

La Administración Científica

Su fundador **Frederick Taylor**, en 1875 se colocó en calidad de aprendiz de modelista y maquinista. En 1878 se convirtió en maquinista en la empresa Midvale Steel Company y fue ascendido al puesto de jefe ingeniero después de haber estudiado ingeniería en la Universidad. Inventó herramientas de alta velocidad para cortar el acero y dedicó la mayor parte de su vida a ofrecer asesoría ingenieril. A Taylor se le considera como el “padre de la administración científica”. Su máxima preocupación era incrementar la productividad a través de la aplicación del método científico, lo que resultaría en una mayor eficiencia de la producción y un pago mayor a los trabajadores. Sus principios enfatizaban la utilización de la ciencia, la creación de armonía y cooperación entre los equipos de trabajo, el logro de la máxima producción y la oferta de desarrollo a los trabajadores.

Henry L Gantt (1900) se entregó a la selección científica de los trabajadores y a la cooperación armónica entre la mano de obra y la administración. Él desarrolló la gráfica conocida como GANTT. Además enfatizó la necesidad de la capacitación.

¿Qué es un diagrama de Gantt?

Un diagrama de Gantt es una herramienta útil para planificar proyectos. Al proporcionarte una vista general de las tareas programadas, todas las partes implicadas

sabrán qué tareas tienen que completarse y en qué fecha.

Un diagrama de Gantt te muestra:

- **La fecha de inicio y finalización de un proyecto**
- **Qué tareas hay dentro del proyecto**
- **Quién está trabajando en cada tarea**
- **La fecha programada de inicio y finalización de las tareas**
- **Una estimación de cuánto llevará cada tarea**
- **Cómo se superponen las tareas y/o si hay una relación entre ellas**

Componentes de un diagrama de Gantt

Normalmente, un diagrama de Gantt contiene los siguientes elementos:

- 1. Fechas:** las fechas de inicio y finalización permiten que los gestores de proyecto tengan una visión de cuándo empezará y terminará la totalidad del proyecto.
- 2. Tareas:** los proyectos consisten en una serie de subtareas. Con un diagrama de Gantt, podrás hacer un seguimiento de estas subtareas para que ninguna sufra retrasos o se quede olvidada.
- 3. Plazos de tiempo previstos:** el diagrama muestra cuándo debe llevarse a cabo cada tarea. Te ayudará a garantizar que cada subtarea se completará según el programa y que todo el proyecto se terminará a tiempo.

- 4. Tareas interdependientes: algunas tareas se pueden llevar a cabo en cualquier momento, mientras que otras se deben completar antes o después de que empiece o termine otra tarea. Estas tareas que dependen de otras se pueden indicar en un diagrama de Gantt.**
- 5. Progreso: el diagrama te muestra exactamente cómo se está desarrollando tu proyecto ya que te ofrece una representación de las tareas que ya se han completado. Al indicar la fecha actual, obtendrás una vista general de cuánto queda por hacer y verás si todo procede como estaba planeado para completar el proyecto a tiempo.**

Ventajas de un diagrama de Gantt

Usar un diagrama de Gantt en tu proceso de gestión de proyectos te proporciona las siguientes ventajas:

- 1. Claridad**
- 2. Una vista general simplificada**
- 3. Datos sobre el rendimiento**
- 4. Una mejor gestión del tiempo**
- 5. Flexibilidad**

Claridad

Un diagrama de Gantt desglosa múltiples tareas y líneas temporales en una vista general única. De esta manera, sabes dónde se encuentra tu equipo en cada fase del proyecto. Usa el diagrama para mostrarles a las partes interesadas cómo están organizadas las tareas y

qué recursos se destinan a cada una de ellas. Así, podrás presentarles claramente en qué punto del proyecto te encuentras y si se completará con éxito.

Comunicación

Los equipos utilizan diagramas de Gantt para reemplazar las reuniones y las actualizaciones de estado. De esta manera, los miembros del equipo tendrán una vista general clara del progreso de cada tarea.

Motivación

Al crear una vista general clara, los miembros del equipo son más conscientes de su rendimiento general y podrán adaptar su rutina de trabajo según las necesidades del programa del proyecto. Además, serán más conscientes de las tareas interdependientes, y, por lo tanto, comprenderán mejor el impacto de los retrasos dentro del proyecto. Este tipo de planificación fomenta la colaboración y una mejor organización de las tareas.

Gestión del tiempo

Los diagramas de Gantt te ayudan a establecer unos plazos de tiempo realistas. Las barras del diagrama indican en qué periodo tiene que completarse una tarea determinada. De esta manera, te asegurarás de no perjudicar a otros proyectos que necesitan más recursos y tiempo.

Flexibilidad

Los proyectos suelen sufrir modificaciones. Al tener una vista general de los cambios inesperados dentro de los objetivos o los plazos de tiempo de un proyecto, puedes ajustar las tareas y recursos como corresponde.

Las desventajas de los diagramas de Gantt

Complejidad

Los proyectos que consisten en un gran número de tareas y recursos pueden resultar en diagramas de Gantt muy complejos, especialmente si estás trabajando en un proyecto grande o tienes un equipo muy grande.

Representar docenas o, incluso, cientos de tareas en un diagrama de Gantt puede causar confusión o ser difícil de leer. Por lo tanto, es fundamental valorar las diferentes tareas y subtareas antes de hacer el diagrama y asignar a alguien para que haga un seguimiento de los detalles.

Linealidad cronológica

Para que un diagrama de Gantt sea eficaz debes planear tu proyecto de forma lineal desde el principio hasta el final. Por lo que debes conocer de antemano el resultado y los pasos que llevan a dicho resultado antes de comenzar. Esto puede sonar bastante evidente a la hora de construir una casa, por ejemplo, pero resulta mucho más complicado cuando se trata de desarrolladores web

dedicados a un proyecto donde el cliente no ha especificado el resultado final.

Trabajo arduo

Como comentábamos antes, los proyectos cambian. Si vas a usar un diagrama de Gantt, tienes que adaptarlo conforme a dichos cambios. El gestor de proyectos responsable tiene que actualizar el diagrama con frecuencia, aunque esta tarea se puede simplificar con la ayuda de un programa de gestión de proyectos.

¿Cómo crear un diagrama de Gantt?

Para crear tu primer diagrama de Gantt, sigue el proceso que te presentamos a continuación:

- 1. Haz una lista de todas las tareas**
- 2. Haz una lista de todas las tareas interdependientes**
- 3. Crea una línea temporal del proyecto**
- 4. Asigna tareas a los miembros del equipo**

Haz una lista de todas las tareas

Apunta todas las tareas que tienen que completarse para terminar el proyecto con éxito. También debes incluir los plazos de entrega y los miembros del equipo responsables.

Por ejemplo, si estás rediseñando un sitio web, una «actividad» de grandes dimensiones abarcaría crear una serie de mockups en Photoshop.

A su vez, esta actividad puede desglosarse en varias tareas:

Crear wireframes (esquema de página para un sitio Web o plantilla)

- **Revisar el rendimiento del uso de los wireframes**
- **Crear fotomontajes con las plantillas de mejor rendimiento**
- **Crear un prototipo a partir del mockup**
- **Hacer tests de usabilidad**
- **Revisar y autorizar los prototipos de mejor rendimiento para pasar a desarrollo**

Este mismo proceso se puede aplicar a otro tipo de proyectos, como la construcción de una casa. En este caso, las tareas se pueden subdividir de la siguiente manera:

- **Pedir los materiales**
- **Enviar una factura parcial**
- **Instalar el suelo**
- **Pintar las paredes**
- **Facturar las horas trabajadas**

Haz una lista de todas las tareas interdependientes

A menudo, tienes que terminar una tarea para poder iniciar la siguiente en la lista. Comparémoslo con una cena entre amigos: primero, tienes que cocinar la cena (Tarea A) y, después, puedes servirles la comida a tus

invitados (Tarea B). Hay otras tareas que se pueden realizar al mismo tiempo. Puedes cortar las verduras (Tarea A) sin tener que esperar a que se acaben de cocer las patatas (Tarea B). Planifica cómo se relacionan las distintas tareas en tu proyecto.

Crea una línea temporal del proyecto

¿Cuántos días o, incluso, cuántas horas necesita este proyecto? Ten en cuenta que todos los proyectos suelen sufrir retrasos: echa un vistazo a los registros históricos de anteriores proyectos y haz un seguimiento del tiempo de manera consistente para hacerte una idea sobre lo flexible que tendrás que ser a la hora de crear tu línea temporal.

1º paso: Haz una lista de todas las tareas con sus fechas de inicio y finalización

Si has completado todos los pasos anteriores, ahora tendrás una vista general de:

- **Los nombres de las tareas**
- **Las fechas de inicio de las tareas**
- **La duración para completar las tareas**

Empieza a crear una nueva hoja de cálculo con Excel y escribe todas las tareas junto a sus fechas de inicio y finalización.

Task name	Start date	End Date
Order materials	10/20/2017	10/25/2017
Send an interm invoice	10/24/2017	10/31/2017
Lay the flooring	10/27/2017	11/07/2017
Paint the walls	11/05/2017	11/12/2017
Invoice worked hours	11/10/2017	12/10/2017

2º paso: Calcula el día de inicio de cada tarea

Añade una columna que se titule «Día de inicio». Convierte la fecha de inicio en un número entero con la función int (). Calcula el día de inicio restando la fecha de inicio de la tarea a la fecha de inicio del proyecto.

En este caso, la fórmula para la primera tarea sería la siguiente:
`=int(B2)-int(B2)`

Nota: Tienes que añadir \$B\$2, en lugar de B2, para determinar la posición absoluta de la celda B2 en la fórmula.

Como resultado, la columna debería de tener este aspecto:

	A	B	C	D	E	F
1	Task name	Start date	End Date	Start Day	End Day	Duration
2	Order materials	10/20/2017	10/25/2017	0	5	5
3	Send an interm invoice	10/24/2017	10/31/2017	4	11	7
4	Lay the flooring	10/27/2017	11/07/2017	7	18	11
5	Paint the walls	11/05/2017	11/12/2017	16	23	7
6	Invoice worked hours	11/10/2017	12/10/2017	21	51	30

Ahora ya sabes qué día tiene que comenzar cada tarea.

3° paso: Calcula el día de finalización de cada tarea

Resta el día de inicio de la primera tarea a la fecha de finalización de la tarea actual usando la siguiente fórmula:

=int(C2)-int(\$B\$2).



	A	B	C	D	E	F
1	Task name	Start date	End Date	Start Day	End Day	Duration
2	Order materials	10/20/2017	10/25/2017	0	5	5
3	Send an interm invoice	10/24/2017	10/31/2017	4	11	7
4	Lay the flooring	10/27/2017	11/07/2017	7	18	11
5	Paint the walls	11/05/2017	11/12/2017	16	23	7
6	Invoice worked hours	11/10/2017	12/10/2017	21	51	30

4° paso: Calcula cuánto llevará cada tarea

Resta el día de finalización al día de inicio con esta sencilla fórmula:

=E2-D2

	A	B	C	D	E	F
1	Task name	Start date	End Date	Start Day	End Day	Duration
2	Order materials	10/20/2017	10/25/2017	0	5	5
3	Send an interm invoice	10/24/2017	10/31/2017	4	11	7
4	Lay the flooring	10/27/2017	11/07/2017	7	18	11
5	Paint the walls	11/05/2017	11/12/2017	16	23	7
6	Invoice worked hours	11/10/2017	12/10/2017	21	51	30

Ahora ya tienes en tu mano todos los datos que necesitas para crear un diagrama de Gantt.

5º paso: Añadir un diagrama

Selecciona las siguientes columnas de datos en tu hoja de cálculo:

- **Nombre de la tarea**
- **Día de inicio**
- **Duración de la tarea**

Una vez seleccionadas, haz clic en Insertar > Diagrama y selecciona «Gráfico de barra apilada».

