

TEMARIO 2 DE INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

SESIÓN 2. LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

OBJETIVO: “Identificar las diferentes teorías administrativas y su aplicación en las organizaciones empresariales modernas”.

SUBTEMAS

2.1. Perspectiva clásica y humanística de la administración.

2.1.1. Escuela Clásica:

2.1.2. Escuela Humano-Conductista

2.1.3. Teoría “X” y Teoría “Y”

2.2. Perspectiva cuantitativa de la administración.

2.3. Perspectiva moderna y contemporánea de la administración.

PERSPECTIVA CLÁSICA Y HUMANÍSTICA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Escuela Clásica.

A esta escuela también se le conoce como “Tradicional”, “Universal”, “Operacional” o del “Proceso Administrativo”; su enfoque se orienta hacia la identificación de las funciones administrativas y al establecimiento de principios administrativos. El fundador de esta escuela fue el ingeniero Henry Fayol, quién primeramente identifica seis grupos de actividades básicas que se realizan en las empresas industriales:

- Funciones técnicas, relacionadas con la producción de los bienes**
- Funciones comerciales, lo que es la compra-venta de productos**
- Funciones financieras, son operaciones que se efectúan para obtener recursos financieros**
- Funciones de seguridad, tienen que ver con la protección de los bienes y las personas**
- Funciones contables, la realización de inventarios, balances, costos, etc.**
- Funciones administrativas, son las que realizan todos los jefes al desempeñar cualquiera de las otras cinco funciones antes mencionadas.**

Henry Fayol elabora una lista de catorce Principios que siguen estando vigentes en la actualidad y que son:

1. División del Trabajo: Es el mejor medio de obtener el máximo provecho de las personas, al especializarse en una tarea determinada en todos los niveles.

2. **Autoridad:** Consiste en el derecho de mandar y en el poder de exigir obediencia; quién tiene autoridad, adquiere por consecuencia responsabilidades.
3. **Disciplina:** Su esencia es la obediencia y el respeto a las normas establecidas; es absolutamente necesaria dentro de las organizaciones; debe ser mantenida preferentemente mediante un buen liderazgo.
4. **Unidad de Mando:** Cada persona debe recibir órdenes de un solo jefe.
5. **Unidad de Dirección;** Para la ejecución de un plan o un grupo de actividades que tienden al mismo fin, debe haber únicamente un jefe.
6. **Subordinación del interés particular al interés general;** Debe existir subordinación constante de los intereses de los individuos o pequeños grupos hacia los intereses de la organización. La subordinación puede lograrse mediante acuerdos justos, equitativos, y buen ejemplo de los superiores.
7. **Remuneración del Personal;** Debe establecerse un sistema de remuneración económica que sea justo y satisfactorio para el personal y la organización.
8. **Centralización;** Encontrar el grado de relación óptima para centralizar o descentralizar la autoridad.
9. **Jerarquía;** La constituyen la serie de jefes, desde el que ocupa el puesto más alto , hasta el más bajo, formando una cadena escalar, de autoridad y comunicación suficientemente clara, la cual no será obstáculo para estimular la comunicación horizontal cuando sea benéfica para lograr rapidez en las acciones.
10. **Orden;** Señala que debe ser un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
11. **Equidad;** Será el resultado de combinar la bondad y la justicia en el trato con todo el personal de toda la organización.
12. **Estabilidad del Personal;** Brindar oportunidad a las personas de demostrar que pueden desempeñar un buen trabajo y, en cuanto sea posible, debe procurarse darle seguridad de que su permanencia es estable en la organización.
13. **Iniciativa;** Es concebir y ejecutar cosas; los dirigentes deben estimular la iniciativa de los subordinados para que las ideas que genere el personal puedan, en su caso, ser utilizadas en la solución de problemas comunes.
14. **Unión del Personal;** Debe fomentarse el espíritu de cooperación y solidaridad entre los integrantes y tratar de mantener buenas relaciones interpersonales.

Escuela Humano-Conductista:

Se le conoce también como “neo-humano-relacionista”, es llamada así porque da un punto de vista diferente a las relaciones humanas en la empresa; ésta teoría considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no

puede ser casual sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en cualquier tipo de organismo social.

