembros de la organización para compartir y crear estas LND, cumplir con ICE y ejecutar estas estrategias? Y ¿Qué tipo de cultura organizacional se requiere para lograr el éxito?</p> <p>Lista de verificación: La estrategia cumple con:</p>		
No.	Si/no	Puntos:
01		Identificación del perfil que incluye: innovación, orientación al riesgo, construcción del futuro en forma proactiva y posición competitiva.
02		Acuerdo en cuanto a principales líneas de negocios o área de programas para la organización.
03		Identificación de los indicadores críticos de éxito de la organización.
04		Determinación de las acciones estratégicas necesarias.
05		Especificación de la cultura necesaria para que la compañía logre su misión

7.7. Auditoria del desempeño:

- Concepto
- FODA
- Lista verificación

7.7.1. Comentario:

	<p>Auditoria del desempeño implica hacer un examen riguroso del estado actual de la empresa con el objetivo de proporcionar datos para llevar a cabo el análisis de brechas, es decir, determinar el punto en el cual el modelo de la estrategia de negocios es realista y funcional. La herramienta de la auditoria del desempeño es el FODA, porque permite validar el modelo de la estrategia de negocios, aplicándola a cada una de las LDN y luego una para toda la empresa.</p> <p>La auditoria del desempeño interno debe cubrir cinco áreas claves:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estado de las líneas de negocios (LDN) 2. Estado de los indicadores críticos de éxito (ICE) con respecto a las líneas de negocios (LDN) 3. Perfil estratégico de la organización 4. Recursos existentes para desarrollar sus estrategias
---	--


	<p>5. Análisis de la cultura organizacional</p> <p>Herramientas analíticas adicionales: el ciclo de vida del producto, análisis del portafolio (BCG), ventajas competitivas y tiempo del ciclo total.</p> <p>La auditoria del desempeño externo debe incluir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno industrial 2. Entorno competitivo 3. Entorno general 4. Entorno específico <p>Las fuerzas competitivas según Michael Porter (1980) son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes 2. La amenaza de nuevos participantes 3. El poder de negociación de los compradores 4. El poder de negociación de los proveedores 5. La presión de los productos o servicios sustitutos <p>Lista de verificación de los resultados necesarios a partir de la auditoria de desempeño:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Si/no</th> <th>Puntos:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01</td> <td></td> <td>Determinación de cómo se llevara a cabo la auditoria del desempeño en términos de tipo de datos, responsabilidades y proyecciones.</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td></td> <td>Identificación de las fortalezas y las debilidades organizacionales en relación con competidores directos, que se consideraran en la validación del modelo de la estrategia del negocio.</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td></td> <td>Identificación de oportunidades y amenazas dentro del entorno, las cuales se consideraran en la validación del modelo de la estrategia de negocio.</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td></td> <td>Medición del desempeño actual de la organización en relación con sus objetivos de desempeño, al establecer una brecha de desempeño.</td> </tr> </tbody> </table>	No.	Si/no	Puntos:	01		Determinación de cómo se llevara a cabo la auditoria del desempeño en términos de tipo de datos, responsabilidades y proyecciones.	02		Identificación de las fortalezas y las debilidades organizacionales en relación con competidores directos, que se consideraran en la validación del modelo de la estrategia del negocio.	03		Identificación de oportunidades y amenazas dentro del entorno, las cuales se consideraran en la validación del modelo de la estrategia de negocio.	04		Medición del desempeño actual de la organización en relación con sus objetivos de desempeño, al establecer una brecha de desempeño.
No.	Si/no	Puntos:														
01		Determinación de cómo se llevara a cabo la auditoria del desempeño en términos de tipo de datos, responsabilidades y proyecciones.														
02		Identificación de las fortalezas y las debilidades organizacionales en relación con competidores directos, que se consideraran en la validación del modelo de la estrategia del negocio.														
03		Identificación de oportunidades y amenazas dentro del entorno, las cuales se consideraran en la validación del modelo de la estrategia de negocio.														
04		Medición del desempeño actual de la organización en relación con sus objetivos de desempeño, al establecer una brecha de desempeño.														