Chart editor [Close]

DATA CUSTOMIZE

Chart type
Stacked bar chart

SUGGESTED

- Start Day, End Day an...
B1:B1000, D1:F1...
- End Day vs. Start Day
D1:E1000
- Histogram of Start Day
D1:D1000
- Start Day, End Day an...
C1:F1000

Line

- [Line chart icon]
- [Line chart icon]
- [Line chart icon]

Area

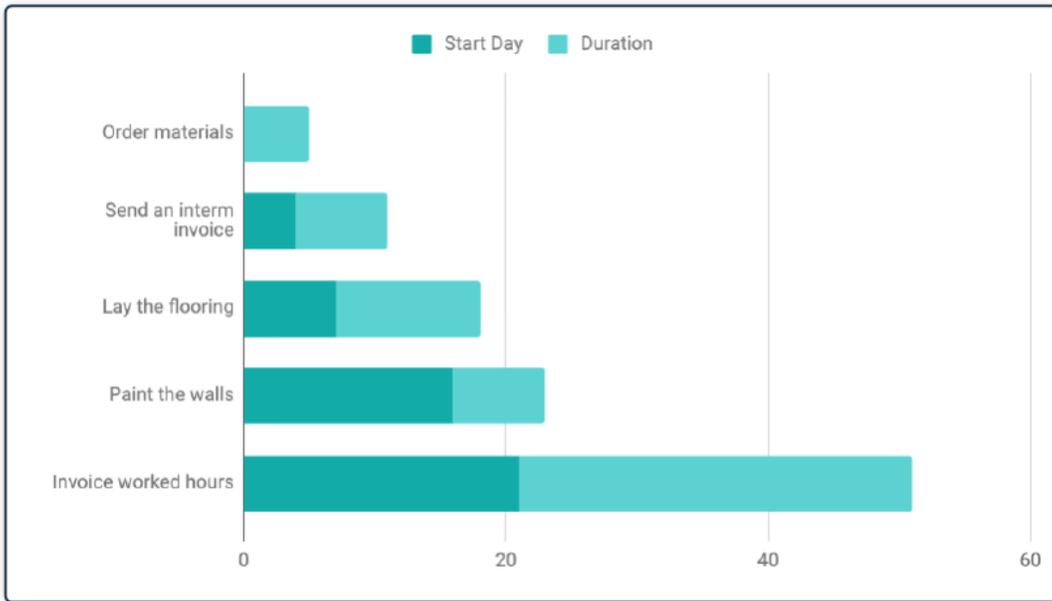
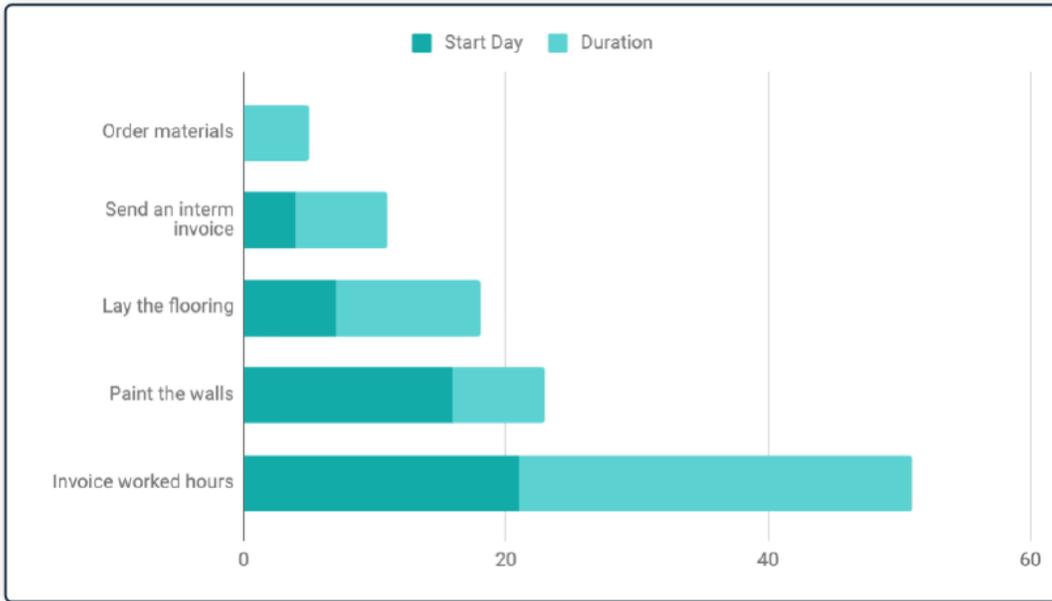
- [Area chart icon]

Column

- [Column chart icon]
- [Column chart icon]
- [Column chart icon]

Bar

- [Bar chart icon]
- [Bar chart icon]
- [Bar chart icon]



Acabas de crear tu primer diagrama de Gantt.

Ten en cuenta que este diagrama tiene algunas limitaciones.

- 1. No hay una manera fácil de asignar las tareas**
- 2. No puedes hacer cambios de forma rápida y fácil**
- 3. No tienes una vista general clara de las tareas interdependientes**

Para proyectos más grandes, puede ser una buena idea utilizar un software de gestión de proyectos con diagramas de Gantt incluidos. Así te facilitaremos el trabajo en Teamleader.

FRANK Y LILIAN GILBRETHN (1900) Frank es principalmente conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Por otra parte, Lilian fue una psicóloga industrial, que se centró en los aspectos humanos del trabajo, así como en el entendimiento de las personalidades y de las necesidades de los trabajadores.

TEORÍA MODERNA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OPERACIONES

Henry Fayol (1916). Es conocido como el padre de la teoría administrativa moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos:

- 1. Técnicas.**
- 2. Comerciales.**

- 3. Financieras.**
- 4. De seguridad.**
- 5. De contabilidad.**
- 6. Administrativas.**

Reconoció la necesidad de enseñar la administración y formuló 14 principios administrativos como la autoridad y la responsabilidad, la unidad de mando, la cadena escalar y el espíritu de equipo.

CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.

Hugo Münsterberg (1912) aplicó la psicología a la industria de la administración.

Walter Dill Scott (1911). Aplicó la psicología a la publicidad a la mercadotecnia y al personal.

Max Weber (1864-1920) aplicó la teoría de la burocracia.

Vilfredo Pareto (1848-1921) fue conocido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y a la administración.

La ley de Pareto es un principio que establece que el 20% del esfuerzo destinado a una tarea genera un 80% de los resultados. Esto es aplicable a distintas áreas, como la actividad empresarial o el ámbito personal.

Otra forma de entender la ley de Pareto es que el 20% de las causas origina el 80% de las consecuencias. También se le conoce como la regla 80/20.

Para entenderlo mejor, podemos aplicar esta norma en las operaciones de una compañía, donde el 80% de los ingresos pueden provenir del 20% de los clientes.

Igualmente, podría asumirse que el 20% del esfuerzo determinan el 80% de los resultados.

Utilidad de la ley Pareto

El objetivo de recurrir a la ley de Pareto no es definir una ley de cumplimiento obligatorio, sino intentar optimizar el desarrollo de determinadas actividades o procesos. Por ejemplo, le permite a una compañía descubrir cuál es el segmento de clientes que le genera más valor, el cual se sospecha que podría representar un 20%. Es decir, una quinta parte de su cartera. Dicho grupo quizás deba recibir mayor atención por parte de la firma, con despliegue de publicidad u ofertas.

De igual modo, una persona puede intentar identificar cuál es el 20% de las actividades que realiza que le genera un mayor bienestar. De ese modo, puede priorizarlas.

En suma, la ley de Pareto nos insta a centrarnos en lo que realmente es importante para alcanzar un determinado objetivo.

Este principio resultó de un análisis empírico de la sociedad en la que vivía Pareto. Así, observó que alrededor del 80% de las tierras italianas era propiedad de un 20% de la población, mientras que el otro 20% de

las hectáreas estaba en manos del 80% de la ciudadanía restante.

Lo anterior tenía como consecuencia, según Pareto, que una gran masa de la población poseía una pequeña parte de la riqueza del país, teniendo además poca influencia en la política.

Posterior a Pareto fue **Joseph Jurán** quien aplicó y popularizó este principio a otros ámbitos de la economía, particularmente, en la gestión de calidad. En esta materia, se puede sospechar, por ejemplo, que el 80% de los defectos se genera en un 20% de los procesos.

Jurán observó que el 20% del esfuerzo, a lo que denominó «los pocos vitales», generaba el 80% de los resultados. Sin embargo, advirtió que el 80% restante del esfuerzo, al que llamó los muchos tribales que no deben ignorarse en su totalidad.

Elton Mayo y **F.J. Roethlisberger** hicieron estudios muy importantes en la empresa Western Electric Co. Y se enfocó a la influencia de las actitudes sociales y las relaciones de los grupos de trabajo en el desempeño.

TEORÍA DE SISTEMAS

Chester Barnard: *The Functions of the Executive* (1938). Hizo estudios muy importantes sobre la labor de los administradores que consistía en mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en la organización formal.

Sugirió un enfoque extenso en sistemas sociales en la administración.

Peter Drucker. El padre del management moderno fue uno de los pensadores más importantes del siglo XX y, también, el más influyente de la historia en el ámbito de los negocios. Por eso, el legado de Peter Drucker (Viena, 1909-2005) resulta prácticamente inabarcable, al estar plagado de ideas, conceptos y frases que nunca antes nadie se había atrevido a formular.

Dentro de este enorme caudal intelectual, podemos identificar **10 grandes lecciones** para cualquier **CEO** de nuestro tiempo.

1- La clave es la descentralización

Drucker fue pionero al hablar de la necesidad de descentralizar la toma de decisiones en las empresas. En su opinión, esta cuestión es fundamental para el crecimiento y el fortalecimiento de las compañías, porque para los grupos pequeños resulta más fácil ser conscientes de su importancia y de su contribución a los objetivos globales de una organización. En su opinión, “la mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”.

2- Establecer objetivos

No hay una sola compañía en el mundo que actualmente no esté gestionada en base a unos objetivos. Pues bien, fue Drucker quien acuñó esta idea, al considerarla la piedra angular de cualquier estrategia (de hecho,

también fue pionero en hablar de estrategia empresarial). Para que cualquier directivo pudiese evaluar si sus objetivos se estaban alcanzando, creó una guía que evaluaba desempeños, diagnosticaba fallos y aumentaba la productividad, tanto de los directivos como de sus equipos.

El CEO eficiente es aquél que sabe controlar su tiempo, dirigir sus esfuerzos hacia unos resultados previamente establecidos, construir con todas sus fuerzas, priorizar su trabajo en unas pocas áreas y tomar decisiones efectivas

3- Autogobierno de la empresa

Ésta es una de sus ideas más revolucionarias de Drucker, ya que aboga por dejar parte de la gestión de las compañías en manos de sus propios empleados y equipos de trabajo. En concreto, Drucker consideraba que los trabajadores deben asumir responsabilidades propias de la dirección empresarial en áreas como la estructuración del trabajo, la distribución de las tareas más importantes y cuestiones propias del día a día de la comunidad, como las vacaciones, los turnos o los beneficios.

4- Enfocarse en las oportunidades

Hoy en día parece una perogrullada, pero esta idea marcó un antes y un después cuando fue pronunciada por Drucker: en los momentos de dificultad lo más

importante no son los problemas, sino las oportunidades. Es en ellas donde deben enfocarse las empresas, porque son las que permiten que las organizaciones crezcan y se desarrollen. “Donde hay una compañía de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”, solía repetir.

5- El valor de los recursos humanos

Drucker se definió a sí mismo como un “ecologista social”, por estar preocupado y comprometido con el entorno de las personas. Entre otras cosas, consideraba que los empleados eran una inversión para las empresas y no un coste o una simple máquina, algo que hoy parece aceptado pero que generó un enorme revuelo en un contexto intelectual dominado por las teorías mecanicistas.

6- Trabajadores del conocimiento

El pensador vienés predijo la sociedad del conocimiento varias décadas antes de su nacimiento. El protagonista de esa nueva sociedad sería el “trabajador del conocimiento”, caracterizado por su innovación y su espíritu emprendedor. Este profesional transformaría el mundo y la economía, cuyo principal recurso a partir de entonces ya no sería el capital, sino el saber.

7- El CEO y la eficiencia

Drucker consideraba que el dirigente empresarial tenía que ser eficiente y que la eficiencia no era algo innato, sino una capacidad que se puede aprender a base de interiorizar una serie de hábitos. Concretamente, el CEO

eficiente es aquél que sabe controlar su tiempo, dirigir sus esfuerzos hacia unos resultados previamente establecidos, construir con todas sus fuerzas y las de quienes le rodean, priorizar su trabajo en unas pocas áreas y tomar decisiones efectivas.

8- El cliente sabe más que nosotros

La frase de que “el cliente siempre tiene la razón” suena bien, pero hace falta dotarla de contenido. Eso es lo que hizo Drucker cuando consideró que los consumidores son más listos que las empresas y no necesitan que se les diga lo que tienen que hacer. Si acaso, la labor de las organizaciones debe consistir en guiar y acompañar a los clientes, para que no encuentren ninguna dificultad a la hora de hacer lo que quieren hacer.

9- El poder de cambio de las empresas

Ésta es otra idea muy de actualidad que, en cierto modo, tiene su origen en la filosofía de Drucker. Al fin y al cabo, el escritor austríaco fue pionero en considerar que las empresas son una organización humana, social y política. Y también anticipó que esas organizaciones terminarían convirtiéndose en el principio integrador de la sociedad. Esto ya ha sucedido (o está muy cerca de suceder) en la actual era de la globalización.

10- Liderazgo es responsabilidad

Por el contexto histórico que le tocó vivir (se vio obligado a escapar del nazismo), **Drucker dedicó buena parte de su vida a analizar la idea del liderazgo y, sobre**

todo, a diferenciar un auténtico líder de un simple dictador. En su opinión, el liderazgo tiene que estar sujeto irremediabilmente a la responsabilidad y la rendición de cuentas (de lo contrario es tiranía). Por eso, consideraba que “sólo puede haber autoridad si hay responsabilidad”.

“La gestión es hacer las cosas bien, pero el liderazgo es hacer las cosas correctas”

W. Edwards Demming (después de la Segunda Guerra Mundial) Introdujo el control de calidad en Japón.

Estándares de Aseguramiento de Calidad ISO 9000

Antecedentes:

A partir de la globalización se observó que los estándares comerciales eran diferentes en cada país, lo que causaba problemas de comunicación y entendimiento entre los importadores y exportadores. Por nombrar algunos, las NOM's de México, los estándares UNE de España, los estándares EN 29000 de Europa, los ANSI de EUA y Canadá, es decir, cada país tenía su propia versión.

Hubo entonces la necesidad d establecer una terminología común y una metodología mínima para la

administración y el aseguramiento de la calidad de los productos, procesos y servicios. La terminología fue necesaria para fijar las bases en las transacciones comerciales y tener sistemas que den confianza en el cumplimiento de compromisos contractuales.

A fines de la Segunda Guerra Mundial, se enfrentó la necesidad de fundar un organismo internacional que desarrollara y promoviera estándares de uso mundial. En 1946, en Ginebra, Suiza, se fundó la Organización Internacional para la Estandarización (ISO)

Dicha organización está formada por especialistas en calidad de 90 países que buscan promover la competencia igualitaria mediante el uso de estándares. LA ISO cuenta con 200 Comités técnicos que norman el comercio de tan solo ciertos artículos. Cada uno de dichos países tiene un representante con voz y voto en la aprobación o modificación de los estándares. México es representado por la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía.

