

875202



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM

3

24-

"PROYECTO Y DESARROLLO DE UN PROCESO  
DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA  
IMPLANTACION EN LA PEQUEÑA EMPRESA"

## TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

*Carmina Ferreira Cruz*

DIRECTOR DE TESIS

L.A.E. JOSE ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS

REVISOR DE TESIS

ING. JOSE ARTURO ENRIQUEZ GALVAN

BOCA DEL RIO, VER.

1998

268261

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

# DEDICATORIAS

## A DIOS

Por haberme bendecido con mi familia y darme toda la fortaleza y amor que he necesitado cada momento de mi vida, demostrándome lo mucho que me ama.

## A MI PADRE

Por darme todo el amor y comprensión que tuviste en vida y ser mi principal ejemplo, compromiso, responsabilidad, valor y profesionalismo que necesita un ser humano para poder superarse día a día; y porque aunque ya no estés con nosotros físicamente, se que te sientes feliz y orgulloso por verme alcanzar otra meta más que deseabas que alcanzara; sin embargo te prometo no será la última; y tu seguirás viviendo en mi corazón y mis recuerdos hasta que DIOS decida volver a reunirnos en su reino.

Gracias Papá...

## A MI MADRE

Por que gracias a los buenos consejos, valores y principios que sembraste en mis hermanos y en mi desde niños, hoy cosechamos éxitos y con el respaldo de la familia unida y amorosa que formaste con tanto amor y comprensión, hoy nosotros, tus hijos, estamos preparados para enfrentarnos a la vida. Gracias a mi papá y a ti, hoy soy lo que soy. Pido a DIOS me ayude a seguir su excelente ejemplo y le agradezco infinitamente me haya dado la mejor amiga y madre que pudo darme, que te bendiga y me permita estar junto a ti toda mi vida.

Gracias Mamá...

### **A MIS HERMANOS PACO Y ALEX**

Porque han sido mis mejores amigos y han hecho que mi vida sea más feliz y plena junto a ustedes, al mismo tiempo que me han dejado trazado un camino de superación, el cual yo debo ir alcanzando igual que ustedes; y porque me han demostrado que siempre estarán junto a mí a pesar de la distancia que pueda separarnos físicamente para brindarme su cariño y apoyo en cualquier momento como hasta ahora lo han hecho.

### **A TOÑO**

Porque durante todo el tiempo que has estado junto a mí, me has dado la felicidad y el amor que he necesitado para sobreponerme a cada una de las pruebas que el destino me ha puesto; y porque eres una excelente persona a la cual yo admiro, respeto y quiero con todo mi corazón, ya que has sabido ser el compañero que siempre esperé...

**Gracias...**

Y a todos mis maestros, familiares y amigos que de cualquier manera me han ayudado y me han brindado su cariño y fortaleza para que yo alcance este nuevo logro.

**Gracias...**

## INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I. <i>Metodología de la Investigación.</i>	
1.1 Planteamiento del problema.	4
1.2 Justificación.	6
1.3 Objetivo.	
1.3.1 Objetivo General.	7
1.3.2 Objetivos Específicos.	7
1.4 Hipótesis.	7
1.5 Definición de variables.	
1.5.1 Variable Independiente.	8
1.5.2 Variable Dependiente.	8
1.6 Definición de términos.	8
1.7 Tipo de Estudio.	11
1.8 Instrumento.	12
1.9 Recopilación de Datos.	12
1.10 Proceso.	12
1.11 Procedimiento.	13
1.12 Análisis de Datos.	13
1.13 Importancia del estudio.	14
1.14 Limitaciones del estudio.	14

CAPITULO II. *Marco Teórico.*

2.1	Definición de la Consultoría.	16
2.1.1	Tipos de consultoría.	16
2.1.2	Funciones de un consultor.	18
2.1.3	Habilidades que deben tener los consultores.	19
2.1.4	Ventajas y desventajas del consultor externo e interno.	20
2.1.5	Fases del Proceso de Consultoría.	22
2.2	La Calidad.	23
2.2.1	Definición de Calidad.	23
2.2.2	Circulo Deming.	24
2.2.3	Mejoramiento de Calidad.	26
2.2.4	Circulo de la Mejora.	27
2.3	Programa de Desarrollo Empresarial Proceso de Mejoramiento Continuo "Calidad Total"	28
2.3.1	<b>Mód. I: Hacia el Mejoramiento Continuo.</b>	28
2.3.1.1	Caso de Sensibilización.	28
2.3.1.2	Análisis de la Empresa.	35
2.3.1.2.1	Las Partes Interesadas.	35
2.3.1.2.2	Características de una empresa exitosa.	36
2.3.1.2.3	Los momentos de cambio.	38
2.3.1.2.4	El equilibrio entre los roles funcionales y los roles vitales.	43
2.3.1.3	Mejoramiento Continuo para la competitividad "Una decisión hacia el Futuro"	44
2.3.1.3.1	El movimiento de la Calidad.	44
2.3.1.3.2	El Proceso de Mejoramiento Continuo (PMC).	46
2.3.1.3.3	Los Compromisos del Empresario ante el PMC.	48
2.3.2	<b>Mód. II: La Planeación del PMC.</b>	49
2.3.2.1	Integración del Equipo Guía.	49
2.3.2.1.1	Los elementos del PMC.	49
2.3.2.1.2	La necesidad de Planear.	52
2.3.2.1.3	La responsabilidad del Empresario.	53
2.3.2.1.4	El Equipo Guía.	54
2.3.2.1.5	EL perfil deseable de los integrantes del Equipo Guía.	56
2.3.2.1.6	La dinámica del Equipo Guía.	58
2.3.2.1.7	Las reuniones del Equipo Guía.	61
2.3.2.1.8	La Capacitación del Equipo Guía.	62
2.3.2.1.9	Primeras Acciones del Equipo Guía.	63
2.3.2.2	Como trazar el camino hacia la mejora.	65

2.3.2.2.1	La razón de ser de la empresa.	65
2.3.2.2.2	Los objetivos de la empresa.	67
2.3.2.2.3	La situación actual de la empresa.	70
2.3.2.2.3.1	Los problemas y oportunidades.	71
2.3.2.2.3.2	Los proyectos de mejora.	71
2.3.2.3	El Grupo de Mejora, recomendaciones para su uso.	72
2.3.2.3.1	Los participantes en proyectos de mejora.	72
2.3.2.3.2	Las condiciones básicas para la eficiencia del grupo.	74
2.3.2.3.3	Trabajando en equipo.	75
2.3.2.3.4	Reuniones del Equipo de Mejora.	76
2.3.3	<b>Mód. III: El Mejoramiento Continuo en Accion.</b>	78
2.3.3.1	El inicio de la ruta del Mejoramiento Continuo.	78
2.3.3.1.1	La ruta del Mejoramiento Continuo.	78
2.3.3.2	La consolidación del Proceso de Mejoramiento continuo.	85
2.3.3.3	El factor humano en el Proceso de Mejoramiento Continuo.	85

### CAPITULO III. **RESULTADOS.**

3.1	Objetivo del módulo uno.	87
3.1.1	Alcance y desarrollo del módulo uno.	88
3.2	Objetivo del módulo dos.	89
3.2.1	Alcance y desarrollo del módulo dos.	90
3.3	Objetivo del módulo tres.	91
3.3.1	Alcance y desarrollo del módulo tres.	92
3.4	Desarrollo de la consolidación y el factor humano en el Proceso de Mejoramiento continuo.	93
3.4.1	Compendio de la consolidación.	93
3.4.1.1	Alcance y desarrollo del compendio.	93
3.4.2	Compendio del factor humano.	94
3.4.2.1	Alcance y desarrollo del compendio.	94

CAPITULO IV. *CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.*

4.1 Conclusiones. 96

4.2 Sugerencias. 102

BIBLIOGRAFIA.

## LISTA DE TABLAS

1.- Medición de las características de una empresa exitosa.	37
2.- Evaluación y propuestas de mejoras en las fallas encontradas.	38
3.- Evaluación de la frecuencia del desempeño de los roles vitales.	43
4.- Historia del movimiento de la calidad.	45
5.- Evaluación de las características en los integrantes del equipo guía.	58
6.- Formato para realizar las primeras acciones en el Proceso de Mejoramiento Continuo.	65
7.- Ejemplificación de una minuta de trabajo para el desarrollo y acuerdo de las actividades.	77

## LISTA DE FIGURAS

1.- El Circulo Deming.	27
2.- La Reacción en cadena de la Calidad.	47
3.- Los Elementos del Mejoramiento Continuo.	49
4.- El Ciclo y Ruta del Mejoramiento Continuo.	84

## INTRODUCCION

Muchas pequeñas empresas fracasan no porque sean organizaciones sin valor, sino porque simplemente sus propietarios no se detienen a reconocer sus objetivos y políticas fundamentales cuando disminuyen las utilidades. Estas empresas se podrían salvar si las personas encargadas idearan e implantaran una serie de estrategias directas para que sus pequeñas organizaciones den un giro.

Los propietarios de pequeñas empresas muy trabajadores, que no pueden alcanzar los resultados que sus esfuerzos objetivamente merecen, a menudo se encuentran con que los verdaderos problemas de estas en la realidad radican en una actitud errónea hacia los procedimientos cotidianos y no en las deficiencias particulares de la mercadotecnia, el personal, la organización o el control.

Con frecuencia las empresas que tienen pocas utilidades no son ineficientes ni propensas a gastos superfluos, ni ofrecen bienes inferiores o sin demanda; sino que no han podido adaptarse al cambio. Es decir, no toman en cuenta los mercados cambiantes, los nuevos patrones de la competencia y/o las nuevas técnicas para hacer negocios y no dedican tiempo a llevar a efecto una eficiente recopilación de información (nuevas oportunidades de mercado, costo, preferencia de los clientes, comportamiento de los

competidores, nuevos sistemas de producción, nuevas herramientas o técnicas de administración, etc.) necesaria para sobrevivir a la feroz competencia del entorno actual.

Para ayudar a las pequeñas empresas a mejorar sus destinos, es necesario que el propietario-empresario, gerente; revitalice su organización, presente y promueva su producto con eficacia, sea más estricto en los sistemas de crédito y otras formas de control y, en general planear y prepararse para el cambio.

El cambio es un importante aspecto que las organizaciones deben tener presente en todo momento, de nada sirve que se cambien todos los detalles de la organización, (desde los sistemas y procedimientos hasta la tecnología productiva y de administración con que cuenta la empresa) si el cambio en las actitudes de la gente y/o del empresario-propietario no aparecen en si mismos.

Durante decenios, las prácticas y el pensamiento administrativo de la cultura occidental, han permanecido casi estáticos pese a los cambios dados en las técnicas administrativas; sin embargo no se han dado grandes cambios en "conductas y estilos de dirección y administración" del micro y pequeño empresario en México.

El presente documento tiene el propósito de lograr que el empresario sienta el deseo de mejorar las cosas, en lugar de quedarse tranquilo en espera de consejos externos, costosos e impagables, y que quizá no son necesarios para las necesidades de su organismo. En la empresa, es necesario que se logre que las cosas sucedan, en lugar de permanecer a la expectativa.

En los siguientes capítulos se propone un programa de desarrollo empresarial denominado "*Proceso de Mejoramiento Continuo*" que ha sido diseñado especialmente para quienes tienen una micro, pequeña o mediana empresa y que desean hacer buenos negocios en estos tiempos en que resulta cada vez más difíciles hacerlos.

La estructura de este informe de investigación comprende los siguientes capítulos:

**Capítulo I** - Con referencia a la problemática de la supervivencia empresarial de los pequeños negocios de la ciudad y puerto de Veracruz.

**Capítulo II** - Comprende el marco teórico de la metodología de calidad total para que se eleve la competitividad de las empresas mediante el desarrollo de un Proceso de Mejoramiento Continuo.

**Capítulo III** - Comprende el alcance, el desarrollo del programa de mejora continua y la responsabilidad de las personas involucradas en la planeación, implantación y desarrollo de una mejor comunicación y ambiente de trabajo dentro de la organización.

**Capítulo IV** - Se presentan las conclusiones y sugerencias como una propuesta clara y sencilla de lo que el micro y el pequeño empresario debe ser capaz de hacer como resultado de su interacción con el material del proceso de mejoramiento continuo.

## CAPITULO I      METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas mexicanas están pasando por uno de los más críticos y peligrosos momentos ya que se enfrentan a problemas internos (como la falta de visión de quienes toman las decisiones, los problemas laborales, económicos y financieros) y externos (como son los problemas socioeconómicos de nuestro país, que les afectan gravemente) entre otros.

Centrándonos un poco en el resultado de los problemas externos podemos citar que la industria de la construcción es sin lugar a dudas, una de las actividades más afectadas por el recorte en la inversión pública, pues con tal modificación se cancelan, posponen o detienen muchos proyectos de inversión. Esto ha compactado el mercado para las firmas constructoras durante 1998.

El despegue de las actividades de este sector se realiza, al parecer, a menor velocidad de la originalmente pronosticada. En 1998 la industria de la construcción, al igual que la

economía mexicana en su conjunto, ha desacelerado su ritmo de crecimiento.

Sin embargo, el ajuste en el presupuesto de egresos, motivado por el esperado descenso en los ingresos petroleros, afectó a la inversión pública. Esto, desde luego, repercutió en las actividades de los sectores vinculados con el ejercicio del gasto público y también a los proveedores de dicho sector, entre ellos a la industria de la construcción.

Esta problemática nacional acarrea consigo una serie de cambios estructurales que ahora es una necesidad en las unidades productivas. Lo que ha llevado a los "Consultores y Asesores" que con una amplia gama técnicas y herramientas innovadoras en la actualidad, ayuden a mejorar el desarrollo de la empresa en el momento de tomar alguna resolución administrativa, así como también estos ayuden a mejorar la gestión empresarial en diversas áreas con avances tecnológicos, capacitación, adaptación al mercado y comercialización entre otras.

Existen algunos organismos gubernamentales, privados e instituciones educativas como Nacional Financiera S.N., el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y el Instituto Tecnológico Autónomo de México entre otros; los cuales tienen entre sus objetivos básicos apoyar a los empresarios en el manejo de los recursos materiales, financieros y humanos de la empresa; e incrementar el fortalecimiento de la toma de decisiones de carácter estratégico, mediante la elaboración de planes y programas de estudio enfocados al sector de la micro, pequeña y mediana empresa.

Lo anterior nos obliga a plantear la siguiente pregunta: ¿Qué necesita el micro empresario de la industria de la construcción dentro del ramo de la comercialización para que su empresa aproveche las oportunidades y se posicione en el mercado?

## 1.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Es innegable la gran importancia que tiene la micro, pequeña y mediana empresa en la economía de nuestro país, sin embargo se aprecia que el fracaso o acierto de las mismas depende en gran medida de una buena administración así también como del uso de las técnicas y herramientas administrativas modernas en la cual su aplicación sea acorde a la problemática y resolución de las necesidades internas de las organizaciones.

En la actualidad, mucho se ha hablado de las diversas tendencias de la administración y de las estrategias de dirección que se tienen que implementar en las organizaciones a fin de fortalecerse y estar en condiciones de hacer frente a una competencia cada vez mas cerradas y dispuestas a posicionarse en el mercado.

Con el propósito de brindar una guía de apoyo documental basada en diferentes programas de calidad, se presenta un documento que comprende una metodología sencilla y clara para lograr la Calidad Total iniciando con la implantación de un Proceso de Mejoramiento Continuo en los negocios del micro y pequeño empresario que le permita elevar su competitividad.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Apoyar a los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa en la búsqueda de mayor competitividad, con las estrategias educativas, que partan de sus experiencias y condiciones reales y que fomenten el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para implantar un "Proceso de Mejora Continuo" en sus empresas.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Contar con los elementos necesarios que permitan tomar la decisión de iniciar un Proceso de Mejoramiento Continuo en una empresa.
- Utilizar la ruta del Mejoramiento Continuo como instrumento de análisis y solución de problemas disponiendo de diferentes "herramientas".
- Registrar el conocimiento y aprender a involucrar a las partes interesadas en el Programa de Mejoramiento Continuo.

### 1.4 HIPOTESIS

El conocimiento del Proceso de Mejoramiento Continuo "Calidad Total" propuesto, permitira a los empresarios de la micro, pequeña empresa, ajustar sus procesos y servicios a las necesidades de sus clientes.

## 1.5 VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES

1.5.1 **Variable Independiente:** El Programa de desarrollo empresarial proceso de mejoramiento continuo "calidad total", brinda una oportunidad de mejorar los procesos de calidad

1.5.2 **Variable dependiente:** Los empresarios de la micro y pequeña empresa podrán ajustar sus procesos y servicios a las necesidades del cliente

## 1.6 DEFINICION DE TERMINOS

• **Proceso de Mejora Continua:**

Conjunto de Técnicas que buscan perfeccionar los procesos productivos y, por ende, sus productos a fin de satisfacer plenamente a los usuarios y disminuir el error a cero defectos, basado fundamentalmente en el control estadístico aplicado por los grupos de trabajos.<sup>1</sup>

**Calidad Total:**

Conjunto de métodos y estrategias administrativas y estadísticas que unificadas dan por resultado un plan integral que llevará como resultado el mejoramiento de la productividad y disminución del desperdicio.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Colección Desarrollo Empresarial ., NAFIN 1992.