7.8. Análisis de brechas:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Brecha • Como analizar la brecha |
|---|

- Formas de cerrar la brecha

7.8.1. Comentario:


	<p>El análisis de brecha constituye un momento de verdad, una evaluación de la realidad, porque representa el salto que se debe dar desde la situación actual a la situación deseada: es un estimativo de que tan grande es la brecha, después el análisis de si se puede cerrar o exige una transformación.</p> <p>Analizar la brecha: Es un examen detallado de la existencia existente cada elemento del diseño de la estrategia del negocio y la situación actual revelada por la auditoria del desempeño, implica plantear y dar respuesta a:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Como se compara el perfil estratégico deseado con el actual2. Como se ajustan las LDN planteadas con las líneas de negocios existentes y con los recursos3. En que parte de los ICE actuales se halla la empresa4. Cuáles son las estrategias actuales5. Que tan diferentes es la cultura existente de la que se requiere <p>Aunque la pregunta más importante a responder es: Se puede cerrar esta brecha, dado todo lo que se pretende hacer.</p> <p>Enfoques para el crecimiento de la empresa según Chandler (1962).</p> <ol style="list-style-type: none">1. Expansión de volumen2. Dispersión geográfica3. Integración vertical4. Diversificación del producto o servicio <p>Herramientas adicionales del análisis de brechas: el modelo Y, el modelo Z y el análisis de las barreras de entrada-salida.</p> <p>Formas de cerrar la brecha: Puede ser por crecimiento o atrincheramiento dependiendo de la relación entre lo actual y lo deseado.</p> <p>POR CRECIMIENTO:</p>
---	---

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión interno 2. Empezar nuevos negocios 3. Adquisición 4. Fusión 5. Alianza estratégica <p>POR ATRINCHERAMIENTO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desistimiento 2. Eliminación por fases 3. Reducción gradual 4. Retorno completo
--	--

7.9. Integración de los planes de acción:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Planes operativos verticales • Planes operativo horizontales |
|---|


7.9.1. Comentario:

	<p>El contenido de un plan operativo debe contener:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción clara del producto o servicio a ofrecer. 2. El mercado objetivo deseado. 3. Los recursos necesarios para desarrollar, producir y distribuir este nuevo producto o servicio. 4. Una análisis financiero detallado o realista 5. Un cronograma para el proceso completo 6. Un plan de marketing <p>La integración de los planes de acción es aquel aspecto de la planeación estratégica aplicada en el cual se desarrolla en primera instancia planes de acción detallados para cada una de las líneas de negocios nuevas y existentes, y luego, se integran en un todo coherente.</p>
---	--

7.10. Planeación de contingencias:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Impacto y probabilidad • Tecnología de la planeación de contingencias |
|--|

7.10.1. Comentario:


	<p>Planeación de contingencias: los planes de contingencias representan la preparación para realizar una acción específica cuando se presenta un hecho en el cual no se realizo planeación durante el proceso formal.</p> <p>Impacto y probabilidad son dos conceptos clave en la planeación de contingencias sirven para identificar y</p>
---	---

	<p>responder ante sucesos no anticipados o con muy poca probabilidad de ocurrir.</p> <p>La tecnología de la planeación de contingencias: utiliza o le son útiles los siguientes cinco conceptos o procedimientos claves:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz de planeación de contingencias 2. Taxonomía de status organizacional 3. Índices macroeconómicos 4. Índices de expansión de negocios 5. Indicadores compuestos de la variación de presupuestos.
--	--

7.11. Implementación:

<ul style="list-style-type: none"> • Dirección estratégica • Aspectos funcionales


7.11.1. Comentario:

	<p>La Dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito. Conocer la etapa en la que estamos (expansión volumen, dispersión geográfica, integración vertical, diversificación del producto o servicio) para efectuar la implementación con éxito. Además el contar con dirección estratégica procura evitar la organización desalineada sin un plan estratégico, o una organización que cuenta con un plan estratégico pero sus miembros no se encuentran alineados con el plan, la organización debe poseer un plan estratégico y sus miembros se encuentran alienados con este.</p> <p>Para que el plan funcione este se debe comunicar, para ello se pueden aplicar las siguientes ideas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan impreso distribuido con una carta descriptiva 2. Reunión de los gerentes de toda la organización para que escuchen directamente al director ejecutivo y otros miembros del equipo de planificación. 3. Reuniones de todos los empleados de las divisiones para escuchar las interrogantes y respuestas e inquietudes con respecto al plan. 4. Talleres de dos días para aprender sobre planificación estratégica, analizar el plan estratégico y elaborar planes de soporte a nivel individual o de unidad.
--	---

