



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema: Organización

Sub tema: La cultura emprendedora: de emprendedor a empresario mediante
procesos de mejora para alcanzar la calidad total

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en administración de
empresas

Autor:

Br. Leonardo Julio Núñez Escobar

Tutor: Lic. Estela Quintero

Managua, mayo del 2018

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Valoración del docente	iii
Resumen	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
General.....	3
Específicos	3
Capítulo uno. Aspectos teóricos de la cultura emprendedora como herramientas administrativas	4
1.1 Definición de la cultura emprendedora.....	4
1.1.1 Concepto de cultura emprendedora	4
1.1.2 Quien es un emprendedor	5
1.1.3 Que es un empresario.....	5
1.1.4 Diferencias entre emprendedor y empresario	5
1.2 Modelos gerenciales que ayudan a las organizaciones a ser más rentables y competitivas.....	8
1.2.1 Definición de modelos gerenciales.....	8
1.2.2 Tipos de modelos gerenciales.....	9
1.3 Aspectos teóricos de la calidad total en los emprendimientos.....	17
1.3.1 Calidad total: conceptualización.....	18
1.3.2 Características de la calidad total.	19
1.3.3 Objetivos de la calidad total	19
1.3.4 Enfoque estratégico de la calidad total.	20

1.3.5 Principios de la calidad total.....	20
Capítulo dos. Métodos utilizados en el proceso evolutivo por los emprendedores para su transformación en empresario	22
2.1 Métodos que comparten los emprendedores exitosos	22
2.1.1 Planificación	22
2.1.2 Pro actividad.	23
2.1.3 Tener objetivos alcanzables.....	23
2.1.4 Autoconfianza	23
2.1.5 Extraordinaria capacidad de trabajo.....	24
2.1.6 Alta capacidad de adaptación al cambio	24
2.1.7 Construir e implementar una estrategia.	24
2.1.8 La innovación.....	25
2.1.9 Constante Capacitación.	26
2.1.10 Tejido de contactos y alianzas estratégicas	27
2.1.11 Fijar un plan de negocio.....	27
2.1.12 Autodisciplina.	28
2.1.13 Determinación.....	28
Capítulo tres. Factores que afectan el crecimiento en el proceso de emprendimiento	29
3.1 Clasificación de los factores del entorno de la empresa.....	29
3.1.1 Factores del entorno general.	30
3.1.2 Factores del entorno específico	33
Capítulo cuatro. Directrices de calidad total utilizadas en un emprendimiento.....	37
4.1 La Gestión de la Calidad por procesos.....	37
4.1.1 Concepto de proceso	37
4.1.2. Tipos de procesos.....	42
4.1.3. El modelo de relación cliente-proveedor interno	44
4.1.4. La gestión de los procesos.....	45

4.1.5. La auditoría interna	48
4.1.6 La eco-auditoria	48
4.1.7 La autoevaluación	48
4.1.8 Métodos para la mejora y el desarrollo de procesos	49
4.2 Proceso esbelto, reingeniería y la metodología de las 5 S	54
4.2.1 Proceso esbelto (lean)	55
4.2.2 Las 5 S (cinco eses).....	57
4.2.3 Metodología de las 9 S	61
4.3 Trabajo en equipo y metodología para la solución de problemas (el ciclo PHVA)	62
4.3.1 Trabajo en equipo	62
4.3.2 Metodología para la solución de problemas.....	65
4.4 Directorio de técnicas y herramientas de la calidad.....	72
Conclusión	73
Bibliografía	74

Dedicatoria

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta aquí, haberme dado sabiduría y las fuerzas necesarias para alcanzar mis metas y seguir adelante con su inmenso amor y bondad.

A mis padres, Nidia Escobar Hernández y Rigoberto Núñez Arteaga.

Por su amor, por su apoyo incondicional durante mi carrera y mi vida, sobre todo por mostrarme el camino a la superación y ser el principal cimiento en la construcción de mi vida profesional y emocional.

A mis amigos y amigas.

Por sus palabras de aliento, por su acompañamiento, por permitirme aprender más de la vida a su lado, por creer en mí durante esta hermosa travesía, ustedes son las siguientes.

A mi familia.

Por ser ese vital soporte en mi vida, por hacerme sentir que a pesar de las diferencias siempre estaremos el uno para el otro.

A mis compañeros.

Por enseñarme el verdadero valor del trabajo en equipo, por hacer que estos cinco años de carrera fueran una gran experiencia.

Br. Leonardo Julio Núñez Escobar.

Agradecimiento

Primeramente, quiero agradecer a Dios, porque sin él no somos nada, todo lo que he logrado y lo que espero lograr son parte de sus bendiciones.

También agradezco inmensamente a dos personas que han sido ese faro de luz que guía a un pequeño barco en el inmenso mar que es esta vida, las persona que, con sus desvelos, esfuerzos, sacrificios y mucho amor han dado todo para forjarme un futuro próspero y exitoso, Mi madre y mi padre, a quienes debo todo lo que soy.

Quiero agradecerle a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas por el proceso de formación profesional que me ha permitido vivir, han sido muchos años de caminar, reír y llorar en las aulas de esta institución que vio mi evolución a nivel humano, profesional e intelectual

Agradezco a mi familia, amigos, compañeros, maestros y a cada persona que durante este viaje que es la vida universitaria me han apoyado, motivado y confiado en mí.

Br. Leonardo Julio Núñez Escobar.

Valoración del docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del REGLAMENTO PARA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMA DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: ORGANIZACIÓN** hace constar que el

Bachiller: LEONARDO JULIO NUÑEZ ESCOBAR, **Carnet No. (13206041)**.

Ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“La cultura emprendedora: de emprendedor a empresario mediante procesos de mejora para alcanzar la calidad total”**.

Obteniendo la calificación de 50 **(cincuenta) puntos**.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los diecisiete días del mes de febrero del año dos mil dieciocho.

Atentamente,

Lic. Estela del Carmen Quintero
Tutora
Seminario de Graduación

Resumen

El presente informe de seminario de graduación consiste en presentar la cultura emprendedora: de emprendedor a empresario mediante procesos de mejora para alcanzar la calidad total. El enfoque de este documento es perfilar las pautas de como trascender de la etapa de emprendimiento para la obtención de la calidad total en pequeños negocios, mediante la definición de conceptos de la cultura emprendedora y presentando los diferentes métodos y directrices que pueden servir como herramientas de mejora para un pequeño negocio.

El objetivo propuesto se encamina a figurar la cultura emprendedora creciendo de la fase de emprendedor a empresario mediante métodos de mejora, conquistando la calidad total. Como primera sección se estudiarán los aspectos teóricos de la cultura emprendedora como herramientas administrativas para el fortalecimiento de la calidad total. En segundo se nivelan métodos evolutivos para utilizados por los emprendedores para el fortalecimiento en empresario. En tercero se clasifican los factores del entorno que afectan el crecimiento del proceso de emprendimiento y así tomar medidas correctivas y por último se identifican variables de calidad total.

La metodología empleada en esta investigación fue por medio de la revisión, recolección y sobre todo análisis de la bibliografía que estuvo a nuestro alcance tanto física como electrónica siempre enmarcada en las líneas de investigación de la UNAN, procediendo posteriormente, con la evaluación y apropiación de aquella información más oportuna a fin de que cumplirá con los parámetros del enfoque de la investigación. Este documento se realizó según la normativa de Seminario de Graduación propuesta por la universidad y se utilizaron normas APA sexta edición (2016) del Centro de Escritura Javeriano.

Este documento se guía de los puntos propuestos por la bitácora: portada, índice, dedicatoria, agradecimiento, carta aval, resumen, introducción, justificación, objetivos, desarrollo, conclusiones y bibliografías.

Introducción

El presente informe de seminario de graduación expone como temática es la organización y como tema específico que se desarrollara La cultura emprendedora: de emprendedor a empresario mediante procesos de mejora para alcanzar la calidad total. Es preciso mencionar que ciertos métodos son de vital importancia aplicarlos en pequeños emprendimientos, métodos que según se utilicen serán los que favorezcan o lleven al fracaso el destino de la nueva empresa.

Este informe tiene como objetivo describir la cultura emprendedora en la evolución de emprendedor a empresario mediante procesos de mejora y conquistar la calidad total. Al igual se definen aspectos teóricos de la cultura emprendedora, los factores que intervienen en la empresa y los métodos y directrices que permitirán una mejor comprensión del emprendedurismo.

En el primer capítulo, se definen elementos teóricos relacionados con la cultura emprendedora tales como diferencias entre emprendedor y empresario, los modelos gerenciales y sus tipos que favorecen a las organizaciones, concepto y objetivo de la calidad total en los emprendimientos.

En el capítulo dos se describen los métodos que comparten y son utilizados por los emprendedores en el proceso evolutivo a empresario tales como: la planificación, disciplina, autoconfianza, innovación, pro actividad, constante capacitación, tener objetivos alcanzables, entre otros.

El tercer capítulo desarrolla los diferentes factores que afectan el crecimiento en el proceso de emprendimiento. A su vez se hace una clasificación de los factores de la empresa que se dividen primeramente en los del entorno general: políticos-legales, sociodemográficos, tecnológicos, etc. en segundo están los factores del entorno específico: enfocados en las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

El capítulo cuarto se presenta las directrices de calidad total utilizadas en un emprendimiento, entre los cuales se abordara la gestión de la calidad por procesos y sus herramientas, el proceso esbelto, reingeniería y la metodología de la 5 eses.

Justificación

El informe de seminario de graduación explica los elementos necesarios para lograr calidad total en pequeños negocios mediante métodos y directrices que permitan la evolución del emprendedor a empresario, tal informe sirve para conocer las herramientas más acertadas que ayudaran a toda persona con espíritu de emprendedor orientar sus pequeños negocios hacia fines socialmente productivos. Al igual sirve para que cualquier tipo de negocio conozca los factores de su entorno.

Desde un enfoque práctico brindara información esencial a aquellas personas con las ansias de emprender un pequeño negocio encontrando en este documento información que le será de gran utilidad en todos los procesos del negocio. Mediante esta información ya sea un emprendimiento o una empresa podrá cumplir con los estándares que requiere el cliente de un bien o servicio y así obtener la calidad total en su emprendimiento.

Metodológicamente la investigación es documental y tiene como finalidad servir como fuente de información confiable para alumnos, docentes y toda aquella persona de la facultad de ciencias económicas de la UNAN que deseen expandir sus conocimientos en relación a la cultura emprendedora y el alcance de la calidad en pequeños negocios.

La realización de este documento sirve para la obtención del título de licenciado en administración de empresas a través de la modalidad de seminario de graduación como parte de los requisitos establecidos por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua.

Objetivos

General

Describir la cultura emprendedora evolucionando de la etapa de emprendedor a empresario mediante métodos de mejora, conquistando la calidad total.

Específicos

1. Estudiar aspectos teóricos que fortalezcan una cultura emprendedora como herramienta que facilitan la calidad total.
2. Equiparar el proceso evolutivo del emprendimiento hacia el fortalecimiento de la transformación de emprendedor a empresario.
3. Clasificar factores que afectan el crecimiento del proceso de emprendimiento.
4. Identificar variables de calidad total en un emprendimiento.

Capítulo uno. Aspectos teóricos de la cultura emprendedora como herramientas administrativas

En este capítulo aparece el concepto de emprendimiento empresarial o empresarismo, asociándolo a la cultura emprendedora y a las competencias emprendedoras y empresariales para facilitar un proceso de formación y aprendizaje. Dado que no se trata de acciones o situaciones aisladas, sino como partes integrales de un proceso, se trata el ecosistema emprendedor, complementando los conceptos anteriores y como condición necesaria para poder orientar el emprendimiento hacia fines socialmente productivos (Uribe Macías & Reinoso Lastra, 2013, pág. 11).

1.1 Definición de la cultura emprendedora

El definir que es la cultura emprendedora de gran ayuda para los nuevos emprendedores porque puede identificar oportunidades y debilidades que le pueden afectar en un futuro a su emprendimiento. Al igual estas definiciones, conceptos y diferencias colaboran en forjar una actitud positiva para nuevos retos, cambios y adversidades a las que se enfrentara una persona con ánimos de emprender (Pastor, 2013, Párr. 1)

1.1.1 Concepto de cultura emprendedora

La cultura emprendedora consiste en identificar las oportunidades y reunir los recursos suficientes para transformarlas en una empresa. Pero no sólo se trata de tener una idea, la emprendeduría supone una actitud: desarrollar capacidades para el cambio, experimentar, ser flexible y abierto y sobre todo, arriesgarse (educaweb.com, 2014, Párr. 1).

1.1.2 Quien es un emprendedor

Un emprendedor es aquella persona que tiene una idea única de negocio y que la percibe como una oportunidad que le ofrece el mercado o la vida y que tiene el talento, la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos a fin de ir al encuentro de nuevos retos. Es capaz de acometer un proyecto que es rechazado por la mayoría (Profesionales del Coaching, 2012, Párr. 1).

El emprendedor es capaz de enfrentar eficazmente los desafíos y retos que presenta el cambio constante para conseguir sus objetivos, así como satisfacer a los clientes por sobre lo que la competencia ofrece. Un emprendedor tiene un sentido de compromiso y responsabilidad y el cambio es parte de su naturaleza; busca adelantarse al tiempo y tiene interés en agregarle valor a lo ya existente, mejorar e innovar y desarrollarse continuamente (Profesionales del Coaching, 2012, Párr. 4).

1.1.3 Que es un empresario

El empresario dirige una empresa y hace negocios con un solo propósito: obtener un retorno económico. Tiene metas más prácticas y se enfrenta a riesgos bastante controlados, es decir, se mueve en un clima de tranquilidad y seguridad. Pero el empresario no debe dejar de pensar como el emprendedor que fue, debe conocer el mercado e innovar en sus productos y servicios (Segurgent, 2015, Párr. 6).

1.1.4 Diferencias entre emprendedor y empresario

1. En la originalidad de la idea: un empresario destaca generalmente por saber adaptarse a cualquier tipo de negocio. Puede entrar en un sector o en una empresa que no conozca y aun así dirigirla con éxito y obtener beneficios. Las franquicias, el negocio del retail, o gestionar empresas con un modelo probado, son algunos ejemplos de lo anterior. Puede en este sentido desarrollar un negocio ya sea a partir de una idea original, o bien utilizando una idea que ya existe (Juana, 2014, Párr. 2).

2. Un emprendedor en cambio es casi un inventor. En el mejor de los casos crea productos que no existían con anterioridad, e invierte su tiempo, su energía y su dinero en desarrollar su idea personal (Juana, 2014, Párr. 3).

3. En el propósito de lo que hacen: el principal objetivo de los empresarios es generar beneficios que permitan cumplir con los accionistas, alcanzar sus objetivos financieros y convertirse en su propio jefe. Además, muchos se orientan hacia el bienestar de los trabajadores y proporcionar un gran servicio de atención al cliente (Juana, 2014, Párr. 4).

La principal preocupación para los emprendedores en cambio, es ser capaces de cambiar el mundo, de dejar huella, cumplir con sus objetivos personales, dejando el plano financiero en segundo término. Un gran emprendedor como Phil Libin (CEO de Evernote) nos cuenta que “El mejor motivo para crear una empresa, es querer cambiar el mundo (Juana, 2014, Párr. 5).

4. En el grado de riesgo que asumen: los empresarios suelen calcular al máximo el grado de riesgo que están dispuestos a asumir. En este sentido, su principal máxima es: no pierdas dinero y nunca, nunca, acabes en bancarrota. Para los emprendedores esto es secundario. No sólo asumen el riesgo, sino que muchos de ellos viven en un riesgo permanente. En muchas ocasiones ni siquiera parece importarles perder dinero o tiempo, si de lo que se trata es de cumplir con su sueño empresarial (Juana, 2014, Párr. 6).

5. En cómo gestionan sus recursos humanos: el empresario, es además de un gestor, un empleador. Contrata empleados y trabajadores que le ayuden a hacer crecer su negocio. El emprendedor en cambio asume más el papel de líder, de “amigo” de sus empleados. Contrata a personas con las que posiblemente ha desarrollado una afinidad personal y les invita a ayudarlo a convertir su sueño en realidad (Juana, 2014, Párr. 7).

6. En cómo se relaciona con sus clientes: un empresario considera que sus clientes son su principal fuente de ventas y beneficios. Sus clientes constituyen la parte más importante de la empresa, porque sin clientes no hay negocio. El emprendedor toma a sus clientes como un deber con el que hay que cumplir, como personas a las que no se puede decepcionar (Juana, 2014, Párr. 8).

7. En cómo ve a la competencia: el empresario hace todo lo que está en su mano para desplazar e incluso aniquilar a su competencia. Por otro lado, establece alianzas y coopera con otras empresas cuando los objetivos son comunes. Para el emprendedor, la peor competencia está dentro de su propio negocio. El emprendedor es su propia competencia (Juana, 2014, Párr. 9).

8. En lo que piensa del dinero: como hemos visto antes, perder dinero es una de las grandes preocupaciones que tiene todo empresario. De hecho muchas empresas suelen escoger un momento propicio para establecerse en un nuevo mercado, de modo que tengan las máximas garantías posibles de que las cosas van a ir bien. A los emprendedores el dinero les importa menos, toda vez que como pueden empezar desde cero, tienen menos que perder (Juana, 2014, Párr. 10).

9. En cómo ocupa su tiempo: a un empresario no le gusta “perder” el tiempo. Tiene muy clara cuál es su agenda, cuáles son las horas de trabajo y por qué está haciendo horas extra. Por el contrario el emprendedor no tiene un horario. Para el emprendedor no existen los días festivos, las vacaciones o el decirse “voy a tomarme un respiro”. Su proyecto es su vida (Juana, 2014, Párr. 11).

10. En cómo ve el mundo: el empresario ve el mundo como una oportunidad. La oportunidad de ganar dinero, e incluso de disfrutar con lo que hace. La mayoría además valoran enormemente la posibilidad de dar a otras personas un trabajo, compartir con ellos esa misma oportunidad. Para el emprendedor no se trata tanto de una oportunidad, como de una obligación moral, de un compromiso con ellos mismos y con lo que hacen (Juana, 2014, Párr. 12).

