

**FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE ACCIÓN PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES QUE APOYAN SU GESTION EN UN
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD CONFORME A LA NORMA ISO
9001:2000**

**FIDEL ARAGÓN FRANCO
ISABEL CRISTINA BARRAGÁN ARIAS
ROSA ELVIA QUINTERO GUASCA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA -UNAB
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY – ITESM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA
2006**

**FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE ACCIÓN PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LAS PYME'S QUE APOYAN SU GESTIÓN EN UN
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CONFORME A LA NORMA ISO
9001:2000**

**FIDEL ARAGÓN FRANCO
ISABEL CRISTINA BARRAGÁN ARIAS
ROSA ELVIA QUINTERO GUASCA**

**Tesis de Grado presentada como requisito
para optar el título de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Director:
Alexander Neumann
Ph D. Ingeniería - Technical University of Darmstadt
MBA - Distance Learning University Hagen
Ingeniero Mecánico - Technical University of Darmstadt**

**Asesor:
Álvaro Cardozo Correa
Especialista en Calidad – Universidad del Valle
Ingeniero Industrial - UIS**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY – ITESM
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA -UNAB
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA
2006**

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bucaramanga, Mayo de 2006

DEDICATORIA

Los autores dedican esta tesis a:

“Gracias a.....

El Gran Jefe que con su voluntad todo es posible,

Mis padres Rafaela y Epifanio que con su amor, disciplina y confianza me formaron como persona,

Mis hermanos Raúl y David que me acompañaron en mi niñez y juventud,

Mi esposa Lety e hijos Marifer y Samuel, que día a día me llenan con su amor y comprensión.

A mis compañeras de batalla en el Estudio Rosy y Cris,

A mis compañeros de batalla en el Trabajo Yina y Alvarito” **Fidel Aragón Franco.**

“A Dios por darme la oportunidad de disfrutar este momento; a mi querida madre y amiga Aura Isabel y hermanos Mario F. y Christian E., por su comprensión y apoyo incondicional”. **Isabel Cristina Barragán Arias.**

“A mis padres Elvia y Dionisio por creer en mí; a mis hermanos, a toda mi familia y a Astrid por su apoyo permanente; a mis compañeros de tesis Isabel Cristina y Fidel por compartir momentos inolvidables en esta carrera y a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron para que este sueño se hiciera realidad”.
Rosa Elvia Quintero Guasca.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB, coordinación de maestrías virtual y el Instituto Tecnológico De Estudios Superiores De Monterrey – ITESM- de México, por permitirnos cursar el programa de Maestría en Administración.

A todos los docentes de Maestría por compartir su experiencia y conocimiento.

A todos los compañeros de Maestría promoción 2003, por el intercambio de saberes y experiencias.

A nuestro Director de tesis – Alexander Neumann, a Alvaro Cardozo nuestro asesor de tesis, quienes nos, acompañaron y apoyaron en el proceso de elaboración, discusión y publicación de este material.

A las Pyme´s de Bucaramanga su área metropolitana certificadas, por su participación activa y colaboración en el desarrollo de esta tesis.

A los Organismos de certificación ICONTEC, SGS y BVQI.

Y a todas aquellas, instituciones y personas que de alguna u otra forma contribuyeron con la elaboración de esta tesis

Un agradecimiento especial a todos y todas porque con sus aportes están haciendo posible que la industria Colombiana inicie la transición de la Gestión de la calidad a la Calidad en la Gestión.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1 PYMES	3
1.1.1 Generalidades e Importancia	3
1.1.2 Pymes en América, Asia y Europa	7
1.1.3 La Pyme en Latinoamérica	8
1.1.4 Debilidades de las Pymes Latinoamericanas.	9
1.1.5 Características de los empresarios pyme	10
1.2 DIAGNÓSTICO COMPETITIVO	13
1.2.1 Evaluación externa e interna	13
1.2.2 Identificación de la brecha competitiva	14
1.2.3 Benchmarking de procesos. La brecha con las mejores prácticas	14
1.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9000:2000	16
1.3.1 Principios de gestión de la calidad	17
1.3.2 Auditor Interno.	19
1.3.3 PYME. Decisiones de Calidad	20
1.4 TÉRMINOS Y DEFINICIONES	23
2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	25
2.1 FICHA TECNICA ENCUESTA	27
2.2 ANÁLISIS DE LA TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	28
3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	48
4. PRÁCTICAS DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES CERTIFICADAS CON ISO 9001:2000	58
4.1 PRINCIPIO 3. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL	68
4.1.1 Prácticas de Talento Humano	70

4.2 PRINCIPIO 5	112
4.2.1 Prácticas para el enfoque de sistemas para la gestión.	114
4.3 PRINCIPIO 7: ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN	137
4.3.1 Prácticas para la Toma de Decisión	139
5. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN	173
5.1 LO QUE HAY QUE HACER	173
5.2 TALENTO HUMANO	173
5.3 TOMA DE DECISIONES	177
5.4 ENFOQUE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN	179
5.5 ENFOQUE SISTÉMICO: RELACIÓN DE PRINCIPIOS, PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y PROCESOS DEL MODELO ISO 9000	180
6. CONCLUSIONES	184
BIBLIOGRAFIA	190
ANEXOS	194

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Aspectos que se han fortalecido y mantenido en las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga y Área Metropolitana	39
Tabla 2. Escala de valoración	39
Tabla 3. Matriz DF	48
Tabla 4. Cambios percibidos por las Pymes después de certificadas	56
Tabla 5. Presentación empresas relacionadas en el proyecto	64
Tabla 6. Principio 3. Participación del personal.	69
Tabla 7. Principio 5 – Enfoque de Sistema para la Gestión	113
Tabla 8. Principio 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.	138
Tabla 9. Alternativas de acción para fortalecer la gestión de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga	181

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Pregunta 1	28
Figura 2. Pregunta 2	29
Figura 3. Pregunta 4	31
Figura 4. Pregunta 4	31
Figura 5. Pregunta 6	32
Figura 6. Pregunta 7	33
Figura 7. Pregunta 8	35
Figura 8. Pregunta 9	37
Figura 9. Pregunta.10	37
Figura 10. Pregunta 10	38
Figura 11. Pregunta 11	40
Figura 12. Pregunta 11	41
Figura 13. Pregunta 12	42
Figura 14 Benchmarking para pymes	142
Figura 15 Pirámide de la Tecnología	158
Figura 16. Alineación, integración y ejecución de prácticas de talento humano.	175
Figura 17. Ejemplo de enfoque de procesos a través de los departamentos en una organización.	179

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Clasificación de las empresas Mipyme	4
Cuadro 2. Empresas y Empleo sector no primario	8
Cuadro 3. América Latina. Estructura empresarial según tamaño	9
Cuadro 4. Entes certificadores en Colombia	22
Cuadro 5. Hallazgos identificados en el proceso de certificación	43

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato Encuesta	195

INTRODUCCIÓN

La norma Internacional ISO 9001 es una herramienta importante, en especial para organizaciones Pymes de países en vías de desarrollo y economías en fase de transición, para demostrar a sus compradores, en particular a los de mercados exteriores, que dichas organizaciones cuentan con la capacidad de producir y vender de conformidad con los requisitos establecidos.

Los principios definidos en la tercera versión de la familia de normas ISO 9000, ayudan a las Pymes a conducirse y operarse de manera exitosa.

Se identifican ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, los cuales se enlistan a continuación:

- a) Enfoque al cliente
- b) Liderazgo
- c) Participación del personal
- d) Enfoque basado en procesos
- e) Enfoque de sistema para la gestión
- f) Mejora continua
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Esta tesis presenta una serie de prácticas, porque su intención es la de contribuir en el fortalecimiento del desempeño de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga y su Área Metropolitana; cabe señalar que lo que se busca no es transmitir a los lectores que las prácticas mostradas sean las únicas, las mejores y de aplicación universal; el propósito verdadero de esta investigación es compartir algunas metodologías que se han aplicado de manera exitosa en diversas organizaciones.

Las prácticas recolectadas por los autores son el resultado de una minuciosa revisión bibliográfica, que intentan dar una propuesta de metodologías (buenas prácticas de gestión) que respondan a la necesidad de fortalecer la aplicación de los principios encontrados como debilidades en las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Las buenas y mejores prácticas de gestión aunque han sido reconocidas, creadas y utilizadas a nivel mundial por diversas organizaciones sobre todo las de mayor tamaño, no significa que las Pymes sean la excepción y no las puedan incorporar.

En el capítulo 1 se presenta el marco teórico donde se relacionan los elementos Pymes, mostrando sus generalidades e importancia, el sistema de gestión de calidad conforme a la familia de normas ISO9000 y las prácticas de gestión.

En el capítulo 2 se describe el estudio realizado, el cual consiste en valorar la condición actual de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga y su Área Metropolitana, identificando las debilidades y fortalezas en considerando los siguientes principios: Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistema para la gestión, Mejora continua, Enfoque basado en hechos para la toma de decisión y relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, con base en la experiencia de las organizaciones certificadas conforme en la norma ISO 9001:2000.

En el capítulo 3 se presenta la información relacionada con el análisis de los resultados del Diagnostico, el cual permitió organizar y seleccionar los principios que requieren una mayor atención: Participación del personal, Enfoque basado en hechos para la toma de decisión y Enfoque de sistema para la gestión, lo cual sirvió como referente para la revisión bibliográfica en búsqueda de las practicas de gestión, realizada en el capitulo 3.

En el capítulo 4 se listan las prácticas de gestión que contribuyen al fortalecimiento de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga y su Área Metropolitana; sin embargo, es importante considerar que la aplicación de las prácticas de gestión es de carácter universal, es decir, su implementación es posible en todas las organizaciones sin importar su tamaño, tipo, nacionalidad, sector, entre otros. Así mismo se dan pautas de cómo incorporar las prácticas en la Pyme.

La aplicación de las prácticas de gestión están encaminadas a fortalecer los procesos de Dirección, Realización del producto/Prestación del Servicio, Gestión de los recursos y Medición, análisis y mejora.

En el capítulo 5 se formulan algunas recomendaciones generales e importantes para que las Pymes antes de decidir qué práctica debe aplicar; porque con frecuencia ellas adoptan prácticas de gestión sin un análisis previo de la situación, es decir, no establecen un proceso de transformación que contemple los siguientes pasos: Elaborar un Autodiagnóstico, Análisis de Causas, Búsqueda de alternativas de acción, Selección y Apropiación de acciones, Implementación de acciones de gestión, Verificación de cumplimiento y efectividad.

La presente tesis quiere contribuir al fortalecimiento de las Pymes locales, regionales y nacionales, las cuales se reconocen como el motor de la economía, pues es labor de todos: centros educativos, gremios sectoriales, organismos fomento empresarial, entre otras, propiciar y apoyar la internacionalización de las Pymes, sus productos y servicios.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 PYMES

Dado que el universo de estudio de la presente investigación son las empresas pymes de Bucaramanga y su área metropolitana, se hace necesario conocer y resaltar la participación activa de la pyme en el contexto histórico y económico a nivel local, regional, nacional y mundial.

El tema pyme en el mundo y especialmente en Colombia, ha sido objeto de interés y ha venido tomando importancia en su promoción, desarrollo y fortalecimiento, debido a que es una de las unidades económicas que más le aporta al desarrollo y bienestar de un país.

Evidentemente, las fuentes consultadas ratifican la importancia y contribución económica y social que generan las pymes al PIB de cualquier nación.

Por todo lo anterior, y debido a que este proyecto tiene como actor principal a las pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga y su Área Metropolitana, se presenta en este capítulo ciertos aspectos que en su orden son: generalidades, importancia, clasificación, evolución de la pyme en América, Asia y Europa.

1.1.1 Generalidades e Importancia. Según Diego Bermúdez, Gerente de Proyectos NEST GCF S.A. en el libro Empresas Líderes de Colombia, comenta lo siguiente de las pymes:

“Cuando se habla sobre la micro, pequeña y mediana empresa, se hace referencia a la inmensa mayoría de la actividad productiva y de servicios de nuestro país. Eso no es nuevo. Según la fuente que se consulte, el número de mipyme varía. Por esta razón el Congreso de la República a través de la ley 590 de 2000 buscó dar un orden a las estadísticas con una nueva clasificación y así, en algún momento, lograr homogenizar las cifras del sector generador de empleo más importante del país.”¹

Clasificación de las empresas mipyme en Colombia

“La Ley 590 de 2000 o “Ley Mipyme” define como micro, pequeña y mediana empresa a, “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural

¹ BERMUDEZ, Diego. Gerente de Proyectos NEST GCF S.A. Empresas Líderes de Colombia, En: Portafolio 2005. Casa editorial el Tiempo. Primera Edición Colombia, ISBN 958-706-156-X.

o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”²

Cuadro 1. Clasificación de las empresas Mipyme

Empresa	Planta de personal	Activos totales
Mediana	Entre 51 y 200 trabajadores	Entre 5.001 y 15.000 s.m.m.l.v.
Pequeña	Entre 11 y 50 trabajadores	Entre 501 y 5.000 s.m.m.l.v.
Microempresa	No superior a 10 trabajadores	Menos de 501 s.m.m.l.v.

Fuente: Portafolio 2005

La importancia de la Mipyme en Colombia.

En el libro Asociatividad Empresarial, estrategia para la competitividad, escrito por Zoilo Pallares Villegas, expone la situación de la mipymes en Colombia y sus principales características:

“La Micro, Pequeña y Mediana industria colombiana, según la encuesta anual del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE del 2000, constituye alrededor del 94% de los establecimientos manufactureros, el 54% del empleo y el 40% del valor agregado industrial. Fenómeno que por cierto no responde a fenómenos coyunturales, sino a que dicho tamaño de empresas hacen parte estructural de la economía colombiana, con aproximadamente los mismos grados de participación en las variables señaladas en los últimos 40 años.

Las pymes junto con las microempresas, se hallan presentes en prácticamente todos los sectores y subsectores de la manufactura y de la economía, siendo su participación mayoritaria en las ventas totales de sectores como: los alimentos y la agroindustria; confecciones; productos de cuero y calzado; productos de madera y muebles; productos químicos; productos de plástico y caucho; productos metalmecánicos; productos eléctricos y electrónicos; artes gráficas y equipo profesional científico.”³

Igualmente en la página 213 el autor de este libro, comenta:

“Un rápido perfil del grupo empresarial representado en este tamaño de empresas, nos indica que en su inmensa mayoría, las pymes son firmas estables, con un promedio de vida superior a los siete años en el mercado, de capital preponderantemente nacional, creadas o dirigidas por profesionales de las más

² Ibidem 1

³ Ibidem 1

diversas disciplinas (ingenieros, abogados, médicos, administradores, economistas, filósofos, arquitectos, etc.), con mercados locales, regionales y un número mucho menor hace presencia en los mercados nacionales. Hay incluso alrededor de un 13% que están presentes con sus líneas de productos en los mercados internacionales, principalmente en los de Venezuela, Ecuador, Centroamérica, Estados Unidos, Chile, México, el Caribe insular y unos pocos en países de la Unión Europea. Sus productos se encuentran mayoritariamente en el final de las cadenas productivas, razón por la que su valor agregado es grande”.⁴

“Su importancia como generador de riqueza, empleo y dinamizador económico es destacable en las ciudades y municipios de menor desarrollo relativo”.⁵

En el libro *Un Nuevo Sistema de Gestión Para Lograr Pymes de Clase Mundial*, los autores ANDRIANI Carlos S., BIASCA, Rodolfo E., RODRIGUEZ M., Mauricio, resaltan la importancia de las pymes para los países:

“Las Pymes (pequeña y medianas empresas) constituyen en cualquier país, el grupo predominante de empresas, en algunos casos superan el 99% de unidades económicas, contribuyen significativamente a la creación de empleo, a la generación de riqueza y además satisfacen necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas. Son además el crisol en el que se forman grandes empresarios y el vehículo para el auto desarrollo de millones de personas. El desarrollo sustentable de cualquier país latinoamericano debe tener como uno de sus elementos estratégicos las supervivencia y el desarrollo competitivo de este sector.”⁶

El Gerente General de FUNDES Colombia Rubén Darío Salazar, en su artículo *Pyme Latinoamericana: un enfoque para su desarrollo*, publicado en la revistas *Normas y Calidad* primer trimestre de 2005, año 20 No. 64, manifiesta:

“Cada vez con más fuerza, se reconoce la importancia de las Pymes dentro del desarrollo económico dentro de los países. Su innegable y creciente aporte al empleo y a la diversificación de las exportaciones ha llevado a que la gran mayoría de los gobiernos entiendan y se concienticen de la importancia y necesidad de fortalecerlas a través de diferentes mecanismos de fomento y apoyo.

“La mejora de competencias comerciales seguirá siendo uno de los objetivos clave del desarrollo; este es el verdadero talón de Aquiles de la Pyme latinoamericana. En igual escenario podemos hablar de los procesos de reconversión tecnológica

⁴ Ibidem 1

⁵ Ibidem 1

⁶ ANDRIANI, Carlos S., BIASCA, Rodolfo E. y RODRIGUEZ M., Mauricio. *UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN PARA LOGRAR PYMES DE CLASE MUNDIAL*. Segunda Edición. México. Grupo Editorial Norma. Septiembre de 2004.

en los que aún nos encontramos muy lejos de contar con Pymes que tengan equipos “a su medida” y que posean tecnologías blandas de última generación.”⁷

De otra parte, el autor Enrique Barriga Manrique, profesor titular departamento de Finanzas Universidad EAFIT en su trabajo de investigación en el capítulo I Pyme, importancia nacional e internacional, publicado por el Portafolio en la colección Caja de Herramientas para pymes, dice:

“La pyme en Colombia y en el mundo es muy importante por su contribución al empleo, al Producto Interno Bruto Nacional, a las exportaciones de manera creciente y porque sirve de mecanismo para democratizar la propiedad, garantizando la estabilidad social y política. La pyme cubre nichos de mercado donde no es rentable para la gran empresa explotar las ventajas de los rendimientos a escala que pueden obtener las pymes al trabajar en redes (ver fascículo 18) al estilo de los Proyectos de Desarrollo Colombianos PRODES, que promueven la asociatividad para aumentar su competitividad.

En Colombia el tema pyme ha venido cobrando mayor importancia y su promoción y desarrollo han sido objeto de estudio y de políticas gubernamentales en los tres últimos planes de desarrollo.

En los países más industrializados las pymes es objeto de interés y de políticas expresas, por su capacidad de incorporar nuevos conocimientos y transferirlos a las actividades productivas, expresada en su potencial innovador, y por las evidencias de la relación entre la creación de pequeñas empresas y el crecimiento económico.

ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS Y DEL EMPLEO SEGÚN EL TAMAÑO DEL PERSONAL OCUPADO. SECTORES INDUSTRIA, COMERCIO Y SERVICIOS.

En Colombia hay aproximadamente 1.343.521 empresas en los sectores de industria, comercio y servicios, que ocupan alrededor de 2.818.430 trabajadores. La mayoría son micro, 99%, que emplean 1.653.493 trabajadores, el 58,67% del total.

En ellas hay una simbiosis casi perfecta entre el dueño y la empresa, pues estas unidades productivas no alcanzan, en promedio a generar un puesto de trabajo adicional. La pequeña empresa está conformada por 9.099 establecimientos que generan el 6,05% del empleo, con un promedio de 19 trabajadores por empresa, y

⁷ SALAZAR, Ruben Dario. Pyme Latinoamericana: Un Enfoque Para su Desarrollo. En: Normas y Calidad ICONTEC, primer trimestre de 2005, año 20 No. 64 Página 67.

la mediana por 3.111 trabajadores, que ocupan el 10,29% de los trabajadores, en promedio 93.”⁸

1.1.2 Pymes en América, Asia y Europa. Así mismo, en la colección de Caja de Herramientas para pymes de la editorial el Portafolio, presenta las generalidades e importancia en otros escenarios:

“La Pyme En Estados Unidos, Japón Y Europa

En el imaginario popular, y aún entre personas cultas y estudiantes universitarios, existe la percepción de que las unidades productivas de menor tamaño son propias del subdesarrollo y que en los países más industrializados las empresas grandes son las más numerosas.

Nada más ajeno a la realidad. Las siguientes estadísticas muestran que las empresas más pequeñas constituyen un fenómeno universal y que en diferentes naciones las cifras sobre el número de trabajadores por empresa presenta más similitudes que diferencias. Estados Unidos tiene una estructura similar a otros países. Predominan las microempresas, casi 20 millones y más de 27 millones de trabajadores, 22% del total, una proporción inferior al de otras economías.

Las pymes representan el 6% del total de empresas y generan el 27% del empleo, similar a Colombia. En esta economía el empleo de la gran empresa es más significativo, 50,9%, superior al 31% de Japón y el 30% de Europa, con un promedio de 1.119 empleados por empresa.