Teoría “X” y Teoría “Y” o “Teorías Gerenciales” de Douglas McGregor

Teoría de las “Necesidades” o “Pirámide de las Necesidades” de Abraham Maslow

Dentro de ésta corriente de lo más destacado que encontramos, son las Teorías de Douglas McGregor y que de forma muy general los postulados que nos dicen que en la Teoría “X” son que el ser humano por naturaleza es flojo, indolente, le desagrada el trabajo y que le gusta ser dirigido y obligado para trabajar; en cambio en la Teoría “Y” supone que a las personas les gusta el trabajo, tienen capacidad para asumir responsabilidades, tienen iniciativa y potencial de desarrollo para su trabajo. Otra de las Teorías más relevantes de ésta escuela es la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, en la que el autor divide las diferentes necesidades que tienen las personas: necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización.

Escuela Humano-Relacionista o Escuela del Comportamiento Humano.

El enfoque de esta escuela se centra en el aspecto humano de la administración, destacando que su desempeño implica actuar con personas mediante las cuales se logran los objetivos de las organizaciones. Esta teoría se basa principalmente en una serie de experimentos y “Estudios de Hawthorne” que fueron realizados por Elton Mayo quién es su principal promotor. Dichos estudios están dirigidos a conocer los efectos de diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador.

La Escuela Humano-Conductista y la Escuela Humano-Relacionista o Escuela del Comportamiento Humano son escuelas cuyas corrientes están muy relacionadas e incluso hay autores que en ocasiones las consideran como la misma, ambas están basadas en las relaciones humanas, aunque con enfoques diferentes.

PERSPECTIVA CUANTITATIVA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Existen dos escuelas o Teorías que están dirigidas a la Toma de decisiones, con un enfoque matemático; La Teoría Decisional, también conocida como “Escuela Matemática”, “Cuántica”, o de “Investigación de Operaciones” y la segunda escuela es la de la Medición Cuantitativa. El postulado que manejan ambas teorías son que la Administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir u su aplicación es básica para el proceso decisional.

Es una herramienta que ayuda a la solución de problemas complejos, es de gran utilidad cuando se aplica a problemas físicos de la administración, tales como: inventarios, control de la producción, estudios de factibilidad, entre otros, más que a problemas de comportamiento humano.

En cuanto al enfoque de las decisiones se basa en una serie de pasos que son:

Análisis del proceso de decisión

Búsqueda de alternativas

- **Procesamiento de información**
- **Restricciones ambientales**
- **La persona o el grupo que toma las decisiones**
- **Toma de decisión**

Las herramientas de apoyo para la toma de decisiones es a través de la

Investigación de Operaciones o de técnicas como: Programación Lineal, PERT, Ruta Crítica, líneas de espera, etc., que permiten incrementar la probabilidad de tomar las mejores decisiones en las organizaciones. Las técnicas de actuales se apoyan en la construcción de modelos matemáticos y computadoras.

Los principales representantes de estas escuelas son Herbert A. Simon, Chester I. Barnard, A. Kauffman, entre otros.

PERSPECTIVA MODERNA Y CONTEMPÓRANEA DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración moderna es enfocarse a nuevas reseñas, vigentes que ayuden a la sociedad humanista, buscando un desarrollo favorable de nuevas tácticas aplicándose en diversos contextos tales como: empresas, sociedad, sistemas educativos, religión etc. Debido a que su campo de estudio es amplio y complejo. Sin embargo es importante señalar que los métodos o teorías del ayer son trascendentes para una administración moderna, ya que estas teorías juegan un papel importante para que la administración moderna logre alcanzar el éxito esperado. Sin dejar a un lado los nuevos acontecimientos que han sucedido en la actualidad.

La tarea de un administrador será incierta y excitante, pues deberá enfrentar cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre.

En la administración moderna para que toda organización funcione bien debe estar como cabeza un gerente, la persona idónea para el puesto adecuado, está obligado a mantenerse en movimiento que maneje sin titubeos, con mano firme, a un grupo humano organizado haciendo funcionar un conjunto de medios materiales intelectuales; para desarrollar una determinada actividad, proporcionando bienes y servicios así lograr una función social como un ejecutivo moderno.

Todo ejecutivo depende de que capacidad tenga, además de eso debe ser eficiente y ser eficaz para hacer las cosas correctamente, un ejecutivo moderno debe estar al día a la vanguardia de este mundo actual, recordando también que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte. El ejecutivo debe saber mucho de relaciones humanas, conocer y practicar adecuadamente las técnicas, además de eso saber señalar claramente los objetivos y metas que la organización alcanza utilizar eficazmente los recursos o medios con que cuenta la organización.