11. En cómo define el éxito: para el empresario el éxito nace como consecuencia del trabajo de su empresa y los beneficios que proporciona a los accionistas. El éxito es el bienestar que proporciona además a sus empleados, a sus socios, a los inversores, a los clientes e incluso a la comunidad. En cambio el emprendedor no tiene una clara definición de lo que el éxito es. Lleva a cabo su plan y deja que sea la historia la que juzgue si ha triunfado (Juana, 2014, Párr. 13).

1.2 Modelos gerenciales que ayudan a las organizaciones a ser más rentables y competitivas

Los modelos gerenciales son herramientas que ayudan al proceso continuo o al desarrollo ya sea de una empresa o un emprendimientos. Estas herramientas son suposiciones o problemas de la vida cotidiana de una organización o emprendimiento para buscarle la solución más acertada sin que perjudique tanta a la empresa como a sus usuarios. Los modelos que se describen en este documento son los más actuales y utilizados en el mundo académico empresarial, puesto que existen otros modelos planteados por autores clásicos (Arbeláez Ochoa, Serna Gómez, y Díaz Peláez, 2014, pág. 127).

1.2.1 Definición de modelos gerenciales.

Los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Así, existen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además que algunos surge temporalmente y cuyos contenidos son meramente comerciales (FORERO, 2008, Párr. 1).

Los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento. Preferimos resolver este posible dilema, afirmando que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión (FORERO, 2008, Párr. 2).

1.2.2 Tipos de modelos gerenciales

Las herramientas o modelos gerenciales son un tema demasiado extenso que abordar por tal motivo se plasman en este documento solamente las más importantes las que se usan en la actualidad. Son catorce las que se desarrollaron en este texto para que se tenga una guía de cuáles son las más indicadas para un emprendimiento entre esta se puede mencionar el: Empoderamiento, el Kaisen, el justo a tiempo, entre otros (Arbeláez Ochoa et al. 2014, pág. 129).

1.2.2.1 Benchmarking.

Como su etimología lo indica, significa señal, mojón, y sirve como punto de referencia para advertirle a la empresa en qué lugar se halla con respecto a la competencia y en general le advierte sobre las características del medio en que se encuentra (Arbeláez Ochoa et al. 2014, pág. 94).

Es interesante anotar que el Benchmarking sirve, no sólo para advertirle a la empresa su posición real con respecto a la competencia, sino también para corroborar y mejorar el estado en que se encuentran sus procesos y la homologación de sus productos al interior de la misma, lo mismo que para analizar el mercado y las tendencias generales de la economía y del mercado (Arbeláez Ochoa et al. 2014, pág. 95).

1.2.2.2 La comunicación.

La comunicación es el factor y la habilidad aglutinante de la organización. A pesar de que es fácil enunciarla, lograrla es todo un reto. Muchas de las dificultades institucionales tienen su origen en problemas de comunicación. De allí, su importancia estratégica como habilidad gerencial, ya que a veces es difícil lograr una comunicación eficiente y eficaz en la empresa. A pesar de los adelantos de los medios de comunicación, éste sigue siendo un tema clave en las instituciones. La respuesta es aparentemente sencilla (Arbeláez Ochoa et al. 2014, pág. 153).

Como acto humano, la comunicación ocurre dentro de unas condiciones que la misma organización define y moldea. Por ello, no basta con desarrollar en cada colaborador una actitud y una capacidad de comunicación; requiere de condiciones organizacionales que la propicien y faciliten (Arbeláez Ochoa et al. 2014, pág. 154).

Un estilo de gestión transparente, un clima organizacional retante, una sólida cultura, una organización justa y equitativa crean las condiciones para que fluya la comunicación por todos los canales formales de la empresa. La no existencia de estas condiciones propicia el desarrollo de un sistema de comunicación informal, donde el chisme, la conjura, el juicio soterrado y la hipocresía superan los canales formales de la organización (Arbeláez Ochoa et al. pág. 154).

1.2.2.3 El liderazgo.

Los temas relacionados con el liderazgo son atractivos. Todos sueñan con ser líderes. En todas partes juzgan por la capacidad de liderazgo. Existen teorías ya superadas, que afirman que el liderazgo es propio de las características psicobiológicas de las personas. Inclusive, se llegó a afirmar que el liderazgo es una habilidad nata. Se nace o no se nace líder (Arbeláez Ochoa et al. 2014, pág. 155).

Ésta fue la visión del pasado que la superan las investigaciones donde se demuestra como la habilidad para ser líderes puede aprenderse y desarrollarse. Por tanto, convertirse en líder es un proceso de aprendizaje que permite a los individuos facilitar y compartir con otros el logro de los objetivos personales y organizacionales. Esta visión del liderazgo hace del coaching, el núcleo central de una nueva concepción de esta habilidad gerencial (Arbeláez Ochoa et al. pág. 156).

Lógicamente para ello se requiere de condiciones personales y éticas, capacidad para dirigir a otros hacia el logro de sus objetivos, claridad estratégica y oportunidad para jugar roles que permitan el ejercicio del liderazgo (Arbeláez Ochoa et al. 2014, pág. 156).

1.2.2.4 Empowerment.

Liderazgo y trabajo en equipo, tienen una relación intrínseca con el empoderamiento, pues implica definir la capacidad que tiene un líder o un equipo de tomar decisiones frente a las situaciones que confronta. Es repensar el concepto de autonomía con responsabilidad, frente a las prácticas gerenciales tradicionales, donde las decisiones se asocian con poder (Arbeláez Ochoa et al. 2014, págs. 159-160).

Empoderamiento implica e incluye conceptualmente, el hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores para que tomen decisiones, como si fueran dueños o propietarios de su propio trabajo. El principio tradicional, se delega autoridad pero no responsabilidad, se reemplaza delegar autoridad y responsabilidad (Arbeláez Ochoa et al. 2014, pág. 160).

Cuando una organización decide empoderar a sus líderes o a los equipos de trabajo, significa que abandonan un modelo de gestión tradicional, donde sólo se reciben órdenes, se controla, se vigila, se aprueba o desaprueba, porque se es el superior, sin que existan razones distintas a la autoridad. Es por tanto un viraje conceptual muy de fondo, que cambia no solamente la toma de decisiones, sino también la manera de rendir cuentas y por ende la cultura de gestión de la organización (Arbeláez Ochoa et al. 2014, pág. 161).

El concepto del empoderamiento surge como una manera para estimular el liderazgo y la apropiación de objetivos organizacionales, esta iniciativa pionera se consolida como una estrategia de mejoramiento frente a las prácticas tradicionales de delegación. Además como práctica para incrementar la motivación de los colaboradores y su sentido de pertenencia (Arbeláez Ochoa et al. 2014, pág. 162).

1.2.2.5 El espíritu emprendedor.

El espíritu del emprendedor se define como: “el hecho de tomar una idea e inventar una organización para desarrollar dicha idea se llama espíritu del emprendedor. El emprendedor, se considera que el cambio en el ambiente le ofrece oportunidades, usa los factores de la producción para elaborar bienes y servicios nuevos. El espíritu emprendedor difiere de la administración porque se concentra en iniciar cambios. El espíritu emprendedor se puede dar cuando una persona o grupo de personas inician un negocio nuevo” (Sansores, 2014, Párr. 9).

1.2.2.6 Inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es la capacidad para identificar, entender y manejar las emociones correctamente, de un modo que facilite las relaciones con los demás, la consecución de metas y objetivos, el manejo del estrés o la superación de obstáculos (Muñoz, 2016, Párr. 1).

Goleman dice que las personas con inteligencia emocional elevada: suelen ser socialmente equilibrados, extrovertidos, alegres, poco predispuestos a la timidez y a rumiar sus preocupaciones. Demuestran estar dotados de alta capacidad para comprometerse con las causas y las personas, suelen adoptar responsabilidades, mantienen una visión ética de la vida y son afables y cariñosos en sus relaciones. Su vida emocional es rica y apropiada; se sienten, en suma, a gusto consigo mismos, con sus semejantes y con el universo social en el que viven (Arbeláez Ochoa et al. 2014, pág. 70).

Las personas con una alta inteligencia emocional no necesariamente tienen menos emociones negativas, sino que, cuando aparecen, saben manejarlas mejor. Tienen también una mayor capacidad para identificarlas y saber qué es lo que están sintiendo exactamente y también una alta capacidad para identificar qué sienten los demás. Al identificar y entender mejor las emociones, son capaces de utilizarlas para relacionarse mejor con los demás (empatía), tener más éxito en su trabajo y llevar vidas más satisfactorias (Muñoz, 2016, Párr. 3).

1.2.2.7 Desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional (DO) es la corriente de pensamiento directivo que estudia las técnicas socio-psicológicas enfocadas a la solución de problemas, actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral (personal operativo y directivo) para renovar las organizaciones y hacerlas más competitivas y eficaces. Sus técnicas son producto de especialistas en ciencias del comportamiento, como psicólogos, sociólogos y, en menor grado, antropólogos sociales. El administrador profesional orientado al factor humano utiliza esta herramienta (DO) en sus consultorías (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 246).

Una definición más profunda del DO es la siguiente: estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, a partir de las personas. Se guía por la misión de la empresa y evalúa su estructura actual y procesos técnicos o productivos (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 246).

El DO parte de que la cultura de una organización se puede moldear “al descongelarla y congelarla” según lo requieran las circunstancias. Los expertos del DO sostienen que una cultura laboral negativa e ineficaz congelada es la que está atrapada en una visión (paradigma) inflexible, poco creativa, con formas de laborar antiguas o caducas, sin modificaciones ni adaptaciones a la dinámica del entorno; también, que ha llevado a la organización a grados de ineficacia que ponen en riesgo su permanencia y competitividad en el mercado o medio en el que actúa, sin que sus miembros (excepto el nivel directivo) tengan conciencia de sus propias ineficiencias con autoengaños y autocomplacencias (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 246).

El “descongelamiento” de una cultura empresarial es el proceso de despertar la conciencia de los miembros de la empresa y fomentar su participación para el rediseño de nuevas formas de trabajar, de toma de decisiones y nuevas estructuras laborales. El experto en DO se convierte en un consultor de procesos de cambio y por lo general es externo. Asimismo, debe hacer consciente a la dirección de la empresa-organización de los riesgos que implica descongelar una cultura, porque forzosamente se presentarán resistencias al cambio con actitudes negativas. (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 247).

1.2.2.8 Mentoring.

El mentoring, se define como una práctica de aprendizaje y desarrollo de las personas en las organizaciones, consistente en aprender de la experiencia de otras personas (los mentores) que además ayudan a desarrollar el potencial y a relacionarse dentro y fuera del entorno organizacional con otras personas que pueden ser relevantes para nuestra carrera. Los mentores son personas con una trayectoria consolidada y bien posicionados dentro y fuera de la empresa, que comparten y transmiten su experiencia del negocio y de la cultura organizacional al mentees (aprendices), para que el desarrollo de su potencial, y por tanto el aprendizaje dentro de la compañía, sea mucho más rápido y eficaz (Miguel, 2012, Párr. 3).

El mentoring es un proceso social, surge de la interacción entre las personas, del diálogo constructivo, de las preguntas, de la escucha activa. Se trata de generar ideas a través de preguntas poderosas, preguntas que invitan a la reflexión, preguntas que nos sacan de nuestra zona de confort y nos hacen avanzar, buscando nuevos caminos, viendo las cosas desde otra perspectiva. Se trata de que, quienes trabajan día a día en una empresa, busquen consejos de otros que han estado en situaciones similares, para afrontar sus retos profesionales (Miguel, 2012, Párr. 5).

Los mentores actúan como modelos de comportamiento, como guías de aprendizaje, como transmisores de conocimiento. Retan a sus mentees a asumir nuevos objetivos, a incrementar su nivel de destrezas. Les ayudan a reflexionar, a cuestionarse y a cuestionar lo que siempre se ha hecho, como se ha hecho o porque se ha hecho, buscando nuevas formas de hacer, nuevas soluciones, nuevas oportunidades (Miguel, 2012, Párr. 4).

1.2.2.9 Rightsizing.

El Rightsizing (redimensionamiento) es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercado a partir de las necesidades del cliente (deleitándolos y seduciéndolos). Se plantea como básico un proceso comunicacional desde y hacia el cliente (Salazar, 2008, Párr. 1).

Es un proceso que permite reestructurar y racionalizar una organización para mejorar su efectividad y reducir costos. La operación es menos drástica que la de downsizing (reorganización), que a menudo puede conducir a excesos y dar como resultado la "anorexia empresarial". Una operación de rightsizing puede requerir aumentar el tamaño de una organización, por ejemplo, hacer frente a una mayor demanda, aunque por lo general se usa la palabra como eufemismo de un moderado y controlado downsizing, o sea, achicamiento de la empresa con reducción de personal (Salazar, 2008, Párr. 2).

1.2.2.10 Competitividad.

La competitividad de una empresa es la facultad organizativa (eficiencia, eficacia y efectividad) para crear, desarrollar y sostener capacidades superiores en términos de atributos de sus productos y servicios respecto a las de otras empresas que luchan por el mismo mercado, lo cual genera una rentabilidad en sus inversiones igual o mayor que la de su competencia (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 5).

1.2.2.11 Kaisen.

El término japonés Kaizen (Kyzen) significa mejoramiento continuo. Se compone de la palabra "Kai", que significa continuo y de la palabra "zen" que significa mejoramiento, bueno, o mejor. El concepto Kaisen es claramente diferente al concepto tradicional occidental de cambio. Kaisen es un concepto dinámico e integral de mejoramiento continuo. Kaisen, como filosofía gerencial, impulsa la creación de una cultura de mejoramiento y enriquecimiento continuo (Arbeláez Ochoa et al. 2014, pág. 247).

Implantar el kaizen requiere de una reingeniería del pensamiento que lleve al cambio en la manera de gestionar la planificación, la dirección, la producción, el personal, los inventarios, el mantenimiento, la calidad, los costes y la organización entre otras (Lefcovich, 2007, Párr. 14).

Ante una situación defectuosa o un problema, la filosofía Kaisen indica que hay que desarrollar acciones de mejoramiento, que se normalizan en el ajuste o rediseño de los procesos y se inicia de nuevo la etapa del mejoramiento. Así, concebido en mejoramiento continuo, es permanente y permea todas las actividades de la vida empresarial. Mejorar, mejorar, mejorar es la meta de una organización con cultura Kaisen (Arbeláez Ochoa et al. 2014, pág. 248).

1.2.2.12 Just in time.

Just in Time, palabra originaria del inglés, significa Justo a Tiempo. Es una filosofía y una estrategia dentro del sistema de calidad total, orientada al mejoramiento de los sistemas de producción y especialmente a la adquisición de los insumos, materias primas requeridas para una producción de bienes de forma oportuna y a tiempo (Arbeláez Ochoa et al. 2014, pág. 252).

El justo a tiempo es una filosofía que busca que las materias primas requeridas para un proceso de producción, lleguen Justo a Tiempo a medida que son necesarios y requeridos por los procesos productivos. Es por tanto una filosofía de producción orientada a la demanda. Si este proceso cumple su objetivo, la empresa es capaz de entregar al mercado el producto solicitado en un tiempo oportuno, con la calidad requerida, el precio justo, evitando costos adicionales y por tanto mejorando su competitividad, además satisfaciendo al cliente, uno de los principios de los sistemas de calidad (Arbeláez Ochoa et al. 2014, pág. 253).

Esta cultura impone la definición de estándares de calidad que deben ser aplicados en la ejecución de cada trabajo en la organización. Si los altos estándares de calidad son la meta de la organización, la alta gerencia establece esos estándares, hace seguimiento a su comportamiento, los formaliza y los mejora. El mejoramiento solamente es posible cuando una organización se compromete con altos estándares de calidad (Arbeláez Ochoa et al. 2014, pág. 253).

1.2.2.13 E-commerce.

El e-commerce consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. Originalmente el término se aplicaba transacciones mediante medios electrónicos, como por ejemplo el intercambio electrónico de datos. Sin embargo, con el advenimiento de la Internet a mediados de los años 90, comenzó el concepto de venta de servicios por la red, usando como forma de pago medios electrónicos como las tarjetas de crédito. Desde entonces, las empresas han estado preocupadas por mantenerse a la vanguardia y poder ofrecer lo que hoy en día sus clientes están demandando (Rodríguez Merino, 2015, Párr. 1).

Por otra parte, personas han visto en esta nueva manera de hacer negocios una gran oportunidad para emprender y tener una actividad comercial propia en la que triunfan cuando entienden que en el e-commerce no existen barreras ni fronteras, y que el espacio geográfico no es el que determina el target; que se deben tener presentes muchos aspectos y ver la otra cara de la moneda; que sin creatividad y sin ofrecer una propuesta de valor realmente diferenciadora se hace complicado surgir en este amplio mundo como unos grandes vencedores (Rodríguez Merino, 2015, Párr. 2).

1.3 Aspectos teóricos de la calidad total en los emprendimientos

En este primer capítulo se exponen las ideas referentes a por qué es necesario que las organizaciones redoblen sus esfuerzos para hacer las cosas mejor, más rápido y en forma más económica. Se estudian algunos elementos para que las personas sean más eficaces y participen de modo más exitoso en las organizaciones de hoy. Además se analizan aspectos de la calidad: tales como características, principios, etc (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 1).

1.3.1 Calidad total: conceptualización.

El concepto de calidad como excelencia resalta la calidad de diseño. La definición técnica de la calidad insiste en la calidad de conformidad. El concepto de calidad basado en la percepción del cliente se centra en la calidad de servicio. Por tanto, se enfocan bien hacia la eficiencia interna (conformidad con las especificaciones, aptitud para el uso, reducción de la variabilidad o disminución de costes), bien hacia la eficacia externa (satisfacer las expectativas de los clientes). El concepto de calidad total intenta conjugar ambas aproximaciones, considerándolas complementarias (Camisón, Cruz, y González, 2006, págs. 150-151).

En la actualidad ya no se puede hablar sólo de calidad del producto o servicio, sino que la nueva visión ha evolucionado hacia el concepto de la calidad total. La calidad del producto o servicio se convierte en objetivo fundamental de la empresa; en el enfoque moderno la perspectiva se amplía, considerando que va a ser toda la empresa la que va a permitir alcanzar esta meta, fundamentalmente a través de la prevención. Según esta nueva visión, podrá mejorar la calidad del producto o servicio si mejora la calidad global de la empresa, es decir, si ésta se convierte en una organización de calidad (Tarí Guilló, 2000, pág. 21).