En Japón las estadísticas no cubren microempresas de menos de 4 trabajadores y la pyme se considera hasta 300 empleados, abarcando el 99,7% de las empresas y el 69% de los empleos pero su promedio de trabajadores por establecimiento es inferior al de europeo y al norteamericano.

La Unión Europea tiene 19 millones de empresas, predominantemente microempresas, que emplean más de 139 millones de trabajadores. La contribución de la microempresa europea al empleo total es inferior al observado en Colombia, México, Bolivia y El Salvador, mientras que la participación de las pequeñas y medianas empresas europeas supera a la de sus similares en estos países y es parecida a la de E. Unidos (ver cuadro 2).”⁹

⁸ BARRIGA M. Enrique, Cap.1 Pyme, importancia nacional e internacional, colección Caja de Herramientas para pymes. Desarrollada por Universidad EAFIT. Editorial Portafolio, El Tiempo, marzo 2006.

⁹ Ibidem 7

Cuadro 2. Empresas y Empleo sector no primario*.
Estados Unidos, Japón y Europa.

PAÍS Y TAMAÑO DE LA EMPRESA	NO. DE ESTABLECIMIENTOS	EMPLEO	DISTRIBUC. % DE ESTABLECIMIENTOS	DISTRIBUC. % EMPLEO	PERSONAS OCUPADAS POR EMPRESA
ESTADOS UNIDOS (1)					
Micro	19.988.000	27.872.000	94%	22%	1,4
Pequeña	1.009.000	20.061.000	5%	15%	19,9
Mediana	167.000	15.660.000	1%	12%	93,8
Grande	59.000	66.042.000	0%	51%	1.119,4
Total:	21.223.000	129.635.000	100%	100%	6,1
JAPÓN (2)					
PYME**	4.836.764	31.197.419	100%	69%	6,5
Grande	14.340	13.707.332	0%	31%	995,9
Total:	4.851.104	44.904.751	100%	100%	9,3
EUROPA (3)					
Micro	17.820.000	55.040.000	92%	39%	3,1
Pequeña	1.260.000	24.280.000	7%	17%	19,3
Mediana	180.000	18.100.000	1%	13%	100,6
Grande	40.000	42.300.000	0%	30%	1.057,5
Total:	19.300.000	139.720.000	100%	100%	7,2

(1) Small Business Administration and US Census 2000.

(2) Cifras compiladas del ministerio de Dirección pública, Asuntos internos, Correos y Telecomunicaciones, Censo de empresas y establecimientos de Japón 1999. Outline of SMEs Policies.

(3) European Communities, 2004. SMEs in Europe 2003. Observatory of European SMEs 2003, No. 7 p.33.

*Excluye las actividades de agricultura, silvicultura, caza, pesca, ganadería.

PYME**: empresas entre 4 y 299 empleados."

1.1.3 La Pyme en Latinoamérica. "En el caso de América Latina (Zevallos, 2003, p.56.), la tendencia observada en la estructura de otras latitudes se conserva, predominando la micro y luego la pequeña empresa. Las estadísticas muestran que en las estructuras empresariales de Guatemala, Chile y Panamá, hay una mayor concentración de pequeñas firmas y de medianas en Costa Rica (ver cuadro 3)." ¹⁰

¹⁰ Ibidem 7

Cuadro 3. América Latina. Estructura empresarial según tamaño

PAÍS	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Argentina	90,80%	7,80%	0,80%	0,60%	896.500
Bolivia	99,70%	0,20%	0,10%	0,0%	501.567
Chile	82,10%	15,00%	2,10%	0,90%	526.920
Costa Rica	78,30%	0%	19,90%	1,80%	74.866
El Salvador	97,20%	2,60%	0,10%	0,10%	477.216
Guatemala	76,60%	16,50%	5,50%	1,40%	176.137
México	95,80%	3,10%	0,90%	0,30%	2.793.318
Panamá	81,10%	13,30%	2,70%	2,90%	42.224

Fuente: Zevallos Emilio 2003. Micros, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Revista CEPAL 79.

Las fuentes consultadas ratifican la presencia de las pymes en todos los países del mundo; que en algunos ocupa un puesto más relevante que en otros; para el caso de Latinoamérica se destaca Bolivia, El Salvador y México con la mayor concentración en empresas de este tipo, anotando que éstas firmas de pequeña escala en forma masiva son elementos facilitadores y generadores de empleo.

Así mismo, los estudios realizados por los autores Enrique Barriga M. y Emilio Zevallos entre otros, indican que ese mercado internacional – el cual es siniestro y agresivo para algunos- en especial el latinoamericano, Estados Unidos, Japón y Europa, no distan mucho de la categoría pyme nacional colombiana.

Tener la oportunidad de informarse y entender que en el mercado internacional existen pymes similares a las pymes colombianas, anima a que los empresarios pyme perciban con otra óptica su entorno y direccionen mejor y con objetividad su pyme hacia la internacionalización: comercializar con otros países y negociar con otras culturas.

1.1.4 Debilidades de las Pymes Latinoamericanas¹¹. “Gran cantidad de Pymes y en especial las latinoamericanas tienen serias deficiencias que podríamos agrupar en cuatro aspectos:

1. El sistema de gestión. La mayoría de las Pymes no tienen un direccionamiento claro, no sabe lo que esperan sus clientes, trabajan de manera reactiva,

¹¹ Ibidem 6

resolviendo los problemas conforme surgen, e incorporando nuevas inversiones, líneas de producto o departamentos sin la adecuada planeación; no tiene un sistema de gestión ni existen objetivos claros para todos en la empresa.

2. Procesos. Existe desorden en los procesos y en las áreas, las actividades que se realizan con frecuencia son redundantes, representan esfuerzos duplicados y muchas no agregan ningún valor. No se conoce o aplica una metodología adecuada para resolver los problemas que se presentan, no se tiene una conciencia clara de los procesos de la empresa y las áreas compiten entre sí, generando enormes desperdicios.
3. El lado humano. Las personas se encuentran desmotivadas y el trabajo deshumanizado, no se dan las condiciones para que liberen su potencial y hagan contribuciones significativas, impulsando a la empresa a que eleve constantemente su nivel de competitividad. Los jefes y personas que han alcanzado cierto nivel jerárquico forman sus áreas de poder, segmentando la empresa estratégicamente y evitando el desarrollo de las personas.
4. Sistema de información y diagnóstico. Las empresas con frecuencia adolecen de un sistema de información adecuado que les permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, desconocen cómo construir un conjunto de indicadores que les guíe y que permita alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene e integrarlo en un sistema de información con el cual el empresario pueda tomar oportunamente las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio. “

Revisando los aspectos anteriores, que son descritos por los autores Andriani Carlos S., Biasca E. Rodolfo y Rodríguez M. Mauricio, se nota la similitud de estos aspectos con los principios de calidad de la familia ISO 9001:2000 así: El sistema de gestión con Enfoque de sistema para la gestión y Enfoque al cliente; Procesos con Enfoque basado en procesos; el lado humano con Participación de personal; Sistema de información y diagnóstico con enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

1.1.5 Características de los empresarios pyme¹². “Consideramos conveniente conocer el perfil de los directivos pyme, porque son ellos quien deciden su rumbo. Para ello se toma como base un trabajo de campo realizado en 466 pequeñas y medianas industrias colombianas. (Barriga, 2000).

Edad. El 60% de los empresarios están en un rango de 31 a 50 años de edad y la proporción de empresarios con edades superiores a 70 años e inferiores a 20 años es escasa. En general, es una dirigencia madura. La tercera parte de los microempresarios tiene entre 41 y 50 años de edad y un 27% entre 31 y 40 años.

¹² Ibidem 7

Género. El 78,8% de los empresarios son hombres, y el 21,2% son mujeres. Las mayores participaciones femeninas se encuentran en la industria de alimentos y confecciones.

Experiencia total y específica. La dirigencia de las pymes es bastante experimentada. Más del 43% de los empresarios superan los 20 años de experiencia total y más del 20% se encuentran en el rango de 16 a 20 años. Sólo el 2,1% tiene menos de tres años de experiencia total. En sus cargos, experiencia específica, se observa algo similar pues más del 52% tienen o superan los 10 años de experiencia.

Educación. En este campo hay notorios avances que contrasta con los problemas de gestión. El 9,9% de los empresarios han realizado estudios de postgrado, el 51,1% ha completado estudios universitarios y el 11,6% tiene estudios parciales de educación superior.

Capacidades competitivas. Las capacidades competitivas, están relacionadas con las características de sus dirigentes y con la forma como conducen sus empresas. Tomando un enfoque sistémico para una firma, podemos dividir a la pyme en seis componentes internos (subsistemas) que están interrelacionados y son interdependientes. Los subsistemas son: 1) innovación y calidad, 2) aprendizaje y talento humano, 3) Financiero, 4) Dirección y administración, 5) Mercadeo, 6) Producción. Bajo este enfoque, las capacidades competitivas de la pyme dependen del comportamiento armónico de los componentes del sistema. Al fallar cualquiera de ellos, la empresa puede colapsar, de manera similar a lo que ocurre con el cuerpo humano, en el cual el mal funcionamiento de uno de los sistemas principales (nervioso, sanguíneo, óseo, renal, pulmonar, hepático, cardiovascular) puede comprometer la vida humana. Las deficiencias en la gestión de los subsistemas empresariales pueden conducir a la pérdida de la competitividad y a la desaparición de las empresas.

La pyme está inmersa en un entorno nacional que influye en ella y en otro internacional, que la afecta crecientemente, por la globalización y los nuevos acuerdos comerciales como el ALCA y el TLC.

Para el análisis de las capacidades competitivas de las pymes se construyeron siete indicadores que miden su desempeño en cada una de las áreas claves de funcionamiento empresarial y el desempeño total.

Para el subsistema de innovación los resultados muestran que existen deficiencias y que hay un gran espacio para el desarrollo y mejoramiento de los productos y procesos, pues sólo el 10,7% de las pymes están en un nivel medio alto y tan sólo el 4,1% tiene un alto desempeño en esta materia.

En relación con las competencias de aprendizaje y talento humano, las pymes presentan resultados similares. Cerca de la mitad no le da importancia a los

procesos de formación, capacitación, trabajo en equipo para compartir conocimientos, consultoría, asesoría y asistencia técnica, como mecanismos para incorporar nuevos conocimientos en la empresa.

En el área financiera casi un 40% de las pymes tiene problemas en planificación financiera, manejo de la información contable, implementación de un sistema de costos, conocimiento de la rentabilidad de los productos, acceso al crédito y ausencia de criterios claros para repartir las utilidades.

En el área de dirección, más de la mitad de las pymes presenta dificultades para definir el rumbo de la empresa. Se desconocen los instrumentos que permitan elaborar un plan estratégico.

Los sistemas de información para la toma de decisiones son inadecuados, carecen de apoyo de expertos, consultores externos o miembros de la junta directiva, que ayuden a implementar estrategias exitosas. Las directrices a veces no son conocidas por todos los trabajadores. La pyme tiene dificultades al identificar sus problemas, sus fortalezas, las ventajas y desventajas de sus competidores, las oportunidades y amenazas del entorno.

En el área de mercadeo se observa un mejor desempeño. Sin embargo, cerca del 39% de las pymes no conoce bien las necesidades de sus clientes, no elabora presupuestos de ventas, tampoco maneja estadísticas al respecto, ni hace investigación de mercado. Igualmente hay deficiencias en los servicios de pre-venta, post-venta y cumplimiento de garantías. La participación de la pyme en los mercados externos es aún incipiente.

En el área de producción se evidencian problemas de proporciones mayores que en las demás áreas. Sólo el 0,9% de las pymes tienen un alto desempeño y más del 88% están en niveles medio e inferiores. Las principales dificultades se relacionan con la edad de la maquinaria y equipo, su estado, la baja cobertura de programas de producción y los cuellos de botella que retrasan la entrega al cliente.

Pocas empresas aplican herramientas de tecnología blanda (conocimiento), para mejorar la productividad, como el control de desperdicios, círculos de calidad, mejoramiento continuo, o justo a tiempo, y menos el número que ha automatizado sus procesos productivos y certificado la calidad de sus productos y procesos”.

Los resultados del estudio elaborado por el señor Enrique Barriga en el año 2000, son muestra de que a las pymes les falta mucho por mejorar; que si bien es cierto han iniciado su proceso de transformación, aún tienen subsistemas (en este caso 6) con rasgos marcados de debilidad, que si no se mejoran a tiempo pueden generar un caos y fallecimiento de las pymes nacionales. Obviamente, tal labor de cambio y de fortalecimiento depende en gran parte de la persona que dirige a la pyme es decir, de la dirección, pues es tarea del capitán propiciar un ambiente favorable donde todas las partes interesadas unan sus esfuerzos para desarrollar

capacidades competitivas fuertes para la pyme, las cuales serán sus armas para batallar y lograr la conquista de mercados con resultados excelentes.

Las capacidades competitivas de la pyme, deben estar apoyadas a través de la combinación de tecnología blanda como lo son las prácticas de gestión y la tecnología dura, que es la estructura física, maquinaria, equipos, entre otros.

1.2 DIAGNÓSTICO COMPETITIVO

Toda organización o pyme independientemente al sector al que pertenezca debe estar preparada para responder a los interrogantes y mostrar claridad respecto a su rumbo estratégico. Por eso mismo para que la pyme obtenga respuestas debe considerar como paso fundamental la elaboración detallada y objetiva de un diagnóstico que le permita identificar el cambio en todos sus componentes: magnitud del cambio, formas de cambio, el tiempo requerido, las necesidades de recursos (talento humano, tecnología, infraestructura, económico, otros).

Por lo tanto se contempla en este capítulo la importancia del diagnóstico competitivo como lo manifiestan los autores ANDRIANI, BIASCA y RODRIGUEZ, en su libro UN NUEVO SISTEMA DE GESTION PARA LOGRAR PYMES DE CLASE MUNDIAL.

“El diagnóstico competitivo debe permitir clarificar:

- El deterioro competitivo y su tendencia, para poder determinar cuánto se necesita cambiar.
- El tiempo disponible para cambiar.
- Los recursos que se necesitan para el cambio
- Los aspectos de contexto, estrategia y de estructura que deberán tomarse en cuenta en las propuestas de cambio.

El diagnóstico competitivo también debe ayudar a la formulación de propuestas de transformación: al terminarlo es importante destacar algunos aspectos esenciales del contexto, la estrategia y estructura que condicionarán fuertemente la generación de ideas de cambio.

Hay diferentes maneras de integrar el análisis del contexto con el análisis interno. Aquí mencionamos tres posibilidades.”¹³

1.2.1 Evaluación externa e interna¹⁴. Uno de los listados que más se utiliza es el que integra la evaluación externa ponderada con la evaluación interna ponderada. Cuando no se hace ponderación, es una simple lista de oportunidades, amenazas,

¹³ Ibidem 6

¹⁴ Ibidem 6

fortalezas y debilidades, que algunos autores suelen sintetizar como DAFO o DOFA en castellano y SWOT en inglés.

Una manera de integrar estos análisis es combinar ciertos aspectos en matrices. Por ejemplo, la evaluación de fortalezas y debilidades se puede hacer comparando con la competencia.

Un tema que escapa al alcance de este libro son los simuladores de negocios que pueden ayudar a complementar los análisis realizados. La tecnología ha avanzado mucho y los software son cada vez más poderosos.

1.2.2 Identificación de la brecha competitiva¹⁵. Un hombre mide 1.75 m de estatura. ¿Es alto o bajo? Quizá sea alto (mayor que el promedio) en Perú o Guatemala; seguramente es bajo en Alemania o Suecia (menor que el promedio).

El costo de un producto en una empresa es de \$1 por unidad. Es alto o bajo?
¿Con quién lo comparo?

La necesidad de comparación existe desde décadas. Los centros de productividad en distintas partes del mundo comenzaron, en la década de 1950, con las comparaciones interempresariales. En un mundo competitivo, el ansia por compararse es cada vez mayor.

Una de las comparaciones que se hace es entre indicadores generales. Ejemplos: Cuál es una venta razonable por empleado? La Revista Fortune (Abril de 1998) indicaba que la mediana en 1997 para su lista de 500 grandes empresas era de \$281.000. El valor dependía del tipo de empresa (fluctuaba entre \$114.000 y \$1.610.000).

¿Cuál es una ganancia razonable sobre ventas? En la Revista Mercado, de junio de 1999, el listado de las 500 empresas argentinas más rentables estaba encabezado por una empresa que tiene 277%; las últimas tienen alrededor de 3%. Las empresas petroleras y de servicios públicos tienen los valores más altos.

1.2.3 Benchmarking de procesos. La brecha con las mejores prácticas¹⁶. La necesidad de precisar la brecha competitiva ha llevado a desarrollar el concepto de "Benchmarking". El benchmarking consiste en identificar, aprender y adaptar las prácticas, los métodos y los procesos de otras empresas (en cualquier parte del mundo y actividad) a la propia empresa para mejorar los resultados. Es un proceso de aprendizaje para producir cambios."

El proceso de benchmarking implica tres pasos:

¹⁵ Ibidem 6

¹⁶ Ibidem 6

- a. Conocer “benchmarks” (referencias), que son los indicadores claves a mejorar. En el proceso de ingreso a un hotel, un indicador clave es el tiempo total que se consume desde que la persona llega al mostrador de recepción hasta que recibe la llave para ir a su habitación.
- b. Investigar cuáles son las “mejores prácticas”, es decir, las formas de trabajar que han producido excelentes resultados en determinados procesos. En realidad no hay una mejor práctica para todas las empresas. Cada empresa es diferente en cierta medida (diferentes contextos, objetivos, culturas, tecnologías, etc.) y esto implica que las “mejores prácticas” se deben adaptar en una empresa en particular.

Si en un Hotel el proceso de ingreso demora cinco minutos y en otro medio minuto, sería interesante analizar el proceso en uno y otros casos. Si usted nada 100 m estilo mariposa en 90 segundos, le interesará saber cómo lo hace el que posee el récord mundial (además de aspectos de edad, contextura física, y entrenamiento): cómo se arroja al agua, cómo da la vuelta a los 50 metros, etc.

A veces no es fácil obtener esta información. Si bien se puede acceder a datos en Internet, la mayoría de las organizaciones o consultoras que brindan este servicio cobran por el servicio.
- c. ¿Cómo mejorar?

Conocida la referencia (benchmark), y con alguna información sobre “mejores prácticas”, el último paso es encarar una acción para cerrar la brecha competitiva.”

Tomando como referencia el proceso del benchmarking como herramienta para generar cambio en las organizaciones, comentado por los señores ANDRIANI, BIASCA y RODRIGUEZ, es claro que existe concordancia en el enfoque de lo útil que es el benchmarking de procesos (mejores prácticas) en cualquier organización, especialmente en las pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000.

La certificación del sistema de gestión de calidad para la pyme, debe ser, el inicio y no el final de un camino hacia el mejoramiento continuo, el cual debe estar apoyado o complementado de la aplicación de las buenas prácticas de gestión.

Se considera importante que las empresas de la región reconozcan el benchmarking de procesos como una herramienta con la cual se puede apreciar las bondades y efectos que genera el conocimiento y la aplicación de las prácticas de gestión en cualquier ambiente empresarial.

Para la pyme no debe ser suficiente conocer la práctica y experiencia de otros; lo ideal si se quiere conseguir transformación y resultados excelentes, es saber adaptar e implantar las acciones de gestión de acuerdo a las exigencias de la empresa y requerimientos del contexto que la rodea.

1.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9000:2000

La pyme debe conocer que existen normas internacionales, las cuales son una opción o una manera de sistematizar y mejorar los procesos.

Una de ellas es la familia de normas ISO 9000, modelo internacional al que se han acogido, en los últimos diez años algunas de las pymes de Bucaramanga y su área metropolitana, debido a que se ha venido convirtiendo en un requisito básico para establecer ciertas negociaciones como exportar, licitar con el Estado, modernizar prácticas de gestión, entre otros.

De ahí la importancia de mencionar en este capítulo generalidades del sistema de gestión de calidad ISO 9000: conceptos, estructura, principios y entes certificadores en Colombia.

“La Organización Internacional para la Normalización (ISO) es la entidad responsable para la normalización a escala mundial con una agrupación hasta la fecha más de 120 países. ISO está formado por comités técnicos, cada uno de los cuales es responsable de la normalización para cada área de especialidad. El propósito de ISO es promover el desarrollo de la normalización para fomentar a nivel internacional el intercambio de bienes y servicios y para el desarrollo de la cooperación en actividades económicas, intelectuales, científicas y tecnológicas. El resultado del trabajo técnico dentro de ISO se publica en forma final como normas internacionales.”¹⁷

La familia de normas ISO 9000 se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces, actualmente esta vigente la versión 2000, tercera edición.

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

¹⁷ ISO Management Systems – Mayo-Junio 2004 P.23

- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

“Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.”¹⁸

1.3.1 Principios de gestión de la calidad. Con el fin de conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Cabe señalar que la única norma certificable es la norma ISO 9001:2000 la cual contiene cinco requisitos (Requisitos Generales, Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los Recursos, Realización del Producto y Medición, Análisis y Mejora).