La administración moderna en si es un administrador moderno ya que será como un doctor diagnosticara la problemática de la empresa, le dará solución a ello y recomendará nuevas técnicas que mediante el uso de modernas estrategias obtendrá el mejor resultado deseado para la empresa. Toda empresa debe contar con una administración moderna ya que sin ella no estaría a la vanguardia del ámbito empresarial, y sería fácilmente derrotada por la competencia que cuenta con una buena administración moderna.

OUTSOURCING

Es el proceso mediante el cual se le delega una función o actividad no estratégica o básica de la organización hacia una empresa externa con tres objetivos fundamentales: 1° disminuir costos, 2° búsqueda de nuevas experiencias de proveedores externos más especializados en la estrategia de los negocios y 3° enfocar los esfuerzos de la organización para el propio negocio o para aquellas actividades en las cuales está completamente preparado y el cual es el giro principal.

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

El Outsourcing se define de varias formas:

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un tercero. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
2. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración mediante la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas externas especializadas.
3. Es contratar y delegar uno o más procesos no básicos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades primordiales para el cumplimiento de una misión.
4. Acción de recurrir a una empresa externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
5. Es el método mediante el cual las empresas se desprenden de alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.
6. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos adicionales, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
8. El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

VENTAJAS DE CONTRATAR A UNA EMPRESA QUE BRINDE SERVICIOS DE OUTSOURCING

VENTAJAS PRINCIPALES DEL OUTSOURCING:

- Reducción de costos.
- Mayor calidad en el servicio.
- Mayor tiempo para que la empresa le dedique tiempo y atención a su giro principal dejando actividades secundarias a otra empresa.

- Se manejan de una manera mucho más eficiente las labores que pueden causar problemas a la empresa.

VENTAJAS ESTRATEGICAS AL CONTRATAR OUTSOURCING:

- Le permite a la empresa enfocarse al máximo en sus actividades empresariales.
- Se incrementan los beneficios de reingeniería.
- Permite destinar los recursos para otro tipo de actividades.
- Los riesgos se comparten con la empresa asesora.
- El proveedor del servicio ofrece una mayor calidad en su trabajo, por ser ésta su especialidad.

Una de las razones principales y más importantes más no la única era la de reducir los costos de operación de la empresa; pero encontramos también que cuando se contrata a una empresa externa esta es especializada en el servicio que ofrece por lo tanto nos genera una mayor calidad en el servicio que presta, además en lugar de tener todos los datos de nómina, seguro social, etc. se

le asigna un solo pago a la empresa proveedora del servicio por lo que la empresa se encarga de todo lo referente a pagos de empleados y lo que esto conlleva.

Muchas actividades de la empresa se pueden contratar por outsourcing, para esto es imperativo que se haga una comparación de costos que a la empresa le genera el tener dicha actividad o departamento y nos referimos a los costos financieros y de tiempo que si alquilando los mismos servicios por una empresa ajena a la nuestra podrían disminuir, porque se podría dar el caso que los costos financieros fueran muy semejantes pero en tiempo y problemas que a la empresa le genera, entonces es más recomendable recurrir a este medio para no perder el enfoque en actividades no primarias de la empresa, y así enfocarse en el rubro principal, sin embargo lo que causa esta disminución en el precio es que la empresa que se contrata su giro principal es el servicio que presta y a mayor escala de servicios se pueden dar menores costos.

Hay algo básico y fundamental al contratar el servicio de outsourcing, y es que nunca se debe considerar contratar actividades primarias y principales de la empresa ya que como son fundamentales se podría prestar para que la empresa contratada tuviera acceso a información vital de la empresa, que la podría utilizar en contra, lógicamente no se va a contratar a cualquier empresa que nos ofrezca sus servicios, se tiene que revisar minuciosamente sus referencias, capacidad e historia en el ramo al que se dedica para así minimizar posibles riesgos.

DESVENTAJAS DE CONTRATAR OUTSOURCING:

- El costo puede que sea superior al esperado.
- En caso de que el proveedor no resulte satisfactorio, el cambio de proveedor genera gasto financiero y te tiempo.
- Pérdida de control interno de la empresa sobre esa área.

- Como se tiene una empresa ajena, las actualizaciones e innovaciones de esa área las obtiene la empresa mientras la compañía que contrata no las adquiere.
- El proveedor externo podría utilizar la información que obtenga en beneficio personal, incluso se puede convertir en competencia.
- Se pierde el contacto con nuevas tecnologías.