La calidad total significa optimizar la creación de valor para todos los grupos de interés, donde se amplía la calidad a realizar para responder a la calidad demandada tanto por los clientes como por la sociedad y por otros agentes internos a la organización. La calidad total persigue no sólo la satisfacción plena de los clientes, que puede ser socialmente insostenible, ni tampoco únicamente la satisfacción plena de otros grupos de interés internos y externos, que puede ser económicamente insostenible, sino la satisfacción social plena de todas las partes interesadas (Camisón et al. 2006, págs. 196-197).

1.3.2 Características de la calidad total.

La satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado. En definitiva, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad. Por consiguiente, las empresas deben determinar cuáles son las necesidades de los clientes e implantar procedimientos que permitan satisfacerlas. Otra característica es los directivos principales deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental de la compañía (GR-Consultores, 2009, Párr. 3).

Entre otras características tenemos: los conceptos de calidad han de exponerse claramente e integrarse plenamente a todas las actividades de la compañía. Los directivos principales deben establecer un ambiente empresarial que permita la participación de todos los empleados para mejorar la calidad. Esta participación deberá reforzar el compromiso del personal a mejorar constantemente la calidad (GR-Consultores, 2009, Párr. 4).

Como últimas características tenemos: 1. los sistemas de administración de la calidad total, para que tengan éxito, deben basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de datos. 2: los proveedores deben estar asociados plenamente a la administración de la calidad. Y por último: la estrecha relación entre proveedores y productores es mutuamente beneficiosa (GR-Consultores, 2009, Párr. 5).

1.3.3 Objetivos de la calidad total

El fin único de la inspección es la detección de errores, para descartar los productos defectuosos. La perspectiva sistémica del control de calidad total pretende ante todo coordinar los procesos y organizar los procedimientos, para asegurar la calidad. La orientación preventiva implícita al CWQC (control de calidad en toda la compañía) la conduce hacia fines de prevención, que se suman a la búsqueda de la optimización de productos y procesos anticipando los problemas. Los enfoques humano y de gestión de la calidad del servicio están circunscritos a los propósitos de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y de los empleados. (Camisón et al. 2006, pág. 219).

1.3.4 Enfoque estratégico de la calidad total.

El enfoque de administración de la calidad total consta de integrar toda una empresa para que realice su función. Ya que es un esfuerzo completo de toda la empresa mediante el involucramiento total de toda la fuerza de trabajo con un enfoque de mejora continua que las empresas utilizan para lograr la satisfacción del cliente; es a la vez una filosofía administrativa completa, y un conjunto de herramientas y procedimientos para su puesta en práctica. Por lo cual la Administración de calidad total se ha convertido en un elemento decisivo del competitivo mercado global (Mallol, Godoy, y Villarroel, 2013, Párr. 2).

La administración de calidad total implica controlar todos los procesos desarrollados por una empresa para generar un producto o servicio, incorporando la participación, en el control de la calidad, de todos los departamentos de una empresa, como son presidencia, dirección, mercadeo, fabricación, finanzas, informática y recursos humanos, así como de todos sus proveedores, teniendo todos como objetivo satisfacer las necesidades del cliente, tanto el intermedio como el final (Mallol et al. 2013, Párr. 3).

1.3.5 Principios de la calidad total

Los pilares conceptuales de este sistema de gestión se soportan en unos principios. Y donde todas las empresas que deciden incorporar este modelo de gestión en sus empresas usan son los siguientes (Arbeláez Ochoa et al. 2014, págs. 176, 177 y 178):

1. El cliente: el cliente, sus necesidades y requerimiento son la razón de ser del sistema.

2. Los procesos: como la calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus procesos, tanto misionales como los de soporte. El Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema. El Contribuir a la eficacia y eficiencia de una organización el logro de sus objetivos organizacionales y de satisfacción de sus clientes.

3. La mejora continua: el mejoramiento continuo como cultura impone la tarea de hacerlo bien desde la primera vez y cada vez mejor (Kaisen). La calidad percibida por el cliente y su decisión de compra es la prueba de su satisfacción.

4. El liderazgo: los líderes, al fortalecer y promover una unidad de propósito y la orientación de la organización hacia la calidad, crean el ambiente laboral interno, que facilita el logro de los objetivos de calidad de la organización. A los líderes en los sistemas de calidad se les exige visibilidad, presencia, consistencia y persistencia.

5. Compromiso del personal: el personal, en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso facilita el logro de los objetivos organizacionales. Su compromiso, capacitación y motivación son un factor ineludible de éxito en un proceso de gestión de calidad. Una organización no da hacia afuera, lo que no tiene adentro.

6. Toma de decisiones basada en hechos y datos: en este contexto las acciones correctivas y de mejoramiento continuo se basan en el análisis de los hechos y los datos soportados en información confiable y no sólo en supuestos o explicaciones de su origen.

7. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: las relaciones de una organización con sus proveedores y su compromiso con la calidad aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Capítulo dos. Métodos utilizados en el proceso evolutivo por los emprendedores para su transformación en empresario

El emprendimiento a través de la historia se ha manifestado como un proceso evolutivo en donde confluyen un sinnúmero de factores sociales, económicos y culturales, dicho proceso ha sido de vital importancia para la creación de proyectos que fundamentan el desarrollo económico social de una sociedad. El termino emprendimiento con el pasar del tiempo ha mantenido una gran flexibilidad que ha permitido incorporar herramientas que facilitan la creación de ideas diferenciadoras que dinamizan de una u otra forma la oferta de bienes y servicios que existen dentro de los mercados competitivos, incentivando a un incremento de la demanda por parte de los consumidores conllevando de esta manera a que exista un equilibrio y una tendencia al superávit en la economía (Drucker, 2002, pág. 197).

2.1 Métodos que comparten los emprendedores exitosos

Ser emprendedor es algo más que un empleo. Ser emprendedor es una actitud, una forma de vida. Por supuesto, no es un camino fácil, requiere de mucho esfuerzo y trabajo diario, pero si sale bien puede aportar grandes beneficios. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que existe una parte negativa: los riesgos son mayores y la incertidumbre se instala en nuestra vida casi definitivamente. Con esos ingredientes en la balanza, al final la clave está en la persona. Por eso, antes de lanzarse a la aventura merece la pena preguntarse si tenemos mentalidad de emprendedor. ¿Cumple alguna de los siguientes métodos? (Eleconomista.es, 2013, Párr. 1).

2.1.1 Planificación

Cada vez que necesites enfocar tus esfuerzos, lo que debes hacer es planificar. Esto lo puedes realizar de distintas formas: detallado, basada en objetivos estratégicos o persiguiendo dos o tres acciones (Entrepreneur, 2011, Párr. 3).

2.1.2 Pro actividad.

Esta característica es fundamental en emprendimiento exitoso. Ten claro que un emprendimiento es la organización de diversos recursos, ya sea humano, tecnológico, de capital o materiales, que tiene un objetivo común. Y la pro actividad del emprendedor es la constante organización de aquellos en la persecución de ese objetivo. Si funcionas con esta característica, verás la diferencia entre un emprendedor exitoso, y aquel que no lo es (Entrepreneur, 2011, Párr. 6).

2.1.3 Tener objetivos alcanzables.

Es el principal secreto de todos y cada uno de los empresarios exitosos. Todos han iniciado sus negocios con grandes propósitos a nivel personal, con sueños para perseguir, con una gran misión y con objetivos claros para alcanzar. Hacer dinero es en últimas el objetivo de toda empresa, pero los emprendedores deben fundamentar sus iniciativas en propósitos mucho más valiosos que el dinero (Diaz, 2013, Párr. 4).

2.1.4 Autoconfianza

Si no crees en ti mismo ¿Quién lo hará?... Un empresario debe estar constantemente tomando decisiones y asumiendo riesgos, por ello es importante que tenga confianza en sí mismo y en que las decisiones tomadas van a impactar positivamente su negocio. Solo aquellos dispuestos a asumir grandes riesgos van a lograr grandes objetivos. Debes creer en ti mismo y en tus capacidades, tú debes ser el líder que guíe el negocio hacia el éxito (Diaz, 2013, Párr. 17).

Como puedes ver, el éxito empresarial no se logra con suerte, se trata más bien de disciplina, trabajo duro, constancia y determinación. Ten la firme certeza de que cada día puedes ser mejor, piensa fuera de la caja, innova y sé diferente. Asume riesgos, aprende de tus errores y, sobretodo, disfruta de lo que haces (Diaz, 2013, Párr. 18).

2.1.5 Extraordinaria capacidad de trabajo

Si quieres ser un emprendedor exitoso y efectivo debes ser el primero en llegar y el último en irte de tu lugar de trabajo. Debes estar encima de todos los procesos o decisiones tomadas en tu empresa. (Entrepreneur, 2011, Párr. 10).

2.1.6 Alta capacidad de adaptación al cambio

Es una de las principales características que los emprendedores exitosos poseen. La flexibilidad del emprendedor es parte primordial para el éxito, en especial cuando la incertidumbre y la inseguridad es una constante dentro de todas las empresas. Nada peor en el entorno empresarial que temer a los cambios. El mundo es cada vez más dinámico y requiere de empresarios preparados para el cambio y dispuestos a adaptarse a las tendencias del mercado (Entrepreneur, 2011, Párr. 2).

Los cambios son como "meteoritos" que acaban con las "empresas dinosaurio" y abren paso a nuevos mercados conformados por organizaciones más flexibles y abiertas. Como emprendedores debemos estar pendientes del entorno, las tendencias y los cambios que puedan afectar la industria a la cual pertenece nuestro negocio, de manera que se pueda ir un paso adelante de la competencia y aprovechar los cambios a nuestro favor (Díaz, 2013, Párr. 3).

2.1.7 Construir e implementar una estrategia.

La estrategia en las organizaciones es una cuestión de gran relevancia, independientemente del tamaño que tenga la organización. Normalmente, son los altos niveles gerenciales los encargados de las cuestiones estratégicas en las grandes organizaciones. No obstante, cuando un individuo va ascendiendo en la escala empresarial, debe ir diariamente meditando poco a poco de manera estratégica (Blog Calidad y Excelencia, 2016, Párr. 2).

Es muy importante tener en cuenta que la estrategia de una empresa debe ser adecuada a su nivel de recursos, objetivo y circunstancias ambientales. La estrategia empresarial es una cuestión de gran relevancia para cualquier tipo de organización. Uno de los principales objetivos de la estrategia empresarial es la de colocar a la empresa en una posición que le aporte facilidades a la hora de llevar a cabo su misión eficientemente. Una buena estrategia empresarial consiste en ser capaz de integrar las metas de la empresa, las políticas y la táctica de manera conjunta, basándose en realidades del propio negocio (Blog Calidad y Excelencia, 2016, Párr. 3).

2.1.8 La innovación.

Al oír el término innovación, se piensa de inmediato en el cambio y la novedad. Sin embargo, ¿cuál debe ser la magnitud del cambio para que podamos hablar verdaderamente de innovación? Existen dos grandes corrientes de pensamiento al respecto. Algunos investigadores consideran que el cambio debe ser radical, es decir, que debe aportar algo completamente nuevo a un ámbito o a un mercado. Otros afirman que, por el contrario, dicho cambio puede ser una mejora o una adaptación de lo existente, o incluso la aplicación de un elemento conocido en un contexto nuevo (Filion, Cisneros, y Mejia Morelos, 2011, pág. 399).

En muchas empresas, la innovación, a menudo modesta o gradual, no está vinculada a un proceso formal de investigación y desarrollo, ya que nace de un conjunto de cambios pequeños o mejoras que se generan en un proceso no lineal. Algunos hablan de un movimiento “turbulento” o “enredado”. De acuerdo con ello, tan sólo una minoría de empresas nuevas nacen a partir de una fuerte innovación, ya que el mercado cuenta con pocos emprendedores aventureros que centren su estrategia principalmente en la innovación (Filion et al. 2011, pág. 399).

En el momento de definir la innovación en una perspectiva de mejora continua de procesos, bienes y servicios, no es sorprendente ver que la mayoría de las PYMES innoven a gran escala. Sin embargo, al evaluar innovaciones importantes, sobre todo en materia de procedimientos de fabricación de productos. Los estudios demuestran que las empresas más pequeñas innovan a nivel de los procedimientos, mientras que las medianas innovan principalmente en el ámbito de los productos y servicios (Filion et al. 2011, págs. 399-400).

En ocasiones, la innovación es el fruto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados. En tal caso, estas personas se comportan como emprendedoras, ya que toman la iniciativa del proyecto, se convierten a la vez en los creadores y desarrolladores del mismo, y se encargan a menudo de llevarlo a la práctica. Son “emprendedores asalariados”, que no ponen en juego sus bienes materiales y financieros en el proyecto, sino, sobre todo, su credibilidad personal (Filion et al. 2011, pág. 405).

El hecho de reconocer, aceptar y respaldar a esos intraemprendedores es fundamental para todas las compañías, independientemente de su tamaño, y es aún más importante en las PYMES. Los intraemprendedores a menudo tienden a abandonar la firma que los contrata cuando sus ideas no son reconocidas en su justo nivel, y cuando no cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo sus proyectos. Las grandes empresas por lo general pueden enfrentar la dimisión de sus apreciados colaboradores (Filion et al. 2011, pág. 405).

2.1.9 Constante Capacitación.

Éste es un concepto clave, por lo que es necesario dejarlo en claro. Se entiende por capacitación la herramienta de negocios que, a través del desarrollo del capital humano, tiende a mejorar el rendimiento de la organización y aumentar los beneficios personales que reporta. Puesto que el objetivo más importante de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 300).

Para asegurar que esta inversión sea óptima y tenga un efecto positivo en la organización, se debe usar un enfoque sistemático de la capacitación. Este enfoque supone cuatro fases: la evaluación de necesidades, el diseño de programas, la instrumentación y la evaluación (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 300).

Una función esencial de la capacitación es generar un cambio, tanto en el individuo como en la organización. Cuando esto se logra, se tiene éxito; cuando no, se fracasa. Independientemente de los demás resultados que logre un proceso de capacitación, el propósito final es una modificación del desempeño que sea medible (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 300).

2.1.10 Tejido de contactos y alianzas estratégicas

El networking es otro elemento clave para el éxito en los negocios. Tener a la mano un directorio con las personas más influyentes y poderosas de la industria, representa un inmenso potencial para el desarrollo de tu empresa. ¡Imagínese poder resolver los problemas en la empresa tan solo con hacer una llamada! Como empresarios debemos estar en constante relación con el medio y establecer relaciones con otros empresarios. Crear alianzas en el entorno empresarial supone una gran ventaja para expandir los alcances de tu negocio (Díaz, 2013, Párr. 9).

2.1.11 Fijar un plan de negocio

Al inicio de un nuevo proyecto, ya sea lucrativo o no, el emprendedor debe auxiliarse de una herramienta, el plan de negocios, el cual le permitirá realizar un proceso de planeación para seleccionar el camino adecuado que lo acercará al logro de sus metas y objetivos, y lo guiará en la realización de sus actividades. El plan de negocios podrá usarse como carta de presentación ante posibles socios, proveedores u otras fuentes de financiamiento, ya que permitirá evaluar la factibilidad de la idea. Sin embargo, el valor más importante del plan de negocios es que constituye una herramienta de reflexión, evaluación y planeación para el mejor aprovechamiento de los recursos; además, es un documento “vivo” que servirá para guiar el proceso de trabajo y evaluar los resultados del mismo (Filion et al. 2011, pág. 41).

El plan de negocios permite unir los esfuerzos de cada área del negocio hacia el logro de los objetivos, dando una visión holística, completa y congruente del mismo. Esto permitirá ser más eficientes y, por consiguiente, obtener mejores resultados. Asimismo, un plan de negocios es la guía perfecta para los emprendedores que no tienen formación académica como administradores, ya que les brinda paso a paso la secuencia del proceso a seguir, sin descuidar los elementos básicos de la empresa, lo cual les ayudará a acercarse al éxito de una manera más eficiente (Filion et al. 2011, págs. 41-42).

2.1.12 Autodisciplina.

La autodisciplina es base del éxito en todo lo que se quiera emprender. Sin disciplina es imposible alcanzar grandes objetivos, aunque se cuente con un gran talento y con muy buenas ideas. Con disciplina se puede superar cualquier obstáculo que se interponga en nuestro camino y en el de nuestro negocio (Díaz, 2013, Párr. 10).

2.1.13 Determinación.

Es posible que al emprender nos encontremos acechados por la inseguridad, por temores, por críticas y por muchos otros factores que harían rendir a más de uno, pero es allí donde la determinación se convierte en la mejor herramienta para que los emprendedores luchan incansablemente hasta lograr sus objetivos. Debemos ser lo suficientemente determinados como para levantarnos una y otra vez aunque las cosas se pongan difíciles, porque al final todo se reduce a trabajar como nadie lo haría para lograr cosas que nadie más lograría; de eso se trata emprender (Díaz, 2013, Párr. 11).

Capítulo tres. Factores que afectan el crecimiento en el proceso de emprendimiento

La empresa es totalmente dependiente de su entorno y su éxito depende en gran medida de cómo se relacione con él, ya que de él toma los recursos que necesita (recursos energéticos, financieros, tecnológicos, humanos,...) y entrega aquellos que genera (bienes y servicios, tecnología...). A la hora de tomar decisiones la empresa deberá tener en cuenta comportamiento de los agentes que operan en su entorno así como el efecto que sus decisiones internas tendrán en su relación con el exterior, estableciéndose un proceso de adaptación continuo entre ambos (Seminario de profesores de Economía, 2008, pág. 53).

3.1 Clasificación de los factores del entorno de la empresa.

Se puede definir el entorno como el conjunto de hechos y factores externos relevantes para la empresa, con los que interacciona y sobre los que puede influir pero no controlar, que se concretan en un conjunto de normas y relaciones establecidas que condicionan su actividad. Dado el grado de interrelación entre la empresa y el entorno, esta deberá tener una actitud de análisis permanente del entorno para identificar a tiempo las repercusiones que tiene en ella. Así, este análisis le permitirá (Seminario de profesores de Economía, 2008, pág. 54):

1. Detectar a tiempo las oportunidades y amenazas que el entorno presenta para su supervivencia, lo que le permitirá que pueda aprovechar las primeras y facilitará que transforme las amenazas en oportunidades.