Para la aprobación o cambio de un estándar se requiere del apoyo mayoritario del 75% de los miembros.

En 1980 la Organización Internacional para la Estandarización formó el primer comité ISO para asuntos de calidad, llamado Comité Técnico TC-176. Formuló los estándares de la Serie ISO 9000, publicados en 1987 y revisados cada 5 años. Los países miembros son EUA, Canadá, Francia, Holanda e Inglaterra.

La ISO previó la necesidad de uniformar el lenguaje de calidad a nivel internacional, tal como “Administración por Calidad”, “Control de Calidad”, “Sistema de Calidad”, etc. y tenían diferentes significados en cada país, y aún en el mismo país. Para resolver este problema se desarrolló la norma ISO 8402, que define los términos utilizados en toda la serie y constituye la estandarización internacional de la terminología.

ISO Serie 8402

1. Introducción.

Algunos de los términos utilizados en el área de la calidad tienen una aceptación y aplicación específicas que difieren en gran medida de las definiciones generales encontradas en los diccionarios. En consecuencia, los términos contenidos en la norma tienen la intención de facilitar su comprensión y garantizar una comunicación eficiente entre quienes los emplean.

2. Objetivos y campos de aplicación.

La presente norma define los términos básico relativos a los conceptos de calidad aplicados en empresas industriales y de servicios, que son fundamentales para la elaboración y utilización correcta de las normas sobre calidad y para el mutuo entendimiento en as comunicaciones internacionales.

3. Norma de referencia.

En la publicación IEC 271: “List of basic terms, definitions and related mathematics for reliability”.

4. Términos y definiciones.

Dicha norma se define a un producto o servicio como el resultado de las actividades de un proceso pueden ser productos materiales como ensambles o materiales procesados o productos intangibles como lo es la información, concepto, recomendaciones de uso, etc.

4.1 Calidad.

Es el conjunto de propiedades o características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

Notas:

- 1. En un contexto contractual, las necesidades se especifican, mientras que en otros contextos las necesidades deben identificarse y definirse.**
- 2. En muchos casos, las necesidades pueden cambiar con el tiempo; esto implica una revisión periódica de las especificaciones.**
- 3. Las necesidades habitualmente se traducen en propiedades y características con un criterio específico. Pueden incluir aspectos relacionados con la aptitud para el uso, seguridad,**

disponibilidad, confiabilidad, mantenimiento, economía y medio ambiente.

- 4. El término calidad no se emplea para expresar un grado de excelencia en un sentido comparativo, ni con un significado cuantitativo para evaluar técnicamente. En estos casos se debe emplearse un adjetivo calificativo como por ejemplo: “Calidad Relativa” cuando un producto o servicio está clasificado sobre una base de referencia, como por ejemplo, “Grado de Excelencia”. O Bien “Nivel de Calidad” y “Medida de Calidad” cuando las evaluaciones técnicas precisadas son cuantitativas.**
- 5. La calidad de un producto o servicio es afectada por numerosas actividades ligadas entre sí: el diseño, la fabricación, el servicio de postventa, etc.**
- 6. La obtención de una calidad satisfactoria en términos económicos, involucra a todas las actividades contempladas en la Espiral de la Calidad. La contribución de las diferentes actividades de la espiral hace que algunas veces se les identifique separadamente par darles más énfasis, por ejemplo “calidad de diseño”, “Calidad en el Desarrollo”, “Calidad en Compras, etc.**

7. También se define como la “adecuación al uso², “la satisfacción del consumidor” o “la conformidad con especificaciones”. Estas expresiones son ciertas facetas de la calidad, generalmente es necesario suministrar explicaciones complementarias para aclarar sus limitaciones.

4.2 Clase

Indicador de categoría o de rango referido a las propiedades o característica de un producto o servicio, para cubrir diversas necesidades destinadas a un mismo uso funcional.

Notas:

- 1. La clase refleja una diferencia prevista de especificaciones, o por lo menos reconocida. Lo más importante es la relación costo/uso funcional.**
- 2. En términos de satisfacción del consumidor, un artículo de clase superior puede resultar de calidad inaceptable y viceversa. Por ejemplo un Hotel de lujo que ofrece u servicio mediocre y una pequeña residencia que tiene un servicio excelente.**

3. Cuando la clase se expresa numéricamente, la más alta es, por lo general, la primera y las más bajas serán la segunda, la tercera, etc. Cuando la clase se expresa por una puntuación, por ejemplo, por estrellas, la clase más baja tiene, generalmente, la menor puntuación o número de estrellas.

4.3 Espiral de Calidad.

Modelo conceptual de las actividades interdependientes que influyen en la calidad de un producto o servicio a lo largo de las fases que constituyen su ciclo de vida y que van desde la identificación de las necesidades de los consumidores hasta la evaluación de su satisfacción.

4.4 Política de calidad.

Conjunto de directrices y objetivos generales de una empresa relativos a la calidad y que son formalmente expresados, establecidos y aprobados por la alta dirección.

Nota. La política de calidad forma parte de las políticas generales de una organización y debe ser aprobada por la alta dirección.

4.5 Gestión de Calidad.

Función general de la gestión que determina e implanta la política de calidad que incluye la planeación estratégica, la asignación de los recursos y otras acciones sistemáticas en el campo de la calidad, tales como la planeación de la calidad, el desarrollo de actividades operacionales y de evaluación relativas a la calidad.

Notas.

1. La obtención de la calidad deseada requiere de la participación y compromiso de todos los integrantes de que una organización y la responsabilidad por la gestión de calidad recae directamente en la alta dirección.

2. La gestión de la calidad incluye la planificación estratégica, la asignación recursos y otras actividades sistemáticas, tales como los planes de calidad.

4.6 Aseguramiento de la Calidad.

Conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, que lleva a cabo una empresa, con el objeto de brindar la confianza apropiada de que un producto o servicio cumpla con los requisitos de calidad especificados.

Notas:

1. A menos que los requisitos establecidos reflejen totalmente las necesidades del consumidor, el aseguramiento de la calidad no será completo.

2. Para que sea efectivo, el aseguramiento de la calidad implica generalmente, una evaluación permanente de aquellos factores que influyen en la adecuación del diseño y de las especificaciones según las aplicaciones previstas, así como verificaciones y auditorías a las operaciones de fabricación, instalaciones e inspección. Con el objeto de tener la confianza suficiente en el sistema de calidad de la empresa, es necesario mantener los registros escritos, como evidencia del trabajo la evolución de la calidad.

3. Dentro de una organización, el aseguramiento de la calidad se utiliza como una herramienta de la dirección. En situaciones contractuales, el aseguramiento de la calidad sirve también para garantizar un nivel de confianza en el proveedor.

4.7 Control de Calidad

Conjunto de métodos y actividades de carácter operativo, que se utiliza para satisfacer el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.

Notas:

1. Para evitar confusiones, se recomienda modificar la expresión de “control de calidad” cuando la

connotación de la misma se refiera a campos más restringidos o más amplios de acción, por ejemplo: “control de calidad en procesos” o “control total de calidad”.

2. El control de calidad incluye técnicas y actividades operativas dirigidas tanto a mantener bajo control un proceso, como a eliminar las causas que generan comportamientos no satisfactorios en cualquier fase de la espiral de la calidad, con el propósito de conseguir los mejores resultados económicos.

4.8 Sistemas de Calidad.

Integración de responsabilidades, estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de calidad.

Notas:

1. El sistema de calidad debe corresponder a las necesidades propias de una organización para satisfacer los objetivos de calidad propuestos.

2. Para propósitos contractuales o por prescripciones reglamentarias, puede exigirse la implementación de algún elemento específico en el sistema de calidad.

4.9 Plan de Calidad.

Documento que establece las prácticas operativas, los procedimientos, los recursos y la secuencia de las actividades relevantes de calidad, referentes a un producto, servicio, contrato o proyecto en particular.

4.10 Auditoría de calidad.

Examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y sus resultados cumplen con las disposiciones preestablecidas, si éstas son implantadas eficazmente y son adecuadas para alcanzar los objetivos.

Notas:

- 1. Las auditorías de calidad se aplican, pero solo se limitan, a sistemas de calidad o elementos de los mismos, a procesos, a productos o servicios. Tales auditorías se denominan usualmente "auditorías del sistema de calidad", "auditorías de calidad el proceso", "auditorías de calidad del producto" o "auditorías de calidad del servicio".**
- 2. Las auditorías de calidad las deben realizar personas que no tienen una responsabilidad directa con el área sometida a evaluación, aunque sí pueden trabajar en colaboración con el personal de este sector.**
- 3. El propósito de una auditoría de calidad es evaluar las necesidades de mejoramiento, a través del establecimiento de acciones correctivas. O se**

deben confundir las auditorías con las actividades de supervisión o de inspección, las cuales se llevan a cabo con el solo propósito de controlar un proceso o verificar la conformidad de un producto.

4. Las auditorías de calidad pueden realizarse para propósitos de aseguramiento interno o externo de la calidad. (No hay que llevar a cabo búsquedas incriminatorios.

4.11 Supervisión de calidad.

Verificación y seguimiento permanente a los procedimientos, métodos, condiciones de ejecución procesos, productos y servicios, con el fin de asegurar que se cumplen todas las especificaciones y normas establecidas en la empresa.

Notas:

1. Las supervisiones de calidad pueden ser efectuadas directamente por el cliente o por un tercer que actúe en su representación para asegurar que se cumplen lo compromisos contractuales.

2. En algunas ocasiones, la supervisión de calidad puede verificar factores que con el tiempo pueden sufrir degradación o deterioro.

4.12 Revisión del sistema de calidad.

Evaluación formal, efectuada por la alta dirección de una organización, del estado y la adecuación del

sistema de calidad en relación con la política de calidad y los nuevos objetivos, el resultado del cambio y la evolución de las circunstancias.

4.13 Revisión del diseño de calidad.

Examen formal, documentado, completo y sistemático de un diseño, con el fin de evaluar sus requisitos iniciales y su capacidad para alcanzar estos requisitos, identificar problemas y proponer soluciones.

Notas:

- 1. La revisión del diseño, por sí sola, no es suficiente para asegurar una concepción adecuada del mismo.**
- 2. El diseño se puede revisar en cualquier etapa del proceso de concepción.**
- 3. La capacidad del diseño incluye entre otros, los siguientes aspectos: amplitud para el uso, factibilidad, posibilidad de fabricación y medición, desempeño, confiabilidad, mantenimiento, seguridad, medio ambiente, costos y ciclo de vida.**
- 4. En la revisión del diseño puede participar personal calificado, con la asistencia de empleados que desempeñen funciones de injerencia directa en las características de calidad del producto.**

4.14 Inspección.

Acción de medir, examinar, ensayar y verificar una o varias características de un producto o servicio, para compararlas con los requisitos especificados y establecer su conformidad.

4.15 Seguimiento (Follow-up)

Capacidad de reencontrar o reconstruir la historia, la aplicación o la localización de un elemento de una actividad, o de elementos o actividades similares, por medio de los registros de identificación.

Notas:

1. El término seguimiento puede ser utilizado con las tres definiciones siguientes:

a. En relación con la distribución, se refiere a un producto o servicio.

b. En relación con la calibración, se aplica al reglaje de equipos contra patrones de medición, nacionales o internacionales, con patrones primarios con las constantes o propiedades físicas básicas.

c. En relación con la informática, se refiere a la recopilación y procesamiento de datos provenientes de cualquier etapa del ciclo de calidad de un producto o servicio.

2. Debe especificarse el punto de partida o el período de tiempo que cubre el follow-up.

4.16 Derogación (Después de la producción)

Autorización escrita para poder usar o liberar una cantidad de productos, componentes o existencias que no cumplen los requisitos especificados.

Nota: Las derogaciones debe referirse a cantidades y períodos de tiempo limitados.

4.17 Desviación permisible.

Autorización escrita, anterior a la fabricación de un producto o a la prestación de un servicio, para desviarse de los requisitos especificados para una cantidad establecida o por un período de tiempo dado.

4.18 Confiabilidad.

Aptitud de un elemento para cubrir la función requerida en las condiciones establecidas, durante un tiempo dado.

El término confiabilidad se utiliza también para denota una características de probabilidad como la posibilidad de éxito o un porcentaje de éxito.

4.19 Responsabilidad por el producto o servicio.

Término genérico utilizado para describir la obligación de un fabricante (o de otros) de responder o indemnizar por daños o perjuicios causados por

deficiencias de un producto o servicio que haya proporcionado.

Nota: Los límites de la responsabilidad en relación con desempeño del producto o servicio pueden variar de un país a otro, según lo contemplen las legislaciones correspondientes.

4.20 Defectuoso (No conformidad).

Incumplimiento por parte de un producto o servicio de los requisitos especificados.

Notas:

- 1. Esta definición se aplica a la inexistencia o desviación de una o varias características de calidad o elementos de un sistema de calidad, en relación con los requisitos especificados.**
- 2. La diferencia esencial entre defectuoso y defecto consiste en que los requisitos especificados pueden ser diferentes de los requisitos de utilización previstos.**

4.21 Defecto.

Incumplimiento de los requisitos de usos propuestos o señalados.

Notas:

- 1. Esta definición de aplica a la desviación o inexistencia de una o varias características de calidad en relación con los requisitos de utilización.**

2. La diferencia esencial entre defectuoso y defecto consiste en que los requisitos especificados pueden ser diferentes de los requisitos de utilización previstos.

4.22 Especificación.

Documento que establece los requisitos con los cuales debe cumplir un producto o servicio.

Nota: La especificación debe hacer referencia o incluir los dibujos, modelos u otros documentos apropiados, y también indicar los medios y los criterios con los que se puede verificar la conformidad.

LAS RELACIONES CON EL ENTORNO: Microentorno.