Los cuales se van a validar tomando en cuenta las siguientes variables: Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistema para la gestión, Mejora continua, Enfoque basado en hechos para la toma de decisión y relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, considerando que la razón de ser es servir como apoyo para que las organizaciones logren un éxito sostenido.

- a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

¹⁸ ISO 9000:2000, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario P. v

- f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

“Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia ISO 9000”.¹⁹

El desarrollo de las revisiones de las normas ISO 9000 se efectuó junto con una serie de medidas y servicios de apoyo. Las medidas han incluido una encuesta para detectar los requisitos de los usuarios de las revisiones del año 2000; la verificación de los proyectos con las especificaciones establecidas para las normas; la validación para determinar si llenan las necesidades de los usuarios y la motivación de los usuarios para emitir comentarios a los borradores para la mejora de los documentos posteriores. Además de estas medidas, para fortalecer la revisión, se contó con actualizaciones a través de la página de Internet de la ISO (www.iso.ch). Estas medidas han mantenido a los usuarios de las normas ISO 9000 en un ciclo de información, según progresó la revisión y motivado comentarios generales en cada etapa en la evolución de los documentos a fin de mejorarlos cada vez más.

Evidentemente, la serie ISO 9000 ha venido a llenar un vacío, a satisfacer una necesidad. Concebida inicialmente como un sistema único de evaluación de proveedores, para evitar múltiples auditorías diferentes, la aceptación general por el mercado la transformó en un sinónimo de calidad.

A su vez, las certificaciones de sistemas de gestión de la calidad, en base a norma ISO 9001 han sido el motivo del crecimiento más explosivo en la historia de la evaluación de la conformidad. Actualmente existen más de 1.000.000 organizaciones certificadas.

Con respecto a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) colombianas, como pasa en muchos países en desarrollo, hay que reconocer que son el motor de la economía. ...“Ellas generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento (al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos) pero, a diferencia de lo fundamental que han sido en el notable crecimiento de los países del sudoeste asiático y europeos como Italia y España

¹⁹ Ibidem 18

por su destacada participación en su comercio exterior, el aporte de las PYMES a la balanza comercial del país ha sido muy reducida.

Una de las mayores dificultades que se les presenta a las Pymes Colombianas, frente a lo anterior, es la baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, la ausencia de información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado local, como resultado de una mínima capacitación y gestión gerencial en el área internacional y su limitado acceso a tecnologías.

Es necesario pues, brindarles apoyo de calidad en estas áreas si se quiere consolidar a este sector empresarial como una posibilidad naciente para que Colombia apueste por fuera de sus fronteras, para iniciar y desarrollar exitosamente un óptimo proceso de internacionalización de sus productos y servicios.”²⁰

1.3.2 Auditor Interno²¹. “Consideramos que una empresa que ha implementado un sistema de gestión, como el que describimos en este libro, podrá mejorar sus resultados para satisfacer las necesidades de sus diversos consumidores, clientes, accionistas, colaboradores y proveedores. Con la plataforma para el desarrollo que le proporciona el Sistema de Gestión, podrá decidir si es conveniente buscar su certificación bajo la norma ISO 9001: 2000, para lo cual podría proceder de la siguiente forma.

Postura del auditor.

Por encima de todo debe asumir la postura de compañero. El auditor debe interactuar con el auditado de manera que su postura, presencia y vestimenta no lo inhiban a tal punto que no consiga presentar evidencias verdaderas o reacciones de forma inadecuada por causa de alguna no conformidad.

Recordar que el auditor: No pelea; no discute; no es parcial; señala lo que está mal; da las razones por las que está mal; brinda oportunidad para explicaciones y acciones correctivas; relata todo lo que ve y siente en una auditoria.

El Objetivo de la auditoria es asegurar la estabilidad del proceso y observar puntos de mejora; la empresa debe ser auditada, como mínimo una vez al año.

Los problemas encontrados y la posterior verificación de la causa primaria deben dar origen a la política anual ligada al modelo de gestión. La consultoría, o cada gerente de técnicas de gestión que esté ligado al Consejo, Comité o Subcomité,

²⁰ PUYANA, S. David Guillermo. Centro de Investigaciones de la Escuela de Finanzas y Comercio Exterior de la Universidad Sergio Arboleda de Colombia.

²¹ Ibidem 6

podrán efectuar la auditoria. Esta solamente se podrá realizar con base en hechos y datos, buscando siempre la evidencia objetiva (prueba) de que el punto es correcto; de lo contrario, se vuelve una auditoria inútil desde el principio.

1.3.3 PYME. Decisiones de Calidad²². A todo empresario pyme le llega la hora de preguntarse si debe solicitar un certificado de calidad. El análisis costo-beneficio no basta para tomar la decisión. ¿Qué tan necesario es para el negocio? ¿Qué procesos y procedimientos tendría que transformar?. Conocer las exigencias de los clientes, las señales que envía la competencia, así como quiénes son y qué ofrecen los organismos certificadores son los factores claves de una buena elección.

La pyme que pretende crecer probablemente tiene metas como exportar, contratar con el Estado, convertirse en proveedor de una gran superficie, optimizar los procesos o modernizar las prácticas laborales. El cumplimiento de estos objetivos está íntimamente relacionado con el envío de señales por parte de la empresa al mercado, para así generar confianza.

Una forma efectiva de crear confiabilidad es demostrar el cumplimiento de estándares de calidad. En algunos sectores, la demanda es alta, lo cual hace imposible mantener un negocio sin certificación. Pero en otros, la demanda aún es baja, por lo que pocas firmas cuentan con una prueba de calidad.

La Asociación Nacional de Organismos Certificadores (Asocert) se creó en 2004 y agrupa a seis entidades de certificación de productos y de sistemas de gestión de la calidad, acreditados por la Superintendencia de Industria y Comercio SIC. Otra entidad acreditada por la SIC es ICONTEC, que explica que los certificados son la evidencia de que se ha llevado a cabo una auditoría y que el resultado de este proceso ha sido satisfactorio.

“Cuando uno les dice a los clientes que lleva pocos años en el mercado, les genera desconfianza. Pero cuando les cuenta que tiene el certificado ISO 9001:2000 de inmediato saben que uno hace las cosas bien”, confiesa Martha Isabel García, gerente de Laboratorios Briller. Esta fábrica colombiana de productos químicos de aseo se dirige al segmento institucional desde hace tres años. “Tomamos la decisión, porque queríamos diferenciarnos de las demás empresas que había en el mercado”.

Una vez se reconoce la necesidad de una certificación, aparece un tema obligatorio: Los costos. “Implementar un sistema es costoso, pero no solo en términos monetarios. El tiempo requerido, el entrenamiento, las transformaciones en las costumbres de los empleados... todo esto demanda un gran esfuerzo”, afirma Juan Felipe Toro, gerente de Ingeniería y Servicios S.A. INCER es una

²² PYME. Decisiones de Calidad. Revista Dinero abril 14/2006. No. 251. ISSN 0122-1531

compañía de ingeniería que desarrolla proyectos en los sectores eléctrico, mecánico, civil y petrolero desde 1989.

En Laboratorios Briller, la percepción de los costos también es alta: “tuvimos que hacer un curso cerca de 4 meses en ICONTEC y destinar una persona exclusivamente a ello”, cuenta García. Además, montar el sistema les costó alrededor de un año y medio.

En general, los costos dependen del tamaño de la empresa, el número y duración de las auditorías, y el tipo de certificado entre otras variables inherentes al negocio particular. El organismo encargado de establecer las reglas para la duración de las auditorías es el Foro Internacional de Acreditación.

Para Jairo Rubio, superintendente de industria y comercio, el tema de los costos se reduce a lo siguiente: la certificación y acreditación la paga finalmente quien desea contar con bienes y servicios confiables. Quien busca garantías de que lo que consume goza de ciertos atributos es el comprador. De manera que “si su producto o su empresa certificada no tienen un mercado que pague los costos de la acreditación y certificación, quizá lo mejor es que usted no certifique su empresa o su producto”, aconseja Rubio.

El superintendente aclara que a nadie se le obliga a certificar sus productos, pero el panorama se torna crítico a la hora de exportar. A la luz de un posible tratado de libre comercio con Estados Unidos, estar en capacidad de sobrepasar las barreras no arancelarias de nuestro principal socio comercial se convierte en un objetivo primordial. Cabe añadir que el tratado de adhesión de Colombia a la OMC incluye un acuerdo de eliminación de barreras técnicas al comercio. Ahí se reconoce la certificación por organismos certificados como el mecanismo que elimina este tipo de barreras. Adicionalmente, Colombia ha suscrito tratados con el grupo de los 3 (Colombia, Venezuela y México), en los cuales se promueve el reconocimiento de los certificados emitidos en Colombia. ¿El resultado? Según Rubio, “cada vez es mayor el número de empresas y productos certificados. Ellas conocen la importancia de la acreditación para acceder a los mercados internacionales”.

En Colombia, la entidad que por ley acredita a los organismos de certificación es la SIC. El grupo está conformado por once firmas (ver cuadro). Asocert asocia a seis de ellas, y promueve la igualdad de condiciones en el mercado de la certificación. Esta asociación nació por el desconocimiento de los usuarios sobre la existencia de los once organismos.

Cuadro 4. Entes certificadores en Colombia

ORGANISMOS CERTIFICADORES	PRODUCTOS*	ISO 9001 Gestión de calidad	OHSAS 18001 Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional	ISO 14001 Gestión medio ambiental	HACCP Control de la calidad de los alimentos	PERSONAL
BIOTRÓPICO LTDA.	Alimenticios y pecuarios					
BVQI Colombia LTDA	X	X	X	X		
Centro de Capacitación y Desarrollo Tecnológico para la Industria papelera CENPAPEL						Industria de pulpa, papel y cartón.
SGS COLOMBIA S.A.	X	X	X	X	X	X
Consejo Colombiano de Seguridad			X			
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC	X	X	X	X	X	X
Corporación Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico, CIDET.	Eléctricos	X				
Corporación Colombia Internacional	Ecológicos					
COTECNA Certificadora Services Ltda	X	X				
Internacional Certification and Training S.A. IC & T		X				
INTERTEK Systems Certification Colombia		X				

Fuente: PYME. Decisiones de Calidad. Revista Dinero abril 14/2006. No. 251. ISSN 0122-1531

Icontec considera que las mipyme son las que más se pueden beneficiar de la correcta aplicación de estas normas, al cambiar sus estructuras a un enfoque por procesos, su orientación al mercado y al final volverse verdaderas empresas con estructura sólida, “lejos del paternalismo de sus dueños”. Según ellos, estas compañías necesitan implementar el sistema de gestión de calidad antes de que la competencia los deje rezagados y deban cerrar su negocio o buscar otros horizontes.

1.4 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Calidad: grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos
- Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido los requisitos del cliente.
- Sistema de gestión de la calidad: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- Gestión de la calidad: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad
- Planificación de la calidad: parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad
- Control de la calidad: parte de la gestión de la calidad enfocada a la satisfacción de los requisitos de la calidad
- Aseguramiento de la calidad: parte de la gestión de la calidad enfocada a proporcionar confianza en que se cumplen los requisitos de la calidad
- Mejora de la calidad: parte de la gestión de la calidad enfocada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
- Mejora continua: acción recurrente que aumenta la capacidad para cumplir los requisitos.
- Eficiencia: relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.
- Organización: conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades y relaciones.

- Cliente: organización o persona que recibe un producto
- Proveedor: organización o persona que proporciona un producto
- Parte interesada: persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización
- Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar entradas en salidas
- Producto: resultado de un proceso
- Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso
- Característica: rasgo diferenciador
- Característica de la calidad: característica inherente de un producto, proceso o sistema relacionada con un requisito
- Conformidad: cumplimiento de un requisito
- Auditoría: proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios acordados.
- PYME (Pequeña y Mediana empresa)
- Prácticas de Gestión: Son aquellas herramientas o metodologías que apoyan la consecución de objetivos organizacionales.

2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El proyecto utiliza el tipo de investigación descriptiva, la cual trabaja sobre realidades basadas en hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

Esta investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de las empresas; en este caso el grupo de interés son las PYME's de Bucaramanga y su Área Metropolitana certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000, a las cuales se les quiere identificar sus debilidades y fortalezas.

Se tomo como población, el listado de organizaciones certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga y su área metropolitana proporcionado por los organismos de certificación ICONTEC, SGS y BQVI, con fecha de corte Diciembre de 2004.

Definición del problema

¿Qué se quiere averiguar?	¿Por qué las empresas se inquietan en mejorar, aún después de la certificación norma ISO 9001:2000? ¿Qué ha pasado con las organizaciones después de la certificación ISO 9001:2000? ¿Qué prácticas de gestión aplican las empresas ya certificadas con norma ISO 9001:2000? ¿Los resultados obtenidos posterior a la implementación y certificación del SGC conforme a ISO 9001:2000 cumplieron parcial o totalmente sus expectativas? ¿Las empresas santandereanas reconocen la complementariedad entre la norma ISO 9001:2000, con las buenas prácticas de gestión? ¿Actualmente las organizaciones consideran como adecuado y suficiente que se certifiquen con la norma ISO 9001:2000?
¿Cuál es la Hipótesis?	Las organizaciones certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000, continúan su transformación.
¿A quiénes?	Las Pyme's certificadas conforme norma ISO 9001:2000
¿Dónde?	En Bucaramanga y su área metropolitana

El propósito de este estudio es diagnosticar la condición actual de las organizaciones, identificando los aspectos básicos de sus prácticas administrativas y el poder estratégico que tiene la calidad en la gestión de su organización, en aspectos tan importantes como son:

- Identificación, naturaleza de la empresa y grado de acompañamiento del sistema de gestión de calidad con las estrategias de la empresa.
- Grado de satisfacción por estar certificada e interés por la renovación.
- Grado de complementación entre el sistema de gestión de calidad y las prácticas de gestión utilizadas.
- Cambios percibidos con la implementación y certificación del sistema de gestión de calidad.
- Nivel de cumplimiento con los ocho principios de calidad.
- Hallazgos y aportes identificados por el ente certificador en el proceso de certificación.

Los anteriores aspectos sirvieron como base para la formulación del cuestionario.

Relación de las preguntas de investigación versus encuesta

Pregunta de Investigación	Pregunta No. Del formato de encuesta
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué las empresas se inquietan en mejorar, aún después de la certificación norma ISO 9001:2000? 	3, 5
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ha pasado con las organizaciones después de la certificación ISO 9001:2000? 	8, 9, 11,12,13
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué prácticas de gestión aplican las empresas ya certificadas con norma ISO 9001:2000? 	1, 10
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los resultados obtenidos posterior a la implementación y certificación del SGC conforme a ISO 9001:2000 cumplieron parcial o totalmente sus expectativas? 	2, 4, 8, 11,12
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las empresas santandereanas reconocen la complementariedad entre la norma ISO 9001:2000, con las buenas prácticas de gestión? 	6, 7
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Actualmente las organizaciones consideran como adecuado y suficiente que se certifiquen con la norma ISO 9001:2000? 	2, 6

Las técnicas utilizadas para recolectar la información son: revisión documental, la entrevista y cuestionarios. (Ver Anexo A formato de encuesta).

2.1 FICHA TECNICA ENCUESTA²³

Categorización de la unidad de muestreo: Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001: 2000 del área metropolitana de Bucaramanga.

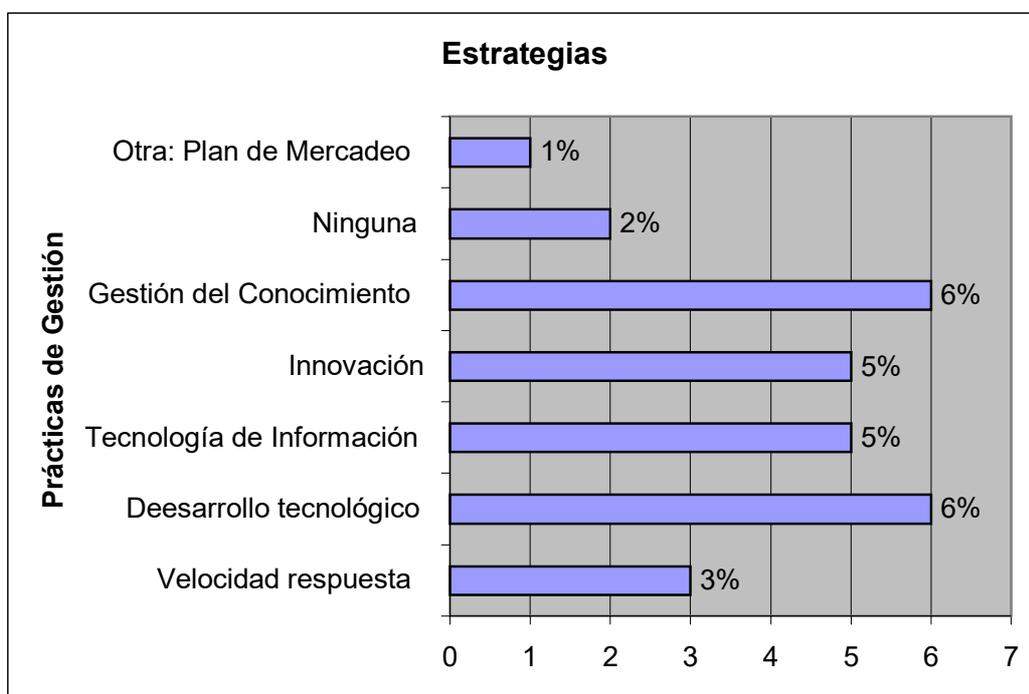
- Población: Listado de 121 organizaciones certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga y su área metropolitana. (ICONTEC, SGS y BQVI), con corte a Junio de 2004. (Domicilio principal Bucaramanga y área Metropolitana)
- Muestra: 44 Pymes certificadas conforma la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga y su Área metropolitana
- Tamaño de la empresa, según número de empleados: El 7% son micro (1 y 10 empleados); el 41% son Pymes (11 y 50 empleados); el 41% son mediana empresa (51 y 200 empleados); el 11% son grandes (> 200 empleados).
- Año de Certificación: El 50% se certificó en el año 2004; el 33% se certificó en el año 2003; el 8% en el año 2002; y el 4,5% se certificó en el año 2001.
- Años de Operación: 42% tienen más de 15 años; 23% tiene entre 10 a 15 años de operación; el 20% tiene entre 5 a 10 años; 15% tienen menos de 5 años.
- Tiempo empleado para la planificación, desarrollo e implementación de su SGC: el 67% de ellas empleo entre 12 a 24 meses; el 26% empleo más de 24 meses, y un 7% consumió menos de 1 año.
- Cargo de la persona que contesto la encuesta: el 83% la contestó el responsable de calidad; el 10% la contestó la Alta gerencia y el 7% lo contestó otro profesional relacionado con el sistema de calidad.
- Sector Productivo al que pertenece: El 28% pertenecen al sector construcción; el 21% a sector servicios de ingeniería; el 14% a servicios de consultoría; el 10% a sector alimentos y servicios de mantenimiento; el resto el 27% pertenece a sectores como Transporte de carga y de pasajeros, metalmecánica, educación, industria de la madera, comercializadora, telecomunicaciones, calzado y servicios de arrendamiento.

²³ Trabajo de campo realizado por los autores del proyecto: encuestas aplicadas a las Pymes certificadas.