2. Identificar los cambios internos que tiene que poner en marcha para mejorar su relación con el entorno y facilitar su adaptación a él.

El primer aspecto a abordar en el análisis del entorno es reconocer y clasificar los factores que en él se manifiestan. Así, se suele distinguir entre los factores que afectan de forma general o global a todas las empresas y los que afectan de forma específica a cada una. Estos dos grupos de factores conforman el entorno general y el entorno específico.

3.1.1 Factores del entorno general.

Entorno general: engloba los factores que reflejan las grandes tendencias de la realidad exterior de la empresa. Son los factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima. Estos factores afectan, más o menos directamente, a todas las empresas (Seminario de profesores de Economía, 2008, pág. 54).

3.1.1.1 Político-legales.

Son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles (Estado, Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales), que tendrán una repercusión económica. Se incluyen en ellos elementos como (Seminario de profesores de Economía, 2008, págs. 54-55):

1. El sistema institucional: influirá decisivamente en la empresa el grado de poder y de proximidad a ella que tenga cada uno de los niveles del Estado.

2. Las ideologías y partidos políticos relevantes: dependiendo de la ideología del partido político que esté en el poder se establecerán unas directrices u otras respecto a aspectos relacionados con el aumento de empleo, tipos de contratos, subvenciones, impuestos, etc. y esto repercutirá en la empresa.

3. La estabilidad y riesgos políticos. Una empresa de un país caracterizado por una estabilidad política, tendrá una mayor estabilidad económica que aquella que esté en un país políticamente inestable.

4. El marco exterior: se engloban en el aspecto como las tendencias de integración supranacional, emergencia de nuevos países desarrollados, acuerdos internacionales, relaciones Este-Oeste y Norte-Sur y guerras y conflictos en el mundo.

5. La legislación que afecta a la empresa. Se refiere al conjunto de normas jurídicas que ordenan la actividad de la empresa.

3.1.1.2 Sociales y demográficos.

Son los relativos a los aspectos y modelos culturales así como a las características demográficas de una sociedad. Destacaremos los siguientes (Seminario de profesores de Economía, 2008, págs. 56-57):

1. valores y creencias básicas de la sociedad: como las actitudes respecto al consumo, al ocio, al trabajo, a la conservación del medio ambiente, hacia la empresa, el clima de relaciones laborales, influirán en las empresas ya que según el concepto que se tenga de estos aspectos, se potenciarán más o menos.

Debe destacarse la importancia que actualmente tienen el medio ambiente y los valores ecológicos implicando directamente a las empresas, las cuales tienden a elaborar políticas de cambio (se recicla el papel, se evita la contaminación, los residuos, basuras). A mayor rapidez de adaptación mayores ventajas.

2. Las modas y los estilos de vida: la empresa se verá afectada por los cambios en los modos de vida de la sociedad y tendrá que adecuar su actividad a ellos. Por ejemplo, los modelos culturales en los que se da mucha importancia a la imagen pueden obligar a un cambio en el aspecto externo de la empresa, que se manifestará a través del diseño de sus instalaciones, en los logotipos, en la imagen de marca.

3. Las variables demográficas: el volumen de población y su composición por sexo y edad, la natalidad, la mortalidad, la nupcialidad, la tasa de actividad, las migraciones ocasionarán oportunidades de negocio o amenazas para la empresa.

3.1.1.3 Tecnológicos.

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. Las empresas que se incorporen al cambio técnico verán incrementada su eficiencia y como consecuencia sus beneficios a largo plazo aumentarán. Entre los factores tecnológicos destacan los referentes a (Seminario de profesores de Economía, 2008, pág. 57):

1. Nuevos materiales, productos o procesos de producción.
2. Mejoras en el transporte de las personas y mercancías.
3. Avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones.
4. Know-How sobre la tecnología y las técnicas de gestión que precisa la empresa.

3.1.1.4 Económicos.

Son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa, es decir, a la forma en que la sociedad decide usar los recursos. De entre todos que afectan a la empresa, los más significativos son (Seminario de profesores de Economía, 2008, págs. 57-59):

1. La política fiscal: es la actuación del Estado sobre la economía mediante decisiones referentes al gasto público y a los impuestos.

2. La política monetaria: es el control que hace el Banco Central sobre la cantidad de dinero en circulación mediante el control del tipo de interés.

3. La inflación: es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios. Influirá en la economía y como consecuencia en las empresas. La inflación no repercute sobre todas las empresas por igual, sino que puede perjudicar a unas más que a otras en función de cómo consigan minimizar los siguientes efectos negativos: provoca un aumento de los costes de los factores y genera incertidumbre.

4. El tipo de cambio: es el precio de una moneda expresado en otra. Los tipos de cambio afectan a aquellas empresas que se relacionan con el exterior en la compra-venta de los productos.

5. El ciclo económico: consiste en las fluctuaciones económicas de la producción total, el PIB, acompañada de fluctuaciones de la mayoría de las variables económicas entre las que cabe destacar el nivel de desempleo y la tasa de inflación.

Un ciclo económico tiene varias fases y cada una de ellas causará las siguientes repercusiones en la empresa:

1. Depresión o fondo: se producirá una disminución de las ventas y como consecuencia de los beneficios de la empresa.

2. Recuperación o expansión: se produce un aumento de los gastos ocasionado un aumento de la demanda y de las ventas de las empresas y, por tanto, de sus beneficios.

3. Auge o cima: al haber aumentado tanto la producción se producirán rigideces en la oferta de ciertas materias primas con la que cada vez será más difícil aumentar la producción, que sólo lo hará mediante nuevas inversiones que eleven la productividad de los recursos ya empleados.

4. Recesión: al disminuir las ventas, los precios y los beneficios caerán, se producirá una disminución de las inversiones y algunas empresas empezarán a quebrar ya que la capacidad productiva no usada aumentará.

3.1.2 Factores del entorno específico

El entorno específico de la empresa está formado por aquel conjunto de factores que afectan a ésta de forma directa en función del sector en el que actúe. La empresa debe observar atentamente la evolución de su sector para así conocer los cambios que se están produciendo en las fuerzas competitivas del mismo y en la presión competitiva existente, puesto que de la competencia en el sector van a depender los beneficios de la empresa y su rentabilidad. M. Porter establece cinco fuerzas competitivas que determinan el grado de rivalidad entre las empresas de un sector (Seminario de profesores de Economía, 2008, pág. 59):

3.1.2.1 Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales.

La rivalidad entre los competidores actuales lleva a las empresas a utilizar estrategias en precios, publicidad, nuevos productos, mejora en el servicio, etc. para mejorar su posición en el sector. Pero en la mayoría de los sectores económicos, las medidas que toma una empresa son fácilmente observables por las empresas competidoras y dan lugar a la puesta en marcha por parte de las empresas rivales de medidas contrarrestadoras (Seminario de profesores de Economía, 2008, pág. 60).

Algunas formas de competir pueden ser perjudiciales para todo el sector, desde el punto de vista de la rentabilidad. Por ejemplo, si se bajan los precios de los productos, para que la rentabilidad sea la misma deberá compensarse con una reducción en los costes o con una inferior calidad del producto, etc. Además, la bajada de los precios es rápida y fácilmente igualable por los competidores y, una vez igualada, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que sea compensada con un aumento considerable en la demanda del producto. Por el contrario, otras formas de competir, como las campañas publicitarias, pueden ampliar la demanda o aumentar la diferenciación del producto en el sector económico para beneficio de todas las empresas (Seminario de profesores de Economía, 2008, pág. 60).

3.1.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Si en un sector entran nuevas empresas la competencia aumentará y provocará una bajada en la rentabilidad ya que, por un lado, obligará a bajar los precios y, por otro, producirá un aumento en los costes, puesto que si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado deberán incurrir en gastos adicionales, como campañas publicitarias, reestructuración de su red de transportes, etc. La amenaza de entrada de nuevos competidores en un sector depende de (Seminario de profesores de Economía, 2008, pág. 61):

1. Barreras para la entrada: tales como la necesidad de grandes inversiones para instalarse.

2. La dificultad de acceso a canales de distribución, el know-how necesario, la diferenciación del producto, los requisitos exigidos por la Administración.

3. Reacción esperada: la reacción que las nuevas empresas esperen que tengan las empresas ya instaladas, de cara hace más difícil su entrada o permanencia en el sector afectará también a la posibilidad de nuevos ingresos.

3.1.2.3 Amenaza de productos sustitutivos.

La entrada de productos sustitutivos en el mercado hará que los precios bajen para hacer frente a la competencia efectuada y por lo tanto baje también la rentabilidad del sector. Que los nuevos productos reemplacen a los ya existentes en el mercado dependerá de la relación existente entre las prestaciones y el precio de los nuevos productos y de los ya existentes. Para proteger su producto, las empresas del sector deberán intentar diferenciarlo de los otros modificando su imagen ante el público, mejorando la relación prestaciones/precio e intensificando su política comercial (Seminario de profesores de Economía, 2008, pág. 61).

3.1.2.4 Poder negociador de los proveedores.

Los proveedores pueden aumentar su poder de negociación sobre las empresas de un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, con lo que la rentabilidad del sector comprador disminuiría. El poder de negociación que tengan los proveedores dependerá de los siguientes factores (Seminario de profesores de Economía, 2008, pág. 61):

1. El grado de concentración del sector de los proveedores: cuantos menos proveedores existan su capacidad de negociación será mayor.

2. Que no existan productos sustitutivos para la venta en su sector. Es decir, que el cliente sólo pueda comprar ese producto y no otro.

3. Que la empresa no sea un cliente importante del proveedor: Cuanto menor sea el cliente menos capacidad de negociación tendrá frente al proveedor.

4. Que los proveedores vendan un producto que sea un input importante para el negocio del comprador: es decir, que la actividad del cliente dependa del producto ofrecido por el proveedor.

3.1.2.5 Poder negociador de los clientes.

Los compradores pueden forzar la competencia entre las empresas del sector exigiendo bajadas de precios, mejoras en la calidad o mayores servicios por parte de los vendedores. Su poder negociador depende de los siguientes factores (Seminario de profesores de Economía, 2008, pág. 62):

1. El grado de concentración de los compradores y el volumen de sus compras en relación con las ventas totales del proveedor: si hay pocos clientes y compran gran parte de la producción su poder será mayor.

2. La importancia de los productos comprados en la estructura de costes del comprador: cuanto más importantes sean, la presión que ejercerá el comprador al vendedor buscando mejores condiciones de venta será mayor.

3. La importancia que el producto comprado tenga para la calidad de los productos o servicios del comprador: cuanta mayor importancia tenga, la sensibilidad a los precios por parte del comprador será menor.

4. La diferenciación de los productos. A menor diferenciación mayor será la presión que podrá ejercer el cliente al vendedor ante la amenaza de acudir a otro vendedor

Capítulo cuatro. Directrices de calidad total utilizadas en un emprendimiento

El presente capítulo pretende abordar el estudio de una práctica habitual entre las empresas de hoy en día que luchan por ser competitivas: la gestión por procesos. Supone una nueva forma de definir a la organización y, por tanto, una nueva forma de gestionarla. Ahora, se observa a la organización como un conjunto de procesos que se realizan simultáneamente y que están interrelacionados. La atención se centra en todos y cada uno de estos procesos con el objetivo de disminuir la variabilidad no deseada de los mismos y mejorar la eficiencia. Se estudia los procesos, sus características y los tipos, así como las gestiones que deben realizarse eficazmente (Camisón et al. 2006, pág. 843).

4.1 La Gestión de la Calidad por procesos

En la gestión por procesos cada tarea o actividad forma parte de un proceso y las personas que las ejecutan son conscientes de que trabajan dentro de una cadena de valor añadido a un cliente, cuyo output será el input de otro proceso. Cada persona en la organización comprende que bajo este enfoque pasa a ser cliente y proveedor al mismo tiempo. La forma de entender cómo funciona y debe funcionar la organización sufre un cambio sustancial e importante (Camisón et al. 2006, pág. 844).

4.1.1 Concepto de proceso

En una primera aproximación, un proceso es como un conjunto de actividades realizadas por uno o un grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente. En esta línea, Oakland (1989) completa el concepto de proceso como la transformación de una serie de entradas, entre los que se incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas u outputs que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general, resultados (Camisón et al. 2006, pág. 844).

Por tanto, antes de seguir avanzando en definir completamente este concepto tenemos que darnos cuenta de que una organización puede ser definida como un conjunto de procesos, que se realizan simultáneamente y además están interrelacionados, lo cual dará lugar, como veremos en los siguientes apartados, a la posibilidad de la gestión por procesos (Camisón et al. 2006, pág. 844).

Siguiendo con la definición de proceso, podemos añadir que cada grupo de actividades o procesos conforman una cadena de valor mediante la que se pretende satisfacer al cliente a través de la generación de valor añadido en cada actividad (Camisón et al. 2006, pág. 844).

De manera simplificada, la norma ISO 9000:2000 define que cualquier actividad que recibe entradas y las convierte en salidas puede considerarse como un proceso. Por otra parte, el modelo EFQM (modelo de calidad definido por la Fundación Europea para la gestión de la calidad) añade a esto la “generación del valor para los clientes y otros grupos de interés” y “el apoyo a la política y estrategia”. Por tanto, encontramos un nuevo elemento que no podemos obviar: “el valor añadido” que proporcionan los diferentes procesos que tienen lugar en la organización. Con esta consideración, el Club Excelencia en Gestión proporciona la siguiente definición de proceso: “conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente” (Camisón et al. 2006, pág. 844).

Desenlazando, se puede afirmar que un proceso es la secuencia de actividades lógicas diseñadas para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor. La Figura 4.1.1 nos muestra la descripción de un proceso así entendido. Ejemplos de procesos son: el proceso de desarrollo de producto, el proceso de producción, el proceso de distribución, el proceso de venta, el proceso de facturación, etc. (Camisón et al. 2006, pág. 844).

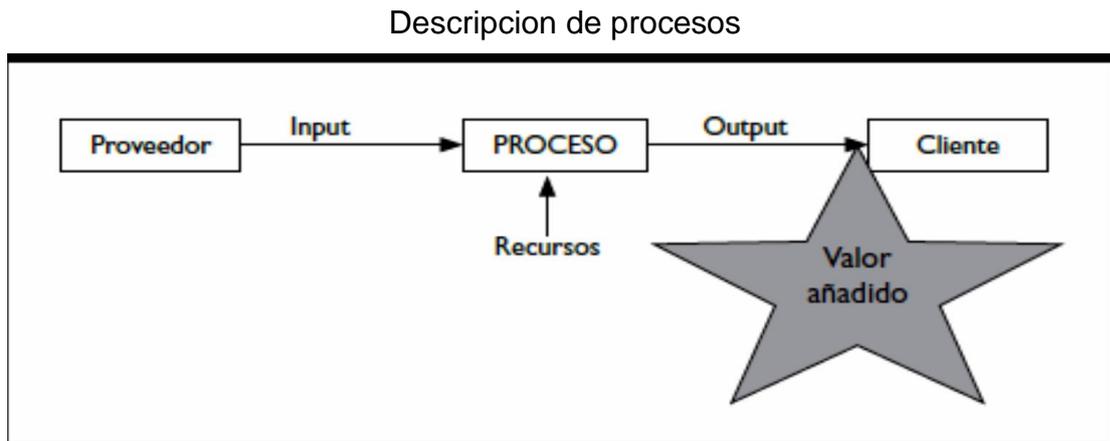


Figura 4.1.1 extraído de (Camisón et al. 2006, pág. 844).

4.1.1.1 Características de un proceso: elementos, límites y factores.

Todo proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir una serie de características, tales como (Camisón et al. 2006, pág. 845):

1. Posibilidad de ser definido: siempre tiene que tener una misión, es decir, una razón de ser.
2. Presentación de unos límites, es decir, claramente especificados su comienzo y su terminación.
3. Posibilidad de ser representado gráficamente.
4. Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso mejorar.
4. Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo entre otras muchas tareas, como, por ejemplo, asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.

Aparte de estas características, todo proceso consta de los siguientes elementos: un input o entrada, suministrado por un proveedor, ya sea externo o interno, que cumple unas determinadas características preestablecidas; el proceso, como secuencia de actividades que se desarrollan gracias a unos factores, tales como las personas, métodos y recursos; y un output o salida, que será el resultado del proceso e irá destinado a un cliente, ya sea externo o interno, y además tendrá valor intrínseco, medible o evaluable para éste (Camisón et al. 2006, pág. 845).

Los inputs y los outputs de un proceso concreto constituyen las salidas y entradas de otros procesos respectivamente. Los diferentes procesos de una organización están interrelacionados, de manera que la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso, por lo que se hace imprescindible identificarlos bien y conocer los límites de cada uno para gestionarlos de manera efectiva (Figura 4.1.1.1.1) (Camisón et al. 2006, pág. 845).

Conjunto de proceso en una organización.

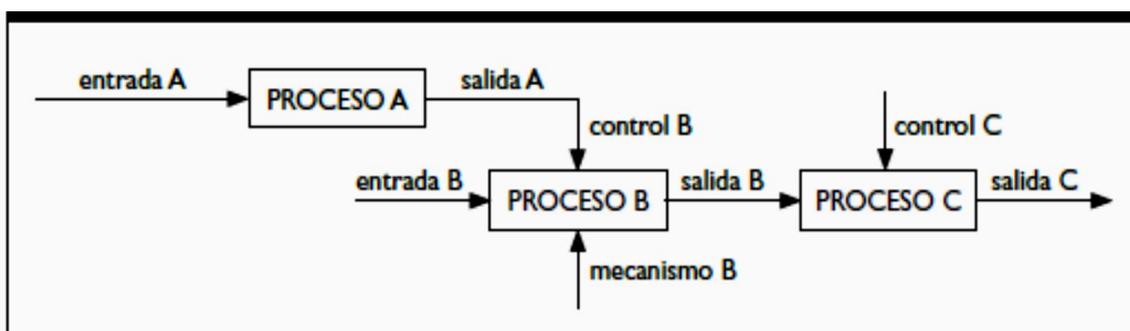


Figura 4.1.1.1.1 extraído de (Camisón et al. 2006, pág. 845)

Asimismo, los procesos pueden combinarse en una cadena de procesos. La Figura 4.1.1.1.2 muestra una “cadena de suministro”, donde la salida del proceso del suministrador es la entrada para el proceso de la organización, y la salida del proceso de la organización es la entrada para el proceso del cliente. Respecto a los límites de los procesos se ha de procurar que determinen una unidad adecuada para su gestión en sus diferentes niveles de responsabilidad (Camisón et al. 2006, pág. 845).