Toda organización se encuentra inmersa en un entorno que la condiciona y con el que interactúa.

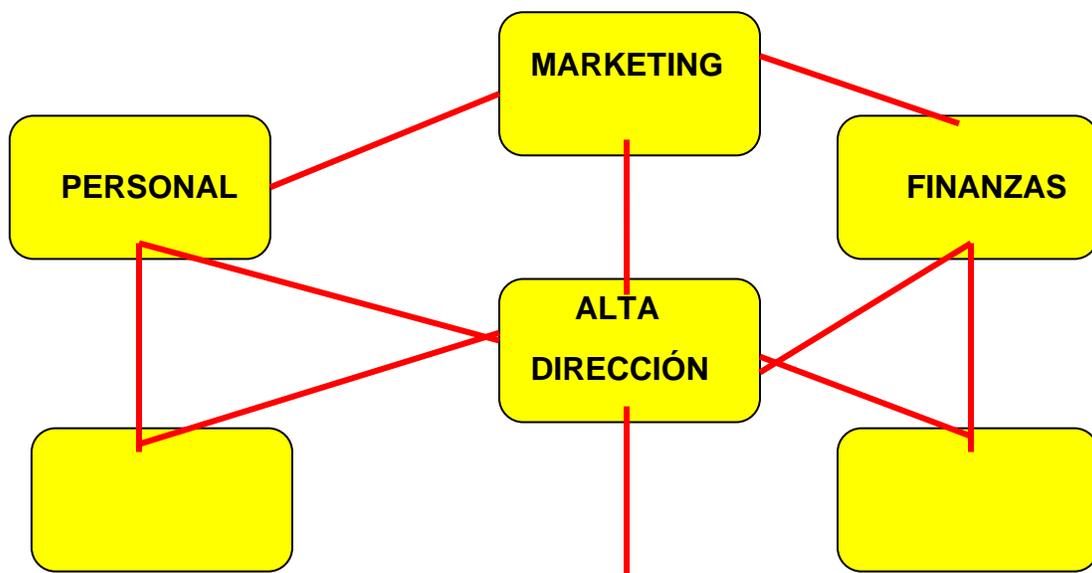
Una de las actividades más importantes de los directivos es precisamente la de identificar el entorno y vigilar constantemente su evolución para descubrir en él oportunidades y amenazas, tanto actuales como potenciales.

El entorno no es todo aquello ajeno a la empresa, es decir, está dado por un conjunto de fuerzas y factores que escapan a su control y pueden tener un impacto sobre ella.

Acercas del entorno, debe considerarse:

- ✘ **El Microentorno:** el mismo está formado por todos aquellos factores y fuerzas que tienen una influencia puntual e inmediata.
- ✘ **El Macroentorno,** definido por un conjunto de grandes fuerzas que afectan en forma global de la empresa.

MICROENTORNO



I + D

OTROS

```
graph TD; A[I + D] --- B[PRODUCCIÓN]; B --- C[OTROS];
```

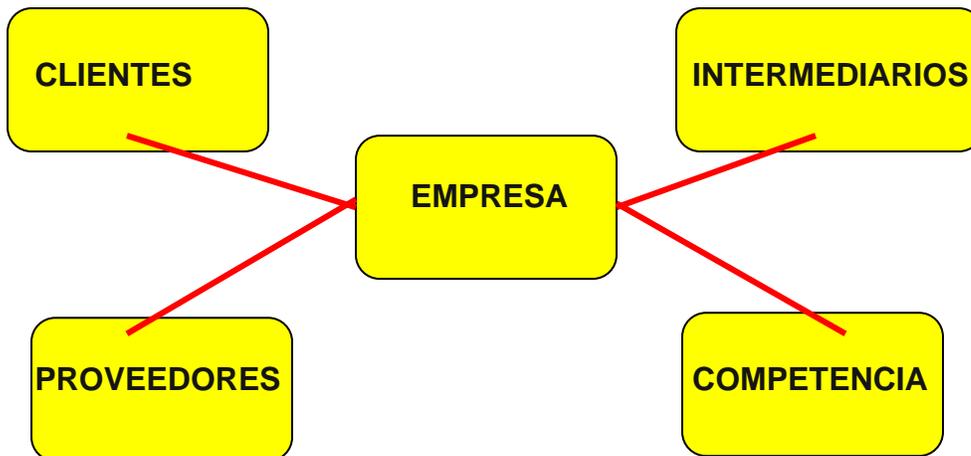
PRODUCCIÓN

El ambiente interno de la Organización

La Dirección General de la empresa expone en el marco de su plan general de objetivos de cada departamento o dirección debe aprender.

A partir de ahí, las relaciones que se plantean entre los departamentos que entran en un marco de colaboración para alcanzar estos objetivos, pero, en ocasiones, surgen discrepancias entre éstos debido a que los distintos objetivos pueden encontrarse en conflicto.

Una de las tareas principales de un directivo consiste en el conocimiento y dominio de este ambiente interno, con el objeto de asegurar que no afecte la forma negativa a la gestión empresarial.



Para este caso particular, por operación debe entenderse la actividad que la empresa desarrolla con el fin de atender las necesidades y deseos de sus clientes. Para ello, la empresa hace funcionar una compleja red de relaciones con proveedores e intermediarios para satisfacer a los clientes, que a su vez, pueden verse afectados por una acción de sus competidores. Por lo tanto, para satisfacer sus funciones, usted como directivo también

debe establecer relaciones con los diferentes grupos externos que tienen alguna influencia sobre las operaciones de la empresa en sus mercados.

Por ejemplo, las relaciones con los proveedores y la gestión de surtido de materia prima o artículos terminados en su caso, suele ser de gran importancia. La calidad del material, el precio, tiempo de entrega, influirán en las decisiones para conseguir la calidad deseada de nuestros productos o de los servicios que ofrecemos.

Los intermediarios son el conjunto de personas y organizaciones que facilitan el flujo de inventarios y servicios desde los productores hacia los mercados. Tenemos la obligación de diseñar y gestionar el sistema de distribución de la empresa, lo que se conoce como logística, y para ello tendremos que conocer los distintos intermediarios existentes, sus características, su evolución en el futuro, etc., con vistas a facilitar la elección del más adecuado.

Los clientes constituyen el factor de más relevancia en el entorno de la empresa. Así es que es fundamental que la dirección detecte a los clientes potenciales y analice sus deseos y necesidades. Éste conocimiento debe orientar a la empresa en el diseño de una oferta que permite atender tales necesidades y deseos de forma satisfactoria.

Por último, la competencia constituye otro factor vital para la organización. En este sentido, en el análisis del entorno competitivo, las primeras preguntas que plantearnos son las siguientes:

¿Quiénes son mis competidores?

¿Cuál es su influencia en el mercado?

¿Cómo nos afecta?

Al contestar estas preguntas tendremos una idea muy clara sobre el entorno competitivo y sobre cómo deberemos actuar respecto a él.

Medite lo siguiente.

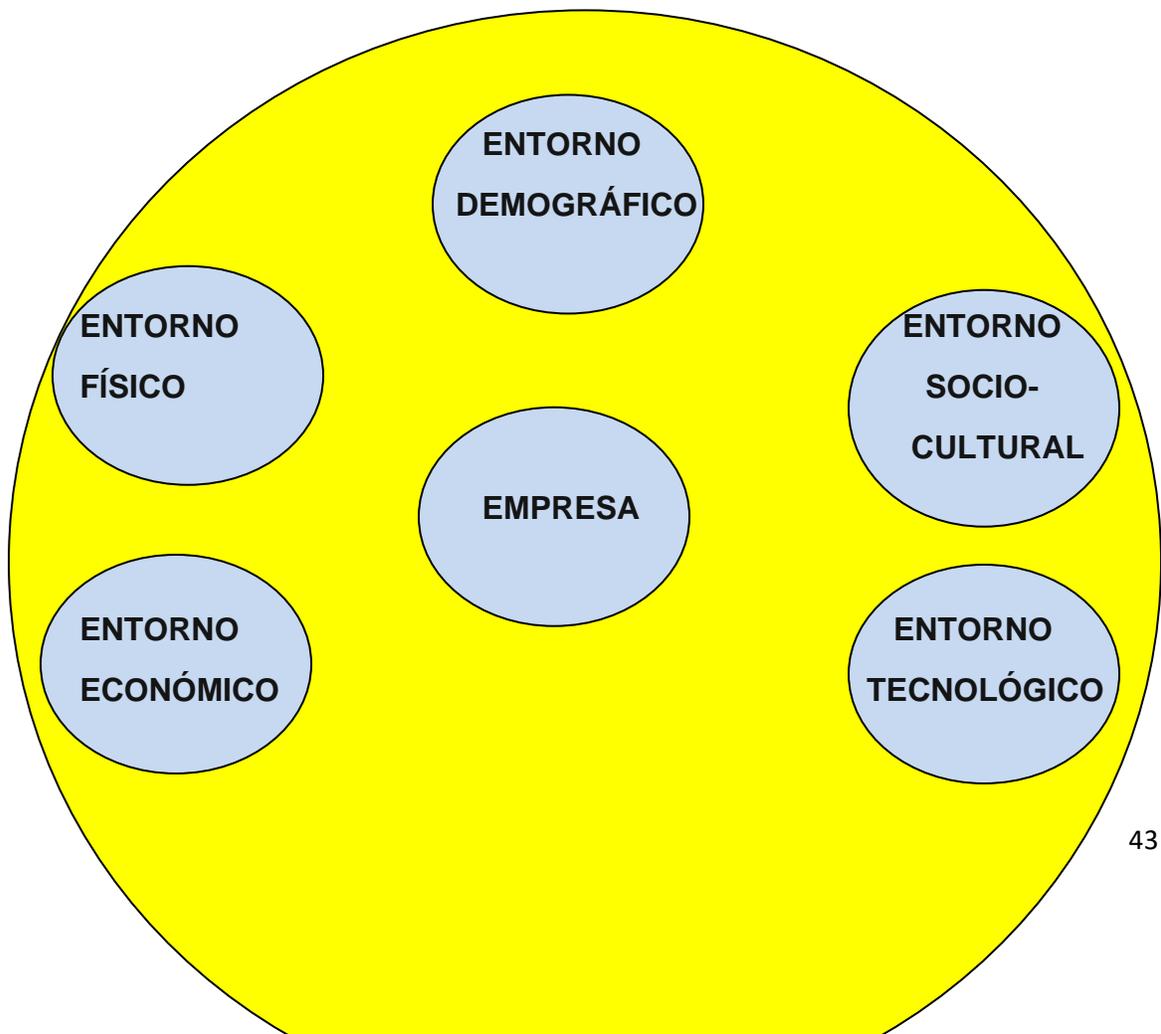
✘ Analice los diferentes aspectos de análisis del micro entorno empresarial. Cada uno estos aspectos seleccionan los que piensen ellos con prospectos organización:

- **Ambiente interno de la organización.**
- **Ambiente de operaciones.**

✘ ¿Cómo afecta su organización? ¿Cuáles son las oportunidades y los peligros? ¿Qué puede hacer usted para adaptarse mejor a este microentorno o bien, para que el microentorno se adapte a usted?

Las relaciones con el entorno: Macro entorno.

En la relaciones de la organización con su entorno, como directivos debemos considerar el macro entorno, está definido por un conjunto de grandes fuerzas que afectan globalmente al empresa. Para realizarlo deben considerarse todos los puntos como se listan a continuación:



El entorno físico o natural:

El entorno físico de la empresa viene definido por los recursos naturales, las condiciones climáticas, y las características geográficas del área donde la empresa desarrolla su actividad. Como es natural, se entiende que el entorno físico ejerce una influencia notable sobre la actividad empresarial. El agotamiento de los recursos naturales, la contaminación, etc., son algunas de las manifestaciones de este deterioro, que hace que algunas organizaciones internacionales analicen con cautela la ubicación de sus centros de trabajo e instalaciones.

El entorno demográfico:

una de las dimensiones más relevantes del macro entorno es la que se refiere a la demografía, en la cual se estudian, en el marco de los límites demográficos previamente definidos, diversos aspectos de la población, tales como tamaño, densidad, edad, sexo, etc. Por lo tanto, los cambios en la estructura de la población afectan grandemente a la demanda de bienes y servicios y al comportamiento de los consumidores. Con esta idea, hay que analizar y prevenir las tendencias en el que se

manifiesten, con objeto de que se adapte la empresa a la nueva situación.

El entorno económico.

El entorno económico viene dado por un conjunto de factores y tendencias que determinan o influyen la capacidad o poder de compra de un mercado. En este sentido debemos prestar especial interés a factores tales como: el nivel de las utilidades, las cargas fiscales, el crédito, el nivel de precios, las tasas de interés, el tipo de cambio, etcétera.

El entorno tecnológico.

La tecnología está íntimamente relacionada con la ciencia y el desarrollo del conocimiento. El entorno tecnológico, en este sentido, cambia a pasos agigantados debido a que con las nuevas tecnologías, cada vez surgen con mayor rapidez productos nuevos y mejores. El efecto que la aplicación de la tecnología produce en la sociedad es tan poderoso que cambiar los estilos de vida y modificar los patrones de consumo.

Por otro lado, el espectacular desarrollo de la informática y telecomunicaciones conduce a las empresas a que tengan más información sobre el entorno a nivel mundial y que las relaciones con otras empresas sean mucho más rápidas y efectivas.

La empresa debe estar a la altura de las circunstancias. Esta forma de comunicación sistematizada y electrónica, como lo es el Internet, pone a nuestro alcance gran

cantidad de información. Debemos obtener todo el provecho de esta tecnología para una mejor valoración de las posibles acciones empresariales a seguir.

El entorno sociocultural.

Esta dado por factores culturales y sociales que afectan y determinan el comportamiento de las personas que al final de cuentas, son las que componen a nuestro mercado.