<sup>2</sup> Colunga Davida Carlos. La administración del tercer milenio. Diccionario Tematico. Edit. Panorana. México 1996., pag 46.

- **Filosofías de Calidad.**

Conjunto de definiciones de Calidad de diversos autores, donde se llega a la conclusión de que lo más importante es mejorar la calidad de vida mediante la adopción y compromiso de las filosofías, los valores y las creencias que interactúan entre las autoridades y el personal que comprende a la organización.<sup>3</sup>

- **Aseguramiento de calidad.**

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

- **Control de Calidad.**

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

- **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.

---

<sup>3</sup> Colección Desarrollo Empresarial., NAFIN 1992.

- **Política de Calidad.**

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

- **Auditoría de Calidad.**

Examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y sus resultados cumplen con las disposiciones preestablecidas y si éstas son implantadas eficazmente y son adecuadas para alcanzar los objetivos.<sup>4</sup>

- **Plan Integral.**

Sistema de apoyo que coadyuve a mejorar el nivel de competitividad de las empresas, por medio de las acciones de capacitación, asistencia técnica, información y esquemas de asociación.<sup>5</sup>

- **Equipo guía en el PMC.**

Determinado numero de personas (dependerá de las dimensiones de la empresa) que por su posición formal dentro de la organización o por otras razones ya sean conocimientos, habilidades, etc., ejercen influencia y liderazgo sobre toda la organización para coordinar los procedimientos e implantar exitosamente un Proceso de Mejoramiento Continuo.

---

<sup>4</sup> Colunga Davila Carlos. La administración del Tercer Milenio. Diccionario Tematico. Edit. Panonara México 1996. Pag. 41.

<sup>5</sup> Colección Desarrollo Empresarial., NAFIN 1992.

- **Cultura Organizacional.**

Sistema de valores y creencias compartidos que interactúan con la gente de una empresa, las estructuras organizacionales y los sistemas de control para producir normas de comportamiento.<sup>6</sup>

### 1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se empleara en el trabajo de investigación de tesis es documental que consiste en la recolección, comprensión, análisis y síntesis de los datos que se adquieren. Su utilidad permitirá la conceptualización del marco teórico que se llevara a cabo mediante el uso y aplicación de técnicas que facilitaran la labor de investigación en las fuentes de información.

De acuerdo a la investigación documental las técnicas que se emplearán son la documental bibliográfica y la documental hemerográfica.

- a) Documental Bibliográfica, comprende como fuente de información la biblioteca y el instrumento de recolección es la ficha bibliográfica.
- b) Documental Hemerográfica, comprende como fuente de información el centro de documentación y el instrumento de recolección es la ficha hemerográfica de periódicos, revistas, folletos, obras de consulta.

---

<sup>6</sup> Colección. Cambio Organizacional. FNM 1995.

### 1.9 INSTRUMENTO

El instrumento de medición que se empleara para observar y registrar la variable independiente como fenomeno de estudio, sera la fuente documental y la fuente hemerografica respecto al tema de CALIDAD TOTAL", las cuales tienen el propósito de hacerle llegar a los empresarios un compendio metodologico, para lograr la calidad total dentro de las organizaciones, incitando a la implantación de un proceso de mejoramiento en sus negocios que le permitan elevar su competitividad.

### 1.10 RECOPIACION DE DATOS

La investigación será basada en un análisis documental y el procedimiento aplicado para llevar a cabo el planteamiento, la justificación, la hipótesis y los objetivos se hará mediante la recopilación de datos por medio de las técnicas documental bibliográfica y documental hemerográfica, con el propósito de conceptualizar un documento que comprenda confiabilidad y validez de antecedentes teóricos-conceptuales de la investigación

### 1.11 PROCESO

El Proceso de Mejoramiento Continuo "Calidad Total" elaborado comprenderá de tres módulos (tanto teóricos como prácticos); la información será recopilada del Programa de Desarrollo Empresarial (elaborado conjuntamente por Nacional

Financiera y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey) y bibliografías especializadas.

Se elaboraran fichas bibliograficas, fichas para documentos escritos.

El procesamiento de los datos obtenidos se hara en forma electronica y seran organizados por su objeto y tipo.

### 1.12 PROCEDIMIENTO

Los pasos que se seguirán consecutivamente para la elaboración de la presente investigación serán los siguientes:

- a) Obtención del material Programa de Desarrollo Empresarial Proceso de Mejoramiento Continuo "Calidad Total".
- b) Recopilación de bibliografía referente a la Calidad Total.
- c) Revisión, distinción y clasificación del material didáctico de acuerdo al objetivo general del trabajo de investigación.
- d) Análisis y formulación de una propuesta metodológica del Proceso de Mejora Continua aplicable a la micro y pequeña empresa.

### 1.13 ANALISIS DE DATOS

Se llevará a través de un análisis documental de la información recopilada y sintetizada por medio de las

bibliografías recopiladas, lo que permitirá adecuar los servicios a las necesidades de los clientes, ahorrar retrabajos, conducir a la empresa a una mayor productividad y reducción de gastos innecesarios; y así mismo se podrá comprobar la hipótesis antes planteada y desarrollar las conclusiones.

#### 1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La trascendencia que tendrá el estudio al finalizar será, el tener como experiencia haberse elaborado un proceso sencillo y flexible para desarrollarse e implantarse en una pequeña organización. Así también haber ayudando al empresario a conseguir los niveles de competitividad que necesita para tener el éxito deseado y lograr el posicionamiento de mercado donde opera. También tendrá como beneficio el contar con personal mejor capacitado, más productivo y satisfecho por participar, explotar y potencializar sus habilidades y aptitudes, y ser parte tangible de la mejora tanto en la organización como en su calidad de vida particular de cada uno de ellos.

#### 1.15 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El posible obstáculo que podrán encontrarse durante la elaboración propuesta, consiste en la dificultad de encontrar la bibliografía adecuada en relación al documento fuente (Programa de Desarrollo Empresarial Proceso de Mejoramiento Continuo "Calidad Total") ya que actualmente en las bibliotecas públicas y privadas del Puerto de Veracruz

existe una gran carencia de bibliografía especializada y confiable, para ser tomada como referencia para la presente investigación; y por ende se basara gran parte de esta investigación documental en sugerencias por expertos en la materia y como consecuencia esta investigación con pocos pies de pagina.

## CAPITULO II MARCO TEORICO

### 2.1 DEFINICION DE CONSULTORIA

La Consultoría es un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre persona o personas que tratan de resolver un problema o desarrollar una idea o plan, y otra u otras que intentan ayudar en estos esfuerzos.<sup>7</sup>

Comúnmente se le llama cliente al que necesita la ayuda y consultor al que la ofrece.

#### 2.1.1 TIPOS DE CONSULTORIA

Desde la modalidad "ubicación" en la organización existen:

*Interna:* Se realiza por una o por varias personas que se encuentran dentro de la estructura de la organización y que perciben un salario.

---

<sup>7</sup> Audirac Camarena Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional. Edit. Trillas. Mexico 1995. Pag 67

*Externa:* Se realiza por una o varias personas, es independiente de la organización que la contrata y por sus servicios percibe honorarios

Desde la modalidad "enfoque" en la organización existen:

*De proceso:* Consiste en acrecentar la aptitud del cliente para funcionar con más eficiencia, ayudan a percibir, entender y actuar sobre lo que sucede a su alrededor y dentro de él mismo.

*De tarea:* Consiste en ayudar al sistema cliente a través de proporcionar información, desempeñar una tarea específica, etc., que resuelve un problema concreto.

Desde la modalidad "tipo de consultor" existen:<sup>8</sup>

*Facilitador:* Se le contrata para ayudar al cliente a encontrar por él mismo una solución a su problemática, facilitando el proceso para llegar a ello. Se orienta más a los procesos y es la que más se relaciona con el Desarrollo Organizacional.

*Experto:* Se le contrata para resolver una situación específica; su rol será el de ofrecer el consejo experimentado de alguien que sabe y su tarea será hacer algo para el sistema cliente. Generalmente son llamados para cuestiones técnicas.

---

<sup>8</sup> Audirac Camarena Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional. Edit. Trillas. Mexico 1995. Pag.67.

## 2.1.2 FUNCIONES DE UN CONSULTOR

Algunas funciones generales del consultor:

- Proporcionar información que no se pueda obtener de otro lado o medio.
- Analizar la información empleando medios más complejos que no están al alcance de los clientes.
- Diagnosticar problemas comerciales u organizacionales complicados.
- Capacitar a los clientes.
- Escuchar, brindar apoyo, aliento y consejo en los momentos más difíciles.
- Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles e impopulares.
- Retroalimentar, respecto a ciertos tipos de conducta, empleando su condición de extraño.
- Trasmitir información que no esté llegando hacia arriba o hacia los lados.
- Tomar decisiones y dar órdenes sobre lo que se debe hacer si el gerente, por cualquier razón no puede hacerlo.
- Asumir la responsabilidad por las decisiones, absorber la ansiedad de la incertidumbre, proporcionar apoyo emocional para ayudar a los demás en situaciones difíciles.

### 2.1.3 HABILIDADES QUE DEBEN TENER LOS CONSULTORES

- Escuchar.- Entender la manera de pensar, las motivaciones y prejuicios del cliente.
- Empatía.- Identificarse con los puntos de vista del cliente.
- Flexibilidad.- Habilidad para ajustarse al ambiente, y adaptarse a situaciones inesperadas.
- Confianza.- Habilidad para reconocer y fomentar el potencial del otros y crecer y aprender de esta experiencia.
- Objetividad.- Tener conciencia y capacidad para hacer análisis de actitudes, habilidades, motivaciones y prejuicios y cómo se pueden interrelacionar con su cliente.
- Mutualidad.- Habilidad para desarrollar una verdadera comunicación con el cliente y reconocer en sí mismo su nivel de competitividad.
- Soporte.- Habilidad para entrar y apoyar la relación de ayuda conjunta con el cliente y reunir todas las contribuciones que se pueden utilizar sin importar de dónde sean.
- Oportunidad.- Habilidad para hacer preguntas, ofrecer información y hacer sugerencias en el momento que el cliente esté listo para ello.
- Integración.- Habilidad para abstraer y correlacionar los datos relevantes a la situación en cuestión, así como los efectos que de ésta se deriven.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Audirac Camarena Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional. Edit. Trillas Mexico 1995 pag 70.

#### 2.1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONSULTOR EXTERNO E INTERNO

##### "CONSULTOR EXTERNO"

###### Ventajas:

- \* Se trata de un experto en el ramo.
- \* Posee un conjunto de medios ultramodernos y su encauzamiento ha sido hacia la investigación de operaciones de desarrollo de las organizaciones.
- \* Puede ofrecer un nuevo enfoque o perspectiva.
- \* Brinda confianza y objetividad.
- \* Imparcialidad.
- \* No depende del sistema de premios y castigos del cliente.

###### Desventaja:

- \* Requiere tiempo y esfuerzo para conocer al cliente.
- \* Deberá pasar un tiempo para acoplarse y conocer los problemas debatibles y los urgentes.
- \* Si son relaciones temporales, sólo podrá desempeñar un papel limitado en las operaciones del Desarrollo Organizacional.

##### "CONSULTOR INTERNO"

###### Ventajas:

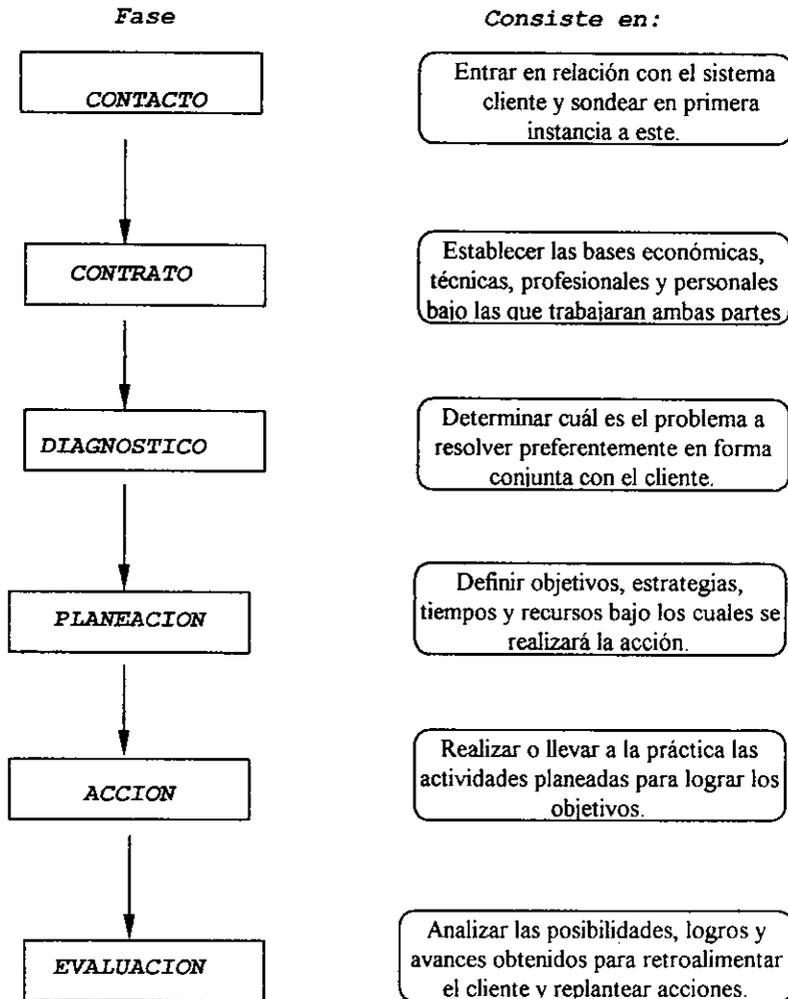
- \* Conoce a fondo la organización.
- \* Se halla disponible para presentar atención constante al trámite de los cambios.
- \* Está generalmente al tanto de las cuestiones debatibles y de los problemas vigentes.
- \* Está capacitado para prestar al organismo los mismos servicios que el consultor externo.

Desventajas:

- \* No todos lo consideran experto.
- \* Muchas veces se tiene que ajustar a los recursos.
- \* Quizá lo dominen prejuicios y sentimientos subjetivos.
- \* Pueden tener intereses creados.
- \* Depende del sistema de premios y castigos.
- \* Existe la tendencia a delegar responsabilidades. <sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Audirac Camarena Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional. Edit. Trillas. México 1995 pag 71.

2.1.5 FASES DEL PROCESO DE CONSULTORIA<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Audirac Camarena Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional. Edit. Trillas. México 1995 pag. 72.

## 2.2 LA CALIDAD

"La Calidad debe ser hecha. No por inspección, sino por construcción". Deming

### 2.2.1 DEFINICION DE CALIDAD:

*¿Qué es Calidad?* Satisfacer las necesidades del cliente.

Si se mejora la calidad, disminuyen los costos. La reducción de los costos juntamente con el mejoramiento de la calidad se traducen en mayor productividad.

La empresa con mayor productividad es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, lo cual le va a permitir permanecer en el mundo de los negocios conservando así las fuentes de trabajo para los empleados. Hacer este cambio en el sistema es tarea de la alta dirección.<sup>12</sup>

La Calidad requiere control y, a su vez, éste hace necesario un método universalmente aceptado por todos aquellos responsables de resolver un problema o implantar una mejora, facilita la comunicación y normaliza los criterios. Esto no quiere decir que todos deban pensar de la misma forma; lo que pretende subrayarse es la importancia de utilizar en este afán los mismos métodos y procedimientos. Desde luego, la riqueza de los planteamientos se verá acrecentada a medida que haya diversidad de opiniones y un proceso democrático que considere a todas.

---

<sup>12</sup> Vazquez Ramirez Leonor M. Tesina Proyecto para la Implantacion de un Programa de Mejora Continua de Capacitacion y Actualización para los instructores de la franquicia executrain que asegure la Calidad de los cursos impartidos. Universidad Veracruzana. Instituto de Ingeniería. Abril 1996 pag 6.

### 2.2.2 CIRCULO DEMING

Deming planteó un círculo de control fundamental, a través del cual se puedan analizar problemas de calidad y revisar en forma constante las normas y procedimientos, a efecto de atender al consumidor con una calidad más alta y un precio menor. Es importante mencionar que, según Ishikawa, si un método o procedimiento no se revisa por lo menos una vez cada seis meses, significará que nadie utiliza esas normas y procedimientos seriamente.<sup>13</sup>

El círculo Deming plantea cuatro partes fundamentales:

- 1.- Planear (replanear).
- 2.- Hacer.
- 3.- Verificar.
- 4.- Actuar.

Estos cuatro pasos constituyen los aspectos fundamentales de un concepto de control, definido como un proceso organizado, para verificar si el trabajo (proceso) ha sido hecho en conformidad con los planes e instrucciones señalados y corregir desviaciones mediante acciones correctivas. Si éste ciclo no se concluye significará que no existe control.

A continuación se define cada punto:

**Planear:** Planear implica la definición de objetivos y el establecimiento de los planes y procedimientos para alcanzarlos; es decir, qué hacer y cómo hacerlo.

---

<sup>13</sup> Deming Edwards W. Calidad, productividad y competitividad. Edit. Diaz Santos. España 1989 pag.387.

Por ejemplo, se observa que en una especificación de calidad se encuentra fuera de control y que, por ende, se toma como objetivo su correlación.