2.2 ANÁLISIS DE LA TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

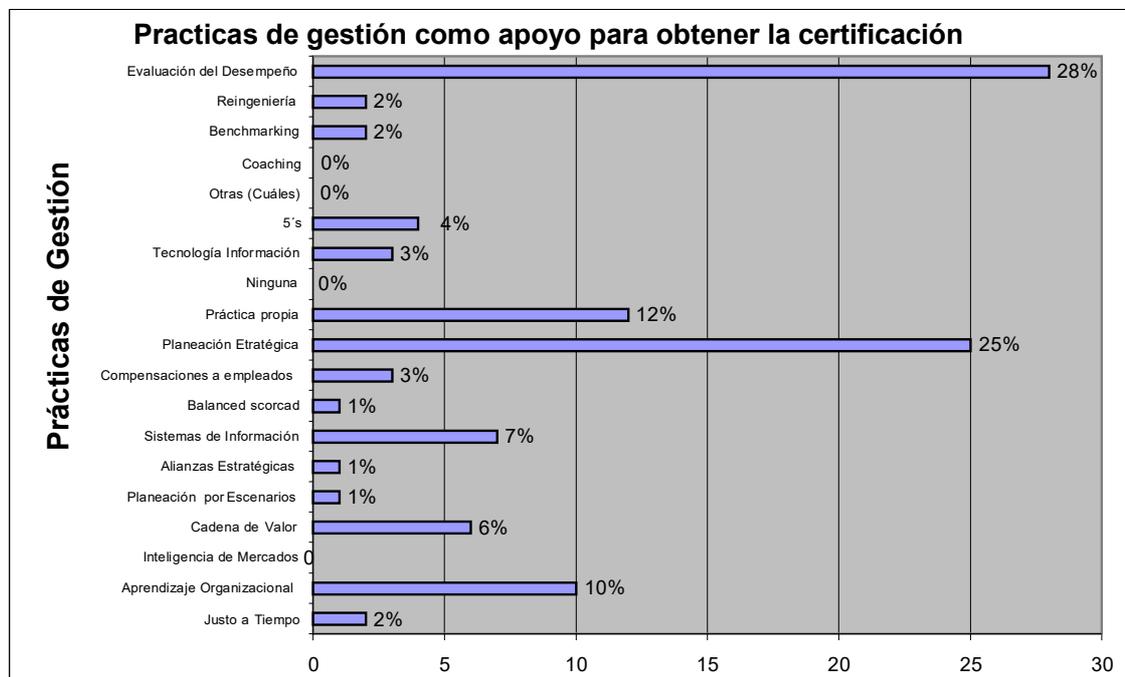
Pregunta 1. El 27.6% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga declaran que no han trabajado de forma exclusiva su Sistema de Gestión de Calidad; por el contrario, el 72.41% han acompañado su implementación con otras estrategias, entre las que se destacan: Desarrollo Tecnológico, Gestión del Conocimiento, Tecnología de Información e Innovación. (ver figura 1)

Figura 1. Pregunta 1.



Pregunta 2. Para obtener su certificación las Pymes de Bucaramanga certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000, se apoyaron en las siguientes prácticas de gestión: el 96.55% utilizaron Evaluación del Desempeño; el 86.21% la Planeación Estratégica; el 41.38% implementaron Práctica Propia; el 34.48% Aprendizaje Organizacional; el 24.14% utilizaron Sistemas de Información y el 20.69% Cadena de Valor. (ver figura 2)

Figura 2. Pregunta 2



Pregunta 3. El 55.17% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, considera suficiente y adecuado estar certificado; algunas de las razones expresadas por las organizaciones son:²⁴

“En la actualidad las empresas pequeñas y medianas necesitamos demostrar que contamos con un SGC, serio, que nos permita mantenernos como empresas competitivas y confiables en el ámbito nacional e internacional”.

“Estar certificados garantiza una mejora continua en los diferentes procesos de la empresa, encaminados a la satisfacción de nuestros clientes”.

“Es una herramienta que recopila varias prácticas administrativas”.

“Estar certificado con ISO 9001:2000 le permite a las empresas ser mas competitivas, aumentar las ventas, enfocarse completamente en el cliente, conocer sus necesidades, satisfacerlas y sobrepasar sus expectativas, mantener los equipos e infraestructura en perfectas condiciones, capacitar al personal constantemente y mejorar los procesos”.

²⁴ Opiniones de los Coordinadores ó Gerentes de Calidad de las Pymes certificadas.

“Si; debido a que podemos realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones y poder participar en diferentes licitaciones”.

“Ha sido una ventaja competitiva y una buena carta de presentación ante el mercado exterior”.

Por el contrario el 44.83% opina que no es suficiente y adecuado estar certificado por las siguientes razones²⁵:

“Si es adecuado, pero no es suficiente estar certificado, se requiere que la cultura de la calidad sea una rutina de desarrollo normal de los procesos y que el ejemplo inicie por la alta gerencia”.

“Es importante la certificación que se obtiene, pero nunca se puede considerar como suficiente, pues es un proceso que va en constante evolución”.

“Adecuado si, suficiente no, ya que siempre deberá complementarse con otros sistemas de gestión que ayuden a crecer la empresa en todos los aspectos, por ejemplo: el financiero”.

“Porque la certificación bajo la norma ISO 9001: 2000, es solo el inicio de todo un programa basado en la mejora continua, además ésta contribuye a que una empresa sea competitiva, eficaz y eficiente en su gestión, pero no lo asegura”.

“En estos momentos, la certificación se convierte en requisito obligatorio, prácticamente todas las empresas que quieran competir en los actuales mercados, lo deben hacer”.

“La norma ISO 9001:2000 establece parámetros organizados para el desarrollo y buena marcha de la organización; sin embargo, no es suficiente porque requiere la mejora continua para lograr la eficiencia y no sólo eficacia a través de la implementación”.

“Es adecuado porque son los requisitos básicos que debe cumplir una organización para implementar un sistema de gestión de calidad, pero no es suficiente, porque de acuerdo a la actividad económica a que se dedique la empresa es necesario implementar otras prácticas que complementen y fortalezcan la organización”.

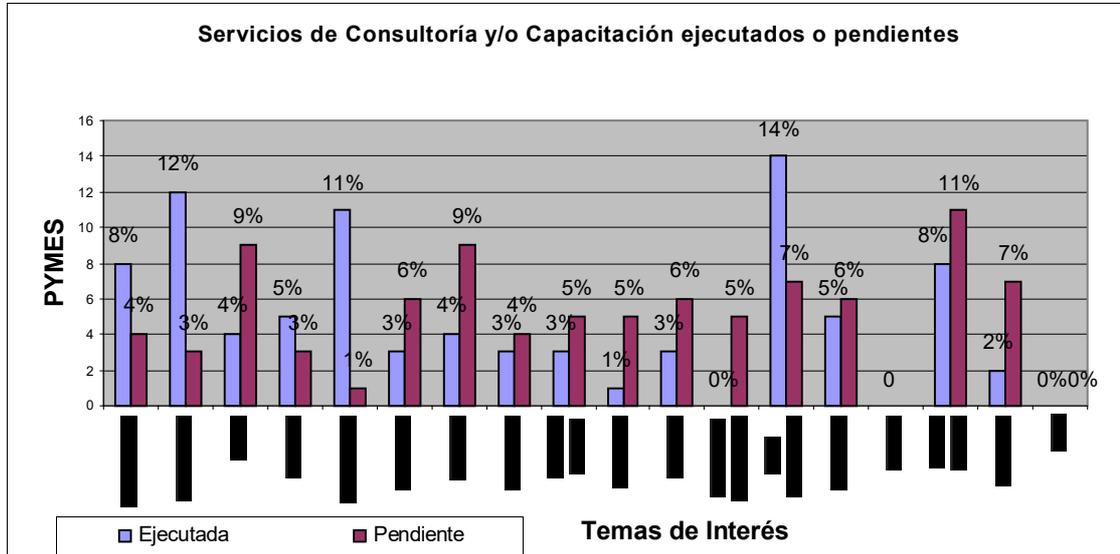
“La certificación es solo una herramienta que nos permite crear estrategias para el mejoramiento continuo”.

Pregunta 4. Los servicios de consultoría y/o capacitación que las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, solicitan en

²⁵ Ibídem 24

orden de importancia (de mayor a menor) son: salud ocupacional, recurso humano, normatividad legal y administración.

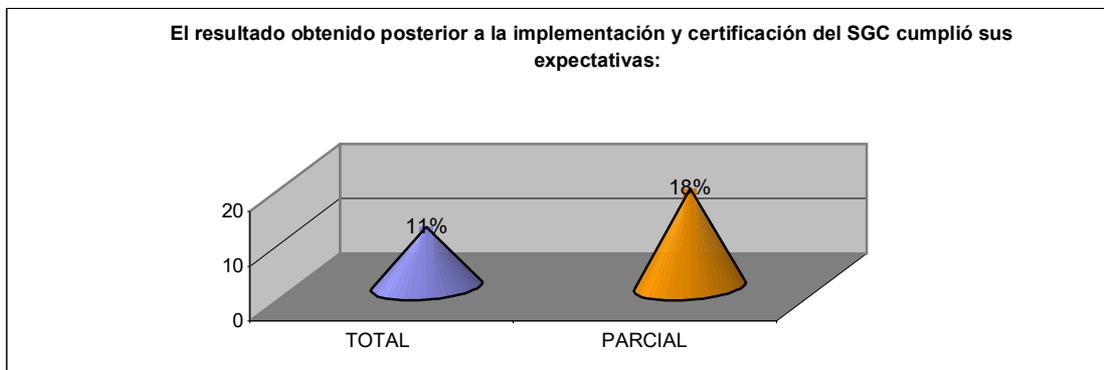
Figura 3. Pregunta 4.



Algunas de las organizaciones certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000, han manifestado interés por solicitar los servicios de consultoría y/o capacitación en: Recurso humano, mercados, costos, salud ocupacional, gestión financiera, tecnología, logística y planeación, como se muestra en la figura 3.

Pregunta 5. El 62% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, manifiestan que sus expectativas no se cumplieron plenamente; en cambio el 38% afirma que el cumplimiento de sus expectativas fue total, una vez obtenida la implementación y certificación del SGC. (Ver figura 4).

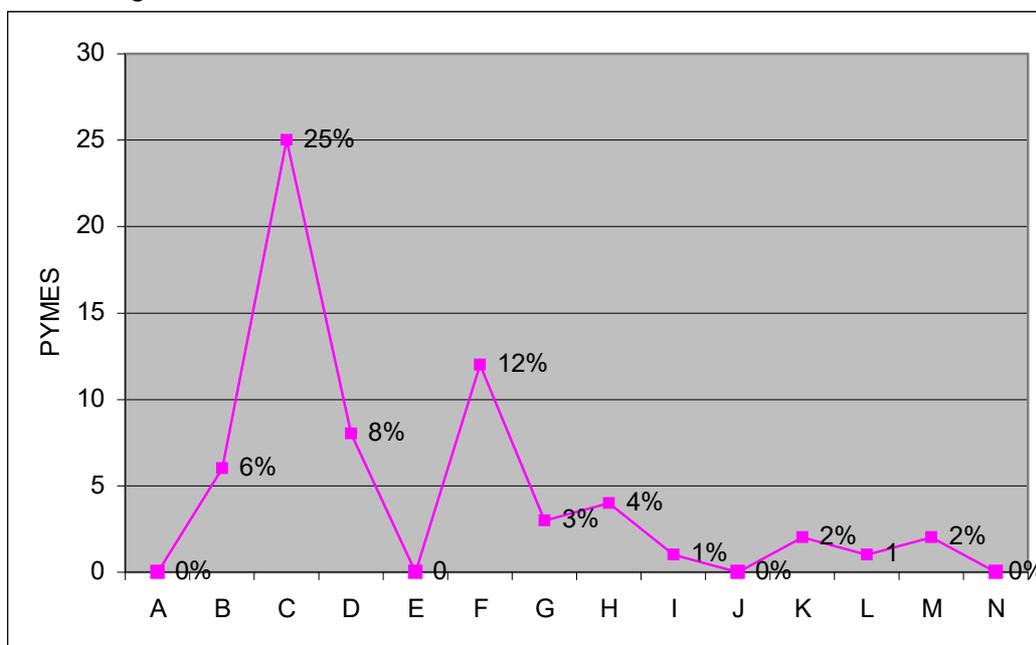
Figura 4. Pregunta 4.



Pregunta 6. La gran mayoría (más del 85%) de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, aún después de la certificación, se inquietan en mejorar porque: reconocen que la certificación es el inicio de un proceso de mejora continua; también porque la certificación es una escala para avanzar hacia la excelencia empresarial y porque desean lograr una posición en la satisfacción del cliente y otras partes interesadas. (Ver figura 5)

En un reducido porcentaje (15%), de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, se inquietan en mejorar porque: como organización certificada puede aumentar ventas; porque es una herramienta que motiva a aprender sobre cómo administrar en tiempos difíciles, porque la empresa tiene vocación exportadora y facilita el cumplimiento de normas internacionales

Figura 5. Pregunta 6



- A Porque la certificación no cumplió con mis expectativas
- B Porque deseo lograr una posición equilibrado de satisfacción del cliente y otras partes interesadas
- C Porque reconozco que la certificación es el inicio de un proceso de mejora continua
- D Porque la certificación no es suficiente para la excelencia empresarial
- E Porque ISO9001 no se enfoca en la satisfacción de todas las partes interesadas (accionistas, proveedores, colaboradores, gobierno, sociedad, otros)
- F Porque la certificación ISO9001 es una escala para avanzar hacia la excelencia empresarial.

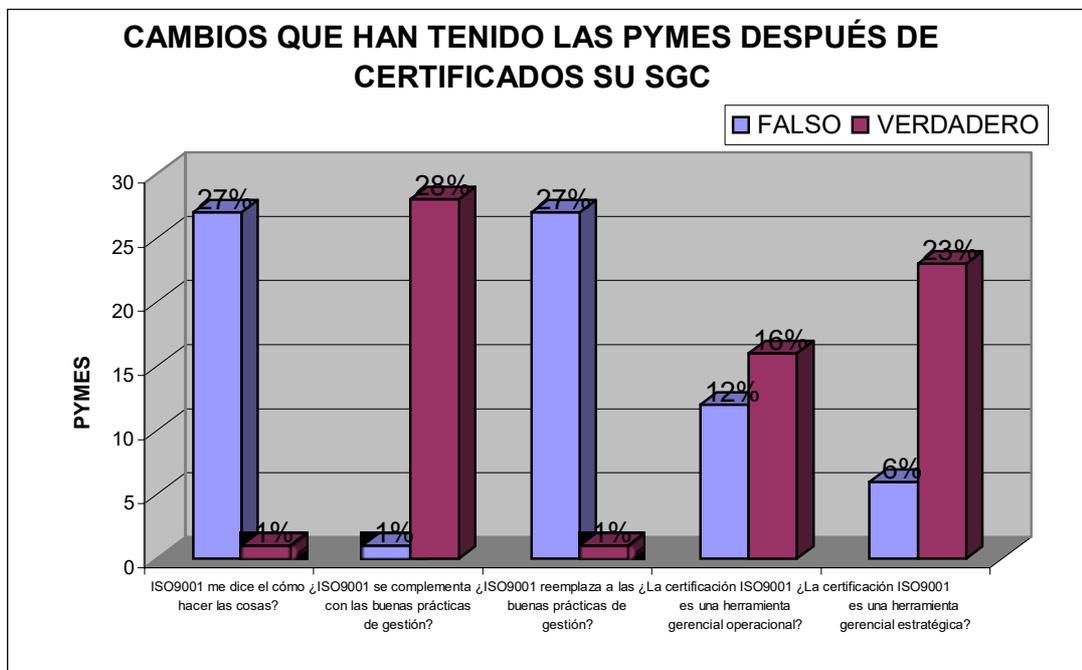
- G Porque es una herramienta que motiva a aprender sobre cómo administrar en tiempos difíciles.
- H Porque como organización certificada puedo aumentar ventas
- I Porque deseo obtener un premio y/o distinción en calidad
- J Ninguna de las anteriores
- K Porque la empresa tiene vocación exportadora
- L Porque la certificación ISO9001 es una prolongación del trabajo empresarial
- M Porque la certificación ISO9001 facilita el cumplimiento de las normas internacionales
- N Otra. Cuál:

Pregunta 7. El nivel de reconocimiento y complementariedad que expresan las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, frente a la norma ISO 9001: 2000 versus las prácticas de gestión, se enuncia a continuación:

El 96% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, se identifican con la frase: "ISO 9001 se complementa con las buenas prácticas de gestión".

El 79,31% de ellas afirman: "La certificación ISO9001 es una herramienta gerencial estratégica". (Ver figura 6)

Figura 6. Pregunta 7



El 55% de ellas expresan que “La certificación ISO 9001 es una herramienta operacional”.

Así mismo, el 93.10% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, reconocen que ISO9001 no les dice el cómo hacer las cosas y que no reemplaza a las buenas prácticas de gestión.

Por último, el 41.38% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, no consideran la certificación ISO9001 como una herramienta operacional.

Pregunta 8. El 100% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, manifiestan que el modelo es complementario con las buenas prácticas de gestión. (Ver figura 7), algunas de las razones más importantes son²⁶:

“La norma me permite documentar e implementar las buenas prácticas de gestión y convertirlas en procesos”.

“La implementación de la norma establece unas pautas para que den mejores resultados; es necesario complementarla con prácticas propias de la empresa de acuerdo a la situación organizacional, planeación estratégica, aprendizaje organizacional para obtener resultados integrales”.

“Contribuye al crecimiento y fortalecimiento de la empresa”.

“El modelo ISO se complementa a la perfección con las buenas prácticas, porque brinda la posibilidad de integrar la satisfacción del cliente con la mejora continua; permite a la Alta Dirección establecer parámetros que contribuyen al buen manejo del recurso humano y recursos propios de las empresas, para de esta manera optimizar el manejo de sus recursos”.

“Es una guía para garantizar la gestión empresarial”.

“Porque ISO busca la mejora continua de los procesos y eso se puede dar usando herramientas como reingeniería, justo a tiempo, tecnologías de información, benchmarking, etc. ISO no es ajena a estas prácticas y uno perfectamente las puede implementar en una empresa si el objetivo es buscar la mejora de los procesos, lograr la cadena de la calidad en la empresa para satisfacer el cliente”.

“La norma ISO tiene un enfoque basado en el análisis de los resultados y generación de acciones orientadas a la optimización de los procesos internos de la Cadena de Valor”.

²⁶ Ibídem 24

“Porque no está relacionado con todas las áreas de la organización, podemos mejorar en las áreas involucradas, pero nos afecta no incorporarlas todas, por ejemplo: Área de contabilidad / finanzas”.

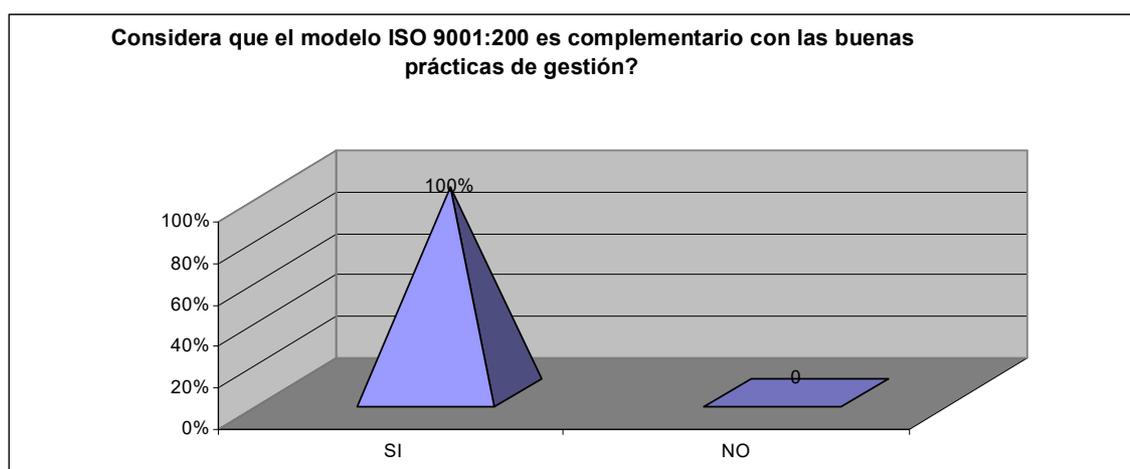
“El S.G.C. de la norma ISO le permite a la organización una mejor gestión en los procesos, los procedimientos y los recursos necesarios para implementar la administración de calidad, obteniendo resultados de mejora que se ven reflejados en la calidad de los productos y servicios”.

“Hacer las cosas bien debe ir en la mente de todos”.

“El éxito del modelo ISO depende de las buenas prácticas de gestión que realice la empresa”.

“El modelo ISO debe ser complementario con las buenas prácticas de gestión, ya que es la única forma que se refleja en el consumidor final. Si no es así sería un simple requisito sin valor para mi producto / servicio”.

Figura 7. Pregunta 8



Pregunta 9. El 100% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, expresan su interés en querer renovar su certificación ISO 9001 una vez expire. Algunas de las razones más importantes son²⁷:

“Mi interés es mejorar continuamente y mantenerme vigente en el mercado”.

“Nuestro país está inmerso en una economía global llena de retos permanentes, uno de ellos es el relativo a la competitividad de nuestras empresas, siendo la

²⁷ Ibídem 24

calidad el tema de mayor importancia para lograrla. Por esta razón consideramos necesario mantener nuestra certificación vigente”.

“Ha sido un mecanismo que ha permitido lograr mejorar con base en el aprendizaje continuo, no solo de la satisfacción del cliente, sino también con su misma insatisfacción, lo cual nos ha dado pie para mejorar en la prestación del servicio”.

“Deseamos continuar mejorando el servicio”.

“Como el negocio requiere mantenerse dinámico con su entorno, las normas de calidad se adaptan a los cambios del mercado; es decir, las necesidades del cliente y por lo tanto se deben mantener a la vanguardia de los mismos y no perder su competitividad”.

“El cumplimiento de la norma pasa de ser un simple requisito para obtener un certificado a convertirse en un modelo de gestión que le permite a las empresas ser cada vez mejores y lograr el principal objetivo para lo que fueron creadas, generar riqueza”.