Por último, por factores de un proceso entendemos las personas, materiales, recursos humanos y los métodos empleados en él. El control de estos factores permite tener el proceso bajo control, de manera que, si surge algún resultado no deseado o funcionamiento incorrecto, saber qué factor lo ha provocado es fundamental para orientar las acciones correctoras o de mejora (Camisón et al. 2006, pág. 846).

Concatenación de procesos.

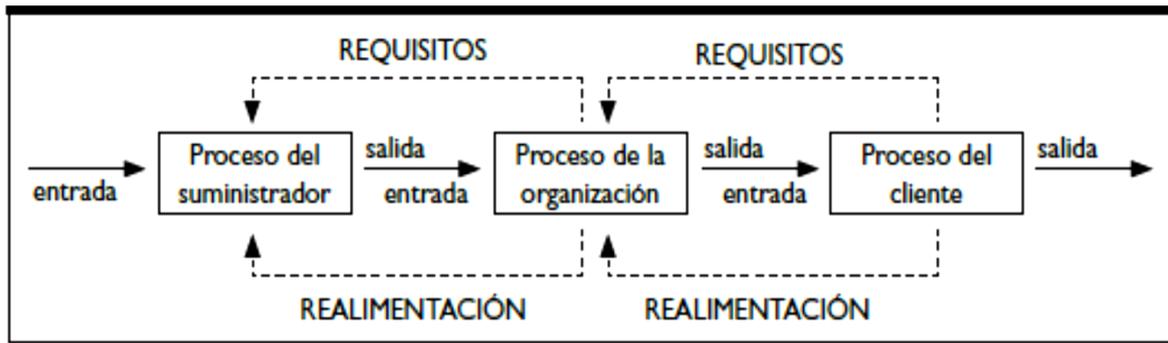


Figura 4.1.1.1.2: extraído de (Camisón et al. 2006, pág. 845)

En la tabla 4.1.1.1.3 se recogen los límites, elementos y factores de un proceso, y los proveedores y los clientes que anticipamos, que pueden ser de dos tipos: internos o externos.

Límites, elementos y factores de un proceso.

ENTRADA / INPUT		PROCESO	SALIDA / OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR		PRODUCTO	CLIENTE
Características objetivas		PERSONAS <ul style="list-style-type: none"> • Responsable del proceso • Miembros del equipo 	Características objetivas	Satisfacción
		MATERIALES <ul style="list-style-type: none"> • Materias primas • Información 		
Criterios de evaluación		RECURSOS FÍSICOS <ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria y utillaje • Hardware y software 	Criterios de evaluación	
		MÉTODO DE <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; padding: 2px;">CAUSAS</div> <ul style="list-style-type: none"> • Operación • Medición / evaluación: 		
MEDIDAS DE		Eficiencia y eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

Tabla 4.1.1.1.3: extraído de (Camisón et al. 2006. Pág. 846)

4.1.2. Tipos de procesos

No existe una clasificación de los procesos unánimemente aceptada, pues se considera que los procesos se pueden clasificar con arreglo a diversos criterios.

Así, una primera clasificación distingue entre procesos intrafuncionales e interfuncionales atendiendo a si las actividades encadenadas o procesos son simples o complejos, es decir, implican a una sola función dentro de la organización o involucran a varias de ellas. Desde el punto de vista tradicional de la organización por departamentos, Conti (1993) propone que los procesos, generalmente desarrollados en sentido horizontal, pueden ser intrafuncionales o interfuncionales, es decir, pueden involucrar a uno o a varios departamentos. Pero, a su vez, y dado el carácter jerárquico de las organizaciones, el proceso también se desarrolla en vertical implicando a varios niveles de responsabilidad de la organización (Camisón et al. 2006, pág. 847).

Esta visión de los procesos revela los posibles conflictos que habitualmente se generan en el desarrollo normal de un proceso o que pueden generarse al tratar de introducir mejoras. Cuando el proceso es interfuncional nos encontramos con problemas derivados de las barreras interdepartamentales y, debido al carácter vertical del proceso, coexisten problemas de adscripción de responsabilidades entre departamentos (Camisón et al. 2006, pág. 847).

Otra posible clasificación de los procesos se puede efectuar atendiendo a su misión. Así, encontramos:

1. Procesos operativos: transforman los recursos para obtener el producto o servicio conforme a los requisitos de los clientes, aportando un alto valor añadido para éstos. Estos procesos conforman lo que se denomina "Proceso de Negocio", que sería el que comienza y termina con el cliente, y necesitan recursos para su ejecución e información para su control o gestión. Corresponden a los requisitos del área 7 de ISO 9001:2000, e incluyen, en el caso de una empresa industrial, los procesos de: determinación y revisión de los requisitos del producto; diseño y desarrollo del producto; compras; producción y entrega; y comunicación con el cliente (Camisón et al. 2006, pág. 847).

2. Procesos de apoyo: proporcionan los recursos físicos y humanos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Son procesos transversales que proporcionan recursos en diferentes fases del “Proceso de Negocio”. Corresponden a los requisitos del área 6 de ISO 9001:2000 (excepto “compras”, que se considera un proceso operativo), e incluyen los procesos de: gestión de los recursos humanos (que a su vez incluye los procesos de selección y contratación; promoción interna; integración; comunicación interna; formación y prevención de riesgos laborales); aprovisionamiento en bienes de inversión; mantenimiento de la infraestructura (servicios generales); y gestión de proveedores (de materiales) (Camisón et al. 2006, pág. 847).

3. Procesos de gestión: aseguran el funcionamiento controlado del resto de los procesos, proporcionan información para la toma de decisiones y elaborar planes de mejora mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición. Son procesos transversales. Corresponden a los requisitos del área 8 de ISO 9001:2000, y son los procesos de: gestión económica; y gestión de la calidad / medio ambiente (que incluyen procesos de control de los documentos y control de los registros; medición de la satisfacción del cliente; auditoría interna; seguimiento y medición del producto y de los procesos; análisis de datos; y procesos de mejora. Algunas organizaciones pueden tener procesos de gestión específicos, como, por ejemplo, gestión de clientes (cuando se interactúa con el cliente durante todo el Proceso de Negocio) o gestión del proyecto (en empresas organizadas por proyectos) (Camisón et al. 2006, pág. 847).

4. Procesos de dirección: influyen en todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa y tienen carácter transversal. Serían los procesos de: formulación, comunicación y revisión de la estrategia; determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos; comunicación interna; y revisión de resultados por la dirección.

Pero quizá la clasificación de los procesos más habitual en la práctica es distinguir entre (Camisón et al. 2006, pág. 848):

1. Los procesos clave son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa; por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.

2. Los procesos estratégicos son aquellos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.

3. Los procesos de apoyo o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.

4.1.3. El modelo de relación cliente-proveedor interno

En todo proceso, el responsable del mismo tiene como misión apoyar y coordinar a las distintas funciones que intervienen en él para conseguir la satisfacción del cliente. De modo que se puede afirmar que uno de los objetivos de la gestión por procesos es la orientación al cliente, entendiendo el concepto de cliente en su sentido más amplio: “todas las personas sobre quienes repercuten los procesos o productos de la empresa” (Camisón et al. 2006, pág. 848).

Por tanto, conviene diferenciar los distintos tipos de clientes que pueden verse afectados por uno o más procesos. Así, consideramos dos tipos de clientes: los clientes externos y los clientes internos. Cliente externo es toda persona que no forma parte de la empresa y adquiere los productos y servicios de ésta. Sin embargo, el cliente interno es toda persona que forma parte de la empresa y «compra documentos, información, procedimientos, materiales o piezas, para agregarles su propio trabajo y volver a vender a otro cliente”. Este concepto nace de la consideración de todos los empleados como miembros involucrados en una relación cliente-proveedor interno (Camisón et al. 2006, pág. 848).

Dentro de la empresa, todos sus miembros son alternativamente clientes y proveedores de otros en la misma empresa. El propósito de considerar a los empleados como clientes internos no es otro que conseguir la satisfacción de todos, de manera que cuando las relaciones lleguen al cliente externo se obtenga la máxima satisfacción de este último (Camisón et al. 2006, pág. 848).

En una gestión de empresa tradicional, cada persona concentra su esfuerzo en las tareas que tiene asignadas, tratando de realizarlas conforme a las instrucciones o especificaciones recibidas, pero desconoce o tiene poca información sobre cómo repercute su trabajo en el resultado final de la empresa. Ahora, en la gestión por procesos, evidentemente, el trabajo de cada persona es visto como un proceso que entrega un producto o servicio con valor intrínseco a un cliente, ya sea interno o externo. En este caso, las personas que son conscientes de trabajar dentro de una cadena de valor añadido, aceptan obligaciones y asumen responsabilidades para trabajar más eficazmente y conseguir objetivos comunes (Camisón, Cruz, & González, 2006, pág. 849).

4.1.4. La gestión de los procesos

El término gestión ha recibido numerosas acepciones, de modo que cada persona lo define a su manera o entender, lo cual dificulta la unanimidad de interpretación. La norma ISO 9000:2000 define gestión como las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”. Según Pérez (2004), “gestionar es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución)” (Camisón et al. 2006, pág. 861).

La gestión por procesos es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo. Desde el punto de vista de la gestión por procesos, la empresa se concibe como un sistema de procesos interrelacionados entre sí que contribuyen conjuntamente al incremento de la satisfacción del cliente (Camisón et al. 2006, pág. 864).

Es importante señalar que una orientación a procesos supone vinculación de la gestión por procesos con la estrategia de la empresa, para evitar caer en la tentación de no hacer nada más que cambiar el nombre a los procedimientos ya existentes o a los departamentos y pasar a denominarlos “procesos”. Una orientación a procesos verdadera supone la identificación y gestión sistemática de todos los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre ellos (Camisón et al. 2006, pág. 864).

4.1.4.1 Etapas de la gestión de un proceso.

Para gestionar cualquier proceso resulta imprescindible comprender el concepto de gestión y el concepto de procesos definidos con anterioridad. Posteriormente, los pasos a seguir son los que muestra la Figura 4.1.4.1 y consisten en (Camisón et al. 2006, págs. 864-867):

1. Asignar y comunicar la misión del proceso y los objetivos de calidad, tiempo/servicio y coste del proceso, coherentes con los requisitos del cliente y la estrategia de la empresa.

2. Fijar los límites del proceso.

3. Planificar el proceso, realizar la representación gráfica del proceso y señalar los indicadores y medidas del proceso y del producto.

4. Establecer la secuencia de los procesos y las distintas interacciones entre ellos.

5. Asignar los recursos necesarios, físicos y de información, para la realización y el seguimiento (control) del proceso.

6. Ejecutar el proceso.

7. Medición y seguimiento del proceso.

8. Proponer acciones correctoras y ejecutarlas si se observa alguna desviación respecto a los objetivos.

9. Iniciar el proceso de mejora continua del proceso.

En algunas ocasiones, la empresa se debe plantear la posibilidad de aplicar las mejoras encontradas o medidas correctoras en otros procesos.

Etapas en la gestión de un proceso.

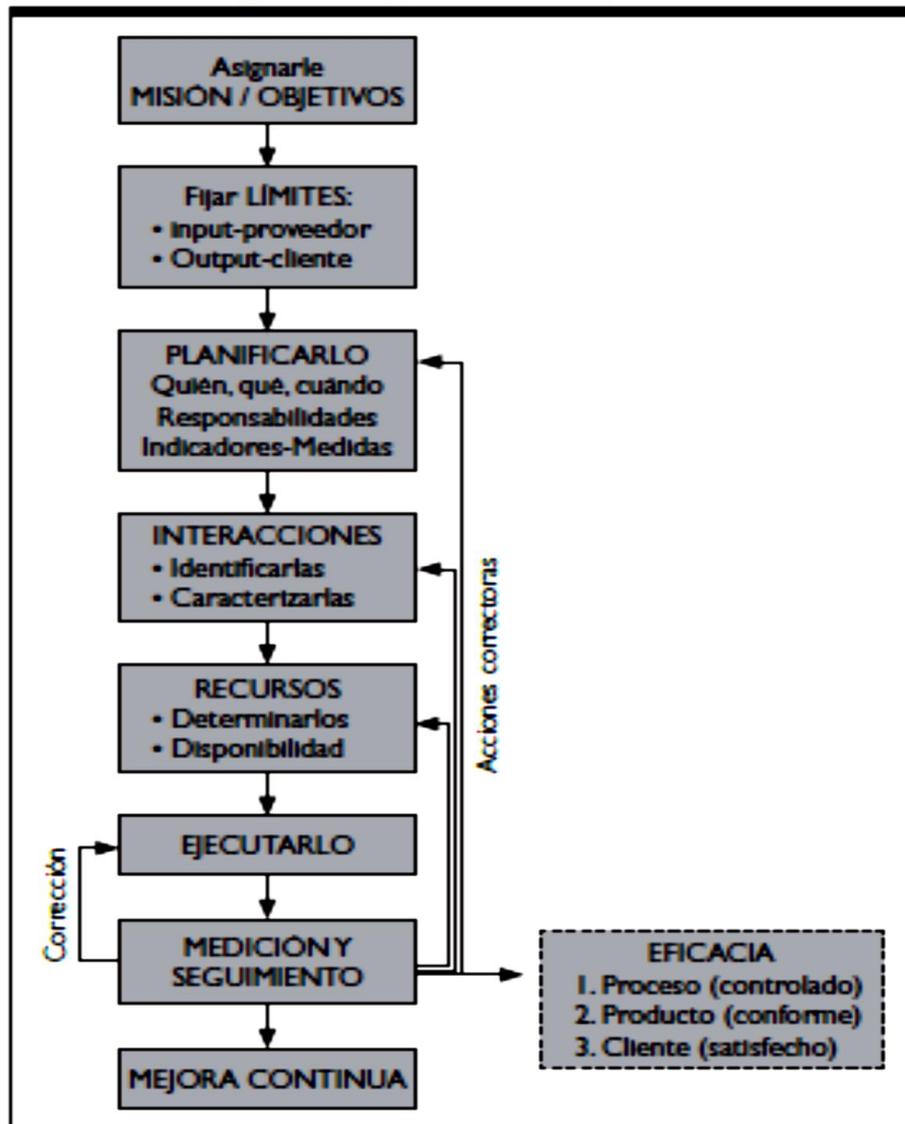


Figura 4.1.4.1: extraído (Camisón et al. 2006, pág. 867).

4.1.4.2 Características de un proceso bien gestionado.

Las características de un proceso bien gestionado son las siguientes (Pérez, 2004): Tener bien identificados a los clientes y a los proveedores del proceso, disponer de objetivos e indicadores que midan el grado de cumplimiento, tener una persona responsable del proceso, tener límites concretos de principio y fin, disponer de recursos y tecnología de la información necesaria para realizarse, estar normalizado y documentado y como ultima característica esta ser lo más sencillo y fácil de realizar posible (Camisón et al. 2006, pág. 868).

4.1.5. La auditoría interna

La auditoría interna debe considerarse como un proceso, es decir, como una secuencia de actividades que tiene un output con valor para su usuario o cliente, el cual se desencadena mediante un input (Camisón et al. 2006, pág. 871).

La auditoría interna es una herramienta para la medición y seguimiento de los procesos. En sí misma es un proceso que consigue un output, la información, y da lugar al desarrollo de nuevos procesos de mejora. La consideramos como una herramienta de control eficaz. Para muchos, la auditoría interna es considerada como “el control de los controles”. En la gestión por procesos la auditoría interna se realiza para cada uno de los procesos que tienen lugar en la organización, analizando si contribuyen a la consecución de sus objetivos y a la misión de la empresa (Camisón et al. 2006, pág. 871).

4.1.6 La eco-auditoria

El objetivo y el contenido de las auditorías medioambientales han cambiado de raíz. Las eco auditorías son una “herramienta de gestión” que comprende una evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva de cómo está actuando la organización con el propósito de ayudar a proteger el medio ambiente: 1. Facilitando el control de gestión de las prácticas medioambientales; y 2. Evaluando el cumplimiento de la política de la compañía que debe alcanzar el grado exigido por la legislación (Hunt y Johnson, 1996) (Camisón et al. 2006, pág. 873).

4.1.7 La autoevaluación

La autoevaluación es una herramienta para la gestión de procesos que puede desencadenar acciones correctivas, preventivas o de mejora, a través de un examen sistemático y periódico de los procesos y sus resultados. Es un proceso que establece un diagnóstico de la organización eficaz para la dirección de la empresa (Camisón et al. 2006, pág. 874).

4.1.8 Métodos para la mejora y el desarrollo de procesos

La Gestión de la Calidad Total supone la implantación de una serie de principios y la utilización de una serie de herramientas y técnicas para conseguir la mejora de los procesos de la organización. Algunas de estas herramientas suponen el uso de técnicas estadísticas y otras, sin embargo, se basan en la creatividad y la imaginación (Camisón et al. 2006, pág. 875).

Al analizar los procesos de la organización y sus posibilidades de mejora, se puede encontrar con diferentes situaciones, y, por tanto, las mejoras a introducir pueden ser de dos tipos: mejoras estructurales o mejoras en el funcionamiento. Las mejoras estructurales son necesarias cuando el proceso tiene un nivel de funcionamiento muy deficiente en muchos aspectos y no alcanza sus objetivos o cuando el proceso tiene un funcionamiento muy desestructurado, no se siguen procedimientos homogéneos entre las diferentes personas que lo llevan a cabo y no está en situación estabilizada y de control (Camisón et al. 2006, pág. 875).

Por otro lado, las mejoras funcionales son necesarias cuando el proceso tiene un funcionamiento deficiente y no alcanza alguno de sus objetivos de eficacia o eficiencia; por tanto, consisten en que un determinado proceso funcione de manera más eficaz o más eficiente. Para ello, son útiles las siete Herramientas Clásicas para la Gestión de la Calidad, los sistemas de sugerencias, el diseño de experimentos y otros basados en datos (Camisón et al. 2006, pág. 875).