	<ol style="list-style-type: none">5. Afiches que presenten temas de planeación.6. Tarjetas individuales con la declaración de los valores, la misión y los ICE7. Historias en boletines internos o memorandos en la que se presenten el plan general y posteriormente una parte cada vez.8. Tarjetas de reportes cada tres meses.9. Copias de información disponibles para todos los empleados en lugares convenientes. <p>El resultado de la planeación estratégica se encuentra en la implementación del plan estratégico.</p> <p>PELIGROS LATENTES O PORQUE PUEDE FRACASAR EL PLAN ESTRATEGICO: Algunos le llaman trampas y en el caso de la PEA puede caerse en una o varias de las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cuanto más grande mejor2. Extenderse mucho debilita demasiado3. Estancarse en el medio4. No estar orientado hacia el cliente5. Cuanto más económico mejor6. Subestimar nuestra competencia7. Si no se ha roto, no hay que repararlo8. Lo que no sepan, no les afectara9. Comunicación falseada10. La elocuencia lo es todo11. No aumentar la exigencia12. Detenerse en las cifras13. Un buen atleta puede manejar cualquier negocio14. Parálisis del análisis15. Pasar por alto la cultura corporativa <p>Que no se olvide que la PEA es un proceso permanente, y los siete ingredientes necesarios para lograr la transformación son:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Se encuentra enfocada en el futuro2. Esta impulsada por el liderazgo, no por un líder3. Proporciona un alto nivel de involucramiento organizacional4. Produce un plan totalmente comprendido y aceptado5. Genera un plan muy complejo y detallado6. Es un modelo que se puede aplicar de manera rigurosa
--	--

	7. Proporciona la fuerza energizante para impulsar la transformación.
--	---

7.12. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none"> PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA, Leonard D. Goodstein, Ph D., Timothy M. Nolan, Ph. D., J. William Pfeiffer, PH D., J.D. McGRAW HILL INTERAMERICANA S.A.
---	--

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICADA

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. DEFINICION DE PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICADA					
2. CUAL ES LA DIFERENCIA ENTRE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICADA					
3. ENUMERAR Y EXPLICAR EL MODELO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICADA					
4. QUE SIGNIFICA PLANEACION PARA PLANEAR					
5. EN QUE CONSISTE LA BUSQUEDA DE VALORES					
6. COMO SE FORMULA LA MISION SEGÚN LA PEA					
7. COMO SE DESARROLLA LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS					
8. EN QUE CONSISTE LA AUDITORIA DEL DESEMPEÑO					
9. QUE ES UNA BRECHA Y COMO SE ANALIZA					
10. EN QUE CONSISTE LA PLANEACION DE CONTINGENCIAS					
11. COMO SE IMPLEMENTA LA PEA					

Observaciones:

Si sigues haciendo lo mismo...no esperes mejores resultados, así que a trabajar, trabajar y trabajar.

CAPSULAS DE SABIDURIA:

No podemos cambiar el pasado, pero si cambiar el futuro

Anónimo

Hagas lo que hagas en tu estudio o trabajo.... hazlo con calidad.

Anónimo

Si sigues haciendo lo mismo...no esperes mejores resultados, así que a trabajar, trabajar y trabajar.

Anónimo

Lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse.

Filosofía japonesa.

Los nuevos gerentes tienen que aprender como pensar, sentir y valorar como administradores y no como colaboradores individuales.

Anónimo.

Para alcanzar la misión es necesario poner en práctica el espíritu de la ardilla, el castor y el ganso.

Gun Ho (a la carga)

Leer, leer y leer.

Anónimo.

Recuerda:

Aun falta LA GUIA DE TEORIA ADMINISTRATIVA IV

Ayuda a tus semejantes a levantar la carga, pero no a llevarla.

BUSCALA