“Si, por los beneficios en cuanto al mejoramiento continuo de los procesos, y No, porque no se aplica realmente el proceso desarrollado, es decir, la organización no entiende la importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad, por lo tanto es costoso invertir recursos en ello si realmente no se va a aprovechar”.

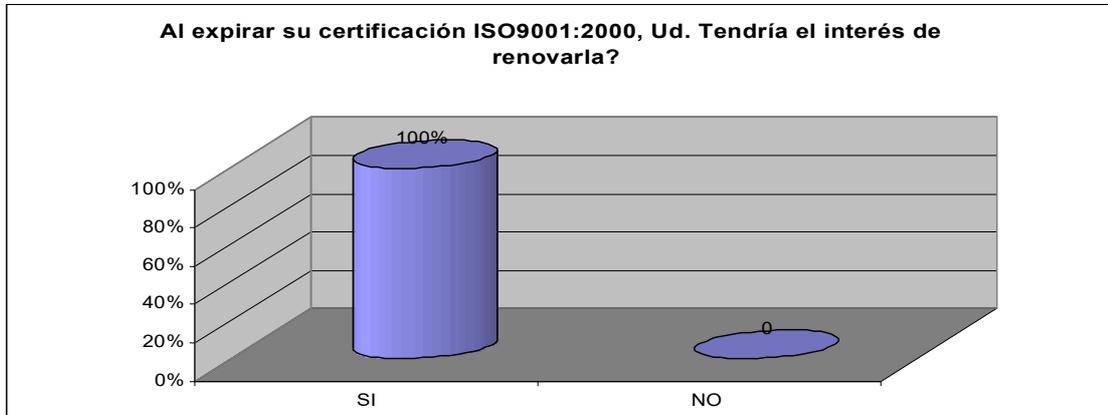
“Por continuidad al sistema, por imagen, por estrategia comercial”.

“Queremos seguir luchando por ser una empresa líder a nivel nacional, reconocida por su constante innovación tecnológica y su amplia red de servicios que benefician a clientes y usuarios, a partir del trabajo dedicado de un equipo humano dinámico, integral y competente que genera riqueza a todas las partes interesadas”.

“Para seguir mejorando y seguir ofreciendo los servicios con la mejor calidad”.

“Porque somos una compañía que se perfila para nuevos retos en el mercado, que exigen un sistema de calidad que garantice la satisfacción de nuestros clientes”.

Figura 8. Pregunta 9

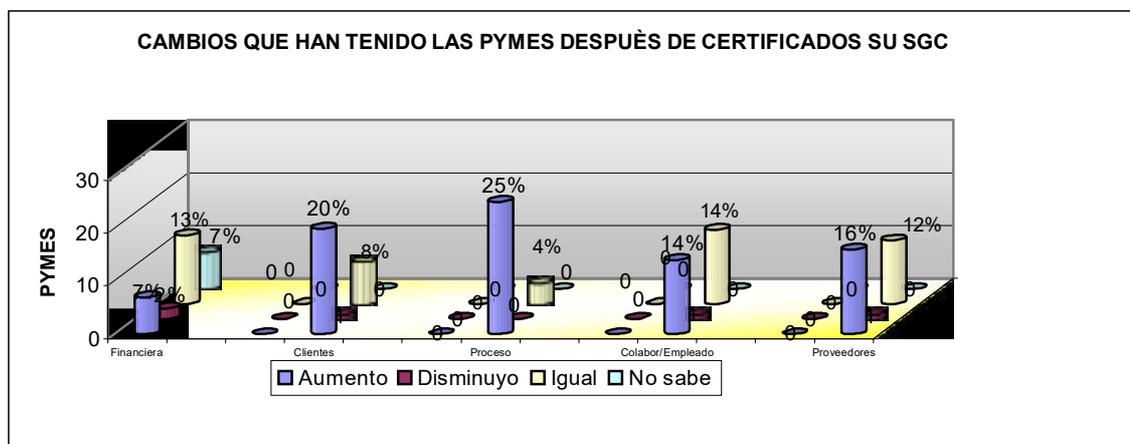


Pregunta 10. Las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, después de certificado su Sistema de Gestión de Calidad presentaron cambios significativos de aumento en las perspectivas de procesos (El 86% de las PYMES) y la perspectiva clientes (el 69% de ellas).

De igual manera, el 56% y el 49% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, presentaron un cambio positivo en la perspectiva proveedores y colaboradores respectivamente. El 48% y el 41% de estas organizaciones, no manifiestan cambio alguno, es decir, permanecen igual.

Finalmente, en la perspectiva financiera se encuentra que solo el 24% de las organizaciones manifiestan un cambio de aumento desde el punto de vista financiero y un 45% de ellas manifiestan que no hubo cambio, es decir, siguen igual; el resto no sabe ó no responde. (Ver figura 9)

Figura 9. Pregunta.10



A continuación se indica para cada una de las perspectivas los aspectos en que se han fortalecido y mantenido las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga y área metropolitana (ver figura 10 y tabla No. 1):

Figura 10. Pregunta 10

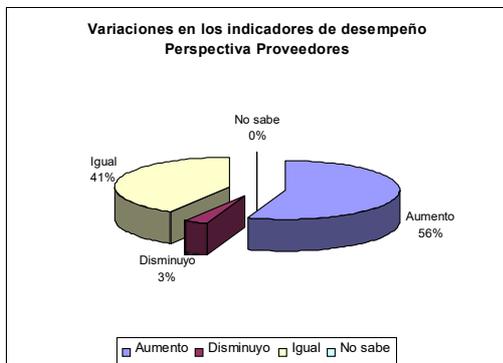
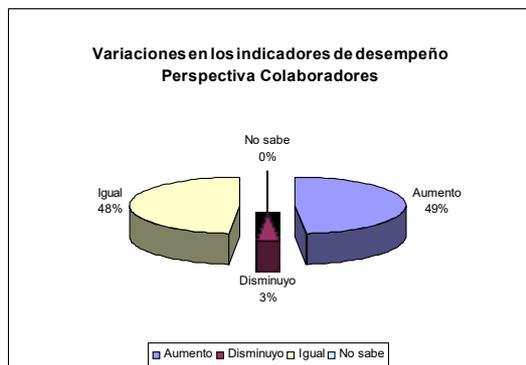
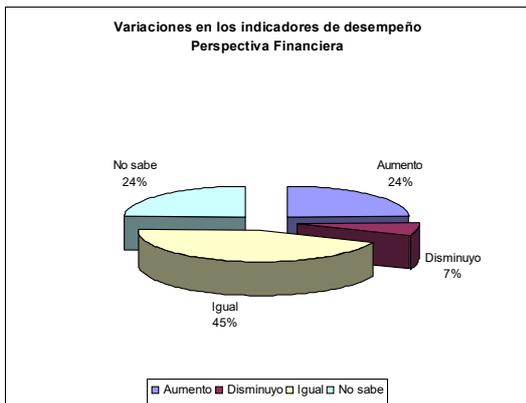


Tabla 1. Aspectos que se han fortalecido y mantenido en las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga y Área Metropolitana

Perspectivas	Aspectos que se fortalecieron	Aspectos que se mantienen
Financiera	Valor de la empresa y rentabilidad del Negocio	Liquidez Endeudamiento Rotación de cartera
Clientes	Reputación o imagen ante los clientes Satisfacción del Cliente	Cantidad de clientes
Procesos	Eficacia en los procesos Acciones de mejora Eficiencia en las operaciones Facilidad de acceso a los datos Comunicación interna	Precisión y fiabilidad de los datos Relación cadena cliente/proveedor
Colaboradores	Grado de competencia de los trabajadores	Rotación de personal Remuneración
Proveedores	Cumplimiento de compromisos	Rotación

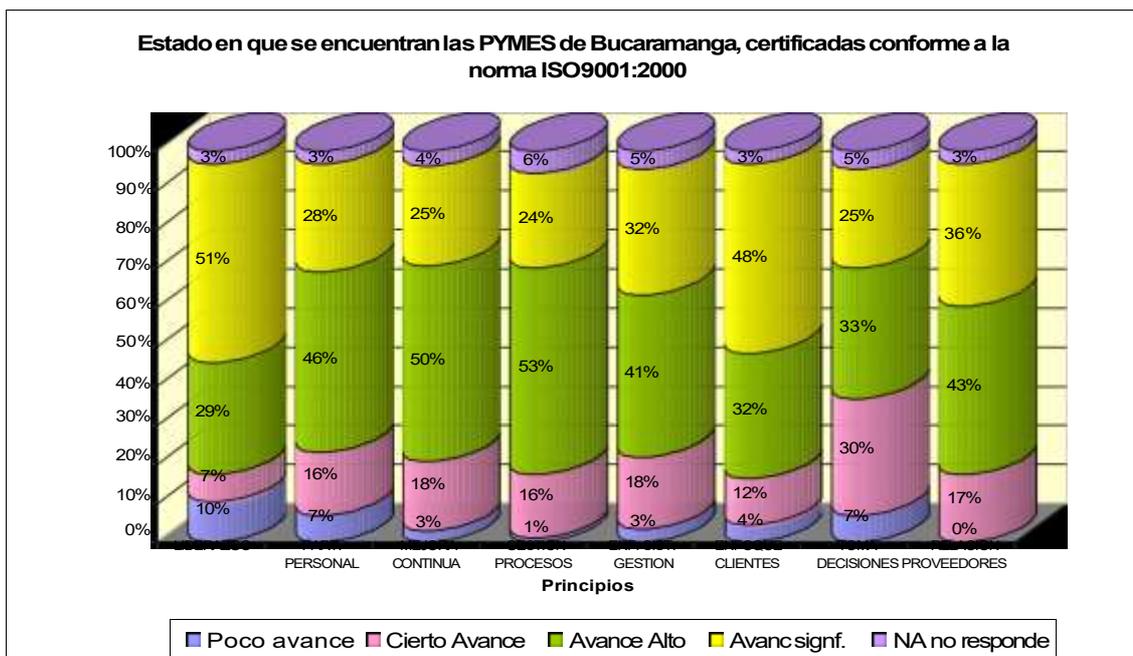
Pregunta 11. Para determinar el estado en que se encuentran las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, se utilizó la siguiente escala de valoración (ver tabla 2):

Tabla 2. Escala de valoración

Calificación	Clasificación	Descripción del estado
0 a 25%	Bajo, poco avance, poco importante	No hay una aproximación sistemática de la aplicación de los principios de la calidad la cual se ve reflejada en una desarticulación entre los principios de calidad y las operaciones del negocio.
26 a 50%	Medio bajo, medio importante, cierto avance	Existe una aproximación reactiva basada en el problema o en la corrección; articulación parcial entre los principios de calidad y las operaciones del negocio.
51% - 75%	Medio alto, importante, avance alto	Aproximación sistémica basada en la prevención, tendencias de mejoras intermitentes y aisladas.
76 a 100%	Alto, muy importante, avance significativo, mayor.	Se presenta evidencia del enfoque sistémico basada en la predicción, énfasis en la mejora continua que se refleja en la plena satisfacción de los clientes.

El estado en que se encuentran las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, respecto a los ocho principios de calidad, es el siguiente:

Figura 11. Pregunta 11.



LIDERAZGO: El 51% de las Pymes presentan un avance significativo; el 29% de estas presenta un avance alto; el 7% manifiesta un estado de cierto avance y se encuentran en poco avance el 10% de ellas.

PARTICIPACION DEL PERSONAL: El 46% de las organizaciones encuestadas presentan un avance alto; el 28% un avance significativo; el 16% tiene cierto avance y el 7% de ellas tienen poco avance.

MEJORA CONTINUA: El 50% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, presenta un avance alto; el 25% de las empresas manifiestan un avance significativo; el 18% de ellas presentan cierto avance y el 3% poco avance.

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS: El 53% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, presentan un avance alto; el 24% de ellas un avance significativo; el 16% tiene cierto avance y el 1% manifiesta tener poco avance.

ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTION: El 41% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, presenta un avance alto; el 32% de ellas un avance significativo; el 18% tiene cierto avance y el 3% de las PYMES expresan tener poco avance.

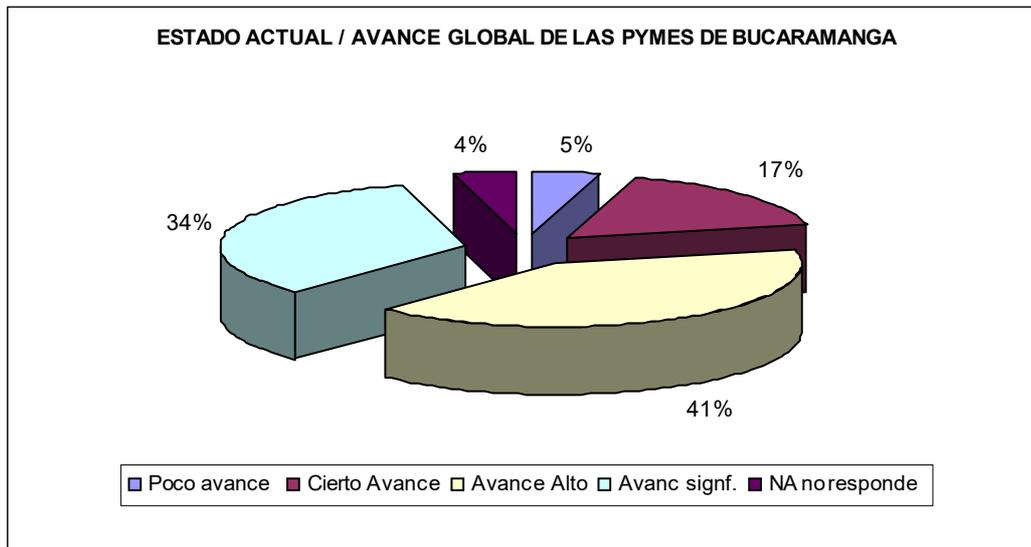
ENFOQUE AL CLIENTE: El 48% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, manifiestan un avance significativo; el 32% de ellas presentan un avance alto; el 12% tienen cierto avance y con poco avance se encuentran el 4% de ellas.

ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISION: El 33% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, presenta un avance alto; el 30% manifiestan tener cierto avance; el 25% tiene avance significativo y con poco avance se encuentran el 7% de estas organizaciones.

Se evidencia que aproximadamente el 63% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, se ubican entre un cierto y alto avance, por lo tanto, aún no logran ubicarse en el rango de avance significativo mayor al 76%.

RELACIÓN MUTUAMENTE BENEFICIOSA CON LOS PROVEEDORES: El 43% de las empresas encuestadas, opinan que tienen avance alto; el 36% tiene avance significativo y el 17% de ellas han logrado cierto avance. (ver figura 11)

Figura 12. Pregunta 11.



Los principios de la calidad en los cuales las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, presentan un estado actual de avance

significativo mayor al 76% son en su orden de importancia: Liderazgo, Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores y Enfoque al cliente.

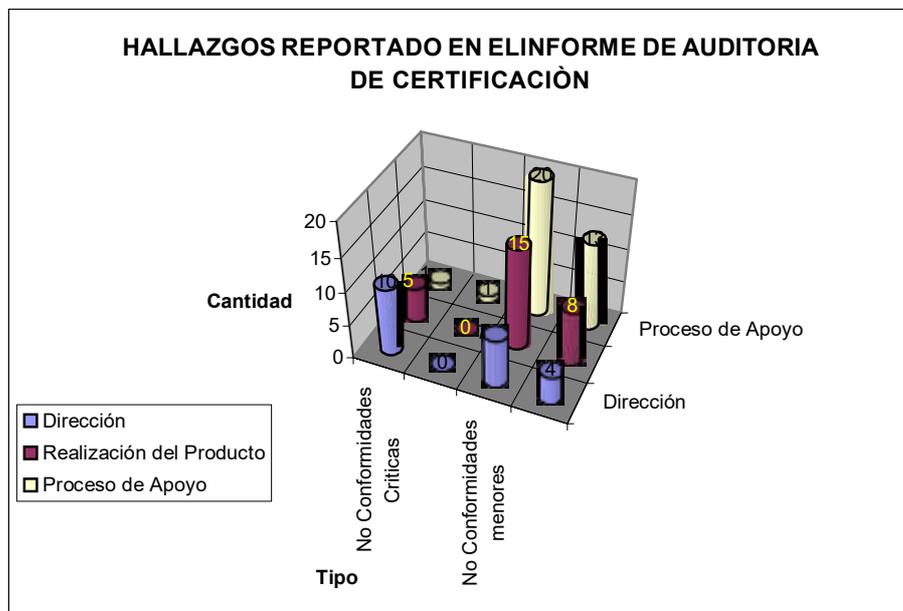
Los principios de la calidad en los cuales las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, presentan un estado actual de avance alto (entre 51% y 75%), son en su orden de importancia: Enfoque basado en procesos, mejora continua y participación del personal.

Los principios de la calidad restantes como el enfoque basado en hechos para la toma de decisión, enfoque de sistema para la gestión; presentan un estado de cierto avance (26% al 50%).

El porcentaje de Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, que presentan un grado de avance con respecto a los principios de calidad en orden descendente son: liderazgo (80% de ellas), enfoque al cliente (80%), relación mutuamente beneficiosa con los proveedores (79%), enfoque basado en procesos (77%), mejora continua (75%), enfoque de sistema para la gestión (73%), participación del personal (74%) y enfoque basado en hechos para la toma de decisión (58% de ellas). (Ver figura 12)

Pregunta 12. De las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, se encontró en su informe de auditoria de certificación los siguientes aspectos:

Figura 13. Pregunta 12.



Las no conformidades con mayor recurrencia fueron las “no conformidades menores” y en segundo lugar las “no conformidades críticas”; en el primer caso el 24 % de los hallazgos presenta mayor concentración en los procesos de apoyo, el 18% de los hallazgos en realización del producto/ prestación del servicio y el 8% en procesos de dirección; para el segundo caso el 12% de los hallazgos se concentra en los procesos de dirección y el 6 % de ellos se concentra en realización del producto. Prácticamente no se reportaron “no conformidades mayores” en las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga.

En el ítem de observaciones, el 16% de los hallazgos se orientó hacia los procesos de apoyo; el 9% de ellas se identificaron hacia del realización del producto/prestación del servicio y el 5% en los procesos de dirección.

De los resultados encontrados en las auditorias de certificación las “no conformidades menores” son las más recurrentes ya que el 73 % de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga así lo reportaron; el 40% de las organizaciones encuestadas recibieron observación por parte del organismo certificador. Así mismo al 7% de las PYMES se les reportaron “no conformidades críticas” y en el mismo porcentaje se presentaron “no conformidades mayores”.

Con base en los datos recolectados a través de las encuestas aplicadas a las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, se concluye que las acciones que se llevan a cabo para atender las “no conformidades” presentes en los procesos de apoyo y realización del producto/prestación del servicio, se enfoca en corrección, es decir, se actúa de manera reactiva.

Así mismo, se resalta que el hallazgo de mayor recurrencia reportado por el organismo certificador es la ausencia del seguimiento (observar y actuar) de la efectividad de las acciones de mejora emprendidas. (Ver cuadro 5)

Cuadro 5. Hallazgos identificados en el proceso de certificación:

HALLAZGOS	PROCESO EN EL CUAL SE DETECTO	PRÁCTICAS DE GESTIÓN UTILIZADAS PARA SUPERAR LOS HALLAZGOS
NO CONFORMIDAD CRÍTICA	DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> Acciones correctivas y preventivas
	REALIZAC PRODUCTO PRESTACION SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de las acciones correctivas tomadas

	PROCESOS DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de las acciones correctivas
NO CONFORMIDAD MAYOR	DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> • No se evidenció revisión por parte de la dirección.
	REALIZAC PRODUCTO PRESTACION SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> •
	PROCESOS DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica propia: Implementación de control final de calidad en los procesos de reparación.
NO CONFORMIDAD MENOR	DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua / acción correctiva, para los 3 procesos. • Mejora en la revisión de datos para implementar acciones de mejora. • Hacer seguimientos en las reuniones del comité de calidad, enfatizando en la aplicación de lo establecido en el manual de calidad. • Realizar los ajustes a la presentación del "Acta de Revisión Gerencial", de tal manera que se garantice el cumplimiento de los requisitos establecidos en el numeral 5.6.3 "resultados de la revisión. • No se evidencia que se estableciera un proceso eficaz que permita mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad, aunque se evidencia mejoramiento de los procesos y de los objetivos de los mismos.
	REALIZAC PRODUCTO PRESTACION SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en el proceso de diseño y desarrollo y comunicación con el cliente. • Modificación del proceso de ejecución del proyecto PR4-006 creando un procedimiento que aclare y defina las disposiciones a tomar respecto al producto no conforme después de. • Revisar y divulgar el procedimiento de "Elaboración de propuestas"; hacer seguimiento a su implementación en las reuniones mensuales de calidad. Este procedimiento deberá establecer

		<p>los documentos que deberán solicitarse cuando se participa en consorcio o en unión temporal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la base de almacenistas que cumplan los requisitos establecidos por la empresa. Implementar planes de contingencia cuando se requiera ampliar el alcance de nuestras obligaciones contractuales. • Cuadros de seguimiento, prácticas adaptadas a los lineamientos legales, calibración de equipos. • Práctica propia. • Análisis de no conformidades, acciones correctivas
	<p>PROCESOS DE APOYO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Refuerzo de capacitación para realizar diferentes actividades y auditorias internas. • Revisión de las caracterizaciones de cada proceso. • La solución fue inmediata. • Se presentaron dos no conformidades, de las cuales se conformo el proceso de infraestructura y se diseñaron formatos para realizar seguimientos a los procesos. • Hacer seguimiento en las reuniones mensuales de calidad, a la implementación de las instalaciones establecidas en el procedimiento "Control de Documentos y Registros". • Certificar la experiencia de los auditores internos de calidad. Definir en el procedimiento de auditorias internas de calidad, los criterios y metodologías para seleccionar y evaluar las auditorias de calidad. • Se realizó una acción correctiva y se le dio el cumplimiento al plan de acción descrito en la misma. • No se han definido los criterios de evaluación que los proveedores de auditorias internas y de servicios de calibración.