Para ello, en primer término se realiza una etapa de diagnóstico y análisis, utilizando métodos estadísticos - las siete herramientas -, con el fin de conocer un razonable grado de certeza cuáles son los principales factores causales de dicha desviación.

**Hacer:** A partir de este diagnóstico se realizan una serie de acciones que, se juzga, resolverán el problema lo cual hace indispensable dar adiestramiento y capacitación a quienes tengan que realizarlas no solo en su tarea específica, sino en toda la metodología de análisis y seguimiento que deben emplear para que eventualmente sean capaces de autocontrolarse.

**Verificar y Actuar:** Consiste en comparar el objetivo de las metas planteadas con los datos reales, con el propósito de conocer si estamos avanzando por el camino correcto, o bien, hay que aplicar medidas correctivas e iniciar el ciclo de nueva cuenta, lo que con seguridad llevará a nuevos diagnósticos de la situación original.

### 2.2.3 MEJORAMIENTO DE CALIDAD

*¿Por qué además de Control Total se dice Mejoramiento de la Calidad?*

Controlar es la primera parte del problema; la segunda es mejorar. Para ello se aplica también el círculo Deming, pero ahora orientado no al control de una variable, sino a buscar como mejorarla a través del desarrollo de un proyecto específico.<sup>14</sup>

De esta forma, en la primera fase del Círculo, es decir, la de la planeación, se definirán el proyecto, sus objetivos y la forma en que será desarrollado. En la segunda, se realizarán los programas conforme a lo previsto, para posteriormente verificar y evaluar los resultados y, en caso de que estos fueran positivos, proceder entonces a normalizar los métodos y procedimientos para que, a partir de ese momento dicha mejora quede incorporada como una acción normal.

---

<sup>14</sup> Crosby Philip B. Calidad sin Lagrimas. Edit. Ccsa. México 1987 pag 211.

## 2.2.4

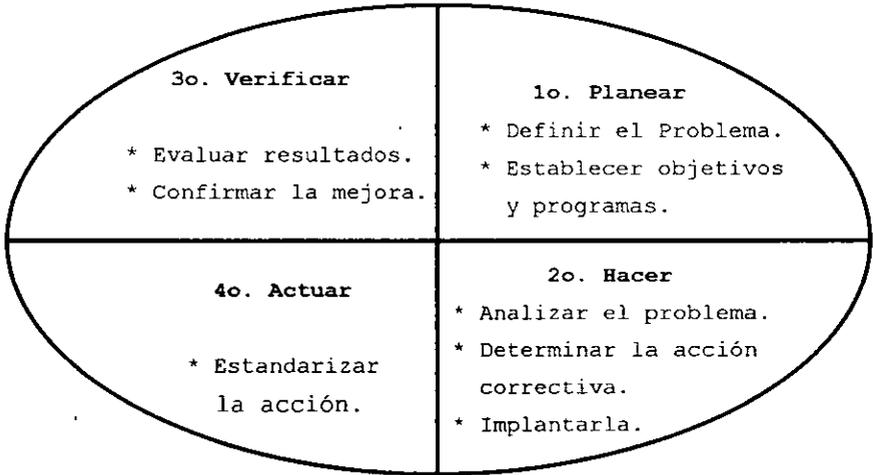


FIGURA 1: EL CIRCULO DE LA MEJORA

A partir de una situación bajo control, se decide implantar una mejora estructural (Breakthrough) que modifique el proceso y, por ende la calidad del producto, lo que deberá representar no solo un promedio mayor en la especificación sobre la que estemos actuando, sino también un menor grado de variación del mismo.

En resumen, primero diagnosticamos el problema y planeamos como resolverlo; en segundo lugar, procederemos a ejecutar la solución la que incluye las modificaciones al proceso productivo y la capacitación para operarlos; en tercero verificamos que nuestras expectativas se cumplieran; por último se han normalizado los nuevos procedimientos como parte de nuestra actividad diaria.

### 2.3 PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO "CALIDAD TOTAL"

Dirigida a empresarios, gerentes, jefes, supervisores en general, y a todo ejecutivo involucrado en la producción de su empresa.

Módulo I: *"Hacia el Mejoramiento Continuo."*

Módulo II. *"Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo."*

Módulo III. *"El Mejoramiento Continuo en acción."*

### 2.3.1 MÓDULO UNO: "HACIA EL MEJORAMIENTO CONTINUO"

#### 2.3.1.1: CASO DE SENSIBILIZACION

Esta primera parte del módulo pretende apoyar al micro empresario, a conseguir los niveles de competitividad que necesita para tener éxito en este ambiente de competencia que se esta viviendo actualmente. El material que contiene esta parte del módulo tiene como objetivo ayudar al microempresario a tomar la decisión de iniciar el Proceso de Mejoramiento Continuo en su empresa y a desarrollar las habilidades que necesita para implantarlo y mantenerlo funcionando.

También se intenta desarrollar algunos conocimientos, habilidades y actitudes que el empresario necesita para hacer que la empresa mejore día tras día y realmente pueda ser competitiva; así mismo ayudará a sacar provecho de la propia experiencia de cada micro empresario y a descubrir por él mismo lo que está en sus manos llevar a cabo para salir adelante de la mejor manera posible, partiendo de sus problemas y condiciones reales.

#### "PUERTAS QUE SE CIERRAN"

El señor González es dueño de una fabrica de puertas residenciales que venden en todo el país a través de diferentes distribuidores. Desde 1987 sus ventas empezaron a aumentar de manera constante<sup>4</sup>, al grado en que empezó a tener problemas para surtir los pedidos que hacian sus distribuidores y, naturalmente, el incumplimiento dio lugar a quejas, cada vez más serias y preocupantes. Y no había dudas acerca de lo fundamentadas que estaban las quejas pues

no solo venían de los eternos inconformes a los que nunca se les da gusto, sino también de los respetados clientes que no buscaban molestar, sino únicamente decir la verdad.

Entonces decidió hacer algo para remediar la situación y pensó que lo mejor que podía hacer era adquirir nueva maquinaria y equipo que hicieran más fácil y rápida la producción de puertas... y así lo hizo. Con esto estaba a seguro que iba a mejorar lo que él consideraba como su principal problema: la baja "capacidad de producción"

Por anticipado se sentía feliz pues veía que sus mejores clientes no tendrían más quejas de sus puertas y que los demás distribuidores también lo dejarían tranquilo. Tan seguro estaba del éxito, que al quedar instalada la nueva maquinaria decidió tomarse unas buenas vacaciones.

Después de un mes se encontró con una gran sorpresa: la producción de puertas no había aumentado y las quejas crecían a un ritmo desproporcionado. Alarmado por la situación, el Sr. González reunió urgentemente a su gente más importante: los gerentes de Ventas, de Producción y de Finanzas y como cada uno tenía su propio punto de vista acerca del problema y no lograban llegar a un acuerdo respecto de cuál debía ser la solución, tomaron la decisión de recurrir a la ayuda de un experto que estuviera en condiciones de ver con mayor claridad y objetividad el problema.

Así, el Gerente de Producción propuso la contratación de un experto en Calidad Total pues comentó que tenía un amigo a quien había contratado alguna vez para resolver problemas de distribución en una empresa de azulejos, con

muy buenos resultados. Se aceptó la propuesta y rápidamente se dieron a la tarea de localizar a esa persona para contratarla de inmediato. Sin demora, el Ing. Salas, que era el experto en Calidad Total, se dio a la tarea de iniciar un programa de mejoramiento, y empezó con el área de producción, dado que el responsable de esa área era la persona que lo había recomendado, además de que los otros gerentes creían que precisamente allí estaba el principal cuello de botella.

... Y echó a andar la rueda de la Calidad Total... y pronto cayeron en la cuenta de que el problema no sólo era del área de producción sino que lo que se hacía en una área repercutía en las demás y que, por lo tanto, el resultado final era responsabilidad de todos. Y lo más importante que aprendieron fue que ellos mismos tenían las soluciones y que no las habían aplicado sólo porque no se habían decidido a abordar los problemas de esta manera: analizando juntos cuáles eran los principales problemas en los productos, averiguando cuáles eran las responsabilidades de cada área, diciendo cuáles eran los problemas que les daban las otras áreas, comentando cada semana los resultados que estaban consiguiendo al aplicar las mejoras sugeridas entre todos, etc.

De esta manera, la producción de puertas, después de sólo tres semanas, subió de 32 a 42 % la Calidad había entrado por la puerta grande de la fábrica del Sr. González y su "magia" empezaba ya a surtir efecto.

Muy ufano el Sr. González, después de un tiempo razonable para que sus compadres notaran el cambio, se decidió a pedir la opinión de Don Rodrigo Flores, el mejor

de clientes que había tenido durante toda su carrera; y para su sorpresa, recibió una nueva reprimenda, pero no por las mismas razones que antes, sino porque su cliente al ver la buena calidad de las nuevas puertas se preguntaba por qué no eran antes así. Así, pues, darse cuenta su compadre que podía contar con esta clase de puertas, no volvería a aceptar una calidad menor y, quién sabe si en broma o en serio, lo amenazó con privarlo de las veladas de dominó, que tan placenteras le resultaban, si la calidad disminuía. Las quejas de los demás clientes también habían desaparecido casi por completo... ya habían notado las mejoras no sólo en las entregas a tiempo de las puertas pedidas, sino también en su calidad.

Animado por estos excelentes resultados se tuvo la confianza para revivir aquel proyecto que un tiempo atrás le había propuesto un amigo suyo y que le parecía un sueño: ;EXPORTAR! Ahora era una realidad al alcance de la mano. Y así, el Sr. González puso manos a la obra y lo primero que hizo fue platicar con sus gerentes y empleados de la nueva sociedad que se formaba para exportar sus puertas a los Estados Unidos y al Canadá, felicitarlos porque gracias a ellos esto estaba siendo posible y pedirles nuevos esfuerzos para tener éxito en la aventura que se iniciaba. Naturalmente todos estaban felices por sentirse parte de los logros alcanzados y, ante la nueva situación, se imaginaban mejores condiciones de trabajo, mejores prestaciones, mejor ambiente, mejor sueldo. En suma, esperaban que sus esfuerzos fueran finalmente premiados. Y, efectivamente, todo parecía indicar que así sucedería, pues el Sr. González recordaba lo que el Ing. Salas decía de la importancia que tenía el reconocer, con hechos, los logros alcanzados por los trabajadores. Así, la fábrica se remozó --seguramente

vendrían clientes extranjeros a conocerla--; los trabajadores estrenaron los uniformes y zapatos que hacía mucho tiempo debían haber sido renovados; algunos trabajadores recibieron incentivos por manejar varias máquinas. Pero fue todo...

Ahora había mucho trabajo y muchas ventas, pero no ocurría aquello que esperaban los trabajadores y los gerentes: los sueldos eran los mismos, el reconocimiento no crecía, las condiciones eran las mismas. ¿Qué caso tenía entonces, que se fabricaran y se vendieran más puertas si todo el esfuerzo había servido sólo para hacer más y mejores puertas, pero no para hacer mejores sus vidas?

Claro, antes comprendían que los sueldos no podían aumentar porque no había de donde echar la mano. Pero ahora francamente no podían entenderlo. ¿Cómo era posible que otras empresas menos exitosas ofrecieran mejores salarios que los que ellos obtenían?

Los trabajadores sólo veían pasar las ganancias y empezaron a ver que los nuevos uniformes y las paredes pintadas era como si les dieran "atole con el dedo". También los gerentes estaban inconformes y, puesto que no se sentían justamente tratados, empezaron a renunciar. Después de todo, lo que había aprendido podía ser mejor valorado en otras empresas que, seguramente, los contratarían. Hubo quienes, gracias a lo aprendido, decidieron abrir sus propios negocios. Los obreros también prefirieron buscar nuevos empleos, aunque empezaran ganando menos, pero donde tuvieran la certeza de que su esfuerzo sería reconocido y pudieran crecer, cuando menos donde no se sintieran usados.

En estas nuevas circunstancias, los incumplimientos empezaron de nuevo, la calidad bajó otra vez, naturalmente, las quejas llovieron y los contratos para exportación fueron cancelados. Y es que ya no estaban aquellos que sabían hacer las cosas y los nuevos tardaban mucho en aprender; la fábrica del Sr. González estaba peor que antes; es decir, las puertas que con tanta dificultad se habían abierto, bruscamente se cerraron.

#### **REFLEXION:**

Vale la pena reflexionar acerca de lo siguiente:

- ¿Ha tenido problemas parecidos a los del Sr. González?, por ejemplo, ¿Quejas por retrasos, incumplimientos, baja calidad?
- Exactamente ¿en qué consisten sus principales problemas?
- Cuando los problemas tienen que ver con "falta de capacidad de producción" ¿responsabiliza por completo al departamento de producción? o ¿invita a los encargados de los demás departamentos a analizar la parte que cada uno de ellos juega en esos problemas?
- ¿Conoce bien a sus empleados? ¿Sabe cuáles son sus expectativas y sus aspiraciones y en suma, sus valores? ¿Sabe cómo realmente motivarlos? o ¿actúa como lo hace la mayoría, basado en supuestos y en prácticas comunes?
- ¿Hace participar a sus empleados en la solución de los problemas? ¿Escucha y pone en práctica algunas de sus urgencias e ideas? o ¿la participación de los trabajadores se limita a ejecutar sus decisiones?
- ¿Sus empleados se benefician personalmente cuando gracias a su esfuerzo y a sus ideas se consiguen mayores ganancias? ¿Existen razones reales y concretas para que

sus trabajadores tengan ganas de dar lo mejor de si mismo?  
¿Es congruente pedirle a los trabajadores "que se pongan la camiseta"?

### 2.3.1.2: **ANALISIS DE LA EMPRESA**

#### 2.3.1.2.1

##### **LAS PARTES INTERESADAS DE LA EMPRESA**

Cualquier parte, es decir, cualquier persona, organismo, institución, etc., que pierde algo si una empresa fracasa o desaparece es una "parte interesada" de esa empresa.

Poniéndolo en términos positivos podríamos decir que *las partes interesadas en una empresa son todas aquellas que esperan obtener algo positivo de ella.*

Las partes interesadas en una empresa se pueden encontrar dentro de tres niveles diferentes:

### 1) EL ENTORNO.

Se refiere a todo lo que esta alrededor de la empresa y que aunque no forma parte directamente de ella, de alguna manera la influye por ejemplo; los cliente y distribuidores, los proveedores, los competidores, las instituciones financieras, el gobierno, los accionistas, si los hay , los vecinos del lugar entre otros.

### 2) LA EMPRESA.

La empresa misma, donde las partes interesadas principalmente son sus recursos humanos en todos los niveles: directivos, gerentes, supervisores, trabajadores, personal administrativo, secretarias, etc.

### 3) EL EMPRESARIO.

Es el centro de la empresa. El empresario es la principal fuerza impulsora de la empresa - o su principal obstáculo -.

#### 2.3.1.2.2

#### CARACTERISTICAS DE UNA EMPRESA EXITOSA

Para que a una empresa se le pueda llamar "exitosa", debe tener todas las siguientes características sin importar su tamaño:

- RENTABILIDAD

Una empresa es **rentable** cuando hace bien lo que debe de hacer y, como consecuencia, satisface las expectativas de todas las partes interesadas.

- LEGITIMIDAD

Una empresa es **legítima** cuando lo que hace para satisfacer las expectativas de las partes interesadas lo hace dentro del marco de la ley y de lo socialmente aceptable.

- EQUIDAD

Una empresa tiene **equidad** si distribuye con justicia los beneficios que le corresponden a cada una de las partes interesadas.

- ESTABILIDAD

Una empresa tiene **estabilidad** cuando satisface de una manera consistente en el presente las expectativas de las partes interesadas y está en condiciones de seguirlo haciendo en el futuro.

- POTENCIALIDAD

Una empresa tiene **potencial** cuando logra la buena disposición de todas sus partes interesadas para afrontar nuevos retos.

**TABLA 1: MEDICION DE LAS CARACTERISTICAS  
DE UNA EMPRESA EXITOSA**

CRITERIOS	ESTÁ MAL Y DEBE MEJORAR	CUMPLE A MEDIAS	ESTA BIEN POR AHORA
RENTABILIDAD/EFEICIENCIA			
EQUIDAD			
LEGITIMIDAD			
ESTABILIDAD			
POTENCIAL			

**TABLA 2: EVALUACION Y PROPUESTAS DE MEJORAS  
EN LAS FALLAS ENCONTRADAS.**

CRITERIOS	FALLAS PRINCIPALES	ACCIONES DE MEJORA
RENTABILIDAD		
LEGITIMIDAD		
EQUIDAD		
ESTABILIDAD		
POTENCIAL		

### 2.3.1.2.3

#### LOS MOMENTOS DE CAMBIO EN UNA EMPRESA

##### CAMBIO POR ANTICIPACION:

Cuando hay "avisos" o "indicios" de que los resultados esperados pueden ponerse en riesgo, aunque no existan todavía problemas reales importantes.

##### \* CARACTERISTICAS:

Se debe realizar en forma gradual - pequeñas mejoras - en áreas donde es alta la probabilidad de éxito.

##### \* PUNTOS CLAVE:

Es importante involucrar en los esfuerzos de cambio no a toda la organización sino sólo a aquellos elementos que mejor comprendan la necesidad de cambiar y que estén bien dispuestos a colaborar.