CARACTERÍSTICAS DEL OUTSOURCING:

RELATIVAS AL CONTRATO ENTRE LAS PARTES.

- 1. Su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no sólo del nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro.**
- 2. Suele tener una duración de varios años. En el sector privado tiene una duración no menor a 5 o 7 años, aunque lo más común son períodos de 10 años.**
- 3. El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.**
- 4. Debe ser flexible para que la Administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que da el servicio.**

RELATIVAS A LA EMPRESA DE OUTSOURCING.

- 1. Es una decisión estratégica para la organización, puesto que cede el total o parte de sus activos a la empresa de outsourcing.**
- 2. Permite el acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización.**
- 3. Permite a la organización alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en formación del personal informático propio.**
- 4. El servicio prestado debe ser suficientemente flexible como para adaptarse a cambios de negocio, organizacionales o funcionales en la empresa, así como al entorno tecnológico.**

REINGENIERÍA

Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a largo tiempo. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

"La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez". (Hammer 1994)

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

ETAPAS DE LA REINGENIERÍA.

Etapa 1 Preparación.

Es básicamente el levantamiento previo de información sobre las metas y los objetivos que se buscan alcanzar, es la búsqueda de metas, la formación de los equipos, motivar al personal, llevar a cabo la gestión del cambio, hacer una autoevaluación y llevar a cabo la administración del proyecto.

Etapa 2 Identificación.

Desarrollar un modelo del negocio, orientado al cliente; identificar los procesos estratégicos y críticos, tanto de valor agregado como los medulares, llevar a cabo la modelación de clientes, de los procesos, elaborar los programas de integración de proveedores y socios, llevar a cabo el análisis del flujo de trabajo, planear la contabilidad de costos de actividades y llevar a cabo la gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación.

Etapa 3 Visión.

Buscar las oportunidades de avance decisivo en los procesos; analizarlos y estructurarlos como "visiones" de cambio radical, hacer el análisis de flujo de trabajo y del valor de los procesos, visualizar el negocio hacia el futuro e iniciar la gestión del cambio.

Etapa 4 Solución. Esta se divide en 2 etapas básicamente, las cuales se efectúan en forma simultánea:

Diseño técnico:

Analizar de flujo de trabajo, evaluar la medida del rendimiento, preparar la automatización estratégica, iniciar la gestión del cambio, realizar la administración del proyecto y la facilitación del mismo.

Diseño social.

Facultar a los empleados, elaborar las matrices de destrezas, formación de equipos y equipos de trabajo autodirigidos, elaborar la reestructuración organizacional y la diagramación organizacional, preparar la especificación de los cargos, llevar a cabo la gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación y finalmente calcular las recompensas y los incentivos de los empleados.

Etapa 5 Transformación.

Se realizan las visiones de proceso, lanzando versiones piloto y de plena producción de los nuevos procesos, se ponen en práctica la modelación de los procesos, se trabaja en base a la mejora continua y se calcula la medida del rendimiento.

COACHING

¿Qué es el Coaching? Es un proceso de orientación continua, que el líder proporciona a su colaborador, en su propio desempeño.

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

CARACTERÍSTICAS DEL COACH.

Debe ser Claro en lo que dice, dar apoyo a su personal, debe ser paciente, debe ser respetuoso con las personas, debe ser interactivo, debe saber dar confianza, debe ser concreto y sobre todo debe saber motivar a las personas, entre las más importantes.

ELEMENTOS BASICOS DEL COACHING.

1. VALORES: El coaching tiene como base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante. **2. RESULTADOS:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal. **3. DISCIPLINA:** El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching. **4. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamiento. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

ETAPAS DEL PROCESO DE COACHING.