		<ul style="list-style-type: none"> • Documentación del control (Almacenamiento, protección, recuperabilidad y tiempo de retención) que realizan cada uno de los responsables de los procesos de los registros. • Práctica propia. • Uso de acciones correctivas y producto no conforme: Se desarrollan talleres de capacitación e identificación de debilidades recurrentes para mejorar el reporte y solución a las acciones correctivas y productos no conformes. • Los planos estaban diligenciados a lápiz. La acción correctiva a seguir fue sacar fotocopias a los registros diligenciados a lápiz. • Revisión mensual para evidenciar el cumplimiento de lo establecido en el control de los registros del SGC, e implementación de un formato donde se evidencie la misma. • Definir el cargo y el perfil de competencias del metrólogo. • Incluir habilidades en el perfil.
OBSERVACIONES	DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua / acción correctiva, para los 3 procesos. • Seguimiento de las acciones correctivas y preventivas revisando los tiempos de revisión.
	REALIZAC PRODUCTO PRESTACION SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinición de los criterios para la elaboración de Planes de calidad y cronogramas, cuando los proyectos tienen un tiempo menor de un mes. • Se planteó la necesidad de cambiar uno de los indicadores, quedando pendiente de revisión para la auditoria de seguimiento. • Práctica propia: identificación de productos propiedad del cliente en la planta de producción. • Práctica propia: control de versiones de planos.

		<ul style="list-style-type: none"> • Se realizaron cambios en los procedimientos de acuerdo a observación realizada por el Auditor.
	PROCESOS DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento en las auditorias internas. • Brindar capacitaciones periódicas sobre salud ocupacional y seguridad industrial al personal a través de la ARP. Controlar la entrega de los elementos de protección personal a los obreros. • Asignar la responsabilidad al Residente y al Inspector sobre los controles que deben hacerse con respecto a la seguridad industrial. • Divulgar la “Guía de Seguridad industrial”. • Reforzar periódicamente lo establecido en el procedimiento “Control de Documentos y Registros”. • Registro de Renovación de contratos: Se cambió la documentación incluyendo un anexo para el registro de las renovaciones en cada carpeta del cliente. • Actualización del cuadro de revisión.

Pregunta 13. El 33% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, manifiestan que las auditorias del ente certificador contribuyeron en un 50% a la generación e implementación de acciones de mejora, el 33% manifiesta que en un 75%; el 22% de las Pymes encuestadas manifestaron que en un 25%.

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez tabulada y analizada la información recolectada en el trabajo de campo a través de las encuestas aplicadas a las de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga y el Área Metropolitana, se elaboró una matriz donde se detallan las fortalezas y oportunidades de mejora detectadas en las organizaciones después de certificado su Sistema de Gestión de Calidad, considerando los principios : Enfoque al Cliente, Liderazgo, Participación del Personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de Sistemas para la Gestión, Mejora Continua, Enfoque basado en Hechos para la Toma de Decisión y Relación Mutuamente Beneficiosa con los Proveedores.

En esta fase de la investigación se describen los puntos fuertes y débiles de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, los cuales son una base real para definir y seleccionar las líneas o alternativas de acción necesarias para fortalecer su desempeño y lograr la tan anhelada excelencia empresarial.

Como se muestra en la matriz DF de la tabla 3, resume las respuestas manifestadas por los gerentes y coordinadores de calidad de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga y el Área Metropolitana.

Tabla 3. Matriz DF

OPORTUNIDADES DE MEJORA	FORTALEZAS
Pregunta 1. El 27,6% de las Pymes certificadas conforme..., han trabajado en forma exclusiva su SGC.	Pregunta 1. EL 72,41% de las Pymes certificadas conforme..., han acompañado su implementación con otras estrategias: Desarrollo tecnológico, Gestión del conocimiento, Tecnología de Información.
Pregunta 2. Las empresas no se apoyaron en otras prácticas de gestión como son: Justo a tiempo, Coaching, Reingeniería, BSC, Planeación por escenarios, 5 S, Benchmarking, Inteligencia de mercados, Alianzas Estratégicas, Compensaciones a empleados.	Pregunta 2. Las prácticas de gestión en las que se apoyaron las Pymes certificados conforme..., para obtener su certificación: 96,55% utilizó evaluación del desempeño. 86,21% utilizó Planeación estratégica. 34,48% utilizó Aprendizaje organizacional.
<u>NOTA.</u> Puede ser por desconocimiento de conceptos o porque no saben cómo	

OPORTUNIDADES DE MEJORA	FORTALEZAS
<p>utilizarlos, porque no hay interés en adoptarla.</p>	<p>24,14% utilizó sistemas de información. 20,69% utilizó cadena de valor. El 41,38% se apoyó en práctica propia y no comentó CUAL</p>
<p>Pregunta 3. El 55,17% de las Pymes certificadas considera suficiente y adecuado estar certificado.</p> <p><u>NOTA.</u> El alcance y aprecio que le dan al SGC es muy bajo y corto placista; su énfasis es hacia la Gestión de la Calidad.</p>	<p>Pregunta 3. <i>El 44,83% de las Pymes certificadas conforme... Consideran que no es suficiente y adecuado estar certificada, porque: “esto es un proceso en constante evolución”, “se requiere que la cultura de calidad sea una rutina en el desarrollo de los procesos y que el ejemplo inicie por la alta gerencia”, porque debe complementarse con otros SG, “porque es el inicio de un programa de mejora continua”; “es sólo una herramienta que permite crear estrategias de mejora continua”.</i></p> <p><u>NOTA.</u> Se evidencia la actitud de cambio, de filosofía de mejoramiento continuo., actitud largo plazo, se acepta diversidad de herramientas de gestión, actitud de adaptación, de transformación, porque de acuerdo a la actividad económica de la empresa hay que implementar otras prácticas de gestión que fortalezcan y se complementen.</p>
<p>Pregunta 4. No han solicitado servicios de capacitación o consultoría en el área de: Mercados, Producción, Logística, Finanzas, Costos, C. Exterior, Alianzas, tecnología. Sin embargo, estarían interesados en tomarlos.</p>	<p>Pregunta 4. Servicios de consultoría y/o capacitación que han solicitado en orden de mayor a menor importancia: Salud ocupacional, R. Humano, Normatividad legal, Administración</p>
<p>Pregunta 5. El 38% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000, afirman que el cumplimiento de sus expectativas fue TOTAL, una vez obtenida la implementación y certificación</p>	<p>Pregunta 5. El 62% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001.2000, afirman que el cumplimiento de sus expectativas fue PARCIAL una vez obtenida la</p>

OPORTUNIDADES DE MEJORA	FORTALEZAS
del SGC ISO 9001:2000.	<p>implementación y certificación. apropian y aplican lo que saben. Más bien se impone, sin inducir al cambio de actitud por convicción. El apoyo del ente certificador</p> <p><u>NOTA.</u> Hay problemas en la forma de implementar el modelo SGC, hay inconvenientes o desarticulación con los integrantes del proceso (empleados, clientes, proveedores, directivas, otros), Desconocimiento de métodos o herramientas o prácticas de gestión. Forma como se implementó o llevo a cabo el proceso.</p>
	<p><i>Pregunta 6. Más del 85% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000, se inquietan en mejorar aún después de la certificación, porque: Es el inicio de un proceso de mejora continua, la certificación es una escala para avanzar hacia la excelencia empresarial; se desea lograr una posición alta en la satisfacción del cliente y otras partes interesadas.</i></p> <p><u>NOTA:</u> <i>Las Pymes buscan cumplir dos propósitos: ser rentables con responsabilidad social.</i></p>
	<p><i>Pregunta 7. Nivel de reconocimiento y complementariedad entre norma ISO 9001:2000 y las Prácticas de Gestión:</i></p> <p><i>El 96% de las Pymes certificadas conforme..., se identifican con la frase de que la ISO 9001:2000 se complementa con las buenas prácticas de gestión.</i></p> <p><i>El 93,10% de las Pymes certificadas</i></p>

OPORTUNIDADES DE MEJORA	FORTALEZAS
	<p><i>conforme..., reconocen que la norma ISO 9001 no le dice el Cómo hacer las cosas y que no reemplaza a las buenas prácticas de gestión.</i></p> <p><u>NOTA.</u> La norma es como el patrón, el marco del cuadro de la pintura, de la imagen que quiere tener la empresa (socialmente sana y económicamente exitosa). La norma es un estilo de pintura, un modelo básico de acción empresarial. La norma es el punto de apoyo.</p>
<p>Pregunta 8. NO es complementario con las buenas prácticas de gestión porque: NO está relacionado con todas las áreas de la organización, podemos mejorar en las áreas involucradas, ejemplo: contabilidad y finanzas.</p>	<p>Pregunta 8. El 100% de las Pymes certificadas conforme..., manifiestan que el modelo norma ISO 9001:2000, es complementario con las buenas prácticas de gestión porque: Contribuye al fortalecimiento y crecimiento de la empresa; integra la satisfacción del cliente con la mejora continua; le permite a la alta gerencia optimizar el manejo de todos los recursos; es guía para garantizar la gestión empresarial; ISO busca la mejora continua y se necesitan de otras herramientas de gestión.</p> <p>“Hacer las cosas bien debe ir en la mente de todos”.</p> <p>“El éxito del modelo ISO depende de las buenas prácticas de gestión que realice la empresa.</p>
	<p>Pregunta 9. El 100% de las Pymes certificadas..., <u>expresan su interés en querer renovar</u> su certificación ISO 9001:2000, una vez expire porque:</p> <p>Deseamos continuar mejorando el negocio; ha sido un mecanismo que ha permitido lograr mejorar con base en el aprendizaje continuo; como negocio requiere mantenerse</p>

OPORTUNIDADES DE MEJORA	FORTALEZAS
	<p>dinámico con su entorno, las normas de calidad se adaptan a los cambios del mercado; queremos seguir luchando por ser una empresa líder a nivel nacional, reconocida por su constante innovación tecnológica y su amplia red de servicios que benefician a clientes y usuarios; para seguir mejorando y seguir ofreciendo los servicios con mejor calidad; nuestro país está inmerso en una economía global llena de retos permanentes, uno de ellos es el relativo a la competitividad de nuestras empresas, por esta razón consideramos mantener nuestra certificación vigente.</p>
<p>Pregunta 10. Sólo el 24% de las Pymes..., manifiestan un cambio en aumento desde el punto de vista financiero, y un 45% de ellas manifiestan que ese aspecto sigue igual. <u>NOTA.</u> Se dice eso porque o no se percibe o no se ve en hechos palpables o medibles, los cambios desde el área de finanzas. También puede ser porque están desinformados o porque no saben interpretar los coordinadores de calidad estos resultados en indicadores financieros. Porque la dirección no divulga y compromete a todas las partes interesadas, tanto al inicio como al final del proceso de mejora continua. No hay despliegue total de información financiera, donde se evidencie el éxito de la empresa.; porque este aspecto se encuentra en la norma en forma implícita y no se le da la total extensión de utilidad y conexión con las otras áreas de la Pyme.</p>	<p>Pregunta 10. El 86% de las Pymes certificadas..., afirman que después de certificado su SGC, se presentaron cambios significativos de AUMENTO en la perspectiva de procesos. Sólo en 5 aspectos El 69% de las Pymes certificadas..., afirman que después de certificado su SGC, se presentaron cambios significativos de AUMENTO en la perspectiva de clientes Sólo en 2 aspectos. El 56% de las Pymes certificadas..., afirman que después de certificado su SGC, se presentaron cambios significativos de AUMENTO en la perspectiva de proveedores. Sólo en 1 aspecto. El 49% de las Pymes certificadas..., afirman que después de certificado su SGC, se presentaron cambios significativos de AUMENTO en la perspectiva de colaboradores y participación del personal. Sólo en 1 aspecto.</p>

OPORTUNIDADES DE MEJORA	FORTALEZAS
<p>Pregunta 11. Se decide tomar como nivel mínimo de conformidad el 75% tomando en cuenta las siguientes consideraciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Son organizaciones certificadas con un SGC. 2. Los informes de auditoria reportaron un mayor número de no conformidades menores 3. Pareto 80/20% <p>Pregunta 11. Estado en que se encuentran las Pymes certificadas conforme..., de acuerdo a los 8 principios de calidad es: ESTADO DE POCO y CIERTO AVANCE</p> <p>Participación del personal 74% Enfoque de sistema para la gestión 73% Hechos para la Toma de decisión 58%</p> <p><u>NOTA.</u> Significa que hay un descuido en esos principios. No hay un esfuerzo intenso y equilibrado por sacar adelante todos los principios de calidad de la norma. Aún prevalece la actitud correctiva para el mejoramiento en estos aspectos.</p> <p>Tener un avance de 0 a 25% No hay una aproximación sistemática de la aplicación de los principios de la calidad la cual se ve reflejada en una desarticulación entre los principios de calidad y las operaciones del negocio.</p> <p>Tener un avance de 25% a 50%. Existe una aproximación reactiva basada en el problema o en la corrección; articulación parcial entre los principios de calidad y las operaciones del negocio.</p>	<p>Pregunta 11. <i>Estado en que se encuentran las Pymes certificadas conforme..., de acuerdo a los 8 principios de calidad es:</i> ESTADO DE AVANCE ALTO Y SIGNIFICATIVO Liderazgo 80% Enfoque al Cliente 80% Relación Mutuamente beneficiosa con los proveedores 79% Enfoque basado en proceso 77% Mejora Continua 75%</p> <p>51 a 75% Aproximación sistémica basada en la prevención, tendencias de mejoras intermitentes y aisladas.</p> <p>76 A 100% Se presenta evidencia del enfoque sistémico basada en la predicción, énfasis en la mejora continúa que se refleja en la plena satisfacción de los clientes</p>
<p>Pregunta 12. Dado que se presentaron “no conformidades menores”, en los</p>	

OPORTUNIDADES DE MEJORA	FORTALEZAS
<p>puntos de procesos de apoyo y realización de producto/servicio se observa que la mayor objeción estuvo dirigida hacia la corrección, falta de seguimiento de acciones correctivas, actualización, refuerzo, revisión periódica de lo establecido, fortalecimiento de auditorías internas, seguimiento a la implementación, mejora en la revisión de datos.</p> <p>Ausencia de seguimiento en la efectividad (observar y actuar) de las acciones de mejora emprendidas.</p>	
<p><i>Pregunta 13. El 22% de las Pymes certificadas..., manifiestan que las visitas de auditoría del ente certificador, contribuyó en la generación e implementación de acciones de mejora. en un 25%.</i></p> <p><i>El aporte para la mejora continua por parte del ente certificador, hace énfasis solo en el diagnóstico.</i></p>	<p>Pregunta 13. El 33% de las Pymes certificadas..., manifiestan que las visitas de auditoría del ente certificador, en un 75% contribuyeron en la generación e implementación de acciones de mejora. El 33% de las Pymes certificadas..., manifiestan que las visitas de auditoría del ente certificador, en un 50% contribuyeron en la generación e implementación de acciones de mejora.</p> <p>Un 66% de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga manifiestan que las vistas de Auditoría del Ente certificador han contribuido en la generación de acciones mejora entre el 50 y 75%.</p>

El siguiente paso, consiste en seleccionar los principios de mayor importancia en este estudio porque se detectan como debilidad, de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico mencionado anteriormente.

Al consolidar las debilidades, se identificaron que las más recurrentes con oportunidad de mejora son:

1. El 55.17%, de las Pymes consideran suficiente y adecuado estar certificado.

2. El 38% de las Pymes afirman que el cumplimiento de sus expectativas fue total una vez obtenida la implementación y certificación del Sistema de Gestión de Calidad SGC ISO 9001:2000.
3. El 45% de las Pymes manifiestan que desde el punto de vista financiero, siguen igual y no ha manifestado cambio alguno.
4. Las Pymes presentan un estado de poco y cierto avance porque ellas no presentan una aproximación sistemática de la aplicación de los principios de calidad, la cual se ve reflejada en una desarticulación entre los principios de calidad y las operaciones del negocio; también describe un estado donde existe una aproximación reactiva basada en el problema o en la corrección; articulación parcial entre los principios de calidad y las operaciones del negocio.

Los principios que se encuentran en dicha clasificación son: Participación del Personal, Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisión y Enfoque de Sistema para la Gestión

5. En los informes de auditoria de certificación aplicados a las Pymes, el aspecto más destacado fue “no conformidades menores”, en lo pertinente a: falta de seguimiento de acciones correctivas, refuerzos, revisiones periódicas de lo establecido, fortalecimiento de auditoria internas, seguimiento a la implementación de acciones de mejora y mejora en la revisión de datos.
6. El 22% de las Pymes manifiestan que las visitas de auditoria del ente certificador, contribuyeron en un 25% para la generación e implementación de acciones de mejora.

De otra parte, las fortalezas que se identificaron y susceptibles de refuerzo son:

1. El 72,41% de las Pymes han acompañado la implementación del SGC ISO9001: 2000 con otras prácticas de gestión: evaluación del desempeño, planeación estratégica, aprendizaje organizacional y práctica propia.
2. El 44.83% de las Pymes consideran que no es suficiente y adecuado estar certificado su SGC conforme a la norma ISO 9001: 2000, porque lo consideran el inicio de un programa de mejoramiento continuo y porque debe complementarse con otros sistemas de gestión.
3. El 62% de las Pymes afirman que el cumplimiento de sus expectativas fue PARCIAL, una vez obtenida la implementación y certificación ISO 9001:2000.

4. El 85% de las Pymes se inquietan en mejorar aún después de la certificación, porque: reconocen que la certificación es el inicio de un proceso de mejora continua y porque es una escala para avanzar hacia la excelencia empresarial.
5. El 96% de las Pymes reconocen la complementariedad entre el modelo SGC ISO 9001:2000 y las prácticas de gestión; el 93.10% reconocen que el SGC ISO 9001.2000 no dice el cómo hacer las cosas y que no reemplaza las buenas prácticas de gestión.
6. El 100% de las Pymes expresan su interés en querer renovar su certificación ISO 9001:2000 una vez expire, porque: es un mecanismo que ha permitido mejorar; porque el negocio requiere mantenerse dinámico con su entorno; para seguir mejorando y seguir ofreciendo servicios con calidad.
7. Después de certificar su SGC ISO 9001:2000, en la tabla 4 se indican los cambios que se presentaron, como se presenta en la tabla 4:

Tabla 4. Cambios percibidos por las Pymes después de certificadas

Pymes	Presentaron un cambio de:	Aspectos que se fortalecieron:
El 86%	Aumento en la perspectiva de procesos.	Eficacia en los procesos, acciones de mejora, eficiencia en las operaciones, facilidad de acceso a los datos y comunicación interna).
El 69%	Aumento en la perspectiva de clientes.	Reputación e imagen ante los clientes, satisfacción del cliente.
El 56%	Aumento en la perspectiva de proveedores.	Cumplimiento de compromisos
El 49%	Aumento en la perspectiva de colaboradores y participación de personal.	Grado de competencia de los trabajadores.

8. Las Pymes presentan un estado de alto y significativo avance, porque existe en ellas una aproximación sistémica basada en prevención, tendencias de mejora intermitentes; también se presenta evidencia del enfoque sistémico basada en la predicción, énfasis en la mejora continua que se refleja en la plena satisfacción de los clientes.

Los principios que se encuentran en dicha clasificación son: Liderazgo, Enfoque al Cliente, Relación Mutuamente Beneficiosa con los Proveedores, Enfoque Basado en Procesos y Mejora Continua.