En todas las sociedades hay valores culturales básicos y el comportamiento de las personas está fuertemente influido por las creencias, costumbres, normas y leyes que conforman a esa sociedad en particular.

Algunas organizaciones optan por adaptarse esta cultura y otras intentan cambiar las actitudes y hábitos del consumidor para venderles nuevos productos y servicios. Es importante que usted esté cerca de sus mercados y que con la globalización, conozca cómo adaptar sus productos y servicios a cada uno de ellos.

En entorno político-legal.

No podemos descuidar el sistema político ni tampoco al conjunto de normas, reglamentos y leyes que nos regulan y que además definen el marco en el que las personas y las organizaciones llevan a cabo sus actividades sociales, profesionales y familiares.

Estamos hablando de la Política Fiscal, Política Monetaria, programas públicos dirigidos a determinados sectores industriales etc., que son fundamentales para considerarlos dentro de nuestra toma de decisiones.

Finalmente, si bien antes se consideraba el macro entorno como la variable más inmediata que afectaba a las organizaciones de punto de vista externo, hoy en día con la globalización de los mercados internacionales nos afectan tanto a lo que sucede en el país como lo que ocurre en cualquier otra parte del mundo por ejemplo China o Brasil o la india. Si no tenemos en cuenta esto para nuestra toma de decisiones en cuanto al análisis de nuestro macro entorno o variables externas, no tendremos una información esencial para el desarrollo eficaz de nuestra empresa y quedaremos sin duda a merced de cualquier acontecimiento sorpresivo que nos pueda deparar el mercado y nuestros propios competidores.

En resumen, las relaciones con el entorno deben estar siempre activas y las empresas tienen que observar y anticiparse a los cambios en este entorno se produzca en cualquiera de sus variables, para así estar en continua mejora y poder seguir en el mercado de una manera competitiva y eficaz.

Medite usted sobre:

- Su entorno físico o natural.**
- Entorno demográfico.**
- Entorno económico.**

- **Entorno tecnológico.**
- **Entorno sociocultural.**
- **Entorno político-legal.**
- **¿Cómo afecta a su empresa?**
- **¿Cuáles son las oportunidades y los peligros que se presentan?**
- **¿Qué puedo hacer para adaptarla mejor a estas variables externas o macro entorno, o qué puedo hacer para que el mismo se adapte a mí?**

La comunicación en organización.

La comunicación es la base fundamental en toda dinámica empresarial. Tradicionalmente el directivo no le ha dado la suficiente importancia ni se le ha tomado tampoco en serio al grave problema de la comunicación deficiente. Gran parte de los fracasos de una dirección corporativa se debe a una nula o deficiente comunicación.

Tanto por exceso, como por ausencia, la información debe fluir en organización por los canales adecuados; si no fuera así, la organización lo pagará caro.



La dirección tiene que conocer muy bien cuáles deben ser los canales de comunicación y utilizarlos.

A los “influenciadores” se les conoce como aquellas personas, que por sus propias características, tienen una influencia sobre el resto del personal, también se les puede considerar como líderes positivos y en su caso negativos. Pueden ser técnicos muy calificados, empleados en puestos estratégicos, líderes informales o prácticamente cualquier persona. Es lo que denomino “El poder atrás del poder”.

El directivo debe conocer cuáles son los canales que no se utilizan o bien si se utilizan se utilizan en forma eficiente. Cualquier estrategia de comunicación que se utilice debe conocer esto.

A través de sus canales de comunicación fluya de la comunicación formal e informal. Si hablamos de la comunicación informal estamos hablando de aquello que no suele quedar reflejado en ningún sitio y que da lugar a chismes o a lo que se conoce como radio pasillo, comunicación que viajen forma incontrolada a través de los canales de comunicación.

La comunicación formal se divide en:

- Comunicación descendente.**
- Comunicación ascendente.**
- Comunicación horizontal.**

La comunicación descendente es la que va desde la dirección hasta el resto de la empresa o sea de arriba a abajo. Esta comunicación se utilizará por la dirección para conseguir los soldados empresariales mediante la dirección en el más amplio sentido de la palabra.

¿Qué incluye esta comunicación formal?

- 1. Visión, Misión, Políticas y Objetivos de la organización. Como afecta a la tarea de cada miembro de la organización.**
- 2. Órdenes e instrucciones relacionadas con el trabajo. La dirección por objetivos puede ser una gran ayuda, ya que cambia las órdenes por objetivos a alcanzar.**
- 3. Metodología, procedimientos. Nos dice mucho sobre las obligaciones que tienen las personas, así como sobre sus derechos y de cómo tienen que desarrollar su trabajo.**
- 4. Comunicación sobre el desempeño de una función. Por lo general está en la comunicación descendente y en ella los directivos establecen como se tiene que hacer el trabajo, como será medido el desempeño de los empleados y qué resultados se esperan de ellos.**
- 5. Los valores culturales, que cada vez toman más forma para que toda la empresa los asuma y comparta.**

La comunicación ascendente es la que la dirección instrumenta para que pueda fluir de abajo hacia arriba sin ninguna distorsión. La dirección utiliza este tipo de comunicación ascendente para tomar el pulso de la organización y obrar en consecuencia. Es importante conocer lo que ocurre en la organización para corregir los errores.

¿Qué factores incluye la comunicación ascendente?

- 1. Problemas importantes acerca de su trabajo, sobre la forma en que éste se desenvuelve.**
- 2. Informes de rendimiento, que suelen enviarse periódicamente la dirección para su conocimiento.**
- 3. Reclamaciones y toda forma de queja por el que el empleado puede estar descontento por algo que está viviendo en determinado momento.**
- 4. Propuestas de mejora, debido a que el empleado se siente más integrado en organización y se realizan esfuerzos para que así sea. Estas ideas deben ser canalizadas a través de comunicación directa con el director, buzón de sugerencias, entrevista personal, etc.**
- 5. La comunicación horizontal es la que permite que entre puestos iguales estén informados. Si funciona defectuosamente origina muchos malos entendidos.**

¿Qué incluye esta comunicación horizontal?

- 1. Solución de problemas entre departamentos, ya que siempre existen cuando hay ausencia de comunicación y si ésta se da nunca se resuelve.**
- 2. Coordinación interdepartamental. Los departamentos deben comunicarse entre sí sobre lo que están haciendo y que afecta a otros departamentos. Son los clientes y proveedores internos de la empresa.**
- 3. Clarificación de los objetivos departamentales en función del objetivo principal de la organización.**

La comunicación informal es la comunicación clandestina u oculta, y suele inquietar mucho a la dirección General, debido a que su equipo de comunicación muy difícil de controlar.

¿Qué incluye la comunicación informal?

- 1. Rumores. (Radio pasillo)**
- 2. Chismes.**
- 3. Críticas negativas y destructivas.**
- 4. Información totalmente sesgada sobre cambios, es decir distorsionada, o inclusive totalmente falsa.**
- 5. Malentendido sobre la política o estrategia de la organización.**
- 6. Apodos, críticas hacia los compañeros y hacia los jefes, formas de destrucción de los compañeros de trabajo para que los corran, simplemente por envidia o por algún pleito personal. Es lo que se conoce como la “jungla de asfalto”.**

Todos estos puntos son necesarios controlarlos en la medida de lo posible, y se puede conseguir a través de

personas estratégicamente situadas para captar estas informaciones, o sea los infiltrados, y comunicarla directamente a la dirección. He observado que estas personas son inmediatamente detectadas por los empleados, por lo que las mismas deben ser muy discretas y actuar normalmente sin obviedades.

En otro sentido, la dirección puede tener situadas en distintos. La organización a personas que difundan rumores que le interesan la dirección.

Si usted desea hacer un director efectivo y eficaz, hará bien en conocer a fondo las comunicaciones entre los miembros de su organización y potenciar la con el fin de conseguir los objetivos fijados en la organización.

Personas y calidad.

Se ha puesto de moda desde hace varios años el proceso de los ISO's, pero debe usted preguntarse:

- 1. ¿Para quién es importante?**
- 2. ¿Este logro perdurará en el tiempo?**
- 3. ¿De quién dependerá para que tenga continuidad y permanencia?**

Evolución de la calidad y de las personas en la actualidad.

En realidad, las personas siempre han estado unidas de una forma u otra en cuanto al concepto evolutivo de la calidad.

Hace cuatro décadas la calidad se entendía como un lujo. Hace tres décadas la calidad era controlada. Hace dos décadas la calidad se verifica hoy se aseguraba. Hace una década se ha mantenido algunos de los sistemas de aseguramiento y control, pero sobre todo, la calidad actualmente es una herramienta estratégica que no puede pasarse por alto.

Sea cual fuera la concepción de calidad, siempre han existido elementos comunes en dicha evolución: EL PERSONAL.

Las personas son clientes que acaban por reconocer la calidad que han obtenido. Actualmente esta calidad que las personas son capaces de reconocer, por suerte, no está sólo en el propio producto, sino en el servicio que el personal de las empresas es capaz de ofrecer.

La calidad no es cumplir con los requisitos del proceso, la calidad es reconocerla.

Un proyecto de empresa es la forma de hacer frente a ese cambio que queremos que las personas respecto a su involucramiento en la calidad. Esto quiere decir una nueva organización, lo que es más importante, una cultura conocida y aceptada por todos y enfocada siempre hacia el cliente.

Empresa, calidad y desertores.

El concepto de empresa continuamente está cambiando, originado porque los clientes también cambian. En el fondo son los mismos clientes quienes

acaban dirigiendo y orientando las divisiones de la empresa; son éstos ni los clientes quienes conocen y reconocen la calidad, pero no como un resultado final del trabajo de un conjunto de personas que cumplen ciertos requisitos, sino como el auténtico perceptor de la eficacia de la interrelación de servicios profesionales que son capaces, en ellos mismos, de poner en alerta sus sentidos, hacerle sentir especiales y sorprenderles en todo momento.

En este tipo de enfoque donde el cliente es capaz de reconocer la calidad que percibe, es imperativo para tener alguna de las grandes respuestas del por qué de las deserciones de los clientes.

Por ejemplo, de encuestas realizadas se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El 15% de los clientes desertaron por razones de poca calidad técnica.**
- El 15% desertó por el alto precio.**
- El 70% desertó porque lo que oía, veía, tocaba y gustaba al hacer negocios con el proveedor.**

**¿Cuál es la razón para cambiarme a la competencia?
El trato del personal anterior era de mala calidad.
Esto se concluyó con él 49% de los encuestados.**

El punto clave está en el tipo de relación que se establece con el cliente y en el cambio del concepto de trabajo por parte del proveedor. Cada uno de los

proveedores con los que se trata representa un servicio profesional de la empresa y, por tanto, es la propia empresa. Lo importante es que cada persona tenga el concepto de que se trata es su propia empresa.

Entre el 70 y 90% de las decisiones que se toman de no volver a comprar algo, no tiene nada que ver con el producto y el precio, tienen que ver con algún aspecto del servicio.

Es imperativo para la calidad sentirnos propietarios o dueños de lo que hacemos.

¿Quiénes son las personas con calidad?

Si tuviéramos que buscar la respuesta esta pregunta, Crosby (Gurú de la “Total Quality” y “Quality Without Tears”) describe a la calidad como la ausencia de defectos. Esto es muy difícil encontrarlo.

Es decir, nos cuesta ver como la persona que está detrás del proceso de trabajo se puede sentir única, sólo por el hecho de cumplir con los requisitos del proceso de trabajo y por lo tanto, es improbable que en estos clientes puedan reconocer a las personas excelentes como características de los productos que están comprando.

Tom Peter dice: “debemos evitar la plaga de la indiferencia de los productos”.

El gran culpable de estas indiferencias ha sido la prolongada obsesión en esta década por los procesos de cero defectos, que no necesariamente significa que

estén mal, sino que no se ha sabido todavía consolidar el papel de las personas como verdadera diferenciadora de la calidad, no en el proceso de fabricación del producto, sino en el papel que juegan en el proceso total del servicio.

La indiferencia la podemos ir venciendo a partir del reconocimiento de las personas en cada uno los momentos de servicio al cliente a partir de:

- Considera a las personas como únicos integrantes del proceso.**
- Despertar en los clientes la admiración de cada una de las partes del servicio.**
- Utilizar intensamente la marca de la empresa.**
- Hacer vivir al personal la marca de la empresa.**
- Valorar si la experiencia de las personas puede ser una carga nociva.**
- Allegarse de gente creativa.**
- Aceptar la diversidad de personas.**

¿Quiénes son los clientes fieles a la calidad?

Pensamos que son aquellos a los que las empresas son capaces de sorprender constantemente. Usted como directivo se sentiría muy orgulloso si le dijeran “nunca había visto un modelo igual a éste antes, que es excelente”.

De hecho la fidelidad de los clientes a la calidad no puede basarse solamente en el producto en el precio sino que debe basarse en:

- **El servicio.**
- **Detalles del servicio.**
- **Atención en todo momento al servicio.**

Si quiere usted como respuesta ganar y obtener la fidelidad con el servicio, lo debe hacer a partir de:

- **Hacer que los clientes, más que comprar, quieran poseer aquello que vendemos. (Observe algunas firmas como manipulan este aspecto: automotrices (BMX, Audi, Porsche; moda: ejemplo Palacio de Hierro, tarjetas de crédito: American Express, etc.)**
- **Premiar al personal de la empresa que está obsesionado por el cliente.**
- **Siempre estar sorprendiendo e innovando con el servicio (en cafeterías ahora ya tienen servicio domicilio, lo cual antes era imposible; Supermercados que ahora van a su casa; Automotrices que recogen su vehículo en su oficina y una vez terminado el servicio se lo regresan a donde usted indique, etc.).**
- **Cambiar el concepto de emplear personas para movilizar y organizar a personas. Las personas**

originales son las que deben automatizarse y organizarse.