EMPOWERMENT

Empowerment significa compartir y delegar el poder y la autoridad con su personal y confiar en ellos de la organización y conferirles el sentimiento de llevar a cabo su propio trabajo, olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización. Así, se reemplaza la vieja jerarquía piramidal por equipos autodirigidos, donde la información se comparte con todos y las personas tienen la oportunidad y

la responsabilidad de dar lo mejor de sí consiguiendo personas más motivadas y comprometidas. (Ken Blanchard) Dentro de esta definición, el concepto de delegación cobra vital importancia. Se basa en confianza, respeto y tolerancia al fallo y entendiendo que el proceso conlleva una formación, comunicación y claridad que es el único camino para alcanzar los objetivos deseados. Es importante diferenciar delegar con "despreocuparse" ya que el proceso de delegación requiere: Evaluar las competencias de la persona Definir responsabilidad Delegar autoridad Definir objetivos de desempeño Entrenamiento y desarrollo Brindar información y conocimiento Brindar retroalimentación Reconocimiento

CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN QUE APLICA EL EMPOWERMENT (Ken Blanchard)

- Promueve la innovación y la creatividad
- Se toman mejores decisiones
- Se comparte el liderazgo y las actividades administrativas
- El personal tiene control de su trabajo y se enriquecen los puestos de trabajo.
- El individuo soluciona sus problemas activamente en vez de duplicar órdenes.
- La información es compartida, procesada y manejada por todos los miembros del equipo de trabajo.
- El líder es democrático, crea las condiciones para el conocimiento, no impone sus criterios.
- Autodisciplina y compromiso por parte de los miembros del equipo.
- Respeto y reconocimiento de las ideas de todos los miembros del equipo.

E-COMMERCE.

BENEFICIOS DEL e-commerce

Se pueden enumerar una gran cantidad de ventajas que ofrece el e-commerce, algunas de las más importantes son:

- Aumentar el horario de atención al cliente sin ningún costo adicional.
- Entrar a competir en un libre mercado mundial donde se compete en iguales condiciones (el cliente no sabe si la empresa es grande o no).

- Marketing de gran alcance; aunque la empresa no brinde sus productos a nivel mundial, sí es cierto que tiene un marketing de nivel mundial.
- Aumentar la cartera de clientes de la empresa y fomentar la fidelidad de los mismos.
- Brindar un servicio innovador y de pago seguro a sus clientes.
- Permite el rápido y relativamente de bajo costo
- Intercambio Electrónico de Datos entre la empresa y con otras empresas por todas partes del mundo.

DESVENTAJAS DEL e-commerce

- Riesgoso si no se cuenta con asesoría especializada
- Difícil aceptación por partes conservadoras
- Pérdida del trato directo con la mayoría de los clientes
- El falso sentido de la publicidad por Internet
- El falso sentido de la realidad de ventas
- Falta de seguridad para el cliente de que sea una empresa seria
- Pérdida de derechos, marcas, nombres

CALIDAD TOTAL

Implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma.

Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios. Su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

“Conjunto de condiciones que permiten asegurar la mejora continua de los procedimientos, procesos, actividades y manejo de recursos públicos por las dependencias y entidades del sector público presupuestario, con la finalidad de controlar, prevenir y eliminar cualquier tipo de deficiencia en la presentación o producción de los bienes y servicios que dan a sus clientes o usuarios, con el propósito de proporcionar la máxima satisfacción con la mayor eficacia y eficiencia”

Es lograr el máximo desempeño y resultado en todas las actividades de una organización en función al cliente.

Algunas de las características más sobresalientes de los círculos de calidad son las siguientes:

- La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en empresas pequeñas, de 6 a 10 en empresas medianas y de 8 a 12 en empresas grandes.
- Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.
- Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.
- El círculo de calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.
- El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo, resolviendo los problemas comunes.
- El líder es elegido por los miembros y puede ir cambiando según el grupo.

BENCHMARKING

El benchmarking es una herramienta estratégica relacionada con la búsqueda acelerada de la competitividad de la organización mediante la comparación de lo que hacemos y cómo lo hacemos, contra lo que hacen los mejores en su clase y cómo lo hacen.

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

Benchmarking.- Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Michael J. Spendolini.

LO QUE ES, LO QUE NO ES.

- Benchmarking no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Los recursos de resignarán a la forma más efectiva de apoyar las necesidades de los clientes y obtener la satisfacción de los mismos.
- Benchmarking no es una panacea o un programa. Tiene que ser un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante - la recopilación y selección constante de las mejores prácticas y desempeño externos para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio. Tiene que tener una metodología

estructurada para la obtención de información, sin embargo debe ser flexible para incorporar formas nuevas e innovadoras.

- Benchmarking no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.
- Benchmarking es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.
- Benchmarking no sólo es una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.
- Benchmarking es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos.
- Es un nuevo enfoque administrativo. Obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria.
- Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual. Elimina la subjetividad de la toma de decisiones.