Los principios elegidos como punto de partida para formular prácticas de gestión son: **Participación del personal, Enfoque basado en hechos para la Toma de Decisión y Enfoque de Sistemas para la Gestión.**

Por lo tanto, el enfoque de la investigación se orienta hacia estos principios debido a que ellos son parte fundamental y conceptual del modelo SGC ISO 9001: 2000 y porque las Pymes objeto de estudio por estar certificadas, deben buscar el enfoque sistémico con la aplicación armónica de todos los principios.

4. PRÁCTICAS DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES CERTIFICADAS CON ISO 9001:2000

Las Pymes podrán mejorar su desempeño en la medida que fortalezcan sus procesos básicos de Dirección, Realización del producto/Prestación del Servicio, Gestión de los recursos y Medición, análisis y mejora, a través de la implementación de prácticas de gestión que contemplen los principios de calidad del modelo ISO 9001:2000.

“Las empresas grandes, medianas y pequeñas permanentemente buscan su transformación. Para lograr tal propósito, es necesario que las Pymes enfrenten el nuevo reto que es el entender y atreverse a dar el salto para *“Dejar de ser un buen negocio para convertirse en una buena empresa”*.²⁸

Ser una buena organización implica, entre otras cosas, que se adopten nuevos cambios o actualizaciones en sus prácticas de gestión, que le ayuden a mejorar integralmente, de manera que sea posible identificar y satisfacer las necesidades de las diferentes partes interesadas.

Se observa que en los últimos cinco años existe una tendencia de los negocios PYME de Bucaramanga y su Área Metropolitana, hacia la aplicación y certificación del Sistema de Gestión de Calidad conforme a la norma internacional ISO 9001:2000.

Sin embargo, aunque los negocios PYME se han apropiado de ésta opción de sistema de gestión de calidad, ellos aún tienen la curiosidad y necesidad de conocer, aprender y dominar las prácticas de gestión, debido a que se presenta un desconocimiento generalizado de las organizaciones ante el *“Cómo continuar la transformación”* después de la certificación ISO 9001:2000; dicha afirmación, se aprecia con los resultados presentados en el capítulo anterior por la aplicación de la encuesta a las Pymes de Bucaramanga y su área metropolitana.

La Pyme certificada conforme a la norma ISO 9001:2000 presenta un desbalanceamiento entre el ¿Qué hacer? y ¿Cómo lograrlo?; la Pyme se concentra más en cumplir los requisitos de este Sistema de Gestión de Calidad, es decir, en el qué hacer y a veces no le presta atención a la interiorización del sistema que es el cómo hacerlo, conforme a su identidad y realidad empresarial.

²⁸ PYME. ¿Cómo Crecer?. Revista Dinero. Edición No. 198, Bogotá Febrero 6 de 2004. p. 84 a 86.

Una de las razones por la cual las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 de Bucaramanga y su área metropolitana no presentan un enlace fuerte y armonioso entre el Qué y el Cómo lograr tales objetivos, se debe a que no realiza de forma completa el ejercicio de identificar y asociar la naturaleza (estructura, cultura, estilo de gestión, estrategia) de su organización con los retos y desafíos específicos que tendrá que afrontar para lograr su excelencia empresarial.

El combinar estos dos elementos, la naturaleza de la organización y desafíos específicos que deberá asumir para lograr su transformación empresarial, serán los que determinarán la forma o la manera en que dichos principios de calidad se implementarán.

Hay múltiples maneras de aplicar los ocho principios de calidad en la Pyme, una de ellas son las **Mejores Prácticas de Gestión**; que no son otra cosa que *“Aquellas experiencias que para solucionar un problema, utilizan métodos o mecanismos que superan los resultados por unidades de negocio de similares características”*.²⁹

Es necesario que las pymes tomen conciencia de que para lograr la excelencia empresarial debe interiorizarse los ocho principios de la calidad para llegar a tener como filosofía empresarial: La Calidad en la Gestión, porque ella “... implica un concepto más amplio que se evalúa cuando una empresa está siendo dirigida en forma excelente y en permanente mejoramiento”³⁰. Para Luis Emilio Velásquez Director ejecutivo de Corporación Calidad, hablar de calidad en la gestión significa *“Tratar de construir organizaciones socialmente sanas y económicamente exitosas”*³¹.

El que la pyme tenga como punto referente ser una organización que busca mejorar continuamente la calidad en la gestión, es un buen comienzo; se tiene una visión integral de la pyme, como fuente generadora de riqueza humana y riqueza material; se tiene además la convicción de que todo lo que se quiere llegar a ser versus todo lo que se es, es señal de necesidad de cambio y de transformación organizacional, que le exige a la pyme pensar y trabajar sobre sí misma: su cultura, su estructura, sus empleados, su forma de hacer las cosas.

Las pymes, especialmente las certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 para que enfrenten los nuevos retos y aprovechen las oportunidades que les brinda el entorno, deben en forma paralela y complementaria trabajar en sí mismas y en sus negocios.

²⁹ JARAMILLO OSSA, Mauricio, Socio gerente general Nest GFC S.A. pág. 128. Cómo mejorar el desempeño de las compañías del país. Empresas Líderes de Colombia, Casa editorial El Tiempo, 2005.

³⁰ Revista Dinero Calidad en la Gestión, pág. 66. Julio 23/2004

³¹ Ibidem 28

“Las organizaciones que perduran deben trabajar en dos frentes: uno el de corto plazo con la necesidad de dar la hora; dos el de largo plazo, con la necesidad de construir y mejorar el reloj”. Empresas que Perduran.³².

Aunque la pyme reconoce y está informada de qué hacer; implementar y mejorar no es una tarea fácil. Los gerentes de las pymes no tienen el tiempo suficiente para realizar e impulsar las actividades de mejoramiento y para gestionar el negocio con resultados económicos satisfactorios.

La implementación de mejores prácticas de gestión implica previamente que la Pyme certificada defina y establezca un procedimiento general que le permita recopilar lecciones empresariales propias o de otros, teniendo siempre presente el sentido de qué se quiere y la oportunidad que se tenga.

Antes de averiguar e implementar las mejores prácticas de gestión de otros, es importante tener un profundo conocimiento y un inventario de las prácticas propias existentes, con el fin de tener una fuente de aprendizaje con la cual se evidencie que la pyme inició su proceso de transformación.

El proceso de transformación contiene los siguientes pasos:

1. Elaborar un Autodiagnóstico. Identificar en primera medida el estado actual de la organización considerando todas sus áreas o perspectivas y entorno; como segunda medida, cuestionarse en lo que se pretende lograr (Objetivos corto, mediano, largo plazo) para luego identificar las necesidades de cambio.

2. Análisis de Causas. Aquí es la búsqueda de los motivos y razones por las cuales se presenta cierto desfase entre lo deseado vs. lo que se es.

3. Búsqueda de alternativas de acción. En este paso se identifican las alternativas de acción para alcanzar el estado deseado. Para ejecutar los cambios necesarios, se debe buscar qué tipos de mecanismos propios o de otros se han utilizado para generar el impacto en el área específica requerida por la pyme que apunte a resultados satisfactorios.

La tarea básica es primero explorar, actualizarse e informarse de las lecciones y experiencias aprendidas e implementadas por otros, con el fin de apreciar y analizar los beneficios, ventajas y desventajas de dichas experiencias.

4. Selección y Apropiación de acciones. Elegir la práctica más adecuada para la Pyme, dependerá en gran medida de que tanto se conoce (identidad empresarial, velocidad para cambiar, tiempo de transformación, analista de

³² COLLINS, James C., PORRAS Jerry I. *Empresas que Perduran: Principios Exitosos de Compañías Triunfadoras*. Editorial Norma. México. 2003.

contextos) y de los objetivos que desea lograr. Es decir, la pyme podrá elegir, adaptar y ajustar las prácticas de gestión de acuerdo a su propia realidad de condiciones internas (estructura, cultura, estilo de gestión, estrategia) y circunstancias externas definidas en el Diagnóstico y Análisis de causas, con el fin de cumplir su objetivo particular (transformación y mejora de su desempeño).

*“En la medida que la pyme reconozca su identidad empresarial única, fácilmente se podrá realizar este paso de apropiación y adaptación de la práctica de gestión con eficacia y armonía”.*³³

5. Implementación de acciones de gestión. Unir y comprometer esfuerzos e intereses de los miembros de la organización involucrados para poner en acción y ejecutar conjuntamente dichas prácticas. Aquí se comienza a desplegar la aceptación del cambio, porque se quiere aprender haciendo, es decir, manos a la obra.

“Copiar las mejores prácticas no es aprender”. La Quinta Disciplina, Peter Senge. Editorial Norma.³⁴

6. Verificación de cumplimiento y efectividad. Dado que en un proceso de transformación es importante percibir y señalar el impacto y mejora generado, es necesario medir y evaluar tal implementación de prácticas de gestión de forma individual y colectiva. Esto implica, realizar durante y después de la implementación un seguimiento, con el fin de asegurar dos aspectos: primero, el cumplimiento de las actividades planificadas por los responsables, con los recursos y en los tiempos asignados; segundo, el impacto generado por la aplicación de las prácticas de gestión, el cual se refleja con la comparación de los resultados logrados vs. los resultados esperados por la Pyme.

Al final de este proceso de aprendizaje, el cual nunca termina, se contemplarán dos eventos: continuar con lo aplicado y fortalecerlo ó reiniciar el proceso de mejora correspondiente, el cual debe tener como ingredientes principales objetivos definidos e indicadores de gestión.

Justificación de selección de prácticas de gestión

“Con frecuencia ponemos énfasis en que debemos aprender de nuestros fracasos. Pero no solo eso sino también debemos aprender de los éxitos. Los esfuerzos para mejorar deben estar atentos a cualquier situación anormal, es decir, por un lado si una situación es anormalmente mala, debemos encontrar sus causas y eliminarlas para evitar que vuelva a suceder, mientras que por el otro lado, si una

³³ Ibidem 7

³⁴ SENGE. Peter. La Quinta Disciplina en la Práctica. Ediciones Juan Granicatorial Norma QUINTA DISCIPLINA.

situación es anormalmente buena, debemos entender sus causas y estandarizarlas para asegurarnos de que se repita; ambas situaciones están relacionadas con el mejoramiento de los procesos.”³⁵

El propósito de este capítulo es presentar una propuesta, una ayuda para las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 que se inquietan por mejorar y que buscan respuesta a las preguntas: ¿cómo hacerlo? ¿Qué prácticas de gestión utilizar para cumplir con los ocho principios de gestión de calidad?

Las prácticas de gestión descritas a continuación son para que las Pymes trabajen más en sí mismas y tomen conciencia que su excelencia empresarial, se logra incrementando la productividad en todos los ambientes organizacionales, trabajando con orden, sin desperdicio de tiempo o materiales, atendiendo bien a todas las partes interesadas y brindando satisfacción al cliente, siendo productiva³⁶.

Cada compañía cambia a su manera; para ello utiliza prácticas de gestión de acuerdo a sus objetivos, contexto, estructura y estrategia.

De ahí la importancia de buscar y conocer la experiencia y el pasado de otras organizaciones sin importar su estructura, tamaño y sector productivo al que pertenezca; lo esencial es averiguar y analizar las formas de trabajar (prácticas) con las cuales se han obtenido buenos resultados en su gestión.

Conocer las experiencias de otros aporta enseñanzas interesantes, sobre qué debe hacer y qué no debe hacer la Pyme? para competir con éxito hoy y en el futuro.

Justificación de selección de las empresas

Las prácticas que se presentan en este capítulo han sido utilizadas por empresas de diferentes partes del mundo, quienes son para las pyme´s un ejemplo de organizaciones que aprenden de sí mismas y de las demás.

Así mismo, el valorar la experiencia de otras empresas –en este caso de clase mundial- y revisar sus formas de hacer las cosas (prácticas de gestión), es un buen síntoma para reconocer que aprender de los mejores, es una práctica de gestión que invita a reconocer, interpretar y adecuar todas esas lecciones aprendidas, para que la pyme construya su propia experiencia de implementación de prácticas de gestión.

³⁵ Ibidem 6

³⁶ “Incrementar la productividad, preocupación permanente de los empresarios”. En: Normas y Calidad No. 56 /1er trimestre 2003.

Se escogieron pymes certificadas para este estudio porque se considera que la pyme que implementó y certificó su sistema de gestión conforme a la norma internacional ISO 9001:2000, es una buena señal, para decir que la pyme certificada ya ingresó al grupo promotor de la filosofía organizaciones que aprenden y se transforman.

El que la pyme se pregunte ¿y después de la ISO qué? es un indicador para reconocer que la certificación es el inicio y no el final de un camino hacia el mejoramiento continuo, porque se debe hacer la transición del patrón cultural de la “gestión de la calidad” a “la calidad en la gestión”.

Esta investigación busca animar a que las pymes revisen las prácticas de gestión de otras empresas (sin importar condición de tamaño, nacionalidad), las interpreten, las adopten, le hagan seguimiento y evaluación, con el fin de que en un tiempo no tan lejano, sean las pymes santandereanas certificadas, las que repliquen y divulguen a otras pymes, sus experiencias en prácticas de gestión, contribuyendo así, a que la comunidad pyme, evidenciando el ejemplo de otros, modifique el pensamiento de su negocio.

Para cumplir tal sueño, es necesario que las pymes certificadas conforme al SGC ISO 9001:2000, decidan ahora, empezar a construir historia empresarial dentro de su comunidad pyme.

La principal razón por la que fueron seleccionadas e incluidas las empresas de clase mundial en la presente investigación, ha sido porque algunos elementos aplicados por estas empresas en su gestión administrativa a través de las prácticas de gestión pueden llevarse y aplicarse a las pymes siempre y cuando se tenga en cuenta su contexto de operación, en especial su cultura organizacional, social y cultural, y porque han sido las organizaciones que han compartido y publicado sus experiencias empresariales en los diferentes medios de comunicación (libros, seminarios e Internet) con respecto a las prácticas de gestión implementadas por ellas; así mismo, son las empresas quienes recomiendan la utilización de dicha práctica, porque ya se han explorado, aplicado y modificado, obteniendo los resultados esperados.

A continuación se presenta el listado de empresas que han implementado una o algunas de las prácticas descritas en este capítulo para los principios del sistema de gestión de la calidad (participación del personal, enfoque de sistema para la gestión, enfoque basado en hechos para la toma de decisión), donde las PYME's de Bucaramanga y su Área Metropolitana certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 se encuentran débiles.

En esta búsqueda de prácticas de gestión se encontró que generalmente cada práctica está publicada como experiencia de la empresa que la utilizó; por lo tanto, este proyecto de investigación para respetar los derechos de autor por fuentes

secundarias, considera pertinente presentar las generalidades de cada una de estas organizaciones que se nombran en la tabla 5., las cuales han divulgado la utilización de éstas prácticas de gestión.

Tabla 5. Presentación empresas relacionadas en el proyecto

EMPRESA	GENERALIDADES
Siderúrgica Chaparral Steel	<p>La empresa Chaparral Steel, ubicada en Midlothian, Texas, posee y opera un molino de tecnología avanzada que fabrica productos de acero estructural y en barra. El 84% del capital de chaparral Steel pertenece a Texas Industries, Inc. (TXI), una empresa productora de cemento. Chparral steel es el segundo producto más grande de productos de acero estructurales en Norteamérica.</p> <p>www.chaparralsteel.com ;</p> <p>www.chaparralsteel.com/companyoverview/corporatephilosophy.html</p>
Cadena española de Hoteles NH	<p>Cadena española de Hoteles NH.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundada en 1978 en Navarra (España). NH Hoteles es en la actualidad el tercer grupo hotelero urbano de Europa, enfocado a clientes de negocios. • Es una compañía consolidada, con 25 años de existencia. • Presente en 19 países, tras la adquisición de las cadenas hoteleras holandesa Krasnapolsky, la mexicana Krystal y la alemana Astron. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Más de 240 hoteles con 35.000 habitaciones y 25 proyectos con cerca de 4.000 habitaciones. Casi 13.000 empleados de 106 nacionalidades. <p>www.nh.hotels.com/portal/PORTAL30hotels.com</p>
TELEPHIA	<p>TELEPHIA una firma que ofrece información para la industria inalámbrica. Desde 1999 es un proveedor de información para la industria móvil de las comunicaciones. su misión es ayudar a sus clientes en el análisis integrado de datos.</p> <p>www.telephia.com</p>
TACO BELL Cadena de restaurantes	<p>TACO BELL: Taco Bell Corp., (taco Bell) con sede en Irvine, California, es un subsidiario de la marca Yum Inc. (NYSE: YUM); es un restaurante de comidas rápidas al estilo Mexicano. Taco Bell ofrece tacos, burritos, quesadillas, Stuff Burritos a la parrilla, nachos y otras especialidad tales como el Crunchwrap Supreme, Taco Bell sirve a más de 2 mil millones consumidores cada año en más de 5.800 restaurantes en los Estados Unidos. www.tacobell.com</p>

Dow Corning	Dow Corning se creó en 1943 como una inversión conjunta entre Corning Glass Works (ahora Corning Incorporated) y The Dow Chemical Company, que continúan siendo titulares a partes iguales en la actualidad. En los primeros años, Dow Corning desempeñó un papel pionero en el descubrimiento de las siliconas. Hoy en día, la empresa se ha expandido hasta desempeñar el papel de líder mundial en tecnología e innovaciones basadas en el silicio. www.dowcorning.com
Hewlett Packard	“HP es un proveedor de soluciones de tecnología para consumidores, empresarios e instituciones de todo el mundo. Las soluciones de la compañía abarcan infraestructura de TI, dispositivos informáticos personales y de acceso, servicios globales, creación de imágenes e impresión para consumidores y pequeñas y medianas empresa.” http://welcome.hp.com/country/co/es/companyinfo/index.html
Bankinter	Bankinter es una marca de referencia dentro de la banca española por Internet. Desde su web site ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros, además de asesoramiento a clientes, simuladores de productos. www.ebankinter.com
FEDERAL EXPRESS	FEDERAL EXPRESS. La compañía de transporte expreso más grande del mundo. Empleados: Más de 136,000 alrededor del mundo, opera en más de 220 países y territorios. www.fedex.com
XEROX	XEROX provee de soluciones que le ayudan a administrar documentos en papel, electrónicos, en línea. Sin importar que usted maneje una oficina en casa, una Pyme o un corporativo, le ofrece hardware de alto valor, software, servicios y soluciones que le ayudan hacer más, rápido y fácilmente su trabajo. www.xerox.com.co
BANCO POPULAR España	Grupo Banco Popular, es una de las primeras entidades financieras de España: Ofrece una gran variedad de productos y servicios, entre los cuales podrá elegir los que mejor se adapten a sus necesidades. Tendrá a su disposición más de 2.200 sucursales -repartidas entre 6 Bancos- y más de 3.300 cajeros automáticos por toda España. http://www.bancopopular.es/escaparate/plantillapromo.asp?Prod=645
Gas Natural	Gas Natural es el resultado de la fusión de Catalana de Gas y Gas Madrid en el año 1991. Pero sus orígenes se remontan a 1843, la entonces Catalana de Gas y Electricidad fue una de las pioneras en

	<p>el terreno bursátil.</p> <p>Actualmente, el grupo se dedica al suministro de gas desde la propia fuente hasta el usuario final. Su cuota de mercado en España es de alrededor del 90% y es la cuarta empresa gasista de Europa.</p> <p>La Misión del Grupo Gas Natural es atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a sus clientes servicios y productos de calidad respetuosos con el medio ambiente, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.</p> <p>http://portal.gasnatural.com/servlet/ContentServer?gnpage=1-10-0&centralassetname=1-10-BloqueHTML-Home</p>
Multinacional Japonesa KAO Corporation	<p>Multinacional Japonesa KAO Corporation.</p> <p>Fabricante de productos de limpieza, belleza y la salud de uso diario, productos químicos industriales (grasas y derivados de aceite, agentes tensoactivos, etc.)</p> <p>www.kaocorporation.com</p>
CITIC	<p>CITIC Corporación Fiduciaria y de Inversión Internacional de China. (China International Trust and Investment Corporation).</p> <p>Fue la primera empresa propiedad del Estado que pasó por el proceso de reforma y la que ha permanecido en el mismo por más tiempo, desde 1979. Está entre los Bancos más grandes del mundo con más de 20 mil millones de US y más de 58.000 empleados y es hoy el brazo inversionista de China y su ventana financiera al mundo.</p> <p>www.citic.com/wps/portal</p>
La empresa D2D (Design to Distribution)	<p>La empresa D2D (Design to Distribution) es uno de los fabricantes de productos electrónicos por subcontrato más grande de Europa. Con sede en Kidsgrove, Gran Bretaña, la compañía posee más de 2.000 empleados.</p> <p>Su objetivo es aumentar la eficiencia, reducir los defectos y ofrecer más valor para el cliente continuamente. En 1990 concretó una alianza estratégica con Sun Microsystems, para proveer circuitos impresos. Hoy tiene además, entre otros clientes, a Dell, Gtech, Hewlett Packard y Madge.</p> <p>El interés de la compañía por la satisfacción del cliente es la clave de la excelencia comercial. Su misión es proveer a los clientes servicios de fabricación dedicados y que respondan a sus necesidades.</p> <p>D2D introdujo el Modelo de Calidad Europea en 1992. Se establecieron las mejores prácticas para satisfacer las prioridades de los clientes y, a través de sus propios programas de capacitación,</p>