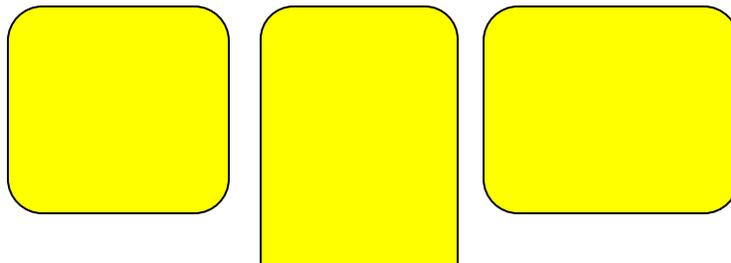
La calidad en Europa.

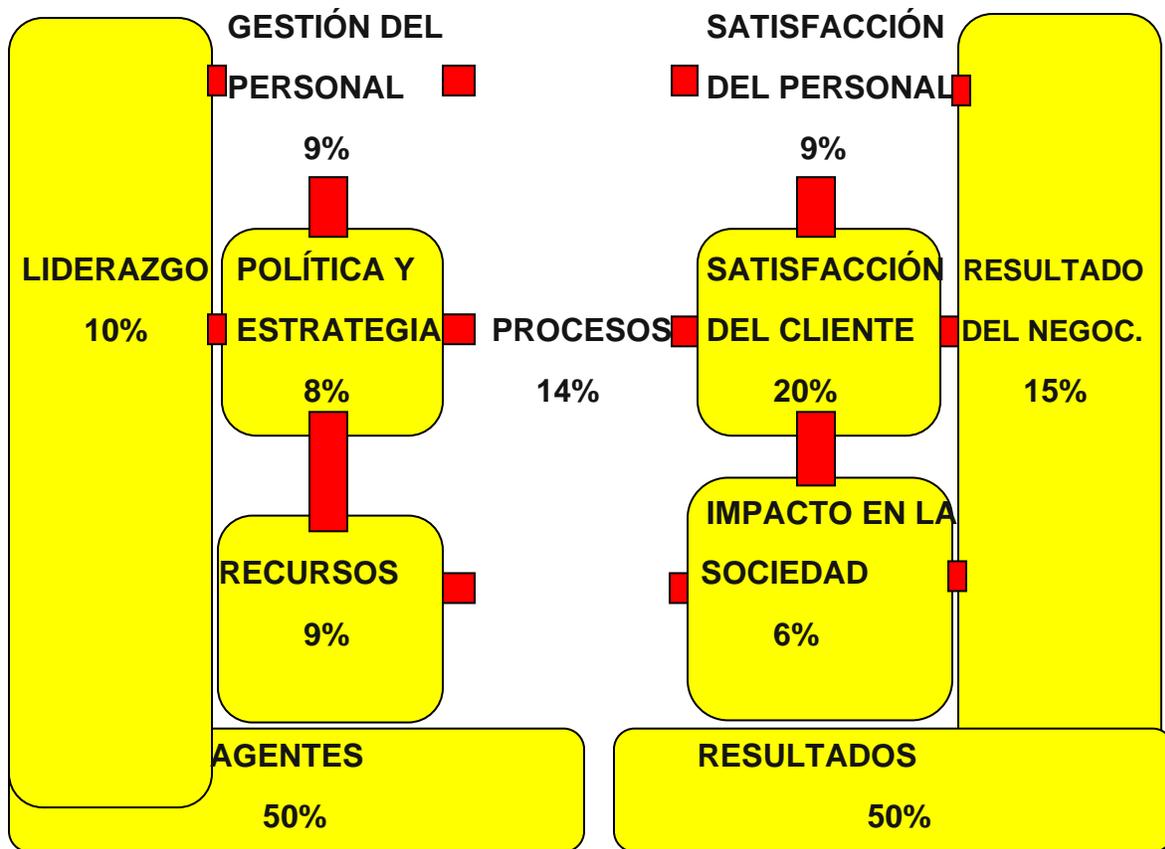
La calidad consiste en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, empresas relacionadas y de la sociedad en general.

Los europeos parten de la siguiente premisa: La satisfacción del cliente de los empleados y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que dirija la política y estrategia, la gestión de las personas, los recursos y los procesos, para que en última instancia obtengan la excelencia en los resultados del negocio.

A partir de esta premisa, la fundación europea para la gestión de calidad emplea un cuestionario de autoevaluación. Esta autoevaluación es una herramienta de diagnóstico del nivel de implantación de la dirección de la calidad total en una organización, que busca que las empresas inicien y comprueben en cada momento su progreso en el camino hacia la calidad total.

La autoevaluación muestra los puntos fuertes y las áreas de mejora, se lleva a cabo por personas internas, examina una empresa u organización de forma más completa que una auditoría, incluyendo resultados y puede resultar motivadora para que todo el personal participe.





AGENTES

1. LIDERAZGO (Prorratear 100 puntos)

Implicación clara en el liderazgo de la calidad total.	
Cultura consistente en calidad total.	
Reconocimiento oportuno y apreciación de los esfuerzos y éxitos individuales y de trabajo en equipo.	
Apoyo a la calidad total mediante la provisión de los recursos y asistencia adecuados.	
Implicación con clientes y proveedores.	
Promoción activa de la calidad total fuera de la organización.	
TOTAL	

2. Gestión del personal. (Prorratear 90 puntos)

¿Se planifica y mejorar la gestión de los recursos humanos?	
¿Se conserva y desarrolla la experiencia y capacidades a través de la contratación, formación y promoción de carreras profesionales?	
¿Las personas y equipos acuerdan los objetivos y éstos se revisan continuamente?	
¿La empresa promueve el	

involucramiento de todo su personal en la mejora continua y la facultad para tomar las iniciativas adecuadas?	
¿Se consigue una comunicación ascendente, descendente, horizontal y eficaz?	
T O T A L	

3. Política y estrategia. (Prorratear 80 puntos)

Están formuladas desde el concepto de calidad total.	
Se basan en información que relevante y comprensible.	
Se aplican en toda la empresa.	
Se comunican dentro y fuera de la organización.	
Son revisadas constantemente, actualizadas mejoradas.	
TOTAL	

4. RECURSOS (Prorratear 90 puntos)

Los recursos financieros.	
Los recursos de información.	
Los proveedores, inventarios, activo fijo.	
La aplicación de tecnología	
TOTAL	

5. PROCESOS (Prorratear 140 puntos)

¿Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito del negocio?	
¿Cómo la empresa, de forma sistemática, gestiona sus procesos?	
¿Cómo se revisan los procesos y se establecen los objetivos de mejora?	
¿Cómo la empresa estimula la innovación y creatividad en la mejora	

del proceso?	
¿Cómo la empresa implementa cambios en los procesos y evalúa los resultados?	
TOTAL	

6. Satisfacción del Personal (Prorratear 90 puntos)

Percepción que tienen los empleados de su empresa.	
Medidas complementarias relacionadas con la satisfacción de los empleados	
TOTAL	

7. Satisfacción de los clientes. (Prorratear 200 puntos)

Percepción que los clientes tienen de su empresa, de sus productos, servicios y relaciones con el cliente.	
Medidas complementarias relacionadas con la	

satisfacción de los clientes de la empresa.	
TOTAL	

8. Impacto en la Sociedad. (Prorratear 60 puntos)

Opinión de la sociedad en general sobre el impacto social de su empresa.	
Medidas complementarias relacionadas con el impacto en la sociedad.	
TOTAL	

9. Resultados del negocio. (Prorratear 150 puntos)

Medidas económicas del éxito de su empresa.	
Medidas no económicas del éxito de su empresa	
TOTAL	

SUMAR 5+6+7+8+9=..... PUNTOS (MÁXIMO 500 puntos)

Usted puede utilizar este cuestionario para conocer más de los aspectos en los que necesita que se implanten medidas necesarias para que su empresa pueda alcanzar la Calidad Total.

Laurence Peter (1969) Observó que, al final, la gente es promovida a niveles en los que es incompetente. En otras palabras, se dedicó a estudiar la psicología del personal.

William Ouchi (1981) Analizó prácticas administrativas Japonesas, adaptadas al contexto norteamericano.

La empresa debe aplicar la ética empresarial en todas sus actividades: En su gestión, en el servicio ofrece, en la calidad de sus productos y, sobre todo, en la honradez que debe caracterizar todas sus relaciones internas y externas.

Si la empresa actúa aplicando los principios éticos en sus negocios, estos, consecuentemente le generarán beneficios, tales como:

- 1. El aumento de su prestigio, aceptación y preferencia frente a los competidores**
- 2. La fidelidad de sus clientes y proveedores**
- 3. La motivación y mejora en el trabajo de su personal**
- 4. La posibilidad de recibir mayores respaldos financieros**

Ubicación del Negocio

A) La demanda del mercado.

Debe analizarse si en la población o en la zona donde se quiere instalar la empresa existe interés hacia el producto o el servicio que se pretende ofrecer (futuros consumidores) y, además, en qué situación se encuentra la competencia. Hay que hacer, pues, un análisis de mercado completo, definiendo el mercado objetivo

B) Aprovisionamiento de materias primas.

Se debe valorar la calidad de las materias que interesen, el coste, y la facilidad para obtenerlas (plazos de entrega, facilidad de pago, etc.).

C) El mercado de trabajo

Es la contratación de los empleados y trabajadores, sus conocimientos técnicos, el costo de nómina, situación social y legal, etc.

D) Las comunicaciones y el transporte.

Se debe tener en cuenta si donde se quiere ubicar la empresa hay medios de transporte utilizables y si, además, es un lugar de fácil acceso para el transporte en general y para la comunicación con otras empresas.

E) Suministros. Se debe tener información sobre la disponibilidad de suministros, como electricidad, agua,..

F) Instalaciones.

G) Legislación aplicable.

Debe conocerse bien la normativa legal y sus restricciones

H) Inversión y financiación.

I) Desarrollo económico de la región

CRECIMIENTO EXTERNO

-La Fusión, como la unión entre varias sociedades para crear una nueva

La fusión por absorción significa que una empresa adquiere (absorbe) otra u otras, a guiándose estas últimas, de forma que el patrimonio es asumido por la primera.

Dependerá de cómo se haga la absorción, si es que a los dueños de la empresa que desaparece se les pagará con dinero o bien con acciones.

-La participación en sociedades se da cuando una empresa compra una parte del capital| social de otra con la intención de controlarla, ya sea de manera total o parcial.

-La cooperación de empresas se basa en sus buenas relaciones.

-Estudiar el caso específico de concentración geográfica de empresas, instituciones y universidades.

-Los joint-ventures son acuerdos entre dos o más empresas que aportan capital o algún activo. En general, se realizan entre empresas de diferentes países, cuando una de ellas quiere operar en un país sobre el cual no tiene mucha información. Integración vertical

La integración vertical ocurre cuando una misma empresa se hace cargo de actividades que tradicionalmente ha delegado a manos de terceros. Para ello, esta puede crear o adquirir otras empresas mediante las cuales pueda autoabastecerse en lo que se refiere al suministro de materiales e insumos, y/o hacerse cargo de algunas o la totalidad de tareas relacionadas con la distribución de los bienes que produce (como lo puede ser tener sus propias bodegas o centros de distribución, realizar el transporte de las mercancías o la venta al consumidor final).

Dependiendo las actividades de las cuales quiera hacerse cargo la empresa, esta integración vertical puede hacerse hacia atrás (cuando ésta decide convertirse en su propio proveedor en lo que se refiere a insumos o materias primas), y hacia adelante (cuando desea hacerse cargo de tareas relacionadas con distribución y venta de productos por ejemplo al consumidor final o a nivel mayorista si fuera el caso), o compensada; cuando la empresa matriz dispone de subsidiarias que ejercen el rol de proveedoras y asimismo cuenta con otras que le permiten encargarse de la distribución y/o de la venta al consumidor final.

Principales objetivos que persigue la integración vertical.

Sin importar que sea hacia atrás o hacia adelante, cuando se habla de integración vertical en general las empresas buscan tener un mayor control sobre la competencia y sobre las tareas y actividades realizadas por los intermediarios dentro de la cadena de suministros (reduciendo al mismo tiempo su dependencia de estos).

Pero para ser más exactos, algunas cosas que pueden lograr las empresas a través de una estrategia de este tipo son:

- Reducir considerablemente los costos de producción desde el sector primario y lograr economías de escala en cada filial al eliminar los márgenes que normalmente quedan en manos de terceros.**
- Asegurar una continuidad del suministro y calidad de los productos que permitan mantener una ventaja competitiva y una oferta diferenciada.**
- Tener una mayor capacidad de negociación (un grupo de empresas que pertenecen a una misma sociedad o dueños puede conseguir mejores negociaciones al compartir diferentes recursos).**
- Poder hacer una mejor planeación del trabajo así como tener un mejor control sobre los procesos que permite enfocarse en una mayor generación de valor para el cliente al reducir la dependencia de terceros.**
- Al compartir recursos humanos y materiales, un grupo de empresas también puede lograr mayor**

eficiencia al compartir diferentes actividades y poder crear sinergias.

- **Tener la capacidad de fijar los precios la empresa por sí misma y ejercer un mayor control sobre estos.**
- **Servir directamente a los clientes y al tiempo obtener valiosa información del mercado al estar más cerca del consumidor final.**

Integración horizontal

A diferencia de la integración vertical, la estrategia de integración horizontal ocurre cuando una empresa adquiere, se fusiona o crea otra u otras compañías que realizan una misma actividad; es decir, que producen bienes del mismo tipo o que incluso pueden ser sustitutos, generalmente con el fin de lograr cubrir otros segmentos del mercado y aumentar su participación y poder dentro del mismo.