\* *ESTRATEGIA PARA REALIZAR EL CAMBIO:*

Es deseable que el empresario participe en los cambios, pero dando el mayor peso de la participación a las personas adecuadas sin que descuiden sus responsabilidades presentes.

CAMBIO POR REACCION:

Hablamos de este tipo de cambio cuando se resta importancia a ciertos indicios o señales de "peligro" para la empresa y se emprenden acciones sólo hasta que los problemas están encima.

Es bastante frecuente que no se produzcan los cambios por anticipación, puesto que se cree que los problemas son pasajeros y que como vinieron se irán. En otras palabras, los cambios por reacción se dan más que los cambios por anticipación porque existe esa famosa "resistencia al cambio".

\* *CARACTERISTICAS:*

Aunque el cambio tiene lugar cuando los problemas ya están presentes, todavía se realiza oportunamente. Sin embargo, se necesita firmeza y constancia para evitar regresar a la situación problemática. Puesta que se dispone de muy poco tiempo, es preciso actuar enérgicamente, haciendo de lado todo intento tibio y parcial.

\* *PUNTOS CLAVE:*

Todos los esfuerzos deben concentrarse en la solución de los problemas, poniendo especial atención en los recursos críticos que más puedan favorecer o impedir las acciones necesarias para conseguir los cambios deseables.

*\* ESTRATEGIA PARA REALIZAR EL CAMBIO:*

Es indispensable (ya no sólo deseable) la participación y el compromiso del empresario y de las personas involucradas en el problema. Se deben establecer nuevas responsabilidades y formas de hacer el trabajo de manera que se evite la repetición del problema.

**CAMBIO POR CRISIS:**

Se presenta cuando los problemas son tan graves que generalmente no pueden ya solucionarse internamente en la empresa. Con frecuencia ocurre que, cuando el empresario se da cuenta de lo urgente y necesario que es el cambio, aparece el pánico que impide tener la serenidad suficiente para tomar decisiones importantes. Por esta razón no es fácil introducir los cambios que ayuden a la empresa a salir de la crisis.

*\* CARACTERISTICAS:*

A pesar de la urgencia se debe reflexionar con serenidad sobre cuáles son los aspectos que prioritariamente deben ser cambiados y tomar las decisiones con firmeza. En este momento es vital ganar tiempo para solucionar la crisis.

*\* PUNTOS CLAVE:*

Generalmente los elementos determinantes para salir de la crisis se encuentran fuera de la empresa. Por ello, los esfuerzos se deben dirigir a persuadirlos y a negociar para lograr apoyo, recursos y tiempo, tan necesarios en ese momento.

\* *ESTRATEGIA PARA REALIZAR EL CAMBIO:*

Conviene elaborar un plan que resulte atractivo en términos de los beneficios futuros que pueden recibir las partes interesadas que presten ayuda. Es preciso ganar aliados externos e internos y mantener informados a todas las partes involucradas de una manera veraz y oportuna. También puede resultar de mucha ayuda, hacerse asesorar por alguien que pueda ver el problema más objetiva y fríamente, si estar involucrado emocionalmente.

Los roles vitales, a diferencia de los roles funcionales, no son actividades o tareas concretas que el empresario realiza, sino *actitudes o tendencias a actuar en determinada forma*. Se puede decir que el éxito de una empresa depende en gran medida de la manera en que el empresario desempeña sus "roles vitales".

Los roles de todo buen empresario o mejor dicho un buen empresario es:

° **VISIONARIO.**

Un empresario visionario descubre oportunidades de hacer buenos negocios y comunica sus proyectos e ideas a la gente adecuada para obtener su apoyo. Un empresario visionario analiza los posibles problemas y obstáculos, pero encuentra la manera de solucionarlos y visualiza la forma en que tendrá más posibilidades de éxito. Y obviamente, un empresario es visionario no sólo cuando va a iniciar una empresa, sino también cuando descubre y comunica a su gente nuevas oportunidades para mejorar su empresa actual.

° **EMPRENDEDOR.**

Un empresario emprendedor, cuando descubre oportunidades de negocio, trabaja activamente para hacer realidad esas oportunidades y, mediante un esfuerzo constante, logra que el negocio se establezca y se fortalezca. En otras palabras, un empresario emprendedor no es sólo un soñador de grandes negocios, sino alguien que pone manos a la obra para concretar ideas y proyectos.

° **CONCERTADOR.**

Un empresario concertador es capaz de integrar diferentes puntos de vista y de conseguir la buena disposición de todas las "partes interesadas" para sacar adelante a su empresa. Un empresario no sólo debe ser concertador cuando va apenas a formar a su empresa, sino siempre que necesita conseguir la participación conveniente de cualquier parte que esté interesada en su empresa.

° **EQUILIBRADOR.**

Un empresario equilibrador está siempre atento a la forma en que funcionan todas y cada una de las partes que tienen que ver con el desarrollo de la empresa, de manera que pueda mantener el equilibrio adecuado entre todas las partes; el equilibrio implica también balancear adecuadamente el presente con el futuro. Si un empresario sólo se preocupa de hacer planes, descuida las acciones que se necesitan para afrontar con éxito el presente. Si, en cambio, sólo le da importancia a los compromisos presente, es probable que en un futuro próximo se le acaben esos compromisos y, aunque tenga mucho que ofrecer, no tenga a quién ofrecerlo.

° INNOVADOR.

Un empresario innovador imagina, crea y comunica nuevas formas deshacer las cosas. Un empresario es innovador desde el momento en que planea un negocio con características que lo hacen diferente de otros, pero también es innovador cuando introduce cambios en su empresa que ayudan a producir más, a mejorar la calidad, a reducir los tiempos de producción, a prestar mejor un servicio, a llevar controles más precisos, en resumen, a que su empresa consiga mejor las metas que se propone.

**TABLA 3: EVALUACION DE LA FRECUENCIA DEL DESEMPEÑO  
DE LOS ROLES VITALES.**

ROLES VITALES	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
VISIONARIO			
EMPRENDEDOR			
CONCERTADOR			
EQUILIBRADOR			
INNOVADOR			

2.3.1.2.4

**EL EQUILIBRIO ENTRE LOS ROLES FUNCIONALES  
Y LOS ROLES VITALES.**

La mayoría de los empresarios que han creado sus empresas y las mantienen vigentes, desempeñan adecuadamente sus roles vitales. Naturalmente hay quienes tienen más habilidad para desempeñar unos roles y menos para desempeñar otros. Por ejemplo, puede haber quien sea muy visionario, pero no tan emprendedor o equilibrador: o quien sea muy emprendedor pero no tan concentrador, etc.

Lo importante es que el empresario desempeñe todos los roles vitales, haciendo énfasis en aquellos roles que, dependiendo del momento o necesidades del negocio, sean más importantes. En algunos casos puede suceder que el empresario no tenga la suficiente habilidad para desempeñar alguno de los roles vitales. Cuando esto ocurre, puede pedir ayuda a algún amigo o consejero para desarrollar la habilidad. Sin embargo, el rol en sí mismo no debe delegarlo pues con el transcurso del tiempo lo perderían y, como ya se explico, esto no es aconsejable si se quiere ser un empresario de éxito.

Es muy aconsejable tener presente que... *Un empresario puede llegar a delegar la mayoría de los roles funcionales, pero nunca debe dejar a un lado ni uno solo de sus roles vitales.*

**2.3.1.3: MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA COMPETITIVIDAD**  
**"UNA DECISIÓN HACIA EL FUTURO"**

**2.3.1.3.1**

**EL MOVIMIENTO DE LA CALIDAD, HISTORIA DE LA CALIDAD.**

Los conceptos y las prácticas de la calidad han ido cambiando a través de los años y, poco a poco, han ido mejorando y enriqueciéndose gracias a las aportaciones de numerosos estudios del tema y a las experiencias de muchos empresarios que han hecho de la calidad un punto fundamental en sus empresas.

TABLA 4: HISTORIA DEL MOVIMIENTO DE LA CALIDAD.

ETAPA DEL MOVIMIENTO DE CALIDAD	INSPECCION	CONTROL ESTADÍSTICO DEL PROCESO	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO
PERIODO	REVOLUCION INDUSTRIAL 1929	1930 - 1949	1950 - 1979	1980 - A LA FECHA
¿QUÉ BUSCA LA CALIDA?	EVITAR QUE LOS PRODUCTOS DEFECTUOSOS LLEGUEN AL CONSUMIDOR	UNIFORMAR EL PRODUCTO FINAL.	SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE, INVOLUCRANDO TODO EL PROCESO PRODUCTIVO	QUE LA EMPRESA SE MANTENGA COMPETITIVA
¿CÓMO SE LOGRA LA CALIDAD?	DETECTANDO PRODUCTOS DEFECTUOSOS Y SEPARANDOLOS	IDENTIFICANDO LA CAUSAS DE LOS DEFECTOS Y CONTROLÁNDOLAS	ASEGURANDO LA CALIDAD EN TODAS LAS ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO PRODUCTIVO	REALIZANDO ACCIONES DE MEJORA ENFOCADAS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA
¿QUÉ MÉTODOS SE UTILIZAN?	ESTÁNDARES Y MÉDICIÓN	LAS HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO	INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL EN LA PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN, EVALUACIÓN Y AJUSTE DE LA ESTRATEGIA DE MEJORA DE LA EMPRESA
¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE?	DEPARTAMENTO DE INSPECCIÓN	DEPARTAMENTOS DE CONTROL DE CALIDAD Y MANUFACTURA	TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA	EL DIRECTOR DE LA EMPRESA LIDEEA EL ESFUERZO DE TODOS
¿CUÁL ES EL LEMA?	LA CALIDAD SE INSPECCIONA	LA CALIDAD SE CONTROLA	LA CALIDAD SE DISEÑA	LA CALIDAD SE ADMINISTRA

## 2.3.1.3.2

**El Proceso de Mejoramiento Continuo**

Para que una empresa pueda ser competitiva y obtener beneficios económicos, debe satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas y para estar en condiciones de satisfacer las necesidades de todas esas partes interesadas, debe satisfacer por principio de cuentas, las necesidades y expectativas de los clientes, pues de ellos provienen los recursos económicos que dan vida a la empresa y que permiten satisfacer las expectativas de las demás partes interesadas.

Una empresa sólo puede satisfacer adecuadamente las necesidades y las expectativas de los clientes, cuando les da servicios o productos de calidad y un excelente mecanismo para lograr que las características de los productos o servicios que una empresa ofrece realmente correspondan a las características que los clientes esperan y necesitan es esos productos o servicios es el *Proceso de Mejoramiento Continuo*.

Al diseñar y aplicar el PMC es preciso asegurar que concurren cuatro condiciones básicas:

- 1) Que los esfuerzos estén orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- 2) Que el empresario-director asuma efectivamente su papel de líder de toda la empresa.
- 3) Que se promueva y asegure la participación y el compromiso de todos los integrantes de la empresa.
- 4) Que se involucre a todos los procesos de la cadena productiva de la empresa.

Los primeros esfuerzos por reducir errores, tiempos improductivos, desperdicios, etc., se empezarán a reflejar en una mejor calidad en los productos o servicios, en menores costos y en mayor productividad. Esto, a su vez, reforzará el ánimo del personal, creará una sensación de logro y motivará a seguir adelante. Como un resultado de todo lo anterior, se deriva el beneficio de incrementar poco a poco la participación en el mercado, obteniendo mayor estabilidad y potencial para el futuro.

Esquematisando un poco, se pueden mencionar diferentes clases de beneficios:

- \* Beneficios de Operación.
- \* Beneficios Administrativos.
- \* Beneficios en el ambiente de trabajo.
- \* Beneficios en la relación con el entorno.

Cuando se mejora la calidad a través del PMC tiene lugar una reacción en cadena que puede ilustrarse con el siguiente diagrama:

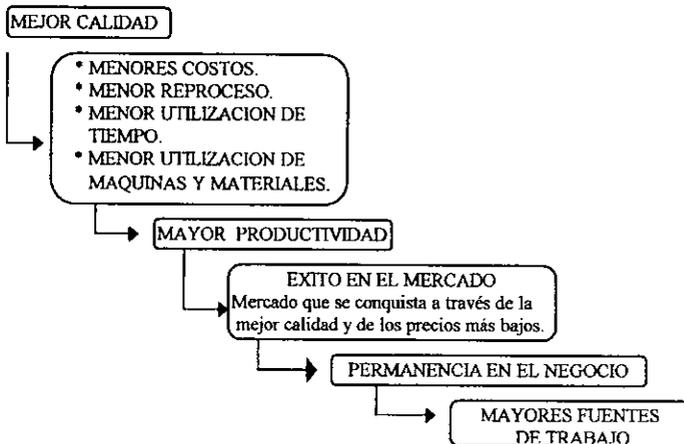


FIGURA 2: LA REACCION EN CADENA DE LA CALIDAD

## 2.3.1.3.3

**Los Compromisos del Empresario ante el PMC.**

Los hechos o acciones clave que un empresario-director debe llevar a cabo para tener éxito en el PMC son:

- 1.- Decidir, junto con todos los empleados, qué es lo que quisieran que llegara a ser la empresa.
- 2.- Dirigir y liderar el esfuerzo de todos los integrantes de la empresa hacia la satisfacción de la expectativas del cliente de una manera integral y no solamente hacia la reducción de costos.
- 3.- Mostrar, mediante hechos concretos, deseos de mejorar la calidad de vida de todos los integrantes de la empresa.
- 4.- Participar de una manera activa en la identificación de problemas importantes y ayudar a los empleados a que aprendan a resolverlos.
- 5.- Establecer mecanismos prácticos y funcionales para que los empleados hagan sugerencias de mejora y permitir que pongan en práctica las sugerencias viables.
- 6.- Otorgar reconocimiento y otras clases de recompensas a los empleados por sus esfuerzos y contribuciones.
- 7.- Mantener informados a los empleados acerca de los éxitos y fracasos del PMC.
- 8.- Mantenerse personal y activamente involucrado a lo largo de todo el PMC y no únicamente durante su arranque.

## 2.3.2 MODULO DOS: "PLANEACION DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO"

### 2.3.2.1: *INTEGRACION DEL EQUIPO GUÍA*

#### 2.3.2.1.1

#### LOS ELEMENTOS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

El mejoramiento continuo es posible solo cuando sus elementos constitutivos que son Planear, Hacer, Verificar y Ajustar (PHVA); se repiten en forma cíclica, es decir cuando se vuelven a planear nuevas acciones de mejoramiento después de haber ajustado las que ya se pusieron en práctica.

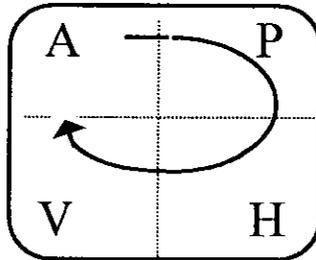


FIGURA 3: LOS ELEMENTOS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

#### PLANEAR.

EL Proceso de Mejoramiento Continuo no es un conjunto de acciones que se llevan a cabo gracias a inspiraciones del momento, sino que deben tener un propósito y una dirección claros. Por eso, para que realmente existan buenas probabilidades de que el PMC ayude efectivamente a mejorar la competitividad de la empresa, es indispensable planear.

Las principales acciones de se deben hacer para planear son:

1. Clarificar la razón de ser del negocio.
2. Determinar cuál es la situación a la que desea llevar el negocio.
3. Identificar cuál es la situación actual del negocio.
4. Decidir cuáles son las acciones o proyectos de mejora que se necesitan para pasar de la situación actual a la situación deseada.
5. Seleccionar a las personas que directamente serán responsables de llevar a cabo los proyectos de mejora.
6. Determinar cuál es el entrenamiento necesario para que los responsables puedan aplicar adecuadamente el ciclo PHVA en sus proyectos de mejora.
7. Identificar los recursos necesarios para que se puedan llevar a cabo los proyectos de mejora.

#### **HACER**

Sin lugar a dudas el planear aumentar gradualmente las probabilidades de que el PMC funcione adecuadamente, pero *no existe ninguna probabilidad de éxito si los planes no se llevan a cabo*. En este sentido el "Hacer" es un elemento crítico dentro del ciclo PHVA

Básicamente, el Hacer implica lo siguiente:

1. Entrenar al personal que se asignó como responsable directo de los proyectos de mejora. Esto es, desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan para que puedan poner en práctica el ciclo PHVA.
2. Conseguir y asignar los recursos necesarios pra los proyectos de mejora.
3. Poner en práctica los proyectos de mejora que hayan sido seleccionados.

**VERIFICAR**

Desafortunadamente nada garantiza que las cosas siempre funcionen exactamente como se planean, ni la planeación cuidadosa ni la voluntad para hacer bien las cosas, pues siempre existe la posibilidad de cometer errores. Por esta razón, es muy importante mantenerse informados acerca de cómo está funcionando el PMC.

Las acciones principales que se deben llevar a cabo son las siguientes:

1. Determinar si se han logrado o no las mejoras planeadas.
2. Constatar si se llevaron a cabo las acciones de mejora conforme a lo planeado o si las mejoras son resultado de otros factores.
3. Descubrir cuáles son las razones reales por las que no se han conseguido las mejoras planeadas.
4. Averiguar si las acciones de mejora se realizan por presión o por que el tratar de mejorar se está convirtiendo en un actitud autentica.

**AJUSTAR**

Para que una empresa realmente consiga ser competitiva no basta con que haga mejoras accidentales o aisladas, sino que deben hacerlo de manera constante. El "Ajustar" es precisamente el elemento que le da continuidad al Proceso de Mejoramiento Continuo.