4.1.8.1 La mejora continua de procesos. El ciclo PDCA

El ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) es un proceso que, junto con el método clásico de resolución de problemas, permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización. Supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos (Camisón, 2006, pág. 875).

En sus inicios en puesta en práctica, se detectaron insuficiencias relacionadas con las acciones preventivas, aspecto importante a considerar si se desea la mejora continua. Por tanto, se modificó y el nuevo ciclo PDCA quedó como muestra la Figura 4.1.8.1.1 Ahora, la dirección formula planes de mejora utilizando herramientas estadísticas, como, por ejemplo, diagramas de Pareto, diagramas de espina, histogramas, etc. Los operarios aplican el plan a su área de trabajo concreta, implantando el ciclo PDCA completo. La dirección y los inspectores comprueban si se ha producido la mejora deseada y, por último, la dirección hace correcciones si es necesario y normaliza el método exitoso con fines preventivos. Este proceso continúa, de manera que, siempre que aparezca una mejora, el método se normaliza y es analizado con nuevos planes para conseguir más mejoras (Camisón et al. 2006, pág. 876).

Evolucion del ciclo PDCA

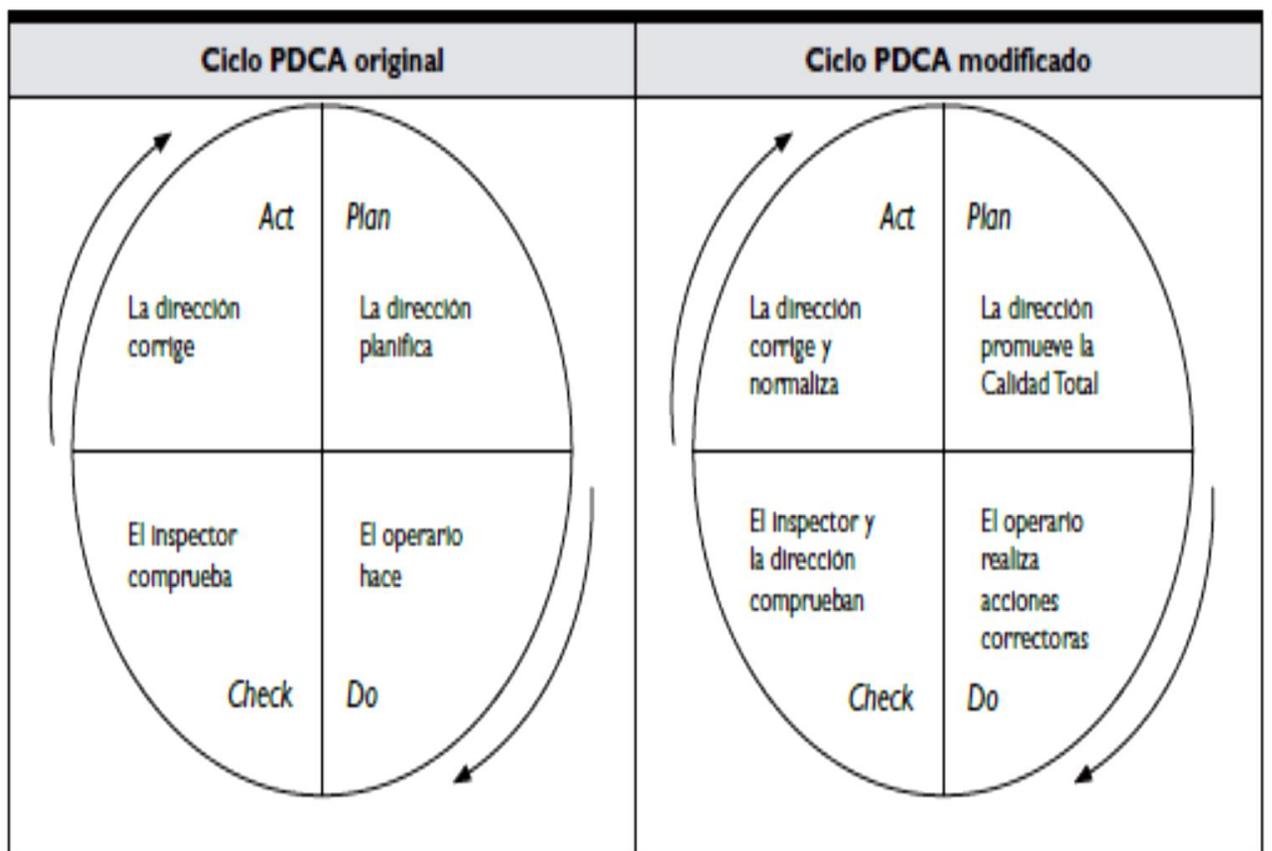


Figura 4.1.8.1.1: extraído de (Camisón et al. 2006, pág. 876).

Ishikawa, uno de los máximos expertos japoneses en calidad, afirmó que la esencia de la Calidad Total reside en la aplicación repetida del proceso PDCA hasta la consecución del objetivo (Galgano, 1995). Para él, el ciclo PDCA, al que denominó “ciclo de control”, se compone de cuatro grandes etapas, y su implantación supone la realización de seis pasos que se van repitiendo sucesivamente una vez finalizados. Figura 4.1.8.1.2 (Camisón et al. 2006, pág. 877).

El ciclo PDCA de Ishikawa.

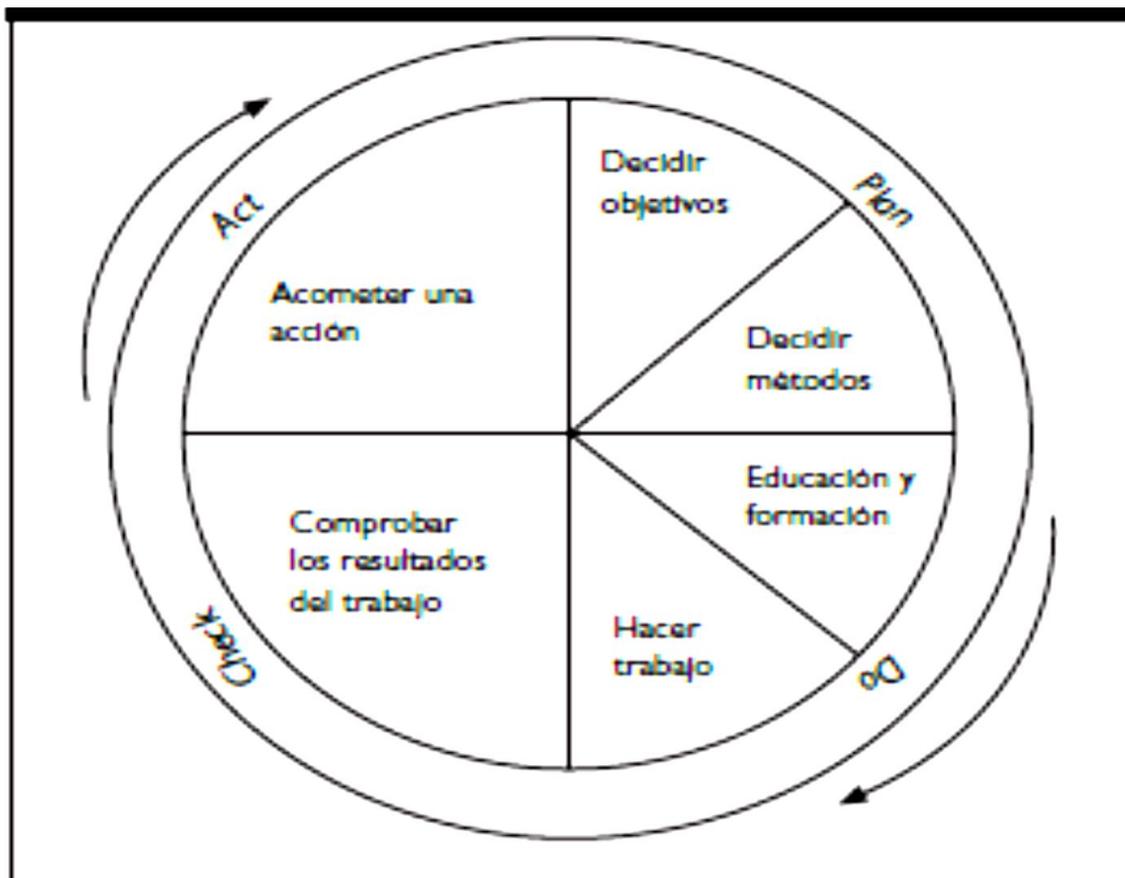


Figura 4.1.8.1.2: extraído de (Camisón et al. 2006, pág. 877).

4.1.8.2 Reingeniería de procesos.

La reingeniería de procesos apareció a finales de la década de 1980 y se expandió durante la década de 1990. Sus principales impulsores fueron Hammer y Champy, que la definieron como “revisión fundamental y diseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez”. La reingeniería como sistema permite mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa, a través de la reducción de los costes, de los plazos de entrega y la mejora de la calidad del producto y servicio al cliente (Camisón et al. 2006, pág. 881).

La reingeniería se presenta actualmente como una técnica para la mejora de todos los procesos de la empresa basada en el rediseño radical de los procesos, mediante innovaciones radicales que permiten avances significativos en los estándares de calidad o la eliminación de aquellos procesos que no añaden valor, en lugar de la simple reestructuración de procesos seguida en los métodos tradicionales (Camisón et al. 2006, pág. 881).

4.1.8.2.1 Características de la Reingeniería.

Para alcanzar el objetivo de la reingeniería, las características más esenciales a todo proceso de reingeniería se detallan a continuación (Camisón et al. 2006, pág. 881):

1. Combinar varios puestos en uno: reducir la diferenciación de tareas, disminuyendo el grado de especialización horizontal o asignando las tareas a un grupo. Esta unificación de tareas conduce a la reducción de plazos, al eliminar supervisiones, y a la mejora de la calidad, al evitarse errores.

2. Unificar el rol decisor y el ejecutor: el trabajador se convierte en su propio jefe. Los beneficios son la reducción de costes y de los plazos, al comprimirse la estructura de la organización tanto vertical como horizontal.

3. Las fases en los procesos en su orden natural: cambio del orden secuencial por el natural en los procesos, con la consecuente reducción de los plazos, ya que los procesos no tienen por qué seguir una secuencia lineal.

4. Los procesos con varias versiones: se realizan diferentes versiones del proceso en función de las peculiaridades del producto a fabricar o del servicio a prestar. Así, se consigue una mayor adaptación a las necesidades y preferencias de los clientes.

5. El trabajo se hace donde tiene lógica: la reducción en el grado de especialización de los puestos reduce, a su vez, la necesidad de trasladar el trabajo a través de distintos departamentos.

6. Reducción de controles y comprobaciones: sólo se aplican controles allá donde se justifica económicamente.

4.1.8.2.2 Principios fundamentales de la Reingeniería.

Los principios clave en los que se basa la reingeniería son (Mateos, 2001) (Camisón et al. 2006, pág. 882):

1. Liderazgo de la dirección en el desarrollo de todo el programa.
2. El objetivo último es crear valor para el cliente y la observación continua de las necesidades de los clientes y su grado de satisfacción.
3. Necesidad de equipos de trabajo responsables y con las mejores capacidades y habilidades.
4. Es necesaria la flexibilidad en la implantación del programa.
5. Establecer correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos.
6. La reingeniería se debe considerar como un proceso continuo en el que se plantean siempre nuevos retos, y no como un proceso único que se lleve a cabo solamente una vez dentro de la organización.
7. La comunicación es un elemento esencial para el correcto desarrollo y éxito del programa, no sólo a todos los niveles de la organización sino también fuera de ella.

4.1.8.2.3 *Implantación de la Reingeniería de procesos.*

La implantación de un programa de reingeniería consta de cinco pasos, cuya ejecución pueden realizarse algunos de ellos de forma simultánea y teniendo en cuenta que la reingeniería debe basarse en resultados y no en tareas. Según los pasos a seguir son (Camisón et al. 2006, pág. 882):

1. Identificación de los procesos: se identifican los distintos procesos que tienen lugar dentro de la organización y realizar un análisis de cada proceso tal y como se está desarrollando actualmente. Con esto se puede detectar tareas repetidas y posibles problemas.

2. Selección de los procesos a reingeniar: se seleccionan los procesos que se han detectado ineficientes, con problemas, así como aquellos con potencial de mejora, e igualmente el nivel de autoridad formal que debe responsabilizarse de la modificación del proceso.

3. Aplicar los principios de reingeniería: para el rediseño del proceso, a continuación se aplican los principios ya expuestos en el apartado anterior.

4. Aplicar de modo creativo las nuevas tecnologías al alcance de la organización: prueba del proceso rediseñado. Se ejecutan varias pruebas para confirmar la eficacia del nuevo proceso rediseñado.

5. Revisión del nuevo proceso: el responsable de la unidad revisa el nuevo proceso con el propósito de detectar posibles errores y aportar ideas y recomendaciones que resulten útiles.

4.2 Proceso esbelto, reingeniería y la metodología de las 5 S

Se ha dicho que uno de los factores clave de la competitividad de una organización es el tiempo de ciclo de sus procesos, y que por ello muchas empresas buscan hacer las cosas más rápido. Precisamente, los tres tópicos que se presentan están directamente enfocados a este factor de la competitividad, y se verá que existen muchos procesos con bajos tiempos de respuesta debido a “actividades” que no son fundamentales en el proceso al no agregar valor al producto (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 95).

4.2.1 Proceso esbelto (lean)

El proceso esbelto (o simplemente lean en inglés) está basado en el Sistema de Producción Toyota (SPT), desarrollado principalmente por los japoneses Taiichi Ohno y Shigeo Shingo. El término lean lo introducen Womak y Jones (1996). Actualmente en la literatura en inglés este tema usualmente se identifica con la palabra lean, que su traducción literal es: delgado, flaco, sin grasa. En español no hay un término plenamente reconocido para identificar esta metodología. Nosotros hemos usado el de “proceso esbelto” (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 96).

Los conceptos de proceso esbelto están enfocados en el flujo de los procesos y en reducir la cantidad de actividades que no agregan valor y que impiden el flujo. Lo contrario a un proceso esbelto es un proceso “obeso, lleno de cebo”, en el que no fluye el trabajo y hay pases laterales, atascos, tiempos de espera, altos inventarios, numerosas actividades que se hacen por rutina y tradición, pero que no agregan valor al producto (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 96).

4.2.1.1 Desperdicio o muda.

Cualquier actividad que genera costos pero que no agrega valor al producto se considera un desperdicio o muda. En Ohno (1988) se identifican siete tipos de desperdicio: sobreproducción, esperas, transportación, sobre procesamiento, inventarios, movimientos y retrabajos. Con apoyo de Drew (2004), en la tabla 4.2.1.1 se muestra una descripción más detallada de estos siete tipos de desperdicios; sus síntomas, es decir, los aspectos que indican que se está generando cada tipo de desperdicio; las posibles causas, y algunas ideas y herramientas que ayudan a reducir cada tipo de desperdicio (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 96).

Tipos de desperdicio, síntomas, posibles causas e ideas y herramientas para eliminarlas.

Tipo de desperdicio	Síntomas	Posibles causas	Ideas y herramientas
Sobreproducción Producir mucho o más pronto de lo que necesita el cliente	Se producen muchas partes y/o se producen con mucha anticipación Las partes se acumulan incontroladamente en inventarios Tiempo del ciclo extenso Tiempos de entrega pobres	Mucho tiempo para adaptar el proceso para que produzca otro modelo o parte Tamaño grande de lotes Pobre programación de la producción o de las actividades Desbalance en el flujo de materiales	Justo a tiempo SMED Reducir tiempos de preparación, sincronizar procesos, haciendo sólo lo necesario
Esperas Tiempo desperdiciado (de máquinas o personas), debido a que durante ese tiempo no hubo actividades que le agregaran valor al producto	Trabajadores en espera de materiales, información o de máquinas no disponibles Operadores parados y viendo las máquinas producir Grandes retrasos en la producción Tiempos de ciclo extensos	Tamaño de lote grande Mala calidad o malos tiempos de entrega de los proveedores Deficiente programa de mantenimiento Pobre programación	Eliminar actividades innecesarias, sincronizar flujos, balancear cargas de trabajo, trabajador flexible y multihabilidades, organizar el proceso en forma Kanban
Transportación Movimiento innecesario de materiales y gente	Mucho manejo y movimiento de partes Daños excesivos por manejo Largas distancias recorridas por las partes en proceso Tiempos de ciclo extensos	Procesos secuenciales que están separados físicamente Pobre distribución de planta Inventarios altos La misma pieza en diferentes lugares	Procesamiento en flujo continuo, sistemas Kanban y distribución de planta para hacer innecesario el manejo/transporte
Sobreprocesamiento Esfuerzos que no son requeridos por los clientes y que no agregan valor	Ejecución de procesos no requeridos por el cliente Autorizaciones y aprobaciones redundantes Costos directos muy altos	Diseño del proceso y el producto Especificaciones vagas de los clientes Pruebas excesivas Procedimientos o políticas inadecuados	Simplificar proceso y eliminar actividades y operaciones que no agregan valor
Inventarios Mayor cantidad de partes y materiales que el mínimo requerido para atender los pedidos del cliente	Inventarios obsoletos Problemas de flujo de efectivo Tiempos de ciclo extensos Incumplimiento en plazos de entrega Muchos retrabajos cuando hay problemas de calidad	Sobreproducción Pobres pronósticos o mala programación Niveles altos para los inventarios mínimos Políticas de compras Proveedores no confiables Tamaño grande de lotes	Acortar tiempos de preparación y respuesta; organizar el proceso en forma Kanban; aplicar Justo a Tiempo
Movimientos Movimiento innecesario de gente y materiales dentro de un proceso	Búsqueda de herramientas o partes Excesivos desplazamientos de los operadores Doble manejo de partes Baja productividad	Pobre distribución de las celdas de trabajo, herramientas y materiales Falta de controles visuales Pobre diseño del proceso	Organización de celdas de trabajo, procesamiento en flujo continuo; administración visual
Retrabajo Repetición o corrección de un proceso	Procesos dedicados al retrabajo Altas tasas de defectos Departamentos de calidad o inspección muy grandes	Mala calidad de materiales Máquinas en malas condiciones Procesos no capaces e inestables Poca capacitación Especificaciones vagas del cliente	Control estadístico de procesos; mejora de procesos; desarrollo de proveedores

Tabla 4.2.1.1: extraída de (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 96).