Principales objetivos que persigue la integración horizontal

Adicionalmente, a través de una estrategia de este tipo, las empresas pueden lograr algunos de los siguientes objetivos:

- **Aprovechar el posicionamiento del que goza una marca dentro de un segmento complementando el portafolio actual de productos (por ejemplo en lugar de crear una marca nueva desde cero)**
- **Aprovechar el acceso a nuevos canales de distribución a los que puede dar acceso la adquisición o fusión con otra empresa.**
- **Lograr un mayor poder de negociación con proveedores.**
- **Ayudar a crear economías de escala y al igual que en la integración vertical permitir una mayor eficiencia al compartirse recursos humanos y tecnológicos.**
- **Gracias a esta estrategia, una empresa puede fortalecer su posición en el mercado así como reducir la rivalidad en la industria.**

A pesar de sus ventajas, las estrategias de integración tienen ciertas desventajas:

Aun cuando pueden ser varias las ventajas que puede representar el implementar una estrategia de integración sea vertical u horizontal, comúnmente estas también pueden traer a las empresas algunos inconvenientes que, o bien las pueden afectar directamente, o en otros casos generar efectos negativos para los consumidores y el mercado.

Así por ejemplo, mientras controlar varias organizaciones con actividades distintas para la dirección de un grupo empresarial pudiera volverse altamente complejo y hasta cierto punto difícil de maniobrar frente a cambios bruscos en una estrategia de

integración vertical, en el caso de la integración horizontal una de las consecuencias de buscar tener más control sobre la competencia y tener mayor poder de mercado es sin duda que la organización tienda a convertirse en un monopolio. Por esa razón, más allá de las ventajas que ambas estrategias pueden representarle a cualquier empresa, hay que considerar que asimismo estas pueden llevarlas a perder el dominio que pretenden tener sobre diferentes asuntos cuando justamente pueden estar en la búsqueda de todo lo contrario: tener el control sobre diferentes aspectos relacionados con el negocio y el mercado.

-Por otra parte, las holdings son una forma de organización de empresas según la cual una compañía matriz consigue las acciones y las participaciones de otras empresas.

EMPRESAS MULTINACIONALES

Las empresas multinacionales son sociedades mercantiles que tienen una gran capacidad productiva o que son el resultado de una concentración y fusión de empresas que buscan nuevos mercados.

Cuanto más necesidades tengan estos mercados, más incentivos habrá para que las empresas se instalen en ellos. Estos mercados están en países distintos a los de origen de las empresas.

•Son empresas que, gracias a los resultados de su conjunto (empresa matriz y filial), se compensan y equilibran. Tienen una gran resistencia en el mercado y,

por tanto, de alguna forma, juegan con ventaja respecto al resto de empresas.

Tienen tecnología punta. Se estructuran de tal forma que la matriz se encarga de la fijación de la estrategia a seguir por el grupo, estableciendo la planificación y control del mismo, mientras que las filiales se encargan de las actividades productivas del grupo siguiendo las pautas que le marca la matriz.

Debido a su gran tamaño, están en disposición de conseguir economías de escala en la producción de los bienes y servicios que comercializan.

También gracias a su tamaño, tienen una importancia clave en su sector.

La empresa matriz ejerce el control directo o indirecto de sus filiales por medio de su participación en el capital social de las mismas.

LAS PYMES

Una característica es que por lo general tienen poca formación empresarial. El empresario tiene pocos conocimientos técnicos, los cuales a menudo los ha adquirido en la propia gestión de la empresa. Al gestionarla, se mueve más por impulsos y emoción más que por una formación académica adecuada. Tiene pocos departamentos de asesoramiento (staff).

-Poca capacidad financiera. Les cuesta acceder a los mercados financieros, ya que normalmente se han iniciado en empresas familiares y con pocos recursos de partida, y esto hace que les cueste generar autofinanciación para poder crecer.

Otras características son:

Calificación y formación técnica del personal y obsolescencia tecnológica.

Organización flexible y por tanto, la facilidad de comunicación entre el personal de la empresa

Integración del personal. El personal normalmente está integrado en la empresa, participa de las responsabilidades y esto supone que esté más motivado en su trabajo

Desarrollo de mercados.

Alianzas Estratégicas



¿Qué es una Alianza?

La economía que vivimos actualmente, junto con el desarrollo tecnológico y la apertura de nuevos mercados,

hace que las empresas tengan que adaptarse a un entorno más dinámico.

La competencia y el liderazgo de ventajas competitivas. Hacen que día a día, la estructura y las estrategias de las empresas se adapten a los mismos. Consecuentemente con esto, han surgido nuevas direcciones para las prácticas gerenciales y organizacionales. La gerencia de recursos humanos, la motivación, la cultura y el liderazgo entre otros.

Se conoce que la estructura de una organización, precede a la estrategia de la misma. Por lo tanto, cuando una organización decide incursionar en nuevos planes y metas corporativas y empresariales, sufre igualmente, de cambios internos para que ésta se beneficie de tal decisión.

Hoy en día, la competencia y la entrada de nuevos competidores al mercado hace que las empresas estén constantemente buscando nuevas oportunidades que les permitan no sólo mantenerse dentro del mercado, sino, competir altamente con sus productos o servicios.

Algunas de las prácticas de las ventajas competitivas son:

El crecimiento

la diversificación

la integración

la renovación

Estrategia de Integración Corporativa

Dentro de una estrategia de diversificación e integración corporativa se encuentran las alianzas estratégicas que otra cosa que uniones formales entre dos o más empresas que tienen como fin, unir sus fuerzas para lograr un objetivo común del que ambas se beneficien.

La diversificación como la compra o la fundición de otras empresas, en este caso, relacionadas. Y al crecimiento, que se refiere al aumento de las actividades comerciales con la integración vertical y horizontal de otras empresas.

Las alianzas estratégicas son uniones formales entre dos o más organizaciones que tienen como propósito llevar a cabo la formación de sociedades que ayuden a la competitividad y al fortalecimiento de las empresas. También se les conoce como formas de cooperación entre algunos de los entes que directamente influyen en su comportamiento. (Proveedores, distribuidores, clientes, nuevos participantes, entre otros).

Alianzas: Asociaciones entre empresas de concesión de licencias. Acuerdos de abastecimiento. Iniciativas de capital de riesgo. Adquisiciones conjuntas y muchas otras formas de cooperación. Que tienen como objetivo eliminar o reducir en un grado significativo la confrontación entre competidores, proveedores, clientes, nuevos participantes, potenciales, productores de surtido.

Ventaja Competitiva en las Alianzas Estratégicas

Hasta no hace mucho, el ambiente económico y empresarial era muy diferente al que actualmente se presenta. Los mercados estaban protegidos, existían monopolios, la tecnología era escasa y la competencia era poca.

Pero hoy en día, estos aspectos han cambiado radicalmente. La existencia de mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y una competencia feroz hace que la estructura, planeación y organización de las empresas hayan tenido que dar un giro conveniente. La cantidad de productos hacen que el cliente pueda escoger el que le parezca más adecuado. Por eso las empresas deben mantener ventajas competitivas para liderar el mercado en calidad y costos.



Actualmente, aunque las alianzas se han convertido en una fuerte propuesta para el mantenimiento de las empresas, muchas de ellas no prosperan, debido a que

sus gerentes confunden las mismas como la solución total de sus problemas y constantemente son éstas quienes los empeoran al no ser parte de la solución.

El problema radica en que muchas veces las empresas ven en las alianzas la panacea a todos sus problemas, y no analizan si existen otras alternativas más apropiadas.

Los riesgos que puede presentar una alianza son básicamente:

La pérdida de control de algunas funciones de la empresa y,

La desconfianza por el flujo de información hacia el “extraño”.

La situación más favorable, al realizar alianzas, se presenta cuando una de las dos empresas quiere entrar a un mercado nuevo, así busca un aliado local que conozca ese mercado. También cuando las dos firmas se unen para crear un nuevo negocio en el que ninguna de las dos posee todas las destrezas requeridas.

Existen 5 elementos clave para tener alianzas exitosas:

Deben aclararse los objetivos de las partes interesadas para que éstos sean compatibles.

Debe existir un acuerdo previo acerca de la administración y el manejo de la alianza.

Debe ser administrada por separado y a través de uno de los socios que tenga credibilidad y respeto por ambas partes.

Deben tener buenas relaciones entre las empresas conjuntas.

Debe existir un acuerdo para resolver desacuerdos, la mejor manera de esto es nombrar un “árbitro”, alguien neutral.

Para que una alianza sea exitosa, la misma debe agregar valor para los clientes y para los accionistas, pero sobre todo, debe entenderse que una marca no garantiza el éxito, mientras el producto o servicio no sea realmente atractivo. Cuando los objetivos y el poder de los socios están balanceados, su alcance será muy exitoso y también cuando las dos partes tienen intereses alineados y sus destrezas se complementan.

Recomendaciones para tener Alianzas exitosas

Las alianzas exitosas son posibles, pero requieren claridad en los objetivos y balancear el poder de los socios. Lo más importante de la alianza exitosa es el tiempo que se dedique para prepararla.

Las alianzas estratégicas se construyen por partes. Deben tener absoluta claridad frente a sus objetivos y una visión conjunta, con límites, tiempo, toma de decisiones y aportes sociales bien definidos. Es decir, el plan de negocios debe tener una estructura clara y marcada.

Las alianzas para países emergentes, como lo es México son igualmente válidas a las anteriores. Aunque

presentan otras dificultades que son manejables, tales como:

La diferencia de mentalidad entre las partes. Una empresa familiar tiene motivaciones y preocupaciones diferentes a una empresa multinacional. Un ejemplo de esto, puede ser que el crecimiento varíe según la empresa, una quiere tener posición en el mercado local mientras la otra quiere tenerlo en el mercado regional.

Las empresas multinacionales tienen ingresos muy superiores a las empresas locales. Esto hace que existan diferencias en las decisiones de inversión y de pago de dividendos.

Las aportaciones de las partes son muy diferentes. El socio local puede aportar a la sociedad a corto plazo con contactos, por ejemplo, mientras el socio extranjero tiene aportaciones a mayor plazo con redes internacionales, marcas globales, etc y por lo tanto el socio local podría perder con el tiempo valor en la alianza ya que el otro adquiere poder para asumir en forma exclusiva los retos del mercado.

Entre las empresas más grandes que selecciona por la publicación “Fortune”, el número de transacciones que se pueden catalogar como alianzas estratégicas, viene creciendo a un ritmo del 25% anual. Y si se analizan las regiones emergentes como Asia y Latinoamérica, el resultado es que las alianzas son el principal camino utilizado por las multinacionales para acceder a esos

mercados. Cerca del 70% los casos, las empresas multinacionales han entrado a Asia por medio de alianzas estratégicas y en América Latina este porcentaje se acerca al 50%.

En síntesis, las alianzas estratégicamente diseñadas y programadas pueden ser una fuente de fortalecimiento y crecimiento de las empresas dentro de un mercado cada vez más globalizado. Y le pueden servir para mantenerse en el mismo.

Sin embargo, no deben olvidarse los intereses y las participaciones a largo plazo de cada una de las partes, ya que de una buena relación y manejo se desata el futuro empresarial de cada organización. Es por esto que “Lo más importante de la alianza exitosa es el tiempo que se dedique para prepararla”.

ESTILOS DIRECTIVOS Y SUS IMPULSORES

COOPERADOR

Tiene como impulsor principal: “COMPLACE”. Es la unión de la actividad y la espontaneidad. Le resulta muy difícil decir que no, pues vive para complacer a los demás aún a costa de sus propias necesidades u objetivos. Busca generalmente quedar bien, aunque sea en contra de sí mismo.

ADICTO AL TRABAJO (WORKAHOLIC)

Tiene como impulsor principal: “SÉ PERFECTO”. Es la unión de la actividad y el autocontrol. No permite ni acepta de sí mismo ni de ninguna otra persona un error.

Le molesta el desorden y no le gusta ver nada fuera de lugar, ya que la perfección debe estar por encima de cualquier cosa.

ANALÍTICO

Tiene como impulsor principal: “SÉ FUERTE”. Es la unión de autocontrol y pasividad. Así, su objetivo básico la vida es que los demás no le observe ninguna debilidad ni física, ni emocional, por lo que resiste todo lo que provenga del exterior. Lo “aguanta todo”.

REACTOR

Tiene como impulsor principal: “ESFUÉRZATE”. Es la unión de espontaneidad y pasividad. Siempre intenta hacer o decir algo, pero nunca lo logra; se allega de mucho trabajo y nunca lo termina. Va de un lado a otro sin encontrar jamás le quiere; en muchas ocasiones se evade de la realidad, como si viviera en un “letargo”.

PROMOTOR

Tiene como impulsor principal: “COMPLÁCEME A MÍ”. Busca que los demás le complazcan de una forma u otra. Suele ser muy manipulador. Participa de la actividad, pasividad, espontaneidad y autocontrol. A veces puede aparecer como una persona dura porque su segundo impulsor es: “SÉ FUERTE PARA MÍ”, con lo que invita, en definitiva, a los demás a ser fuertes y a complacerle para no tener que descubrir sus propias debilidades.

Cada estilo tiene un determinado impulsor, esto es, un conjunto coherente de comportamientos que se

desarrollan en el transcurso del día. Todo ello se presenta a través de un cuadro de coordenadas: el eje de las ordenadas indica la secuencia de comportamiento que va de la actividad hacia la pasividad, y el de las abscisas representan el comportamiento que va de la espontaneidad al autocontrol.

Los estilos se representan de la siguiente forma:



Una buena forma de conocer su propio estilo personal de relación integral, es preguntarles a las personas de su confianza y compararlo con usted piensa de sí mismo.