Básicamente, el Ajustar consiste en realizar las siguientes acciones:

1. Identificar las acciones que se deben realizar para corregir los errores tanto en los planes como en la aplicación.

2. Determinar las acciones que son necesarias para mantener los logros alcanzados y no perder lo ganado.
3. Descubrir nuevas áreas de oportunidad para que la empresa siga mejorando.

#### 2.3.2.1.2

### LA NECESIDAD DE PLANEAR

Es muy frecuente que en nuestras empresas nos veamos enfrascados en resolver una serie de problemas "urgentes", que llenan prácticamente todo nuestro tiempo y que sobrepasan nuestra capacidad de resolverlos satisfactoriamente. Esta situación nos hace vivir saturados de actividades y nos hace sentir cansados y tensos. Y no obstante tantas actividades y "compromisos" al final del día tenemos la sensación de que todo el esfuerzo invertido no ha redituado mucho, pues nos damos cuenta de que aunque hemos estado muy ocupados, nuestro negocio no avanza como quisiéramos y que los problemas que enfrentamos durante el día nuevamente los enfrentaremos mañana. De esta manera, parece que nuestra empresa sólo "flota" pero no se dirige a ninguna parte.

Cuando esto ocurre es un indicio de que no hay planeación y de que, por lo tanto, urge darnos para aclararnos a nosotros mismos dónde estamos parados en este momento, para analizar lo que debemos hacer para conseguir lo que deseamos, para pensar en los recursos que necesitamos y para buscar la mejor forma de organizarnos que nos ayude a trabajar en los aspectos que son realmente importantes para llegar a la meta u objetivo planeado. Hacer todo lo anterior es planear.

Ahora bien, la planeación es tan determinante que conviene asegurarse de que incluya todos los aspectos de la empresa. Cuando el empresario decide hacer él solo la planeación, corre el riesgo de dejar de ver cosas importantes que quizás otros podrían ver. Por eso, una adecuada planeación involucra también a las personas que conforman la empresa. De esta manera, no sólo se tiene más información y enriquecimiento, sino que se logra un mayor compromiso en la ejecución de los planes.

#### 2.3.2.1.3.

#### LA RESPONSABILIDAD DEL EMPRESARIO

Si bien es cierto que una empresa la constituyen todas las personas que trabajan en ella. El empresario es su guía y tiene la responsabilidad de coordinar y dirigir los esfuerzos de todos, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de todos ellos.

Actualmente vivimos en una época en donde no resulta fácil cumplir el propósito de satisfacer las expectativas de todas las partes interesadas, pues eso sólo es posible cuando las empresas son competitivas. Para que una empresa sea competitiva y pueda satisfacer las expectativas de todas las partes interesadas, no tiene otra opción que la de mejorar continuamente.

Para que la empresa, como tal, logre entrar en un Proceso de Mejoramiento Continuo, se necesita la participación y el compromiso de todas las personas que la conforman. Para conseguir esa participación y compromiso de todos, es preciso que el empresario y sus colaboradores más

cercanos inicien dicho Proceso de Mejoramiento Continuo, pues sólo ellos, por su poder de decisión y por la posición que ocupan dentro de la organización, pueden desencadenar los cambios que se necesitan..

Sin embargo, para que el empresario se convierta en un líder auténtico en el Proceso de Mejoramiento Continuo en su empresa y no haga depender los cambios necesarios sólo del poder que tiene como patrón, es preciso que él y sus colaboradores más cercanos demuestren con su ejemplo que es posible cambiar. Recuerde que "...obras son amores y no buenas razones..."

#### 2.3.2.1.4

### EL EQUIPO GUIA

Se ha insistido en que el empresario es la principal fuerza impulsora de su empresa y que su futuro depende de lo que él haga o deje de hacer. Esto no quiere decir que él solo tiene que hacer todas las cosas importantes en la empresa. De hecho, para iniciar y mantener un Proceso de Mejoramiento Continuo es muy recomendable apoyarse en la gente clave de su empresa y formar un equipo con ellos.

Cuando se habla de "equipo" nos referimos a un grupo de un determinado número de personas, pues éste depende de las dimensiones de la empresa. Si, por ejemplo una empresa es demasiado pequeña y está formada, digamos, por seis o siete personas, tal vez el "equipo" estaría formado por el patrón y por la persona de su mayor confianza. Si sólo tiene dos o tres trabajadores, seguramente no habría necesidad de formar un equipo guía en el sentido estricto y el patrón mismo bien

podría ser el promotor del PMC. Naturalmente, en la medida en que un mayor número de personas, el equipo guía también crece, pues el criterio principal para formar ese equipo es el de incluir en él a las personas que por su posición formal dentro de la organización o por otras razones (ya sean conocimientos, habilidades, etc.), ejercen influencia sobre algún grupo determinado de personas. En otras palabras, en el equipo guía se deben incluir a todas las personas que tienen posiciones clave dentro de la empresa.

Los integrantes del equipo guía prácticamente ya están colaborando con el jefe o patrón. Si se observa de seguro en los negocios ya se tiene personas que auxilian en la tarea de conducir el negocio. Lo que es probable que ocurra es que no exista la estructura y las condiciones necesarias para que se aproveche la experiencia y comentarios que ellos poseen. Por esta razón, es necesario integrarlos como un grupo guía bien estructurado, de modo que se les permita tomar parte en el PMC.

Es conveniente integrar un "equipo guía" por las siguientes razones:

\* Los problemas complejos de la empresa se pueden solucionar de una manera más efectiva, pues con la contribución de varias personas clave los problemas se abordan desde diferentes puntos de vista y hay más opciones de solución.

\* Hay más probabilidades de que se pongan en práctica los acuerdos, pues en el equipo guía están personas con poder de decisión y autoridad en sus respectivas áreas.

\* Con el fin de servir de ejemplo ente toda la empresa, es aconsejable que las primeras acciones de mejoramiento surjan de los líderes del negocio, que son precisamente el jefe y su equipo guía.

\* Puesto que el equipo guía tiene representantes de todas las áreas importantes de la empresa, se promueve la participación y el compromiso de la empresa como un todo y no sólo de partes aisladas. Esto hace que la motivación sea mayor y que los resultados sean mejores.

\* Con la participación de varias personas en el equipo guía habrá una mayor seguridad respecto de las decisiones tomadas. Cuando hay una dirección clara hay mayor confianza y compromiso en el resto de los miembros de la empresa.

#### 2.3.2.1.5

#### **PERFIL DESEABLE DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO GUIA**

La labor del equipo guía es determinante para el éxito del PMC, por eso se debe poner un especial cuidado en seleccionar a las personas que formarán dicho equipo. Algunas características que deben tener los integrantes del equipo guía son las siguiente:

\* Deben tener la fortaleza, el ánimo y la paciencia suficientes para continuar con el esfuerzo de mejoramiento, sin desmoralizarse ante los reveses que seguramente surgirán.

- \* Deben ser disciplinados para reunirse periódicamente a revisar avances, discutir problemas, proponer apoyos y mejorar las condiciones con el PMC.
- \* Deben estar dispuestos a cambiar, si es necesario, las formas de pensar y trabajar. Para ello es absolutamente indispensable que estén abiertos a las opiniones de los compañeros o subordinados y a aceptar que los demás también tienen buenas ideas y pueden tomar decisiones acertadas.
- \* Deben estar convencidos de que es importante y necesario promover activamente la educación y el entrenamiento de todos los integrantes de la empresa.
- \* Deben tener la capacidad de reflexión y análisis que les ayude a tomar las decisiones apropiadas a cada caso, en lugar de actuar mecánicamente.
- \* Deben ser capaces de reconocer que cada persona tiene sus propias metas e intereses, a fin de no contraponer los intereses de la empresa a los de los individuos, sino de encontrar caminos para que, consiguiendo las metas de la empresa, se consigan también las metas de las personas.
- \* Deben tener la habilidad para descubrir los problemas críticos y las áreas de oportunidad de la empresa.
- \* Deben estar dispuestos a facilitar las cosas a sus subordinados o compañeros dentro de su área de competencia, para conseguir las mejoras propuestas.

\* Deben tener la disposición para realizar y mantener los cambios que van dando resultados como una forma de asegurar las mejoras alcanzadas.

\* Deben ser capaces de evaluar con objetividad el PMC, de manera que se reconozcan oportunidades tanto los errores como los logros individuales y grupales.

**TABLA 5: EVALUACION DE LAS CARACTERISTICAS EN  
LOS INTEGRATES DEL EQUIPO GUIA**

NOMBRES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	OBSERV.

*SIGNIFICADO DE LOS NUMEROS UTILIZADOS COMO CRITERIOS DE  
EVALUACION DENTRO DE LA TABLA ANTERIOR:*

- 1.- Compromiso.
- 2.- Liderazgo.
- 3.- Capacidad de trabajo en equipo.
- 4.- Animo y paciencia.
- 5.- Disciplina.
- 6.- Objetividad.
- 7.- Capacidad de negociación.
- 8.- Capacidad de reflexión y análisis.
- 9.- Convencimiento.
- 10.- Disposición al cambio.
- 11.- Creatividad / Innovación.
- Observ. - Observaciones.

2.3.2.1.6

**DINÁMICA DEL EQUIPO GUÍA**

1. *El objetivo del equipo guía debe ser claro y compartido por todos los integrantes.*

Por una parte, el objetivo del equipo debe ser tan claro y preciso, que no dé lugar a distintas interpretaciones sino

que signifique exactamente lo mismo para todos. Por otra parte, todos los integrantes deben estar convencidos de que vale la pena tratar de conseguir el objetivo planteado, pues si no es así no habrá un compromiso real y eso restará eficiencia.

2. *Debe haber un plan de trabajo bien definido.*

Dicho plan de trabajo debe describir lo más detalladamente posible, la forma en que se van a conseguir los objetivos. Debe incluir las actividades concretas que se van a realizar, los plazos, los recursos que se necesitan, así como las responsabilidades y compromisos concretos.

3. *Es preciso definir el rol de cada integrante del equipo.*

Para ello es necesario conocerse bien, de manera que se puedan aprovechar adecuadamente los conocimientos y habilidades de cada miembro en beneficio del grupo.

4. *Se necesitan mecanismos adecuados de comunicación.*

Son absolutamente necesarios el diálogo y la discusión. El diálogo sirve para generar y clarificar ideas, mientras que la discusión ayuda a confrontar ideas y valores así como a seleccionar las mejores alternativas de solución.

Es importante tener en cuenta que las discusiones son hechos totalmente normales y que no implican en sí mismas un deterioro en las relaciones. Lo que deteriora las relaciones personales "no es el fondo de la discusión sino la forma". De hecho puede haber diferencias fundamentales entre los miembros del grupo, y sin embargo existir muy buenas relaciones. Pero para que eso ocurra es preciso que todos los integrantes del grupo admitan que existen opiniones y valores diferentes y que todos son igualmente respetables. Por otro lado, ayudará mucho tener siempre

presente que todos los integrantes del grupo tienen el derecho de no estar de acuerdo con las opiniones y valores de los demás y de manifestar su desacuerdo, pero no de imponer su punto de vista.

*5. Deben haber reglas claras de decisión.*

Principalmente cuando no hay consenso respecto de alguna decisión pueden surgir conflictos, por lo que deben existir procedimientos establecidos de antemano y aceptados por el grupo para resolver las diferencias.

Es muy importante que se cree conciencia dentro del grupo de que las decisiones tomadas en el mismo, dejan de ser iniciativas individuales y pasan a ser decisiones del equipo, aunque sigan existiendo diferentes puntos de vista. De esta manera, el compromiso de llevar a cabo las decisiones no es sólo de quienes las apoyaron, sino de todos.

*6. Es necesario la participación activa y balanceada de todos.*

Es muy importante promover y propiciar la participación de todos los integrantes del grupo, permitiendo que todos digan lo que piensan sin sentirse incómodos o amenazados, pero también sin ofender, humillar o agredir a los demás integrantes. La designación de un coordinador o facilitador es un buen recurso para garantizar que se dé esta condición.

*7. Hay que buscar objetividad.*

Los problemas deben ser abordados a partir de información objetiva y confiable, evitando tomar decisiones basadas en suposiciones, sentimientos o interpretaciones personales.

Naturalmente los aspectos anteriores no se consiguen desde la primera vez y sólo la práctica del trabajo en grupo hará que el equipo guía madure como tal. También es importante que alguien se encargue de recordarle constantemente a todos, los puntos mencionados, con el fin de que siempre estén frescos en la mente de cada integrante especialmente en las juntas de trabajo.

#### 2.3.2.1.7

### LAS REUNIONES DEL EQUIPO GUÍA

El objetivo del equipo guía es el de iniciar y promover eficientemente un PMC en la empresa y no el de reunirse. Sin embargo un buen medio para conseguir el objetivo son precisamente las reuniones de trabajo.

Para que las reuniones de trabajo sean productivas y conduzcan realmente hacia los objetivos trazados, es preciso poner atención en los siguientes puntos:

- \* Hacer reuniones periódicas semanal o quincenalmente, por ejemplo, en los días en los que todos los miembros del equipo puedan asistir. Hay que fijar y respetar reglas de asistencia y puntualidad.

- \* Registrar POR ESCRITO los acuerdos y compromisos a los que se llegue en las reuniones, determinando plazos de cumplimiento y responsables de ejecutarlos.

- \* Al finalizar cada reunión, fijar los puntos a tratar en la siguiente reunión.

- \* Al inicio de cada sesión mencionar los puntos que serán abordados de acuerdo con la agenda establecida en la reunión

anterior, aunque la agenda puede modificarse de acuerdo con las circunstancias.

\* Asegurarse de no tener interrupciones durante la reunión (llamadas telefónicas, autorización de documentos o cheques, consultas técnicas, visitas inesperadas, etc.).

\* Participar teniendo en mente el objetivo claro y la información necesaria para poder tomar decisiones.

\* Tener el cuidado de que se designe un moderador que propicie la participación de todos y que evite que se desvíen las intervenciones del objetivo propuesto.

\* Evitar que las discusiones se prolonguen sin ningún provecho.

\* Evitar que las reuniones se conviertan en campos de batalla en donde se resuelvan problemas ajenos al objetivo o que se utilicen para buscar culpables.

#### 2.3.2.1.8

### **CAPACITACION PARA EL EQUIPO GUÍA**

Es muy importante para poder iniciar el PMC en un empresa que el equipo guía conozca muy bien los conceptos en que se basa el PMC y los pasos que se deben dar para implantarlo. El equipo guía debe estar bien entrenado, porque sus integrantes serán el modelo a seguir por el resto de la empresa; ellos son los que fijan la dirección y el ritmo de los cambios y ellos son los que deben enseñar y demostrar con su ejemplo la nueva forma de trabajar.

La capacitación básica del equipo guía debe estar orientada a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes que permitan a sus integrantes dirigir el PMC.

Dicha capacitación deberá abordar el estudio de los siguientes puntos:

- \* La necesidad de cambiar ante el nuevo contexto.
- \* La empresa y sus partes interesadas.
- \* Las características de una empresa exitosa.
- \* La evolución del movimiento de la calidad.
- \* La competitividad, la calidad y el Proceso de Mejoramiento Continuo.
- \* Las condiciones necesarias del PMC y los elementos del PMC.
- \* Los beneficios del PMC.

#### 2.3.2.1.9

##### **PRIMERAS ACCIONES DEL EQUIPO GUÍA**

Después de haber comprendido por qué el Proceso de Mejoramiento Continuo es una alternativa conveniente para mejorar a la empresa y a sus personas y de haber tomado el compromiso de trabajar activamente para iniciar y mantener el PMC, es importante llevar a cabo las primeras acciones concretas.

Las primeras acciones deben estar encaminadas a ganar credibilidad. La credibilidad se gana con hechos y no con palabras, por lo tanto, en lugar de prometer cosas a los demás integrantes de la empresa, es preciso demostrarles con hechos que las cosas están empezando a cambiar. Así pues, conviene iniciar con cambios notorios, por ejemplo, mejorando las condiciones de orden, limpieza, seguridad, comodidad, apariencia, etc., pues este tipo de cambios, cuando menos, despertará el interés y generará expectativas.

Junto con esos cambios "externos" es vital que se dé otro cambio que, tal vez, será un poco más difícil, pero que será muy impactante: un cambio en la forma de dirigir. Por ejemplo, permitir una mayor participación de los subordinados en la toma de decisiones y, ante las situaciones problemáticas, buscar soluciones en vez de culpables.

Cuando la gente se haya dado cuenta de estos cambios estará más receptiva ante las propuestas y, entonces, serán propicias las condiciones para comunicarles abiertamente el compromiso de iniciar el Proceso de Mejoramiento Continuo. Es muy recomendable que el equipo guía reúna a todo el personal con ese propósito, buscando un momento en que las circunstancias ayuden a que la gente esté dispuesta a escuchar.

Pero antes de hacer cualquier cosa el empresario debe estar plenamente consciente de que NO DEBE INICIAR un PMC si no está suficientemente convencido, comprometido y preparado para sostener el esfuerzo a largo plazo, ya que si tiene una "salida en falso", los integrantes de la empresa se volverán escépticos y no volverán a creer en sus intentos posteriores de mejora.