4.2.1.2 La métrica y los principios del proceso esbelto.

Para lograr un proceso esbelto la clave está en establecer principios básicos que guíen los esfuerzos y acciones enfocados a crear flujo, eliminar el desperdicio, quitar el “barro”, el “cebo”, la lentitud, las actividades innecesarias y los atascos de los procesos. Estos principios proporcionan una guía para la acción, así como para que los esfuerzos en las organizaciones logren superar el caos y la lentitud diaria de los procesos masivos. En este texto se enfoca en los principios propuestos por Womack y Jones (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 98):

1. Especificar el valor para cada producto desde el punto de vista del cliente final (qué se agrega).
2. Identificar el flujo del valor y eliminar el desperdicio.
3. Agregar valor en flujo continuo a través de las diferentes etapas del proceso.
4. Organizar el proceso para que produzca sólo cuando el cliente lo solicita.
5. Buscar la perfección.

4.2.2 Las 5 S (cinco eses)

Es una metodología que, con la participación de los involucrados, permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros. El enfoque primordial de esta metodología desarrollada en Japón es que para que haya calidad se requiere antes que todo orden, limpieza y disciplina (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 110).

Con esto se pretende atender problemáticas en oficinas, espacios de trabajo e incluso en la vida diaria, donde las mudas (desperdicio) son relativamente frecuentes y se generan por el desorden en el que están útiles y herramientas de trabajo, equipos, documentos, etc., debido a que se encuentran en los lugares incorrectos y entremezclados con basura y otras cosas innecesarias. Por lo tanto, bajo este escenario es preciso aplicar la metodología de las 5 S (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 110).

4.2.2.1 Seiri (seleccionar).

Este principio implica que en los espacios de trabajo los empleados deben seleccionar lo que es realmente necesario e identificar lo que tiene una dudosa utilidad para eliminarlo de los espacios laborales. Por lo tanto, el objetivo final es que los espacios estén libres de piezas, documentos, muebles, desechos, etc., que no se requieren para efectuar el trabajo y que sólo obstruyen su flujo. Por lo general, hacer tal selección puede complicarse cuando existe la posibilidad de que en el futuro se necesite algo que ahora se decide eliminar, y la tendencia natural es conservarlo “por si acaso”. Sin embargo, esta duda y decisión están distorsionadas por la tendencia de los seres humanos a atesorar cosas (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 110).

Por lo tanto, la aplicación de esta primera S implica aprender y desarrollar el arte de librarse de las cosas. Para ello habrá que tomar riesgos y aplicar algunos criterios de sentido común, como: “Si no lo usé en el último año, seguramente no lo volveré a necesitar.” Esto no está peleado con archivar adecuadamente los documentos de valor. De esta manera, habrá que empezar por lo cotidiano en casa, continuar en las oficinas y espacios de trabajo, en la planta, los almacenes, los laboratorios, etc., hasta liberarse de lo que no es necesario en cada uno de esos lugares (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 111).

En un programa de 5 S, una forma efectiva de identificar los elementos que habrán de eliminarse es etiquetarlos en rojo, es decir, cada objeto que se considera innecesario se identifica con un adhesivo rojo (de expulsión). Enseguida, estas cosas se llevan a un área de almacenamiento transitorio. Más tarde se dividirán en dos clases: las que son utilizables para otra operación, y las que son inútiles serán descartadas. Los beneficios en el ambiente de trabajo y la productividad de esta primera S se reflejan en la liberación de espacios, la reutilización de las cosas en otro lugar y el desecho de objetos que en la práctica son estorbo y basura (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 111).

4.2.1.2 Seiton (ordenar).

Con la aplicación de esta segunda S habrá que ordenar y organizar un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, de tal forma que minimice el desperdicio de movimiento de empleados y materiales. La idea es que lo que se ha decidido mantener o conservar en la primera S se organice de tal modo que cada cosa tenga una ubicación clara y, así, esté disponible y accesible para que cualquiera lo pueda usar en el momento que lo disponga. No hay que olvidar qué tan importante es localizar algo y poder regresarlo al lugar que le corresponde. La clave es fácil: uso y acceso, así como buena imagen o apariencia del lugar (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 111).

Para clasificar se deben emplear reglas sencillas como: etiquetar para que haya coincidencia entre las cosas y los lugares de guardar; lo que más se usa debe estar más cerca y a la mano, lo más pesado abajo, lo liviano arriba, etc. Lo anterior implica entonces que “todo esté en su lugar”: pintura de pisos delimitando claramente áreas de trabajo y ubicaciones, tablas con siluetas, así como estantería modular para tener las cosas en su sitio, desde un bote de basura o una escoba hasta una carpeta. Por último, la máxima es: “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 111).

4.2.1.3 Seiso (limpiar).

Esta S consiste en limpiar e inspeccionar el sitio de trabajo y los equipos para prevenir la suciedad implementando acciones que permitan disminuir la suciedad y hacer más seguros los ambientes de trabajo. Esta S consiste en identificar las causas por las cuales las cosas y los procesos no son como deberían ser (limpieza, orden, defectos, desviaciones, etc.), de forma tal que se pueda tener la capacidad para solucionar estos problemas de raíz, evitando que se repitan. Para identificar las causas y decidir qué acciones se deben llevar a cabo, las herramientas básicas son los diagramas de Ishikawa y los gráficos de Pareto, entre otros (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 111).

Los beneficios de tener limpios los espacios es que ayuda a identificar con más facilidad algunas fallas; por ejemplo, si todo está limpio y sin olores extraños es más probable que se detecte a tiempo un principio de incendio por el olor a humo o un mal funcionamiento de un equipo por una fuga de fluidos, etc. Por lo tanto, el reto es integrar la limpieza como parte del trabajo diario (Gutiérrez Pulido, 2010, págs. 111-112).

4.2.1.4 Seiketsu (estandarizar).

Estandarizar pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzado con el uso de las primeras 3 S, mediante la aplicación continua de éstas. En esta etapa se pueden utilizar diferentes herramientas; una de ellas es la localización de fotografías del sitio de trabajo en condiciones óptimas para que todos los trabajadores puedan verlas y así recordarles que ése es el estado en el que debería permanecer; otra herramienta es el desarrollo de normas en las cuales se especifique lo que debe hacer cada empleado con respecto a su área de trabajo. De manera adicional, es posible diseñar y desarrollar programas de sensibilización e involucramiento de las personas, para que las tres primeras S sean parte de los hábitos, acciones y actitudes diarias (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 112).

4.2.1.5 Shitsuke (disciplina).

Significa evitar a toda costa que se rompan los procedimientos ya establecidos. Sólo si se implementan la autodisciplina y el cumplimiento de normas y procedimientos adoptados será posible disfrutar de los beneficios que éstos brindan. La disciplina es el canal entre las 5 S y el mejoramiento continuo. Implica control periódico, visitas sorpresa, autocontrol de los empleados, respeto por sí mismos y por los demás, así como una mejor calidad de vida laboral (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 112).

4.2.3 Metodología de las 9 S

Con el fin de desarrollar planes de mejoramiento más integrales del ambiente de trabajo, a las 5 S se les fortalece agregando algunos conceptos. Así, se integran nueve conceptos fundamentales en torno a los cuales los empleados y la organización pueden lograr las condiciones adecuadas para producir con calidad bienes y servicios. La tabla 4.2.3 detalla las 9 S (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 112).

Las 9 eses.

	Japonés	Español
Con las cosas	<i>Seiri</i>	Seleccionar: Mantener sólo lo necesario.
	<i>Seiton</i>	Ordenar: Mantener todo en orden.
	<i>Seiso</i>	Limpiar: Mantener todo limpio.
Con uno mismo	<i>Seiketsu</i>	Bienestar personal: Cuidar la salud física y mental.
	<i>Shitsuke</i>	Disciplina: Mantener un comportamiento confiable.
	<i>Shikari</i>	Constancia: Perseverar en los buenos hábitos.
	<i>Shitsukoku</i>	Compromiso: Ir hasta el final en tareas y decisiones.
Con la organización	<i>Seishoo</i>	Coordinación: Actuar en equipo con los compañeros.
	<i>Seido</i>	Estandarización: Unificar a través de normas.

Tabla 4.2.3: (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 112).

4.3 Trabajo en equipo y metodología para la solución de problemas (el ciclo PHVA)

El trabajo en equipo, la planeación y la toma de decisiones con base en datos son elementos esenciales en la calidad y la productividad. En este capítulo se estudian algunos aspectos del trabajo en equipo y se ve a detalle el ciclo PHVA, un procedimiento a seguir en la solución de problemas y en los proyectos de mejora (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 115).

4.3.1 Trabajo en equipo

Un equipo es un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos comunes. En el trabajo en equipo se parte de una unidad de propósito y la gente aporta sus conocimientos y sus acciones, con roles complementarios que se van adaptando según se requiera. En el trabajo en equipo se da una interacción de pensamientos, acciones y creencias, de tal forma que para el logro de los objetivos hay una interdependencia de lo que aporten o no los diferentes miembros del equipo. Esta interdependencia y roles complementarios hacen que el éxito del equipo sea vulnerable a conflictos internos o a que algún miembro del equipo no colabore de forma eficaz (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 116).

No cualquier grupo de personas que trabajan juntas son un equipo. Por ejemplo, en una oficina o departamento, cada empleado puede tener tareas y roles previamente planificados de tal forma que a cada uno se le evalúa por separado y, por lo tanto, hay menos interacción e interdependencia, lo que hace que sean un grupo pero no un equipo (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 116).

4.3.1.1 Condiciones para el trabajo en equipo.

Las características especiales de los equipos de trabajo requieren una serie de condiciones para logra ser exitosos. A continuación se describen algunas de ellas (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 116):

1. Condiciones propicias: los líderes de una organización deben conocer y creer en el trabajo en equipo, para que ellos promuevan que algunas tareas de mejora e innovación las desarrollen equipos, y que estos últimos tengan la orientación, las condiciones y el apoyo requeridos. Así, los líderes deben promover condiciones propicias para el trabajo en equipo, que incluyen aspectos como capacitación, apoyo, seguimiento y formas adecuadas de reconocimiento y estímulo al trabajo en equipo (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 116).

2. Formación del equipo: el primer paso en la formación del equipo es la designación de la persona que se hará cargo de la tarea (líder). Algunas cualidades de estos líderes deben ser: que sea digno de confianza, con alta motivación, buena actitud hacia los demás, tolerante a diversos puntos de vista y la habilidad para lograr acuerdos con los demás y trabajen para conseguir metas compartidas. Se recomienda que los equipos sean pequeños: de tres a seis personas, ya que esto facilita los consensos y hay una buena gama de opiniones. Las personas deberán ser elegidas de acuerdo con el objetivo de la tarea que realizará el equipo (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 117).

3. Establecer y aclarar objetivos: se debe tener muy claro los objetivos del equipo y, además, éstos deben ser compartidos, de tal forma que al interior del equipo haya un convencimiento de que dichos objetivos son lo suficientemente importantes, así como alcanzables en un tiempo razonable (tres a seis meses). Por anterior, cada persona deberá saber lo que se espera del equipo y el tipo de cosas que puede aportar (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 117).

4. Buenos procedimientos de trabajo (conocimientos y habilidades): el equipo debe contar con la asesoría y el entrenamiento adecuados para guiar sus sesiones de trabajo y tomar decisiones. Además, deben conocer los métodos afines a la naturaleza de la tarea, como los de análisis y los de solución de problemas (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 117).

5. Comunicación y manejo de conflictos: en todo equipo pueden generarse conflictos, los cuales representan obstáculos para que las tareas y sesiones se desarrollen con normalidad e, incluso, ocasionen un completo fracaso. Por ello, la comunicación es un antídoto fundamental para los conflictos; además, el líder del equipo debe asesorarse sobre las diferentes formas de enfrentar los conflictos en el equipo (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 117).

En suma, el trabajo en equipo depende de tres factores centrales: la tarea (el qué), los procedimientos de trabajo y análisis (el cómo) y los aspectos socio-afectivos (las relaciones interpersonales). Estos tres aspectos se muestran en la figura 4.3.1.1 y son interdependientes, de tal forma que si se falla en uno se provoca un efecto negativo en el otro (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 117).

Interdependencia de los factores clave del trabajo en equipo.

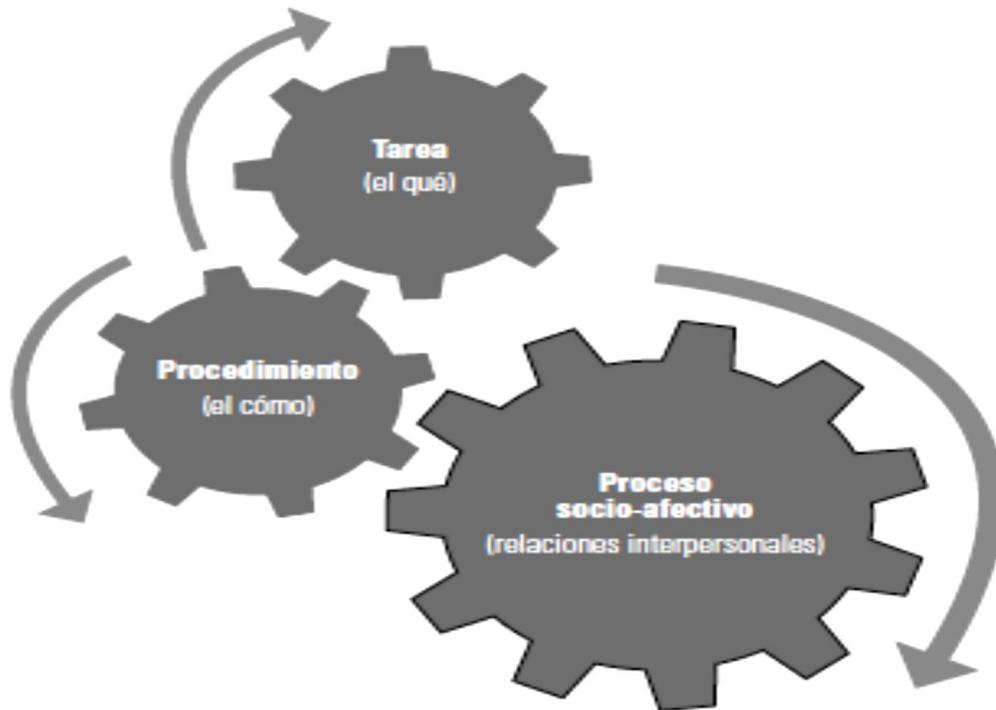


Figura 4.3.1.1: extraído de (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 118)

4.3.1.2 Reuniones o juntas de trabajo.

Una actividad de todos los días en una organización son las reuniones de trabajo; sin embargo, con frecuencia resultan poco efectivas y la gente piensa que son una pérdida de tiempo. Algunas de las fallas más frecuentes en estas reuniones son las siguientes (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 118):

1. La falta de un objetivo claramente definido a lograr.
2. Altos cambios de tema o el salirse del mismo.
3. Falta de participación de los asistentes por desinformación.
4. Escasa habilidad de quien dirige la reunión.

5. Exceso de enfrentamientos personales que generan falta acuerdos y toma de decisión al final de la reunión.

Para no caer en este tipo de fallas existen algunas medidas. Por ejemplo, definir claramente el o los objetivos de la reunión. A partir de lo anterior, se tiene que estructurar un “orden del día”, es decir, desglosar los pasos para cumplir con el objetivo propuesto, teniendo claro cuál es el producto o resultado que se quiere obtener con la reunión. Es necesario que el objetivo y los temas a tratar sean del interés para los participantes, y que éstos los conozcan con suficiente anticipación para que preparen la junta (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 118).

Además de definir reglas básicas durante la reunión, hay que centrarla en los temas predefinidos y no caer en la dispersión de temas. Si alguien habla y monopoliza el tiempo, es necesario tener el tacto para hacer que deje que los demás participen. Si quien conduce la reunión busca el control y la fluidez de la misma, pronto el resto de los asistentes empezarán a colaborar en la tarea. Es imprescindible fomentar la participación con cierta informalidad y análisis; no deben realizarse juntas demasiado largas (entre 60 y 90 minutos), y la puntualidad es fundamental, tanto en la hora de inicio como en la de finalización (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 119).

En la medida en la que se vaya llegando a acuerdos, es indispensable definir claramente el qué, quién, cuándo y cómo de los mismos. Al concluir la reunión se deben resumir brevemente estos acuerdos, junto con responsables y fechas. Esto, asociado a la lista de asistentes, debe ser parte de la minuta de resoluciones de la junta, que es una buena práctica (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 119).

4.3.2 Metodología para la solución de problemas

Para lograr mejores resultados en el trabajo por la calidad y la productividad es necesario que las personas que realizan acciones y proyectos de mejora apliquen metodologías de solución de problemas que han demostrado ser útiles para guiar los esfuerzos y para orientar los análisis (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 119).

4.3.2.1 Errores en la forma de intentar resolver problemas.

Los problemas de calidad y productividad que existen en las organizaciones generalmente son conocidos y se han hecho intentos para corregirlos. Pareciera que los esfuerzos de mejora o de corrección no dan resultado. La razón de esto se debe, en parte, a la forma en la que se tratan de enmendar los problemas, en la cual es frecuente caer en alguno o varios de los siguientes errores (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 119):

1. Con la corrección de los síntomas tal vez se obtienen beneficios a corto plazo, pero el problema muy posiblemente se volverá a presentar, con lo cual crece la presión. Además, la capacidad para dar soluciones de fondo se va atrofiando.

2. Se trata de resolver los problemas por reacción o por impulsos, no mediante un plan de solución sustentado en métodos y herramientas de análisis. Esto hace que las soluciones sean las mismas de siempre.

3. Los esfuerzos son aislados, no hay mejora continua. En ocasiones, cuando al resolver un problema sí se logra una mejora real, ésta no se alcanza a percibir en la productividad, porque es una acción aislada, no es parte de un plan de mejoras a lo largo y ancho de la organización.