¿Con qué ERI se identifica?

Ahora ponga en práctica el ERI. Para ello, es necesario actuar con las personas que tiene a su cargo

de una determinada forma. Esto es lo que se conoce como “Psicoestrategia Directiva”.

Ahora diseñe para cada persona de su equipo el estilo óptimo de dirección.

PERSONA	ESTILO ACTUAL	ACCIONES A DESARROLLAR	RESULTADOS

APLICACIÓN DEL ERI (Estilos de Relación Integral)

Cada persona tiene su ERI, el cual no podríamos decir que es bueno o malo por sí mismo, simplemente es el que tenemos y no debemos pensar que uno es mejor que otro. La idea principal está en crecer en el propio estilo. Ayudar a los demás a crecer es tarea del directivo y, para ello, entender los distintos niveles es la clave.

Cada persona tiene pensamientos, emociones y acciones, pero no se presentan todos a la vez, sino en forma escalonada, hasta que se es capaz de integrar los todos en el nivel superior.

En este último caso, una situación cualquiera puede ser resuelta de la forma más favorable mediante un comportamiento integrado con la situación.

Si a una persona se le quiere hacer recorrer un camino distinto al especificado no le ayudaremos nunca a crecer.

	COOPERADOR	ADICTO AL TRABAJO	ANALÍTICO	REACTOR	PROMOTOR
NIVEL 1	Emociones	Pensamiento	Inacciones	Reacciones	Acciones
NIVEL 2	Pensamientos	Acciones	Pensamientos	Emociones	Pensamientos
NIVEL 3	Acciones	Emociones	Emociones	Pensamientos	Emociones
NIVEL 4	Integración	Integración	Integración	Integración	Integración

Para que usted pueda identificar mejor cada estilo, y al mismo tiempo, el comportamiento más adecuado para tratar a estos ejecutivos, a continuación se proporciona una guía:

DIRECTIVO COOPERADOR

Principalmente se rige por emociones.

¿Cómo se comunica?

Tiene facilidad para comunicarse con todo el mundo, desea asegurarse de que todo anda bien. Suele estar atento a los comentarios que puede realizar alguien que no esté satisfecho o contento, para interesarse inmediatamente en él.

¿Cómo toma de decisiones?

Suele tomar decisiones en función de las personas, más que propiamente por la objetividad de las

alternativas. Toda decisión a tomar que pueda afectar a personas le resulta particularmente difícil.

¿Cómo comunicarse con él?

Es muy importante darle a entender que se le reconoce como persona, por lo que realmente es, y por lo que ha conseguido profesionalmente. Esto se le puede comunicar verbalmente o no verbalmente; a partir de este momento, con el cooperador se pueden compartir pensamientos.

¿Cómo motivarlo?

El cooperador tiene necesidad de establecer relaciones de persona a persona con sus colaboradores, esto es, sin formalidades. Le gusta disfrutar de las cosas relacionadas con los sentidos y, principalmente, sentir reconocimiento como persona y aprecio por parte de los demás.

Sus puntos fuertes.

Integridad, relaciones humanas, amabilidad, no es conflictivo.

Sus puntos débiles.

Es paternalista, le cuesta fijarse metas, y le cuesta mucho trabajo decirle a alguien que no.

DIRECTIVO ADICTO AL TRABAJO

Se rige por pensamientos.

¿Cómo se comunica?

Le da mucha importancia a la transmisión objetiva de la información.

Usted le debe proporcionar toda la información posible, cuanto más exacta y precisa mejor, generalmente en un solo sentido o dirección. Suele molestarle que otra persona haga preguntas. Puede llegar a repetir una cantidad de veces lo que ha dicho con anterioridad.

¿Cómo toma decisiones?

Se asegura mucho antes tomar una decisión, a veces en exceso, ya que quiere tener todos los cabos bien dotados. Una vez tomada y puesta en práctica, puede cambiar todo el programa porque encontró una decisión mejor.

¿Cómo comunicarse con él?

Es muy importante empezar con pensamientos, indicándole a pensar, o bien proporcionándole información sobre los propios pensamientos. La comunicación debe ser, en una primera etapa, de tipo computadora, es decir, racional. Después de haber hecho esto se puede pasar una relación más personal con él.

¿Cómo motivarlo?

Tiene necesidad de sentirse reconocido por lo que hace y por sus logros personales. Necesita tener estructurado el tiempo, es decir, saber lo que hará en cada momento. También puede tener la necesidad de hacer cosas emocionantes como una válvula de escape.

Sus puntos fuertes.

Rápido, metódico, capacidad de decidir, constante y planificador.

Sus puntos débiles.

Se pierde en los detalles, es autoritario, y tiene una aparente falta de humanidad.

DIRECTIVO ANALÍTICO

Se rige por inacciones

¿Cómo se comunica?

No suele gastar más palabras que las necesarias, comunica las cosas tal como vienen en su cabeza. Busca comunicarse lo menos posible, se aísla la mayor parte del tiempo y la entender a los demás que es así como le gusta estar. No aceptan tipo de broma.

¿Cómo toma decisiones?

Las toma solamente él y también asume todo el riesgo. No comparte con nadie la responsabilidad. A veces puede llegar a hacer daño a la empresa por no querer cambiar una decisión equivocada y perjudicial.

¿Cómo comunicarse con él?

Consiste, en primer lugar, en darle órdenes, pedirle cosas, para pasar después a un plano de computadora racional. Es muy difícil entrar en su mundo personal, el de las emociones.

¿Cómo motivarlo?

Necesita básicamente tener seguridad por encima de todo. Precisa saber con certeza que lo alterno no va a desequilibrar de ninguna manera su equilibrio interno. Como una consecuencia de ello necesita tener el tiempo muy estructurado. Nunca acepta ninguna caricia física.

Puntos Fuertes

Exactitud, precisión, previsión del futuro, profundidad, acepta órdenes.

Puntos Débiles

Desinterés en lo humano, no acepta responsabilidades, no es nada sociable, es excesivamente rígido.

DIRECTIVO REACTOR

Se rige por reacciones.

¿Cómo se comunica?

Le gusta hablar libremente de manera informal; cualquier tema es bueno porque le proporcionó la oportunidad de compartir sus sentimientos y emociones. Puede dejar de lado los temas laborales. Tiene demasiados altibajos.

¿Cómo toma decisiones?

Las decisiones frente a situaciones concretas suele tomar las con rapidez y generalmente de forma impulsiva. Normalmente suele prevalecer más el sentimiento que la propia razón.

¿Cómo comunicarse con él?

Hay que contar con una buena dosis de paciencia, pues puede hacer cosas desagradables para ser rechazados. Lo más importante es que tanto la comunicación verbal como la no verbal se enfocan a manifestar que son aceptados como directivos; después de ésto puede pensar. Cuando sea posible, una buena norma es: primero actúa, después reconoce y al final piensa. Nunca intente usted darle órdenes a este tipo de directores.

¿Cómo motivarlo?

Su principal necesidad de sentirse aceptado a este tema enfoca todo su comportamiento. Es muy sensible. Necesita muchas caricias físicas y disfrutar y gozar de las cosas agradables. Siempre pide mucha atención.

Puntos fuertes.

Energía, iniciativa, dinamismo, innovación, fantasía, creatividad, intuición.

Puntos débiles.

Negativismo, falta de planificación, excesivamente voluble, indisciplinado.

DIRECTIVO PROMOTOR

Se rige por acciones.

¿Cómo se comunica?

Tiene una gran capacidad de persuadir a la gente cuando le interesa, por lo tanto, puede escuchar y establecer un buen nivel de comunicación: en definitiva,

su fuerte es la seducción. Cuando no esté interesado, parece ausente del tema de la reunión e interrumpe cuando se le da la gana.

¿Cómo toma decisiones?

En primer lugar toma decisiones en función de su interés personal. Si los intereses de él coinciden con las de la empresa, tanto mejor.

¿Cómo comunicarse con él?

Hay que dejar las cosas muy claras, por lo tanto hay que escuchar muy atentamente repetir los conceptos clave que interesa resaltar. Es preciso volvérselo a repetir mirándole fijamente a los ojos y pidiendo que ofrezca una retroalimentación (feedback) clara.

¿Cómo motivarlo?

Necesita básicamente que se le reconozca lo listo que es, lo bien que sabe sobrevivir y lo que hace. Es mejor no intentar intimar con él, es preferible guardar distancia.

Puntos Fuertes.

Impresiona de entrada, de rápido de reacción, empuja a los demás, tiene sentido práctico, es dinámico, de rápido para decidir, y tiene una memoria selectiva.

Puntos Débiles.

Manipula, no se casa con nadie, sus relaciones nunca son duraderas es poco fiable, cambia de postura.

MIS VALORES

Todas las personas somos diferentes, y precisamente en el reconocimiento de esas diferencias reside el éxito personal, y por lo tanto, de todas las organizaciones de las que formamos parte.

Estas diferencias se deben a varios factores: genéticos, sociales, de aprendizaje, laborales, etc., y conforman una serie de valores personales fluyen en todos los ámbitos de nuestra vida. Tenemos paradigmas.

Son las diferencias entre aquello que hacemos bien, aquello para lo que si servimos, y aquello que no hacemos bien y en lo que incluso con la mejor de las voluntades y el máximo esfuerzo, no lograríamos destacar.

En este sentido, debemos entender que los valores son decisiones tomadas a través del cambio que tenemos con nuestro entorno y que se plasman en unas conductas preferidas sobre otras.

Algunos de sus valores los conocemos, pero hay otros que, aunque causan un buen impacto ante los demás, nos resultan desconocidos. Estos son exactamente los valores que debemos descubrir.

La cuestión está en preguntarse ¿A qué le doy valor? Y esto referido tanto mi vida profesional, mi vida personal y al mundo en general.

Existen tres tipos de valores:

- **Valores personales: A nivel personal podemos responder: felicidad, unidad familiar, etc.**
- **Profesionales. Honradez, prestigio, reconocimiento, etc.**
- **Éticos. Paz, ecología, etc.**

Es por demás lógico que cada persona tenga unos valores determinados, pero no todos tienen la misma importancia para él, y pueden no coincidir los valores personales con los valores profesionales.

Nuestros valores los ordenamos ya sea consciente o inconscientemente según su importancia, es decir, tenemos lo que se llama una escala de valores.

Nuestros comportamientos y, sobre todo, estas decisiones están influidos por valores y principalmente por dicha escala de valores.

A veces, los valores pueden estar en conflicto con las circunstancias del entorno, por ejemplo, en el caso de una persona cuyo valor principal es la paz, pero trabaja en una fábrica de armas porque no ha encontrado otro tipo de trabajo.

Un conflicto frecuente entre los directivos es que para ascender a este cargo han tenido que ser muy competitivos, mientras que ahora los valores de la empresa les exigen que sean cooperativos y trabajen en

equipo, lo cual es contrario a lo que tuvo que hacer para ascender.

Los valores cambian en el transcurso de nuestra vida. Algunos de ellos se adquieren conscientemente.

Ayuda mucho al directivo en preguntarse y obtener respuestas cálidas acerca de cosas tales como: ¿En esta empresa, a que se le da valor? Con lo cual obtendrá los valores de la organización y podrá alinearse con ellos.

Un buen ejercicio para conseguir el éxito personal es reconocer y acaso descubrir, cuáles son nuestros valores personales y profesionales, cuales funcionan y nos ayudan y cuáles no nos ayudan y nos dificultan las cosas, con el ánimo de potenciar los primeros, o bien, mantenerlos en un nivel digno y tolerable.

A su vez, encontraremos una serie de aspectos de nuestro personalidad que, aun no siendo tan brillantes como los demás, con un poco de esfuerzo huelen alinearse con los valores organizacionales. Precisamente a ellos deberemos dedicar toda nuestra energía y atención.

Les propongo un sencillo ejercicio para descubrir estos valores como directivo:

- 1. Haga una lista de las cosas a las que usted le da valor.**

- 2. Priorice esta lista.**
- 3. Realice otra lista de lo que le da valor a su empresa.**
- 4. Priorice esta lista.**
- 5. Compare y observe cuáles de estos valores están en concordancia y cuáles no lo están.**
- 6. Rehaga su propia lista en términos de:**
 - a. Valores que debo mantener.**
 - b. Valores que debo minimizar.**
 - c. Valores que debo incorporar.**
- 7. Elija uno o dos valores de los que usted considere que debe minimizar y de los que debe incorporar. Establezca un plan de acción personal para estos valores.**

Este ejercicio puede usted aplicarlo en cualquier aspecto de su vida; elija cuidadosamente sus valores, puesto que con los resultados que usted obtenga tendrá la clave de su desarrollo personal y profesional. No se ha generoso con usted mismo. Esto no es ningún juego.

Afortunadamente siempre queda algo por descubrir, y a ello podremos dedicarnos, a experimentar por simple curiosidad y ver qué es lo que ocurre.

VIDEO DE LOS 7 VENENOS QUE CARACTERIZAN A LOS “MANAGING-DIRECTORS”

(Video de Miguel Angel Cornejo Los 7 venenos)

En finanzas se entiende por flujo de liquidez o flujo de caja (en inglés cash flow) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un periodo dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- **Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.**
- **Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del valor actual neto y de la tasa interna de retorno.**

- **Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.**

Los flujos de liquidez se pueden clasificar en tres partes:

- 1. Flujos de caja operacionales: efectivo recibido o expendido como resultado de las actividades económicas de base de la compañía.**
- 2. Flujos de caja de inversión: efectivo recibido o expendido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro. (Ej: la compra de maquinaria nueva, inversiones o adquisiciones.)**
- 3. Flujos de caja de financiamiento: efectivo recibido o expendido como resultado de actividades financieras, tales como recepción o pago de préstamos, emisiones o recompra de acciones y/o pago de dividendos.**