**TABLA 6: FORMATO PARA REALIZAR LAS PRIMERAS  
ACCIONES EN EL PMC.**

1ras. ACCIONES DE MEJORA- MIENTO	RECURSOS NECESARIOS:				RESPON- SABLE	FECHA DE	
	EQUIPOS	PERSONAS	CONOCIMIENTOS	\$		INICIO	TERMI- NACION

2.3.2.2: *COMO TRAZAR EL CAMINO HACIA LA MEJORA*

2.3.2.2.1

**LA RAZON DE SER DE LA EMPRESA**

Uno de los problemas más graves que tienen las empresas, sin importar cuál sea su tamaño, es que pierden de vista su razón de ser y se enfrascan en un activismo excesivo, suponiendo que por el simple hecho de hacer muchas cosas y de esforzarse al máximo están asegurando una buena marcha de la empresa.

El problema está en que los fines se confunden con los medios y las cosas que en un principio fueron considerados como instrumentos para hacer realidad los propósitos, poco a poco parece que se convierten en la razón de ser de la empresa. Así sucede que nuestras máximas preocupaciones como empresarios son las de reducir los costos, acelerar procesos, mantener siempre ocupado a todo el personal,

aumentar la producción o los servicios, etc., sin percatarnos si son oportunidades que contribuyan a la mayor satisfacción de los clientes y demás partes interesadas.

Sin lugar a dudas, todas esas acciones son deseables, pero ¿sabemos con certeza para qué las hacemos?, ¿sabemos a dónde nos conducen?

Esto nos pone de frente a una realidad: LA RAZON DE SER DE UNA EMPRESA ES PROPORCIONAR BENEFICIOS A TODOS LOS INTERESADOS EN ELLA Y LA ESTRATEGIA PARA CONSEGUIR ESOS BENEFICIOS ES SATISFACER UNA NECESIDAD DE SUS CLIENTES. Por lo anterior es imprescindible que todos los esfuerzos que se realicen en la empresa tenga un efecto o impacto en la satisfacción de sus clientes para mantener la posibilidad de repartir los beneficios obtenidos a todas las demás partes interesadas en la empresa.

Naturalmente no podemos desligar una cosa de otra: una empresa no puede generar beneficios sino satisface una necesidad del mercado, pero normalmente la información que nos dice más claramente si nuestra empresa está funcionando adecuadamente es la obtención de beneficios. A partir de esta información se toman las decisiones vitales de la empresas.

Para definir el negocio en el cuál una compañía quiere estar, se debe aplicar el siguiente procedimiento:

- 1.- Precisar cuáles son los productos o servicios que ofrece la empresa.
- 2.- Identificar cuáles son los clientes y las necesidades que se pretende satisfacer con esos productos o servicios.

- 3.- Analizar si realmente se satisfacen esas necesidades o se requiere otra clase de productos o servicios para hacerlo.
- 4.- Si actualmente se están satisfaciendo necesidades diferentes de las que se pretendía originalmente, se debe decidir qué es lo que la empresa prefiere: cambiar sus productos o servicios de modo que pueda satisfacer las necesidades originales o redefinir las necesidades que pretende satisfacer de ahora en adelante.

#### 2.3.2.2.2

### LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Una vez que se haya aclarado cuál es la razón de ser o propósito de nuestra empresa y que hayamos identificado las necesidades que satisface y las que debe satisfacer, debemos dar un paso más y precisar a dónde queremos llevar a la empresa en el largo plazo. En otras palabras, debemos establecer los OBJETIVOS (*Los objetivos son los RESULTADOS que se pretenden conseguir en la empresa*).

Se debe tener muy en cuenta que los objetivos son los resultados que se quiere conseguir y no las cosas que se van a hacer. Dichos objetivos deben estar bien inspirados en la razón de ser de la empresa. Aquí debemos reconocer que el establecimiento de objetivos no es tarea fácil, y entre más lejanos los queremos fijar, más problemas tendremos. El origen de esos problemas es, básicamente, la incertidumbre y los cambios tan acelerados que se presentan actualmente. Una forma de hacer frente a este problema es establecer los objetivos que queremos lograr el próximo año, considerando

lo que imaginamos que serán las tendencias y cambios que pueden suceder dentro de los siguientes cinco años.

Las principales funciones de los objetivos en una empresa son los siguientes:

\* Hacer más fácil y efectiva la toma de decisiones con respecto a lo que hay que hacer. Es decir, si se sabe a dónde se quiere llegar, es más fácil decidir cuál es el camino más adecuado.

\* Favorecer la comunicación, en la medida en que todos los integrantes de la empresa tengan claro "a que le tiran".

\* Permitir evaluar de una manera objetiva la productividad de todo lo que se realiza en la empresa: *es productivo todo lo que conduce hacia los objetivos y es improductivo todo lo que no conduce a ellos.*

\* Permitir introducir las medidas correctivas necesarias en caso de que existan desviaciones en el camino hacia los objetivos.

Ahora bien, para que un objetivo sea realmente útil debe tener las siguientes características:

*Debe ser claro y preciso.*- No debe dar lugar a diferentes interpretaciones. Debe significar exactamente lo mismo para todos los integrantes de la empresa. Esto se consigue cuando tiene un estándar o criterio de ejecución.

*Debe ser observable y medible.*- El resultado descrito debe ser un hecho público, es decir, algo que pueda ser constatado por cualquier persona que tenga la información suficiente. Esto implica que esté elaborado en términos tales que permita afirmar en un momento determinado si se consiguió o no, sin dejar lugar a dudas.

Para que los objetivos se constituyan en una buena guía de la marcha de la empresa es preciso que sean "Retadores y Alcanzables". Por una parte deben motivar a brindar un esfuerzo constante pero, al mismo tiempo, deben ser realistas.

Un procedimiento útil para el establecimiento de objetivos es el siguiente:

- 1.- Asegurese de que es clara la razón de ser de la empresa.
- 2.- Imaginar cómo se quiere ver la empresa en el futuro, digamos, dentro de cinco años.
- 3.- Para acercarnos a la imagen que tenemos del futuro de la empresa conviene establecer metas a un año. Al término de ese plazo, los objetivos se revisan y se formulan nuevas metas para los siguientes doce meses, manteniendo como referencia lo esperado para los siguientes cinco años.
- 4.- Analizar la viabilidad de cada una de esos retos, tanto en términos de las condiciones actuales como de los cambios probables a ocurrir en el mercado.
- 5.- Establecer objetivos retadores y realistas en términos de los resultados esperados, de una manera clara, observable y medible.

## 2.3.2.2.3

**LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA**

Una vez que son claros tanto la razón de ser de la empresa como sus objetivos, es preciso identificar las oportunidades que tenemos como empresa, partiendo de dónde nos encontramos parados y determinando cuál es el camino que nos falta por recorrer a fin de conseguir los propósitos trazados.

Para ello conviene revisar las necesidades y expectativas de los interesados en la empresa, determinar el nivel en que la empresa satisface dichas necesidades y medir las diferencias o los problemas que nos impiden obtener los resultados deseados.

Esta revisión permitirá encontrar oportunidades para mejorar el desempeño de la empresa en forma integral, pues nos percataremos, tanto de las necesidades y expectativas de las personas que trabajan internamente en ella, como de todas aquellas que están fuera de la empresa (clientes, proveedores, bancos, accionistas, gobierno, comunidad) pudiendo encauzar nuestros esfuerzos de manera efectiva y logrando los objetivos que hemos propuesto.

Hasta ahora la forma más sencilla de averiguar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, es hacer una lista de todas ellas; preguntarles directamente que esperan y necesitan de la empresa para sentirse satisfechos e interesados en ella; y comparar sus respuestas con lo que sabemos que la empresa les esta proporcionando actualmente.

## 2.3.2.2.3.1

**"PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES"**

Al realizar el análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, casi de manera automática surgirá una lista de factores que pueden afectar el logro de los objetivos de la empresa. A esos factores les llamaremos "*Problemas y oportunidades*".

Una oportunidad es una condición deseable y factible que mediante la realización de ciertas acciones puede conducir al logro de los objetivos y volver más competitiva la empresa. Un problema es un obstáculo que impide o dificulta la consecución de un objetivo. Sin embargo, si al estudiar un problema logramos identificar las causas que lo producen y encontramos factible el realizar las acciones que lo eliminarán, estamos identificando una Oportunidad, pues al tener resuelto el problema nos acercaremos más a los Objetivos propuestos, aumentando el paso el interés de la (s) parte(s) interesada(s) y haciendo más competitiva a la empresa.

## 2.3.2.2.3.2

**"LOS PROYECTOS DE MEJORA"**

Las empresas exitosas han encontrado que las Oportunidades son grandes y que a menudo no es posible "comerse el pastel de un bocado", por lo que sus esfuerzos por mejorar los han dosificado en Proyectos de Mejora.

Un proyecto de Mejora es un conjunto de acciones planeadas que, con la participación de las personas adecuadas, intentan colocar a la empresa en una mejor situación competitiva, ya sea resolviendo un problema o aprovechando una oportunidad.

Un proyecto de Mejora es el medio a través del cual se intentarán resolver los problemas y aprovechar las oportunidades. En otras palabras, es el medio a través del cual se conducirá a la empresa de la situación actual a la situación deseada.

### 2.3.2.3: *GRUPOS DE MEJORA, RECOMENDACIONES PARA SU USO*

#### 2.3.2.3.1

#### **LOS PARTICIPANTES EN PROYECTO DE MEJORA**

Normalmente la realización de un proyecto de mejora implica la participación de un grupo de personas. Dicho grupo debe estar conformado por todas aquellas personas que de alguna manera tienen que ver con los problemas que se intenta resolver, o con las oportunidades que se quiere aprovechar mediante el proyecto de mejora.

En términos generales se puede decir que, "*Las personas forman partes de grupos por que así pueden obtener valores o beneficios que por sí solas les costarían más trabajo conseguir*". Es decir, que un individuo estaría interesado en participar en un grupo, si se diera cualquiera de las siguientes razones:

- a) Si considera que los objetivos que busca el grupo o las actividades que realiza son valiosas para él.
- b) Si encontrara valiosas, agradables, convenientes, enriquecedoras, etc., las relaciones sociales con las demás personas que forman parte del grupo.
- c) Si viera al grupo como medio útil para conseguir sus propios beneficios.

Para despertar el interés de la gente por participar gustosa y comprometidamente en un proyecto de mejora debemos tener cuidado de lo siguiente:

1.- Que las personas hagan suyo el objetivo que se persigue. Mucho se habrá ganado si los objetivos no se imponen y, en cambio, se da la oportunidad de ser discutidos y propuestos por los mismos integrantes del grupo.

2.- Que se fomente, de una manera activa, las buenas relaciones entre los integrantes del grupo. Está plenamente comprobado que los seres humanos somos más productivos cuando estamos a gusto. Una manera práctica de integrar al grupo consiste en planear las tareas y actividades que propicien la colaboración y eliminen la competencia entre los integrantes.

3.- Que los integrantes del grupo vean de una manera clara los beneficios que pueden obtener si el proyecto de mejora tiene éxito. Y no sólo eso, por supuesto, sino que efectivamente participen de los beneficios conseguidos gracias a su intervención.

## 2.3.2.3.2

**CONDICIONES BÁSICAS PARA LA EFICIENCIA DEL GRUPO**

Son diversos los factores de los que depende el que un grupo sea eficiente o productivo, por ejemplo, la habilidad de sus integrantes, la capacidad de trabajo en equipo, la dirección adecuada, etc., pero antes de trabajar sobre esos aspectos es preciso "asegurar que el grupo sea atractivo" para sus integrantes.

Un grupo es "atractivo" para sus integrantes cuando se dan las condiciones siguientes:

- *Cuando haya la posibilidad real de influir sobre las decisiones que se toman en el equipo y sobre los demás integrantes del grupo.*
- *Cuando las relaciones del grupo son de cooperación.*
- *Cuando hay buenas relaciones con los demás integrantes del grupo.*
- *Cuando el grupo tiene un tamaño adecuado.*
- *Cuando el grupo tiene éxito o prestigio.*

De la misma manera en que es necesario promover activamente las condiciones que hacen que un grupo sea atractivo, hay que tener cuidado también en evitar que ocurran ciertas condiciones que hacen que el grupo pierda atractivo. La experiencia ha demostrado que los factores siguientes hacen que el grupo pierda atractivo y, por lo tanto, disminuyen las probabilidades de éxito, en los siguientes casos:

- *Cuando no hay acuerdo entre los integrantes.*
- *Cuando se imponen exigencias irrazonables.*
- *Cuando las relaciones son desagradables entre los integrantes del grupo.*
- *Cuando se obstaculiza la consecución de otros beneficios personales.*
- *Cuando hay relaciones de competencia.*

2.3.2.3.3.

#### **TRABAJANDO EN EQUIPO**

Es importante que el equipo cuente con una metodología sencilla que le ayude a ser productivo en el proceso de toma de decisiones y en el trabajo en grupo. Esta sencilla metodología es conocida como la "Ruta del Mejoramiento Continuo". Al seguir dicha metodología los equipos desarrollarán, paulatinamente, la habilidad de resolver cualquier problema o aprovechar las oportunidades, ya que les proporciona una guía que les permite abordar cualquier tipo de situación de manera ordenada, sistemática y efectiva.

Así se evita el desperdicio de la energía del equipo en la búsqueda de métodos para resolver los problemas y permite concentrarse en la búsqueda de resultados efectivos en su proyecto.

Dado que los mayores beneficios que se obtienen serán mediante el trabajo en equipo de todos los integrantes de la empresa, es necesario tener una forma de poder compartir e intercambiar puntos de vista e ideas de los participantes en

el proyecto de mejora. El vehículo para este intercambio de puntos de vista e ideas son las reuniones de trabajo del equipo de mejora; a continuación se revisa la manera de realizarlas.

#### 2.3.2.3.4

#### REUNIONES DEL EQUIPO DE MEJORA.

Las reuniones efectivas son determinantes para asegurar el progreso estable del equipo. Entre más productivas sean las reuniones, menos oportunidad habrá de desviaciones de los temas a tratar y atrasos por discusiones inútiles. Sin embargo, pocas personas saben cómo realizar reuniones efectivas de trabajo que permitan que el proyecto avance sin grandes contratiempos y se logren los resultados esperados. Mediante la experiencia sea aprendido y comprobado la manera de conducir reuniones productivas y ordenadas.

A continuación se exponen las guías para lograrlo:

- Uso de Agendas.
- Prepare Información.
- Bosquejo de la Siguiete Agenda.
- Evaluación de la reunión.

Procure revisar siempre el desarrollo de la reunión. Esta evaluación debe incluir las acciones que se deben tomar para mejorarla y le proporcionará al coordinador y al equipo información valiosa acerca de su desempeño y de cómo mejorarlo. Se puede llevar a cabo en los últimos cinco minutos de la misma, evaluando puntos tales como:



### 2.3.3 MODULO TRES: "EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN ACCIÓN"

#### 2.3.3.1: *EL INICIO DE LA RUTA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO*

##### 2.3.3.1.1

#### LA RUTA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Es un procedimiento que consta de ocho pasos:

##### 1. *CLARIFICACION DEL PROYECTO DE MEJORA*

Ya en la etapa de la planeación se hizo un diagnóstico de la situación actual de la empresa para identificar los proyectos de mejora que servirán para conducir a la empresa desde la situación actual hasta la situación deseada. Probablemente se encontraron diferentes problemas y oportunidades que hacían aconsejable emprender varios proyectos de mejora. En este momento de lo que se trata es de trabajar uno por uno. Aquí ya no se debe hablar de los proyectos de mejora, en general, sino de un proyecto de mejora específico.

Por tanto, lo que se debe hacer en este momento es lo siguiente:

- ✓ Decidir y definir claramente cuál es el proyecto de mejora que se va a abordar.

Aunque existan varias alternativas, es recomendable iniciar con uno, sobre todo con el propósito de conocer la metodología, ver cómo funciona y entrar con paso seguro en el mundo del mejoramiento continuo. Después, con mayor experiencia, podrán abordarse los demás proyectos de mejora.

- ✓ Formular el objetivo del proyecto de mejora.

Recuerde que el objetivo no es una buena intención, sino una descripción de los resultados que se pretende obtener. Por tanto, los objetivos tienen que formularse de una manera clara y precisa, estableciéndolos de una manera que sea observable y medible.

- ✓ Identificar las condiciones favorables y desfavorables para llevar a cabo el proyecto de mejora.

Es cierto que para llevar a cabo un proyecto de mejora se necesita una buena dosis de ilusión, pero, sobre todo, se necesita ser realista e identificar los recursos de los que se dispone y de los que se carece: personas, tiempo, dinero, autoridad, etc. Un análisis de este tipo nos ayuda a identificar las principales limitantes para poder hacer el mejor uso de los recursos escasos.

## *2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.*

Una vez que se ha seleccionado el proyecto de mejora que se llevará a cabo es muy importante reunir información objetiva y confiable acerca del problema que se quiere solucionar o de la oportunidad que se quiere aprovechar. No basta saber que hay un problema. Es necesario delimitarlo de manera más precisa posible: con qué frecuencia se presenta, en qué circunstancias, a quién le ocurre, qué pasa cuando se presenta, etc.

Este paso no debe ser una "investigación secreta", sino algo en lo que participen todas las personas involucradas; nadie tiene mejor información de ellas para ayudar a

resolver los problemas. Por esta razón, la descripción de la situación actual no debe plantearse como una búsqueda de culpables, pues si así pasara, quienes tuvieran alguna información útil podrían ocultarla por temor a represalias. De lo que se trata es de tener un cuadro que reproduzca de la mejor manera posible lo que ocurre en la realidad.