4. Se cree que las soluciones son definitivas, hay un “enamoramamiento de las soluciones”, por lo que no se generan aprendizajes, se cae en el conformismo y no se estandarizan soluciones ni se aplican medidas preventivas para que el problema no se vuelva a presentar y el avance logrado sea irreversible.

5. No se sabe el impacto que tiene lo que se hace y se administra según el resultado anterior. El hecho de no saber con objetividad el impacto real de una solución en ocasiones lleva a que “los problemas de hoy son las soluciones de ayer”.

4.3.2.2 El ciclo PHVA.

El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. En este ciclo, se desarrolla de manera objetiva y profunda (planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan, si dio resultado y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 120).

4.3.2.3 Ocho pasos en la solución de un problema.

Cuando un equipo se reúne con el propósito de ejecutar un proyecto para resolver un problema importante y recurrente, antes de proponer soluciones y aventurar acciones se debe contar con información y seguir un método que incremente la probabilidad de éxito. De esta manera, la planeación, el análisis y la reflexión se harán un hábito y gracias a ello se reducirán las acciones por reacción. En este sentido se propone que los equipos de mejora siempre sigan el ciclo PHVA junto con los ocho pasos que a continuación se describen y que se sintetizan en la tabla 4.3.2.3 (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 120).

Ciclo PHVA y 8 pasos en la solución de un problema.

Etapa del ciclo	Paso núm.	Nombre del paso	Posibles técnicas a usar
Planear	1	Definir y analizar la magnitud del problema	Pareto, h. de verificación, histograma, c. de control
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa
	3	Investigar cuál es la causa más importante	Pareto, estratificación, d. de dispersión, d. de Ishikawa
	4	Considerar las medidas remedio	Por qué . . . necesidad Qué . . . objetivo Dónde . . . lugar Cuánto . . . tiempo y costo Cómo . . . plan
Hacer	5	Poner en práctica las medidas remedio	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a los afectados <i>(continúa)</i>
Verificar	6	Revisar los resultados obtenidos	Histograma, Pareto, c. de control, h. de verificación
Actuar	7	Prevenir la recurrencia del problema	Estandarización, inspección, supervisión, h. de verificación, cartas de control
	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro

Tabla 4.3.2.3: extraído de (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 120).

4.3.2.3.1 Definir, delimitar y analizar la magnitud del problema.

Se debe definir y delimitar con claridad un problema importante, de manera que se entienda en qué consiste el problema, cómo y dónde se manifiesta, cómo afecta al cliente, influye en la calidad y la productividad. Además, se debe tener claro con qué frecuencia se presenta y cuánto cuesta. Para averiguar todo esto, las herramientas básicas, como el diagrama de Pareto, el histograma, o directamente las quejas de un cliente, son de gran utilidad. El resultado de este primer paso es tener definido y delimitado, por escrito, el problema, así como el objetivo que se persigue y una estimación de los beneficios directos que se obtendrían (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 121).

4.3.2.3.2 Buscar todas las posibles causas.

En este segundo paso, los miembros del equipo deben buscar todas las posibles causas del problema, preguntándose al menos cinco veces el porqué de éste. Es importante profundizar en las verdaderas causas y no síntomas; además de poner énfasis en la variabilidad: cuándo se da (horario, turno, departamento, máquinas), en qué parte del proceso se presentan los defectos (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 121).

4.3.2.3.3 Investigar cuál es la causa o el factor más importante.

De los posibles factores y causas del problema, es necesario investigar cuál o cuáles se consideran más importantes. Para ello se puede sintetizar la información relevante encontrada en el paso anterior y representarla en un diagrama de Ishikawa, y por consenso seleccionar las causas que se crean más importantes. Además, se debe investigar cómo se interrelacionan las posibles causas, para así entender mejor la razón real del problema y el efecto que tendrá en otros procesos interdependientes (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 121).

4.3.2.3.4 Considerar las medidas remedio para las causas más importantes.

Al considerar las medidas remedio se debe buscar que éstas eliminen las causas, de tal manera que se esté previniendo la recurrencia del problema, y no deben llevarse a cabo acciones que sólo eliminen el problema de manera inmediata o temporal (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 121).

Respecto a las medidas remedio, es indispensable cuestionarse lo siguiente: su necesidad, cuál es el objetivo, dónde se implementarán, cuánto tiempo llevará establecerlas, cuánto costará, quién lo hará y cómo. Es necesario elaborar de manera detallada el plan con el que se implementarán las medidas de mejora (secuencia, modificaciones, etc.). El equipo debe analizar si las medidas remedio no generan otros problemas. De ser el caso, se deben adoptar medidas que contrarresten efectos secundarios o considerar otras acciones (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 122).

4.3.2.3.5 Poner en práctica las medidas remedio.

Para aplicar las medidas remedio se debe seguir el plan elaborado en el paso anterior, además de involucrar a los afectados y explicarles la importancia del problema y los objetivos que se persiguen. Algo fundamental a considerar en el plan de implementación es que las medidas remedio primero se hacen a pequeña escala sobre una base de ensayo, si esto fuera factible (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 122).

4.3.2.3.6 Revisar los resultados obtenidos.

En este paso se debe verificar si las medidas remedio dieron resultado. Para ello es importante dejar funcionar el proceso un tiempo suficiente, de tal forma que los cambios realizados se puedan reflejar y luego, mediante una técnica estadística, comparar la situación antes y después de las modificaciones. Si hubo cambios y mejoras en el proceso, es necesario también evaluar el impacto directo de la solución, ya sea en términos monetarios o sus equivalentes (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 122).

4.3.2.3.7 Prevenir la recurrencia del problema.

Si las soluciones dieron resultado se deben generalizar las medidas remedio y prevenir la recurrencia del problema o garantizar los avances logrados; para ello, hay que estandarizar las soluciones a nivel proceso, los procedimientos y los documentos correspondientes, de tal forma que el aprendizaje logrado mediante la solución se refleje en el proceso y en las responsabilidades (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 122).

4.3.2.3.8 Conclusión.

En este paso se debe revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro. Para ello se puede elaborar una lista de los problemas que persisten y señalar algunas indicaciones de lo que puede hacerse para resolverlos (Gutiérrez Pulido, 2010, págs. 122-123).

4.3.2.4 Ocho disciplinas para el proceso de resolver un problema (8D).

El proceso 8D tiene similitudes con los ocho pasos explicados antes; la diferencia es que las 8D son principios que deben guiar la solución de un problema que requiere, primeramente, una respuesta urgente e inmediata a manera de contención y, en seguida, una solución de fondo (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 127):

1. D1. Formar el equipo adecuado al problema: formar un equipo de tres a seis personas con la mezcla correcta de habilidades, experiencia y autoridad para resolver el problema e implementar las soluciones. Asegurarse de que esas personas tienen el tiempo, la disposición y la actitud adecuados para atender el problema tanto en forma inmediata como de fondo.

2. D2. Describir y delimitar el problema: se debe tener una descripción clara del problema y delimitar exactamente lo que se atenderá.

3. D3. Implementar una solución provisional a manera de contención: es importante buscar una solución efectiva, tanto para buscar que el problema no empeore como para atenuar un poco los efectos negativos. Esto permitirá ganar tiempo para abordar el problema con profundidad.

4. D4. Encontrar la causa raíz: con un análisis y reflexión más profundos es necesario encontrar la verdadera causa raíz del problema. Apoyarse en datos para verificar que efectivamente se ha encontrado la causa raíz.

5. D5. Implementar acciones correctivas efectivas: decidir qué tipo de medidas se tomarán para atender la causa del problema. Asegurarse de que las acciones correctivas propuestas no tengan efectos no deseados. Implementar las soluciones y ver que son efectivas porque disminuyen el problema.

6. D6. Implementar una solución permanente: con la experiencia del punto anterior, decidir soluciones principales y complementarias, y monitorear los resultados en el proceso.

7. D7. Evitar que el problema se repita: Prevenir que el problema no se vuelva a presentar institucionalizando los aprendizajes a nivel proceso, procedimientos e instrucciones de trabajo.

8. D8. Reconocer al equipo: comunicar lo hecho y los logros obtenidos, reconociendo en todo momento a las personas que conforman el equipo. Intentar replicar los aprendizajes en otras áreas de la organización.

4.4 Directorio de técnicas y herramientas de la calidad

Un sistema de gestión de calidad en la empresa requiere la utilización de una serie de herramientas que permitan el control y la mejora de la calidad y, por tanto, ayuden en la resolución de problemas. Este conjunto de técnicas contribuyen a la implantación de los principios de la GCT, como por ejemplo la mejora continua y el trabajo en equipo. Se dividen en técnicas estadísticas y técnicas no estadísticas (Camisón et al. 2006, pág. 1225).

El primer grupo de herramientas suponen el uso de métodos estadísticos para el control y la mejora de la calidad y constituyen las llamadas “siete herramientas clásicas de la calidad”. Son herramientas estadísticas básicas, fáciles de comprender y aplicables en cualquier departamento de la organización y por cualquier persona. Estas herramientas son: Hoja de recogida de datos, Histograma, Diagrama de Pareto, Diagrama de espina, estratificación, Diagrama de correlación y Gráfico de control (Camisón et al. 2006, pág. 1225).

El segundo conjunto de herramientas son las denominadas “siete nuevas herramientas de la calidad” y son instrumentos no estadísticos utilizados para la gestión y la planificación de la calidad. Estas herramientas son: Diagrama de Afinidad, Diagrama de Relaciones, Diagrama de Árbol, Matrices de Priorización, Diagrama Matricial, Diagrama del Proceso de Decisión y Diagrama de Flechas (Camisón et al. 2006, pág. 1225).

Conclusión

En conclusión, este trabajo realizado en esta materia nos sirve de guía para ser grandes emprendedores en el futuro. Esta investigación es un gran paso para el desarrollo de pequeños emprendimientos, puesto que se plasmaron los conocimientos básicos para obtener la calidad total en una cultura emprendedora. Documento en el cual se describieron métodos, herramientas y directrices que nos sirven de apoyo para emprender un buen negocio en el futuro.

La cultura emprendedora es un campo importante en el ámbito de todas las personas, puesto que supone desarrollar los sentidos de los individuos para identificar con mayor facilidad las oportunidades y amenazas en un negocio. El cultivar el conocimiento de la expendedoría nos hace más flexibles a los cambios y salir de la zona de confort. En esta cultura se encuentran numerosas herramientas, pero se determinaron las más adecuadas y enfocadas en pequeñas empresas.

En el proceso evolutivo o desarrollo de un emprendimiento existen métodos claves universales. De las cuales se determinó los más importantes, es decir se equiparó un solo método a utilizar que permita el proceso evolutivo e los emprendedores con los procesos más esenciales y acorde a un pequeño y nuevo negocio.

Los factores del entorno son de gran relevancia para el funcionamiento, éxito o fracaso de una empresa. Si un emprendedor no pone la debida atención a cómo gestionar y lidiar con cualquier factor, es seguro que no podrá ver a tiempo las repercusiones de este en el negocio. El identificar a tiempo los cambios del entorno ya sea general o específico se puede poner en marcha un plan de contingencias y que las amenazas se transformen en oportunidades.

Las variables o directrices de la calidad en la actualidad es una práctica cotidiana en cualquier tamaño de empresas de empresas. Con la calidad las empresas buscan ser más competitivas, eficientes y gastar recursos y tiempo lo menos posibles. Por tal razón se han desarrollado un conjunto de procesos o variables de las cuales se hizo una selección de las más adecuadas a un proyecto de emprendimiento

Bibliografía

- Arbeláez Ochoa, J., Serna Gómez, H., y Díaz Peláez, A. (2014). *MODELOS GERENCIALES* (primera edición ed.). Medellín, Colombia: FONDO EDITORIAL Cátedra María Cano. Recuperado el 03 de Octubre de 2017
- Baena, E. (8 de Noviembre de 2010). *aprendeconomia*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2017, de aprendeconomia: <https://aprendeconomia.com/2010/11/08/2-el-empresario/>
- Blog Calidad y Excelencia. (14 de Junio de 2016). *www.isotools.org*. Recuperado el 06 de Octubre de 2017, de www.isotools.org: <https://www.isotools.org/2016/06/14/estrategia-organizaciones/>
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos*. (A. Cañizal, Ed.) Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.,. Recuperado el 04 de Octubre de 2017
- Díaz, J. (23 de Mayo de 2013). *negociosyemprendimiento.org*. Recuperado el 03 de Octubre de 2017, de [negociosyemprendimiento.org](http://www.negociosyemprendimiento.org): <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/05/claves-para-tener-exito-como-empresario.html>
- Drucker, P. F. (2002). *El Individuo, Volume 1*. (J. Sierra, Trad.) Buenos Aires: Editorial Sudamericana S.A. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017
- educaweb.com. (7 de abril de 2014). *educaweb*. Recuperado el 27 de septiembre de 2017, de educaweb: <http://www.educaweb.com/noticia/2014/04/07/innovacion-cultura-empresaria-8159/>
- Eleconomista.es. (22 de febrero de 2013). <http://www.eleconomista.es>. Recuperado el 12 de noviembre de 2017, de <http://www.eleconomista.es>: <http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/4622264/02/13/10-caracteristicas-basicas-que-comparten-los-empresarios.html#>
- Entrepreneur. (11 de Enero de 2011). *entrepreneur.com*. Recuperado el 03 de Octubre de 2017, de [entrepreneur.com](https://www.entrepreneur.com): <https://www.entrepreneur.com/article/263932>
- Filion, L. J., Cisneros, L. F., y Mejía Morelos, J. H. (2011). *Administración de PYMES* (Primera edición ed.). México, D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN,. Recuperado el 06 de Octubre de 2017

- FORERO, S. (22 de Julio de 2008). *modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com*. Recuperado el 07 de Octubre de 2017, de modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com: <http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com/>
- GR-Consultores. (09 de Septiembre de 2009). *administracionconmihaymon.wordpress.com*. Recuperado el 05 de Octubre de 2017, de administracionconmihaymon.wordpress.com: <https://administracionconmihaymon.wordpress.com/2009/09/24/administracion-de-la-calidad-total/>
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD* (tercera ed.). (P. E. Vázquez, Ed.) Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 27 de Noviembre de 2017
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la administración* (Quinta edición ed.). Mexico, D.F., Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 06 de Octubre de 2017
- Juana, R. d. (15 de Enero de 2014). *muypymes.com*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2017, de [muypymes.com](https://www.muypymes.com/): <https://www.muypymes.com/2014/01/15/diez-diferencias-entre-un-empresario-y-un-emprendedor>
- Lefcovich, M. (20 de Mayo de 2007). *gestiopolis.com*. Recuperado el 03 de Octubre de 2017, de [gestiopolis.com](https://www.gestiopolis.com/): <https://www.gestiopolis.com/un-kaizen-apropiado-para-cada-empresa/>
- Mallol, M., Godoy, J., & Villarroel, M. (23 de Mayo de 2013). *planificaciondesistema.wordpress.com*. Recuperado el 06 de Octubre de 2017, de planificaciondesistema.wordpress.com: <https://planificaciondesistema.wordpress.com/author/marimallol/>
- Miguel, M. L. (19 de Julio de 2012). *sintetia.com*. Recuperado el 03 de Octubre de 2017, de [sintetia.com](https://www.sintetia.com/): <https://www.sintetia.com/el-mentoring-un-instrumento-para-crear-empresas-mas-humanas-adaptables-e-innovadoras/>
- Muñoz, A. (28 de Septiembre de 2016). *www.aboutespanol.com*. Recuperado el 02 de Octubre de 2017, de www.aboutespanol.com: <https://www.aboutespanol.com/que-es-la-inteligencia-emocional-2396388>
- Pastor, J. (30 de Septiembre de 2013). *BarredaEmprende* . Recuperado el 10 de Diciembre de 2017, de BarredaEmprende :

<http://barredaemprende.blogspot.com/2012/10/definicion-de-cultura-emprendedora.html>

Profesionales del Coaching. (28 de febrero de 2012). *profesionalesdelcoaching.com*.

Recuperado el 27 de Septiembre de 2017, de *profesionalesdelcoaching.com*:

<http://www.profesionalesdelcoaching.com/se-considera-emprendedor/>

randstad. (16 de Marzo de 2016). *www.randstad.es*. Recuperado el 02 de Octubre de

2017, de *www.randstad.es*: [https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-](https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/)

[en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/](https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/)

Rodríguez Merino, C. (12 de Agosto de 2015). *marketingdigital.bsm.upf.ed*.

Recuperado el 03 de Octubre de 2017, de *marketingdigital.bsm.upf.ed*:

<http://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>

Salazar, F. (13 de Julio de 2008). *organizacionesinteligentes.blogspot.com*.

Recuperado el 03 de Octubre de 2017, de

[/organizacionesinteligentes.blogspot.com](http://organizacionesinteligentes.blogspot.com):

<http://organizacionesinteligentes.blogspot.com/2008/07/rightsizing.html>

Sansores, C. L. (06 de junio de 2014). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 07 de

Octubre de 2017, de *www.gestiopolis.com*:

<https://www.gestiopolis.com/espíritu-del-emprendedor/>

Segurgent. (9 de Diciembre de 2015). *segurgent.com*. Recuperado el 27 de

Septiembre de 2017, de *segurgent.com*:

[http://www.segurgent.com/blog/autonomo-emprendedor-y-empresario-cual-](http://www.segurgent.com/blog/autonomo-emprendedor-y-empresario-cual-es-la-diferencia/)

[es-la-diferencia/](http://www.segurgent.com/blog/autonomo-emprendedor-y-empresario-cual-es-la-diferencia/)

Seminario de profesores de Economía. (2008). *Economía y Organización de*

Empresas. 2º de Bachillerato. (Vol. 2ª edición). (I. R. Rodríguez, Ed.) Aragon:

Gobierno de Aragón. Recuperado el 19 de Diciembre de 2017

Tarí Guilló, J. J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia, España:

Publicaciones Universidad de Alicante. Recuperado el 03 de Octubre de 2017

Uribe Macías, M. E., y Reinoso Lastra, J. F. (2013). *Emprendimiento y empresarismo*

(Primera Edición ed.). Bogotá., Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 04

de Octubre de 2017