El hecho de hacer participar a todas las personas interesadas en la descripción de la situación problemática hace que se comparta información, que las personas se sientan tomadas en cuenta, que se cuente con más y mejor información y que se aprenda a trabajar en equipo.

### *3. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y BUSQUEDA DE ALTERNATIVAS.*

Una vez que se conoce con exactitud la magnitud del problema así como sus características, es necesario averiguar sus causas, para poder terminar de raíz con dicho problema pues, de otro modo, sólo se atacarán los síntomas y el problema se seguirá presentado.

En este paso también es importante estudiar y proponer diferentes opciones para resolver el problema o para aprovechar las oportunidades. No siempre la primera solución que se nos ocurre es la que mejor funciona, por lo que conviene estudiar detenidamente diferentes posibilidades.

De nueva cuenta, la mejor manera de llevar a cabo este paso consiste en involucrar a las personas que directamente tienen que ver con la situación que se quiere mejorar.

#### 4. DETERMINACIÓN DE ACCIONES.

Una vez descubiertas las causas y analizadas las alternativas para solucionar el problema o para aprovechar la oportunidad, es preciso decidir cuáles son las acciones que se van a realizar. Aquí es preciso elaborar un programa de trabajo donde se determine quiénes llevarán acabo las diferentes acciones, cuándo lo harán, de cuánto tiempo disponen, qué recursos necesitarán, etc.

Todos estos acuerdos deben establecerse por escrito para poder darles un seguimiento adecuado y para utilizarlos como punto de referencia, pues los compromisos verbales muy frecuentemente se olvidan.

#### 5. EJECUCIÓN DE ACCIONES.

Este es el punto crítico del proceso. De nada sirve tener claros los objetivos del proyecto de mejora, haber descrito brillantemente la situación, conocer las causas de los problemas, contar con diferentes alternativas de solución y tener un excelente programa de trabajo, si éste no se lleva a cabo.

Por otro lado, no se trata únicamente de realizar las acciones planeadas, sino también de medir y registrar lo que ocurre como resultado de dichas acciones. Sólo si hacemos esto podemos saber con certeza si el proyecto está funcionando o no. De otra manera sólo habrá suposiciones y especulaciones que ya no sirven para impulsar la competitividad de una empresa.

#### *6. VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS.*

Una vez que haya concluido el plazo establecido en el programa de trabajo para poner en práctica las acciones de mejora seleccionadas, es preciso comprobar su efectividad. Afortunadamente las mediciones y registros que se hicieron en el paso anterior permitirán comparar la situación actual, de manera que sepamos objetivamente si se consiguieron los resultados deseados o no. Gracias a este paso, se podrán corregir los errores cometidos durante la ejecución de las acciones, así como reforzar los aciertos.

#### *7. ESTANDARIZACION DE LAS ACCIONES EXITOSAS.*

A través de la Ruta de Mejoramiento Continuo no se busca sólo conseguir los resultados de un proyecto de mejora, sino mantenerlos. Para conseguir resultados momentáneos realmente no hace falta entrar en un PMC. Sin embargo, los programas que logran mejoras esporádicas y de corta duración no son la respuesta a la búsqueda de competitividad. Se necesitan mejoras permanentes.

Para mantener las mejoras conseguidas, la mejor opción consiste en estandarizar las acciones que tuvieron un efecto positivo. Se trata de que las acciones que funcionaron bien se conviertan en la nueva forma de trabajar, por lo menos hasta encontrar otra forma mejor.

#### *8. RECONOCIMIENTO DE LOGROS Y BUSQUEDA DE NUEVAS MEJORAS.*

Uno de los pilares en que se sostiene el éxito de los Procesos de Mejoramiento Continuo, es el reconocimiento a las personas que hacen posible las mejoras. Los beneficios que la empresa consigue gracias a los proyectos mejora deben llegar a las partes interesadas de la empresa. De hecho, los empleados son una de las partes más importantes.

El reconocimiento del esfuerzo y de los resultados conseguidos por las personas hace posible que exista la motivación y el interés para afrontar nuevos retos de mejora. Sin ello se podrá hablar de una experiencia de mejora que alguna vez tuvo lugar, pero no de un verdadero Proceso de Mejoramiento Continuo.

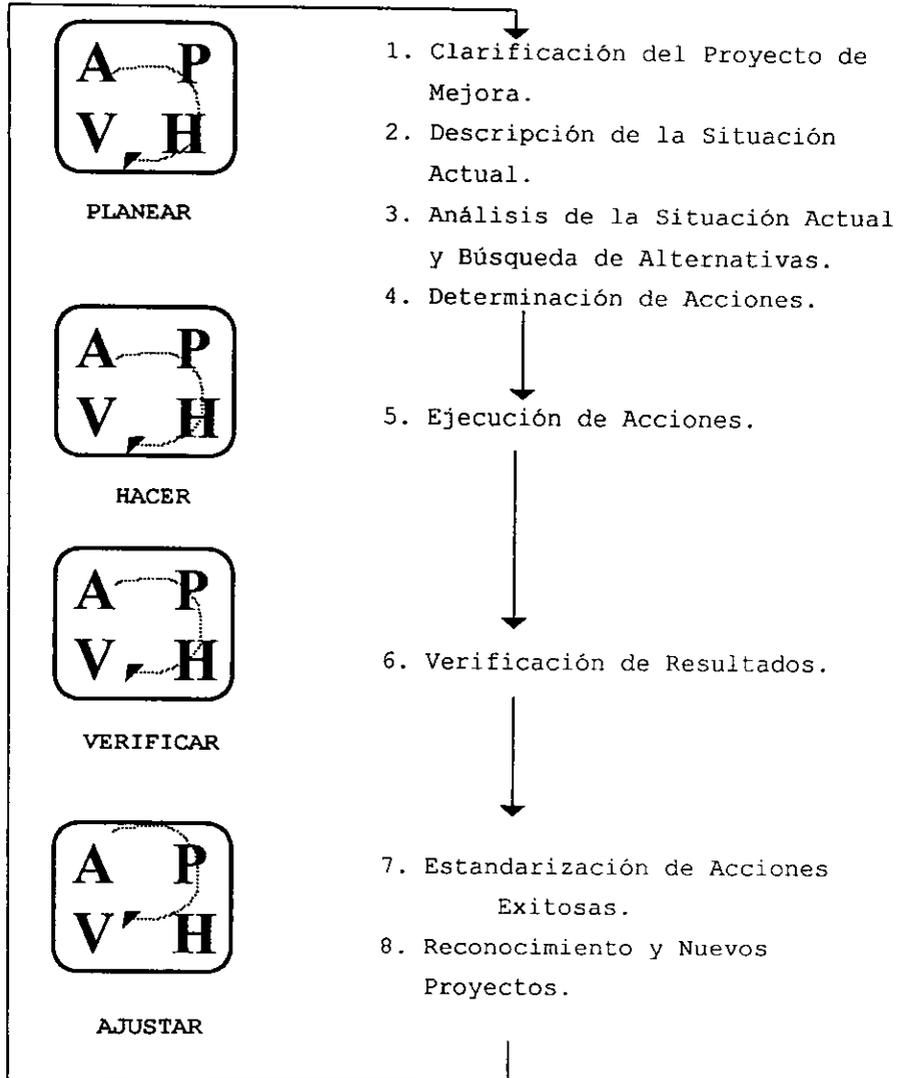


FIGURA 4: EL CICLO Y RUTA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

### 2.3.3.2

#### **LA CONSOLIDACION DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO.**

En esta parte se abordan los elementos "Verificar y Ajustar", para completar así, el ciclo PHVA del Proceso de Mejoramiento Continuo. Puesto que en ese momento no es la intención ya verificar y ajustar proyectos específicos de mejora, sino la forma de instrumentar el PMC como tal, se adopta una perspectiva más amplia, en la que la verificación y el ajuste se hagan en términos del efecto que el PMC tiene sobre la competitividad de la empresa.

La competitividad de la empresa tenia una forma de expresión muy clara a través de indicadores financieros, se le presentan al empresario algunas ideas y sugerencias para poder interpretar correctamente los estados financieros y apoyarse en "razones financieras" en la toma de decisiones acertadas.

### 2.3.3.3

#### **EL FACTOR HUMANO EN EL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

En esta parte se recapitula la actitud y el comportamiento de las personas, ya que tienen una influencia decisiva en el éxito de un Proceso de Mejoramiento Continuo cuando se implanta en la empresa, se reflexiona acerca del hecho de que los seres humanos tienden a repetir las acciones que producen buenos resultados y a dejar de hacer las acciones que producen malos resultados.

Lo anterior permite la conclusión de que las circunstancias pueden ayudar o entorpecer la realización de ciertas acciones de las personas y sus valores pueden cambiar dependiendo de la situación que se viva, por ende la motivación de las personas no se da por suerte o por azar, sino que, por el contrario, es el resultado de acciones especialmente orientadas para conseguirlo, siendo el empresario y sus colaboradores, los responsables de iniciar las acciones.

Para ello se revisaran algunos hechos que se observan cuando existe un liderazgo y se reflexiona acerca de la forma en que pudiera mejorar su liderazgo como empresario o el de sus colaboradores para aumentar las posibilidades de éxito del Programa Mejoramiento Continuo.

## CAPITULO III RESULTADOS

### 3.1 OBJETIVO DEL MODULO UNO.

El objetivo del módulo uno "Hacia el mejoramiento Continuo" es contar con los elementos necesarios que permita implantarlo; siendo una tarea humana la cual para que funcione y produzca resultados que se buscan, es necesario que todas las personas que intervienen en él deben desempeñar las tareas o actividades de la mejor manera posible.

Como recordaremos, en el primer módulo se invita a considerar seriamente en el proceso de mejoramiento continuo como una opción viable para desarrollar la competitividad que tanto se necesita para tener éxito en el mundo actual de los negocios. Al empresario-propietario se le presentan algunos de los cambios más importantes que están teniendo lugar en el entorno de la empresa y que obliga a que esta se adapte a ellos si quiere sobrevivir y crecer. Así mismo se tiene la oportunidad de identificar las partes interesadas en la empresa y se reflexionó acerca de la medida en que se satisfacen las expectativas. Se evalúa el grado en que la microempresa reúne las características de una empresa

exitosa y se analiza la situación que atraviesa el negocio para determinar cual es la estrategia más conveniente a adoptar, según el momento de cambio que esta viviendo. También se tiene la oportunidad de reflexionar acerca de la manera en que el gerente-propietario desempeña los roles vitales y funcionales, con la idea de que como empresario es el principal impulsor de la empresa o desafortunadamente su principal obstáculo. Finalmente, se le presenta una breve reseña de la evolución del movimiento de la calidad hasta llegar a constituirse una opción indispensable para desarrollar competitividad.

### 3.1.1 ALCANCE Y DESARROLLO DEL MODULO 1

En la primera parte del módulo se lleva a efecto un análisis practico con el objeto de sencibilizar al empresario en cuanto a la decisión de implantar el programa de desarrollo empresarial Proceso de Mejoramiento Continuo, dando como resultado la aceptación y plena confianza en dicho programa.

En la segunda parte se identificaron a las partes interesadas en la empresa y el análisis de lo que esperan cada una de ellas, también se determinan las acciones que se deben realizar para que dichas expectativas se lleven a cabo. Se averigüe en qué medida la empresa reúne las condiciones de una empresa exitosa, así también como se proponen algunas acciones para mejorar las condiciones en donde se tienen deficiencias. Se identifica el momento en que se encuentra la empresa en relación a los cambios que necesita; y se toma la decisión de que clase de acciones se deben llevar a cabo para adaptarse a las expectativas de las partes interesadas, según el momento que vive la empresa.

En la tercera parte se lleva a efecto la diferenciación entre los roles vitales y los roles funcionales de un empresario, así mismo se ponen al descubierto los roles funcionales que se están desempeñando y que impiden poner en práctica los roles vitales, y de igual forma se determinan todas las acciones que se debían realizar para mejorar el desempeño de los roles vitales.

En la cuarta parte se realiza el estudio de las etapas históricas del movimiento de la calidad, así mismo se hace un análisis para identificar el camino que le falta por recorrer a la empresa para llegar a adoptar a la calidad como se concibe actualmente. De igual forma se lleva a efecto una presentación mediante las condiciones, los beneficios y los compromisos que implica el Programa de Mejora Continua con motivo de que se llegara a considerar al Proceso de Mejoramiento Continuo como una opción viable para la competitividad.

### 3.2 OBJETIVO DEL MODULO DOS

/

El objetivo del módulo dos "Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo" es que el empresario dirija la formulación del plan integral de mejoramiento de su empresa junto con su equipo guía.

En este módulo se presenta el panorama general del Proceso de Mejoramiento Continuo y se empieza a trabajar en el primer elemento del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Ajustar), es decir en la Planeación. Aquí se logra observar la necesidad de clarificar la razón de ser de la empresa, de fijar objetivos a largo y mediano plazos y de hacer un

análisis de la situación actual para descubrir las áreas de problemas y de oportunidades, mismas que serían la materia prima para la determinación de los proyectos específicos de mejora a desarrollar. Así mismo se acepta la conveniencia de formar "equipos guía" con la gente clave y de conseguir la participación eficiente y comprometida de todo el personal de la empresa. Como resultado de este proceso de planeación el empresario define y da prioridad a una serie de proyectos de mejora que, en conjunto, serán el instrumento para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades detectadas, y, en última instancia, para colocar a su empresa en una mejor posición competitiva.

### 3.2.1 ALCANCE Y DESARROLLO DEL MODULO DOS

En la primera parte del módulo se dan a conocer los elementos básicos del Programa de Mejoramiento Continuo, se lleva a efecto la formación del "equipo guía" integrado por el personal de la empresa para encargarse de dirigir los esfuerzos del mejoramiento continuo, se determina la capacitación necesaria para los integrantes del equipo guía y por ultimo, se planea y se lleva cabo los primeros esfuerzos y acciones para arrancar el Programa de mejoramiento Continuo y al mismo tiempo se estimula al personal de la organización a participar exitosamente en dicho programa.

En la segunda parte del módulo se lleva a efecto la clarificación de la razón de ser de la empresa, se formula de una manera clara y precisa las metas de la empresa para el mediano y largo plazo, se realiza una revisión sistemática de la empresa para identificar los problemas y oportunidades que se presentan, para llegar a determinar los

proyectos de mejora necesarios para remover dichos problemas y aprovechar las oportunidades; por último se establecen las prioridades de los proyectos de mejora de por medio de una evaluación que permita conocer de cada uno de ellos tanto su viabilidad como su potencial.

En la tercera parte se establecen las condiciones necesarias para que las personas responsables de realizar los proyectos de mejora tengan la disposición de realizarlos; también se descubren y se refuerzan las condiciones que contribuyan a hacer que las actividades que realizará el grupo de mejora (las personas involucradas en los proyectos de mejora) se hagan atractivas e interesantes para las personas que participaban en él; de igual forma se identifican y se eliminan o minimizan las condiciones que disminuían el interés y el atractivo en la participación del grupo de trabajo, y que por lo tanto resten la posibilidad de éxito al proyecto; y para finalizar se aplicará una metodología sencilla y diferentes técnicas estratégicas para lograr la eficiencia en el trabajo de equipo.

### **3.3 OBJETIVO DEL MODULO TRES**

El objetivo del módulo tres "El Mejoramiento Continuo en acción" es que el empresario, el equipo guía y todas las personas involucradas, utilicen la ruta del mejoramiento continuo como instrumento de análisis y solución de problemas, disponiendo de diferentes "Herramientas" de análisis, e iniciando un proyecto de mejora prioritario, aplicando a este cada uno de los pasos del Programa de Mejoramiento Continuo.

En este módulo se aborda el elemento "Hacer" y se propone la Ruta del Mejoramiento Continuo como una herramienta sencilla para "aterrizar" el ciclo PHVA mediante proyectos específicos de mejora. De esta manera el empresario tiene la oportunidad de ver, a través de diferentes ejemplos teóricos prácticos en donde se precisan los problemas a resolver, se describe y mide la situación actual, se analizan los problemas, se determinan las acciones a llevar a cabo, se cuida su ejecución, se verifican las acciones y resultados, se estandarizan las acciones exitosas y se garantiza su permanencia mediante la adecuada motivación del personal. Asimismo, se le presentan diferentes herramientas de análisis y solución de problemas, aplicables a una gran variedad de situaciones. Esto permitirá al empresario que este en buenas condiciones para llevar a cabo los proyectos concretos de mejora.

### 3.3.1 ALCANCE Y DESARROLLO DEL MODULO TRES

En la primera parte del módulo se lleva a efecto la delimitación del proyecto de mejora, estableciendo los objetivos e identificando los recursos necesarios para su causa, se reúne toda aquella información que se considera válida y confiable acerca de los problemas que se pretenden solucionar y de las oportunidades que se podrían aprovechar; y por último se llevan a cabo ejercicios de diferentes herramientas para identificación y análisis de problemas.

### 3.4 DESARROLLO DE LA CONSOLIDACION Y EL FACTOR HUMANO EN EL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO.

#### 3.4.1 COMPENDIO DE LA CONSOLIDACION

El objetivo del desarrollo de "La Consolidación del Proceso de Mejoramiento Continuo" es que el empresario y los demás miembros del equipo guía, evalúen la forma en que los logros específicos alcanzados incidieron financieramente sobre el plan integral del mejoramiento de la empresa y, utilizar esa evaluación como elemento para la formulación del plan integral de mejoramiento para el siguiente ciclo.

##### 3.4.1.1 ALCANCE Y DESARROLLO DEL COMPENDIO

En la primera parte se logra que el empresario reconozca la importancia y la responsabilidad que esta tiene como tal en el momento de verificar el Proceso de Mejoramiento Continuo en su empresa.

En la segunda parte se descubren los "costos ocultos" que resultan de las deficiencias de la empresa, se evalúa el impacto que cualquier movimiento de ajuste tienen sobre las diferentes partes interesadas representadas en los estados financieros, se determina cuales son las partes del Proceso de Mejoramiento Continuo a desarrollar en la empresa que necesitan ser mantenidas o corregidas, también se reflexiona sobre la importancia de las normas para conseguir competitividad y por último si se puede, de ser el caso, vender exitosamente la imagen de la empresa a las partes

interesadas que pudieran ser determinantes para el desarrollo de la competitividad de la misma.

### 3.4.2 COMPENDIO DEL FACTOR HUMANO.

El objetivo del "Factor humano en el proceso de mejoramiento continuo" es que el empresario aprenda a involucrar a las partes interesadas en el Programa de Mejoramiento Continuo y tener la posibilidad de llevar a cabo las acciones necesarias para lograr involucrarlas.

#### 3.4.2.1 ALCANCE Y DESARROLLO DEL COMPENDIO.

En la primera parte se lleva a cabo un dialogo para que el empresario tenga los elementos suficientes para entender mejor las actitudes y el comportamiento de la gente que participa en el Programa de Mejoramiento Continuo, mediante lo cual se logra que el empresario y su equipo guía sean capaces de motivar efectivamente al personal, para que participen comprometidamente en el Programa de Mejoramiento Continuo, dando como resultado de lo anterior el empresario contará con sólidos puntos de referencia que le sirvan de guía y apoyo en el intento de convertirse en un autentico líder del PMC en su empresa.

En la segunda parte se logra que el empresario y su equipo guía descubran cómo las circunstancias presentes en su empresa puedan aumentar o disminuir la probabilidad de que las personas lleven a cabo ciertas acciones; también se determina bajo qué circunstancias es más probable que las personas responsables de ejecutar los proyectos de mejora se

sientan motivadas y se comprometan en su puesta en práctica. Se podrá averiguar cuáles son los valores que más motivan a las personas que trabajaban en la empresa, que condiciones hacen que se altere temporalmente el valor de los resultados que obtengan las personas y, por lo tanto, su poder de motivación. Así también se identifican las inconveniencias de los métodos en el castigo y se proponen mejores alternativas de motivación.

En la última parte se logra que el empresario y sus colaboradores analicen su situación personal para evaluar el grado para convertirse en auténticos líderes de sus respectivos grupos, para facilitar tanto la implantación como el mantenimiento del PMC.

Por último es importante remarcar que la Mejora Continua es un compromiso permanente, es decir, a partir de los resultados obtenidos en cualquier evaluación, es necesario redefinir metas, priorizar acciones correctivas y llevarlas a cabo sin perder de vista el enfoque hacia la mejora continua. Al alcanzar una meta o estándar mediante un ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Ajustar (PHVA), es necesario proponer una meta más alta en forma continua, innovar y volver a comprometerse mediante el empleo de otras metodologías, para volver a poner en práctica el Control Total de Calidad, de tal manera que se evite un estancamiento que cause rezago o muerte de la empresa y/o empresario en un mercado globalizado.

## CAPITULO IV CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

### 4.1 CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se presenta una metodología y una técnica que en la actualidad las instituciones, los gobiernos y las empresas en un número cada vez mayor aprovechan para alcanzar sus propios objetivos. Es decir el mejoramiento continuo comienza con planear lo que hay que hacer para después hacer lo planeado, verificar los resultados y actuar con dicha verificación, introduciendo en el proceso la mejora que se ha visto que es necesaria hacer. Con lo que da comienzo un nuevo proceso de planeación para que el mejoramiento sea continuo.

Por lo que es primordial conceptualizar los siguientes términos:

**El Control de Calidad;** proceso que permite elaborar el producto o prestar el servicio de acuerdo con las especificaciones de su dueño. La relación de calidad de los productos con respecto a las especificaciones, se basa en las características que buscan los clientes y en la

concordancia que se pueda lograr, apoyándose en las personas, maquinas y herramientas con que cuenta la empresa.

**La Mejora Continua;** constituye una ventaja competitiva para la empresa, pues le permite ajustar sus procesos, productos y servicios a las necesidades de sus clientes, ahorrar retrabajos y, por ende, conduce a una mayor productividad y reducción de gastos innecesarios de la empresa. Por otra parte, los procedimientos de mejora continua comprenden en su planeación, implantación y desarrollo una mejor comunicación y ambiente de trabajo dentro de la organización.

A continuación se presenta una pequeña y resumida radiografía de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana en el presente:

- La micro, pequeña y mediana empresa mexicana representan un 98% del total de la industria nacional.
- El intervalo de edad más frecuente es: de 36-40 años para el micro y mediano empresario, y 31 a 35 años para el pequeño.
- El porcentaje de empresas con más de 6 años de operación es 61.8% de las micro, 83.2% de las pequeñas y 88.7% de las medianas.
- El 22% de las micro industrias tiene entre uno y tres años de operación.
- Para el 64.1% de los microindustriales el nivel de escolaridad va de ninguna hasta secundaria terminada, predominando quienes completaron la primaria (20.9%).
- En cambio, 54.2% de los pequeños y 65.4% de los medianos, completaron su formación profesional.

- El 55.6% de los microindustriales es propietario del local donde está su empresa y más de la mitad de ellos habita en dicho sitio.
- Más de la mitad de la pequeña industria labora en un local rentado.
- El 55.8% de los empresarios con industrias de tamaño mediano, son propietarios del local donde producen.
- En la microindustria predomina el propietario único (69.6%).
- La sociedad con familiares es la forma más común entre los pequeños (47.3%).
- Y la sociedad sin familiares entre las medianas empresas (53.3%).
- Grado de conocimiento de las leyes y reglamentos que regulan el funcionamiento de su negocio: 64.3% de los micro; 89.6% de los pequeños y 92.3% de los medianos.
- Principales razones del desconocimiento de dichas normas: no tiene acceso a ellas y no es necesario para 74.5% que indicó no conocerlas.
- Porcentaje de empresarios que tuvo problemas para dar de alta su negocio: 12.3% de los micro; 17.9% de los pequeños y 14.8% de los medianos.
- Principales obstáculos enfrentados: trámites legales para 64.9% de los micro, 84.5% para los pequeños y 78.9% para los medianos.

Como resultado de toda esta mezcla de factores se puede diagnosticar que el 85% de las empresas que comienzan, fracasan en un periodo no mayor de sus primeros cuatro años de vida; y tomando en cuenta que cuando una economía no tiene capacidad productiva, ni financiera para mantener baja

la inflación y el crecimiento, se crea una alarmante situación; dicha posición que nos ha caracterizado en los últimos años.

Estas micro empresas que fracasaron por la crisis de diciembre de 1994, la razón no fue por que sean organizaciones sin valor, sino porque simplemente sus propietarios no se detuvieron a reconsiderar sus objetivos y políticas fundamentales cuando disminuyeron las utilidades, y que por muy trabajadores no pudieron alcanzar los resultados que sus esfuerzos objetivamente merecían, ya que los verdaderos problemas de esta realidad radicaron en una actitud errónea hacia los procedimientos cotidianos detallados y no en las deficiencias particulares de las organizaciones y del mismo propietario, por falta de una cultura de calidad.

En resumen, al conjunto de todos estos elementos positivos y negativos los podemos denominar "cultura de calidad"; Transformar dicha cultura hacia nuevos valores entre los que se encuentran el trabajo en equipo, el convencimiento de que cada quien es responsable de la calidad de su trabajo y de que hay que expresar problemas y soluciones mediante métodos estadísticos, es el principal reto por realizar al momento de pretender implantar Calidad Total, lo cual no es una tarea ni sencilla ni instantánea.

Es básico que la alta dirección tenga conciencia del cambio, lo que significa entender que la implantación de la Calidad Total conlleva muchas implicaciones a lo largo y ancho de la organización y que existen aspectos que no pueden ser considerados de manera parcial o bien dejados de lado.

En muchas organizaciones se percibe con angustia la carencia de liderazgo de la alta dirección para encabezar un cambio importante de cultura, lo que permite observar que en una gran cantidad de ellas los promotores de la Calidad Total están en los mandos intermedios (por lo regular en las áreas operativas o en las de recursos humanos) y no en los niveles altos. De esta forma los promotores de la Calidad Total se ven frustrados por que sus esfuerzos no logran trascender al no estar sus jefes convencidos de la importancia que tiene la calidad para sus empresas. Así, la reacción de estos últimos oscila entre la negativa total y una actitud un tanto condescendiente que deja hacer algo para satisfacer al subordinado, pero sin demostrar mayor compromiso, lo cual tiene el ingrediente adicional de alentar al saboteador interno que por diversas razones, o sólo por flojera, siempre preferirá el "Status quo" a un cambio en la forma como ha venido haciendo las cosas. Por ende, si a pesar de todas las acciones que se pueden emprender, la alta dirección no compra la idea es mejor abandonar el intento o cambiar a una organización cuyos líderes sí tengan entre sus valores a la Calidad Total.

Es claro que lo más difícil de cambiar es lo que está en las personas, pues su modo de pensar se expresa en la manera de hacer las cosas. Sin embargo, existen tres elementos clave que deben conjuntarse para favorecer ese cambio:

- Un liderazgo efectivo.
- Disponer de un plan estratégico.
- Desarrollar un sentido de copropiedad en el personal a favor del cambio.

Cuando no existe esa conciencia y se quiere proceder a implantar Calidad Total surgen situaciones absurdas y negativas que en vez de ayudar a la efectividad del programa, logran múltiples y diversos obstáculos que pueden incluso llevarlo al fracaso, y que se ha comprobado que muchas veces es por causa de conveniencia propia de los líderes; un ejemplo que es muy común que se presenta mientras se esta abordando el tema de la Calidad de Vida es, que se tiende a evadir lo que resulta contradictorio o se evadan condiciones que según el líder no son muy importantes ni convenientes para la organización; como por ejemplo la incongruencia de pensar en obreros o empleados cuyo ambiente físico de trabajo no sufre ninguna transformación aún cuando su empresa dice empeñarse en la búsqueda de la calidad, por lo que no es de extrañar que se sentirán no sólo desmotivados sino engañados, ya que no son absorbidos ni beneficiados por la llamada "Calidad de Vida".

El impacto de la Calidad Total no es algo que se vea de manera inmediata, pues su concretación requiere del trabajo de los equipos de mejora, equipos guía o círculos de calidad y para ello es necesario realizar una serie de tareas previas que toman tiempo y requieren de un esfuerzo programado. Por consecuencia si alguien se desanima por esta circunstancia es mejor que abandone el esfuerzo, porque no habrá comprendido que la Calidad Total no es un programa de corto plazo, sino una filosofía administrativa que tiene implicaciones profundas y cuyas manifestaciones más evidentes ocurren en plazos medianos.

Pero cualquier tipo de programa o proceso de implantación de la calidad, necesita por lo menos ser coordinado y supervisado por expertos conocedores de la materia.

#### 4.2 SUGERENCIAS

Para asegurar una implantación exitosa se sugieren los siguientes cuatros puntos:

1) Definir y entender con claridad el Programa de Mejoramiento Continuo.

2) Comprender con precisión los alcances de sus principios y la significancia de los módulos, así como las implicaciones de éstos a los largo y ancho de la organización.

3) Contar con un liderazgo efectivo de alta dirección para asegurar que la organización logre en primer término el control de sus procesos para después iniciar el Proceso de Mejoramiento Continuo.

4) Enmarcar la implantación del programa de "Proceso de Mejoramiento Continuo" como plan estratégico de la empresa.

5) Desarrollar entre todo el personal un sentido de copropiedad hacia la implantación del programa.

Se sugiere que hay que ver con desconfianza a los hacedores de milagros y tener presente que se requiere

paciencia, pero sobre todo claridad de rumbo, objetivos bien definidos y consistencia a través del tiempo en las acciones que se emprendan para alcanzarlos por medio de expertos en la materia llamados "Consultores".

Recientemente se publicaron los resultados de una encuesta realizada entre 1,587 consultores entre otras cosas se les preguntó cuáles eran los atributos más importantes en un consultor. A lo que en orden de importancia enumeraron lo siguiente:

1. Conocimiento en el campo de la calidad.
2. Experiencia previa.
3. Habilidad para comunicarse.
4. Habilidades personales.
5. Flexibilidad.
6. Habilidad para escuchar.
7. Habilidades para enseñar y entrenar.
8. Compromiso con el cliente.
9. Conocimientos técnicos.
10. Simpatía.

La misma encuesta destaca algunos comentarios respecto a los atributos ideales en un consultor. Destaca entre ellos la hostilidad, misma que se sintetiza en la siguiente frase: "Un buen consultor es aquel que está comprometido con la verdad y no con lo que el cliente quiera escuchar". Una expresión equivalente sería; "...es aquel que está atento a proveer lo que el cliente y no a entregar un producto empacado".

La consultoría es una función que va en aumento en la medida que el mundo moderno la actividad industrial y

comercial crece en complejidad, pues es difícil que dentro de las empresas sea posible encontrar todas las habilidades y talentos que un momento pueden llegar a necesitarse. A su vez, en ocasiones es aconsejable recurrir a una persona que observe el panorama desde fuera para aclarar nuestra apreciación, y que además tenga la experiencia de haberse enfrentado varias veces al tipo de problema que se desea resolver.

Es importante que quien contrate a un consultor se informe previamente sobre la temática que desea discutir con él, llámase sistemas de información gerencial, Calidad Total, reingeniería de procesos, etc. Para ello no hay más remedio que documentarse, por lo que es necesario romper con la flojera mental y disponerse a leer. Esto no es con el afán de reemplazar al consultor, sino lo que pretende es dotar a los directivos de ciertas bases que en su momento les permitan establecer con él un intercambio de ideas que influya en ambos sentidos, para entonces estar en posibilidad de estudiar, discriminar e incluso rechazar o posponer los servicios que se ofrecen. En suma, información con mayores bases y orientar mejor los trabajos de consultoría. De otra suerte se corre el riesgo de recibir lo que nos quieran dar y no lo que en verdad requerimos.

## BIBLIOGRAFÍA

Acle Tomasini, Alfredo.  
Planeación Estratégica Y Calidad Total.  
Editorial Grijalbo.  
México 1990.

Carr David y Littman, Ian.  
Excellence in Government.  
Coopers and Lybrand.  
Estados Unidos 1990.

Albert, Kenneth J. (compilador)  
Manual de Administración Estratégica.  
Editorial McGraw Hill.  
México 1984.

Arrona Hernández, Felipe de Jesús.  
Calidad, el secreto de la productividad.  
Editorial Técnica.  
México 1985.

Aubrey, Charles A.  
Quality Management in Financial Services.  
Hitchcock Publishing Company.  
Estados Unidos 1988.

Berry, Thomas H.  
Como gerenciar la transformación hacia la Calidad Total.  
McGraw Hill.  
Colombia 1992.

Carlzon, Jan.  
El Momento de la verdad  
Asociación para el Progreso de la Dirección.  
España 1988.

Chiavenato, Idalberto.  
Introducción a la teoría general de la Administración.  
McGraw Hill.  
México 1994.

Crosby, Philip B.  
Calidad sin lágrimas.  
Editorial CECSA.  
México 1987.

Deming, Edwards W.  
Calidad, productividad y competitividad.  
Ediciones Díaz Santos.  
España 1989.

García Díaz, María.  
El trabajo en equipo.  
Addison-Wesley Iberoamericana. México 1988.

Harrington, H. James.  
El coste de la mala calidad.  
Ediciones Díaz Santos. S. A.  
España 1990.

Harrison, Bernard y Taylor, Bernard (compiladores).  
Planeación estratégica exitosa.  
Legis Editores S. A.  
Colombia 1991.

Imai, Masaaki.  
Kaizen The Key to Japan's Competitive success.  
Random House Business Division.  
Estados Unidos 1986.

Ishikawa, Kaoru.  
¿Qué es el Control Total de Calidad?  
Grupo Editorial Norma.  
Colombia 1986.

Juran, J. M.  
Juran y el Liderazgo para la Calidad.  
Ediciones Díaz Santos, S. A.  
España 1990.

Laboucheix, Vincent (compilador).  
Tratado de la Calidad Total.  
Ciencias de la Dirección.  
España 1992.

O'Grandy, P. J.  
Just in Time.  
McGraw Hill.  
España 1992.

Wainringht M. D., Dehayes Jeffrey A. and Hoffer William C.  
What managers need to know?  
McMillan.  
Estados Unidos 1994.

Walton, Mary.  
El método Deming en la práctica.  
Grupo Editorial Norma.  
Colombia 1992.

#### **HEMEROGRAFIA**

Revistas Especializadas y Tesina.

- Administrate Hoy.
- Laboral.
- Mundo Ejecutivo.
- Emprendedores.