	<p>estableció su camino a la calidad.</p> <p>El interés de la compañía por la satisfacción del cliente es la clave de la excelencia comercial. Su misión es proveer a los clientes servicios de fabricación dedicados y que respondan a sus necesidades, y así convertirse en parte confiable y valiosa de su cadena de abastecimiento.</p> <p>http://207.57.21.71/public/bak_olds/0962907819_carlos.htm caso asi trabaja un ganador</p>
AT&T.	<p>AT&T es sinónimo de avance en telecomunicaciones. Nuestra red está presente en más de 60 países y actualmente empleamos 66.000 profesionales en la red a nivel mundial.</p> <p>En la región del Caribe y América Latina AT&T ofrece una gran variedad de servicios, incluyendo: AT&T Virtual Private Networks, AT&T Connectivity Services, AT&T Remote Access Services, AT&T Business Internet Services, AT&T Global Managed Internet Services y AT&T Virtual Tunneling Services.</p> <p>Nuestro objetivo es brindar confiables servicios de red gestionados a empresas de todo tamaño alrededor del mundo. En América Latina, AT&T trabaja junto con sus clientes para que éstos logren un mayor retorno de sus inversiones en comunicaciones, brindándoles la capacidad, escala, alcance y fortalezas que actualmente demandan los usuarios.</p> <p>AT&T le ofrece valor, a través de la más avanzada, confiable y sofisticada red de comunicaciones del mundo.</p> <p>http://www.att.com/latin_america_es/</p>
MBNA AMÉRICA. Bank of América Agreement	<p>MBNA es la compañía independiente emisora de tarjetas de crédito más grande del mundo. La empresa, que opera en todo el territorio de Estados Unidos, Canadá, Irlanda, España, Reino Unido, también provee servicios de depósito a particulares, préstamos al consumidor y seguros.</p> <p>Las más de 28,000 personas que trabajan en MBNA están dedicadas a proveer a sus Clientes los mejores productos respaldados por un excelente servicio.</p> <p>http://www.mbna.com/espanol/sobreMBNA_index.html</p>
Editorial	Peter Olson, presidente ejecutivo de la editorial Random House,

Random House	unidad de Bertelsmann AG, enfrentó estas preguntas el año pasado al lanzar un programa de sabáticos remunerados para sus empleados más antiguos.
Natura (Brasil)	<p>Natura, es uno de los mayores fabricantes de cosméticos y productos de higiene y perfumería de Brasil, Cuenta con mas de 2.500 empleados.</p> <p>La organización tiene como objetivo convertirse en líder de su segmento en América Latina. No existen plazos para lograrlo, pero hoy Natura mantiene operaciones comerciales y de marketing en Argentina, Chile y Perú y representantes de ventas en Bolivia aun cuando exporta al año apenas el 3% de su portafolio de 450 productos.</p> <p>www.natura.com</p>
Ford Motor	<p>La Compañía Ford , entró en el mundo comercial el 16 de junio de 1903, cuando Henry Ford y 11 socios comerciales firmaron la incorporación de los productos automovilísticos de la compañía. Llegó a Colombia en 1932.</p> <p>Su VISION: “Ser la compañía líder mundial orientada al consumidor mediante nuestros productos y servicios automotrices.”</p> <p>Su MISION: “Somos una familia global con una tradición de la cual estamos orgullosos, comprometidos con pasión a proveer alternativas de movilidad para la gente alrededor del mundo.”</p> <p>http://www.ford.com.co/corporativo.aspx?id=ford_colombia</p>

Con el fin de dar a conocer al lector las diversas prácticas propuestas se presenta un inventario que relaciona las prácticas de gestión con los tres principios de calidad seleccionados como oportunidades de mejora en las pymes.

La recolección de las prácticas de gestión tiene la siguiente estructura: Nombre de la práctica, Objetivo y acciones de gestión.

4.1 PRINCIPIO 3. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

La participación del personal es la columna vertebral de todos los procesos de mejoramiento y obviamente el modelo propuesto por la norma ISO 9001 no es la excepción.

El éxito demostrado por las organizaciones en el mundo sin importar el sector, tamaño, tipo, está basado en la generación de ideas, participación de

colaboradores y trabajo en equipo.

En la tabla 6 se presenta: el significado del principio participación de personal, los beneficios que las empresas pueden obtener con la correcta aplicación de las prácticas de gestión que se sugieren.

Tabla 6. Principio 3. Participación del personal.

Principio 3 – Participación del personal	
El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.	
Llevar a la práctica, es decir, Implementar este principio traerá beneficios como:	Aplicar este principio conduce a que sus integrantes:
<ul style="list-style-type: none">  Un personal motivado, involucrado y comprometido dentro de la organización.  Innovación y creatividad en promover los objetivos de la organización.  Un personal valorado por su trabajo.  Un personal deseoso de participar y contribuir a la mejora continúa. 	<ul style="list-style-type: none">  Comprendan la importancia de su contribución y su papel en la organización.  Identifiquen las limitaciones en su trabajo.  Acepten la responsabilidad de los problemas y de su resolución.  Evalúen su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.  Busquen activamente oportunidades para aumentar sus competencias, conocimiento y experiencia.  Compartan libremente conocimientos y experiencia.  Discutan abiertamente los problemas y cuestiones.
Prácticas de Gestión	
<ul style="list-style-type: none"> - Nombramiento del Personal: Programas de Formación y Desarrollo de Personal /Capacitación; Programas de Selección y Retención de empleados; Sistema de contratación e inducción del personal. - Organización del Personal: Equipos Autodirigidos; Equipos Virtuales; Reestructuración de Funciones y Responsabilidades; Programa de Desarrollo Profesional; Sistemas de comunicación formal, informal; Empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño: Evaluación de niveles de satisfacción de los empleados; Conocimiento de las necesidades y expectativas de los empleados; Evaluación multidireccional; Sistema de sugerencias; Auto evaluación y Co evaluación del desempeño individual y colectivo. - Recompensa: Pago por Gestión; Sistema de compensación, reconocimiento individual y grupal; sistema de incentivos.

<p>- Aprendizaje: Equipos de trabajo y proyectos de mejora; Acompañamiento-mentor; Ampliar el conocimiento; Intercambio de saberes; Formación y Desarrollo Profesional; comités de mejora.</p>	
---	--

La anterior descripción del principio de participación del personal indica su significado, bondades de su implementación y los logros que obtendrán sus integrantes, más no las acciones a implementar para obtener los resultados esperados.³⁷

Para las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000, la declaración de este principio participación del personal pretende mostrar que tan clave es para ella la participación de su gente en este proceso de transformación y de mejora continua. Así mismo, se puede utilizar como punto de partida al momento de hacer énfasis en el diseño, organización, ejecución y seguimiento de estrategias de talento humano que ayuden a cumplir el objetivo estratégico de la organización.

Aunque el principio de participación del personal es tan importante como todos los otros principios, tiene una preferencia especial, ya que en él se involucra directamente un elemento complejo como es el recurso humano

4.1.1 Prácticas de Talento Humano.

“Las prácticas administrativas del talento se pueden agrupar en cinco grupos:

- a. Nombramiento de personal: Involucra todo lo relacionado con selección, reclutamiento, contratación, promoción, planeación de sucesión, administración, planeación de la fuerza laboral, diversificación, reducción de tamaño, terminación de contratos y despidos.
- b. Organización del personal: La manera como el trabajo está estructurado en tareas, trabajos, encargos, procesos o equipos; cómo se forman las unidades organizacionales y cómo estas unidades se interrelacionan, incluida la estructura de la organización, la reestructuración, la formación de equipos, el diseño de empleos y las comunicaciones.
- c. Aprendizaje: Actividades que amplían el conocimiento, calificaciones y habilidades de la fuerza laboral, incluida la planeación del desarrollo

³⁷ Revisión de las normas UNE-EN en ISO 9000 de SGC para el año 2000 son coherentes con los diferentes mensajes y documentos redactados por el Comité Técnico redactada 176 de ISO para facilitar a los usuarios de las normas el conocimiento de los cambios que se han producido”.)

individual, el desarrollo profesional, el entrenamiento en el trabajo, el entrenamiento fuera de la empresa, el desarrollo administrativo y ejecutivo, el aprendizaje autodirigido, la educación en el trabajo, la certificación de especialidades, los programas rotativos y el reembolso educativo.

- d. Desempeño: hace referencia a los procesos de administración del desempeño de los negocios e individual de la compañía, incluidas la formación de metas de la organización y la asignación de metas a las funciones, unidades, equipos o individuos; las prácticas y actividades individuales o a nivel de equipo involucradas en el desempeño, incluidas la descripción de funciones o las tareas, expectativas de desempeño (comportamientos y resultados), las medidas de desempeño, los sistemas de sugerencias, los proyectos especiales, las presentaciones y las supervisiones.
- e. Recompensa: Compensación y reconocimientos totales que ofrece la compañía, incluidos sueldos o salarios básicos e incrementos de sueldos y salarios, incentivos y primas, primas de reconocimiento, planes de ahorros, pensiones, planes de adquisición de acciones, propiedad y opciones: reconocimiento psicológico, beneficios de salud, beneficios de bienestar, beneficios de estilo de vida, vacaciones y tiempo libre remunerado, un sitio de trabajo agradable, celebraciones y recuerdos³⁸

A continuación se muestran de algunas de las prácticas de gestión de talento utilizadas por las empresas que evolucionan constantemente; la descripción y comprensión de ellas no es difícil; por el contrario, algunas podrán ser obvias y comunes a nuestro estilo de gestión del talento; lo importante de rescatar aquí, como dicen ROURE, Juan. y RODRÍGUEZ Miguel A³⁹ "...son las experiencias de terceras empresas que después de realizar varios ensayos y haber perfeccionado el manejo de dicha práctica en su compañía, se atreven a compartir divulgando parte de su proceso de gestión de recurso humano, dando algunas pistas especiales a otras empresas", que para este caso son Pymes certificadas conforme al SGC ISO 9001:2000 para que tomen nota y tengan presente que de acuerdo al contexto en el que se esté operando, se construye y aplique su propia práctica de gestión de talento humano, avanzando de forma más rápida en su proceso de transformación, el cual iniciaron al momento de decidir implementar dicho Sistemas de Gestión de Calidad.

³⁸ GUBMAN Edward L. El Talento Como Solución. Editorial Mc Graw Hill, 2000.

³⁹ ROURE, Juan., RODRÍGUEZ Miguel A. Aprendiendo de los Mejores. Editorial Gestión 2000.com., Barcelona 2001, 1ª Edición.

Práctica 1: SELECCIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

Objetivo:

La máxima importancia de la compañía Siderúrgica Chaparral Steel es poder innovar y mejorar rápidamente con la adecuada selección, formación y desarrollo profesional de sus empleados.

Buscar colaboradores innovadores que continuamente pongan en entredicho el status quo.

Acciones de gestión:

En Siderúrgica Chaparral Steel, la adecuada política de rotación de puestos de trabajo y turnos de trabajo, se procura que en cualquier momento y en cualquier lugar los equipos de trabajo posean habilidades y los conocimientos necesarios.

Las personas se seleccionan más por su potencial, su actitud ante el aprendizaje y entusiasmo, que por su formación.

Para asegurar su proceso de selección, la compañía hace que los candidatos tras pasar el filtro de su departamento de recursos humanos se entrevisten con al menos cinco empleados, entre ellos, dos capataces. La decisión final depende del capataz con el que se trabajará directamente.

“Los líderes de los equipos de trabajo de la compañía son elegidos tanto por su habilidad para desarrollar conocimiento a partir de información como por su capacidad para transmitirlo. En esta empresa todo el mundo independientemente de su antigüedad, rota por los tres turnos de trabajo, con lo que se consigue que conocimientos y habilidades se acumulen por igual”⁴⁰.

Práctica 2: SISTEMA DE CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

Objetivo:

Diseñar políticas de contratación y formación determinantes para el éxito de su estrategia de servicio.

Posibilitar que todo el mundo se desarrolle profesionalmente y, por lo tanto, se mantenga motivado.

⁴⁰ Ibidem 39

Acciones de gestión:

Normalmente, la empresa NH cubre cualquier puesto de trabajo mediante promoción interna. Esta posibilidad de promoción es un incentivo al alcance de todos los integrantes de la cadena.

Los gerentes nuevos pasan 3 meses de formación en distintos hoteles de la cadena para conocer profundamente su forma de operación. A partir de esta formación se busca que se desarrolle un Estilo de Gerencia Personal.

En los criterios generales de contratación se dice expresamente que a la hora de contratar se dará preferencia a las habilidades personales (capacidad de relaciones sociales, motivación, entusiasmo, capacidad de aprender, etc.) por encima de la capacitación técnica y que se presupone que las personas contratadas permanecerán de forma indefinida en la empresa.

Es mejor aplicar sus estándares de servicio “a través de individuos carismáticos que a través de robots programados⁴¹”.

Práctica 3: PROGRAMAS DE RETENCIÓN DE EMPLEADOS

Objetivo:

Retener a los empleados más importantes para su compañía. Una vez los empleados están en la puerta, debe comenzar la batalla por mantenerlos dentro de la empresa.

Posibilitar que todo el mundo se desarrolle profesionalmente y, por lo tanto, se mantenga motivado.

La empresa debe averiguar qué es lo que motiva a sus empleados, conocer sus intereses y expectativas.

Acciones de gestión:

En Telephia, la gerencia realiza tres reuniones al año para examinar el desempeño de sus empleados y sus oportunidades. Los ejecutivos señalan sucesores para puestos claves e identifican a aquellos interesados en ser promovidos.

Todd Davis, vicepresidente de atención al público Franklincovey, una empresa

⁴¹ Ibidem 39

consagrada a buscar soluciones organizacionales comenta: Trabaje con las personas que se vinculan directamente con usted a fin de ampliar sus destrezas y alentarlos a hacer más. Los estudios demuestran que empleados de primera línea, tales como representantes de ventas o de atención al público, obtienen más satisfacción de sus labores cuando los gerentes le brindan la autoridad y los recursos para solucionar problemas con los clientes.

“La gente desea tener cosas y autoridad para hacer su tarea de manera correcta”. “Mi tarea es adiestrar a otros gerentes para que conozcan a sus empleados y confíen en ellos”. Los empleados desean saber que sus organizaciones serán exitosas y que les asegurarán un empleo y un futuro, dice Branham. Ellos tienen preguntas que formular a sus líderes: ¿Conducirán la nave a un buen puerto? ¿Puedo tener confianza en lo que dicen? ¿Me tienen confianza?. Los líderes deben inspirar certidumbre a los empleados con una visión clara, un plan que pueda funcionar y la creencia en la competencia del empleado para concretar tareas. Así se podrán aumentar los vínculos entre los empleados y altos ejecutivos⁴².

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en la pyme?

Para que la pyme incorpore prácticas de gestión de talento humano en su estilo de negociación con su mercado clientes, es necesario que considere tres puntos básicos:

1. “No se puede cambiar o mejorar lo que no se conoce”, esta frase orienta a la necesidad de elaborar un diagnóstico de talento humano al interior de la pyme para averiguar e identificar entre otros aspectos: ¿Qué esperan los empleados de la organización?, ¿Qué los motiva?, ¿Qué intereses y expectativas personales y profesionales tienen?, ¿Cuál es su nivel de satisfacción laboral y personal?, ¿Qué actitud se percibe ante el cambio, a lo nuevo? ¿Cómo califican las condiciones de trabajo físicas, de seguridad y laborales? ¿Qué les falta para complementarse y mejorar su desempeño laboral?. Es decir, determinar los procesos de gestión humana (nombramiento de personal, organización del personal, aprendizaje, desempeño y recompensa) que se encuentran débiles.
2. Defina y establezca un objetivo estratégico de talento humano que simultáneamente apunte a solucionar la situación detectada en el diagnóstico y estar alineado con el objetivo estratégico de la pyme.
3. De acuerdo al objetivo estratégico humano planteado, se debe elaborar un Plan de acción para el talento humano con el fin de conseguir los resultados propuestos.

⁴² Periódico El Portafolio, 29 de Agosto de 2005, Harvard Business School Publishing. Judith A Ross.

Como se comenta en este punto, existen 5 grandes categorías de prácticas de gestión de talento humano, en las cuales la pyme puede apoyarse y orientar todos sus esfuerzos y recursos de acuerdo con el contexto, la estructura y estrategia que tenga la pyme.

- Las prácticas de nombramiento y selección de personal, se deben enfocar: Más hacia la actitud que tiene el empleado ante la vida, el trabajo, hacia el aprendizaje, hacia el cambio y las habilidades para aprender, para comunicar, para negociar, para comprometer. Uno de los aspectos a los cuales se le debe dar más relevancia y por ende mayor valoración es a las actitudes y habilidades de la persona; quedando así, en segundo lugar las capacidades técnicas o aptitudes.
- En el proceso de Selección de personal deben participar empleados claves, como pueden ser líderes del proceso que se relacionarán directamente con el candidato al cargo. Esto se hace, con el fin de generar compromiso y participación activa de todos los empleados con los procesos de la empresa. Dado que, los empleados de la pyme participan directa e indirectamente en casi todos sus procesos, es posible que el líder general de la pyme y el líder del proceso en cuestión, se comprometan y con su opinión, colaboren con la toma de decisión de selección y nombramiento del personal.
- Para ello, es necesario establecer un juicioso y firme proceso técnico de selección y contratación del personal. Eso significa, tener, interpretar y utilizar apropiadamente los manuales de definición de perfil de cargos, con todos sus elementos (nombre del cargo, definir jefe inmediato y personal a cargo, definir tareas y funciones a desempeñar, establecer los métodos y procesos para ejecutar las tareas asignadas, definir responsabilidades físicas, sociales, definir requisitos de tipo académico, experiencia laboral, experiencia profesional, requisitos de tipo físico, otros).
- El proceso técnico de nombramiento del personal debe permanentemente evaluarse y actualizarse, con el fin de incorporar a la pyme de acuerdo a su contexto, estructura y estrategia, modelos de gestión humana que ayuden a perfeccionar el proceso de selección y nombramiento del personal; por ejemplo, la selección de personal por “competencias”, que se dirige a demostrar en la práctica, el saber hacer, con la ejecución efectiva de las tareas asignadas, en los procesos correspondientes.
- Establecer un efectivo plan de promoción interna de manera que se brinde a todos los empleados de la pyme, la oportunidad de mejorar su calidad de vida laboral, familiar y personal. El procurar que un empleado ascienda, es motivador para que ellos de manera recíproca entreguen todo su potencial intelectual, físico, emocional y social para el logro de los objetivos de la empresa. Eso significa que la pyme debe contemplar como táctica de

motivación, el reclutamiento interno, manifestada de varias formas: ascensos, transferencias de unos procesos a otros, rotación de puestos de trabajo y turnos de trabajo, conversatorios donde cada persona socialice las funciones, responsabilidades y resultados de su cargo.

- Es motivador para el personal, evidenciar que una de las políticas aplicadas por la pyme es considerar como primera fuente de recurso el personal interno. Eso significa que hay confianza en el talento humano que se tiene, que se cree en el desarrollo personal y profesional realizado por el empleado dentro como afuera de la pyme.

- Hay que definir y utilizar políticas con las cuales se creen espacios de motivación que inviten y persuadan a los empleados a fortalecer su identidad y alinearla con la cultura y estructura de la pyme. Algunas de ellas son: saber que en la selección y nombramiento de personal es prioridad el reclutamiento interno, se piensa primero en el personal que se tiene; permitir que los líderes del proceso participen con su opinión y valoración, en el proceso de nombramiento del personal; asignar como responsable de la inducción de determinado cargo a la persona con más experiencia en el proceso que tenga cualidades para enseñar y transmitir conocimiento, de manera que se imparta un entrenamiento completo y profundo; que en la gestión de nombramiento de personal haya preferencia por las habilidades personales y no por las capacidades técnicas; que la contratación se hace bajo condiciones laborales de largo plazo, con el fin de generar bienestar, con servicios especiales y complementarios al empleado de la pyme; realizar sesiones grupales e individuales para escuchar intereses, expectativas y preferencias de los empleados para desarrollar mejor su trabajo; propiciar que el personal pase de un estado laboral informal a un estado de profesionalización (tener título técnico o profesional) donde el empleado tenga un tratamiento personal y profesional mayor porque está cualificado para ocupar su cargo.

- La contratación de personal debe enfocarse hacia la negociación progresiva, es decir, establecer con los empleados (nuevos o no) relaciones de largo plazo, basadas en el entusiasmo, la confianza, la comunicación, responsabilidad y compromiso. La pyme debe hacer énfasis en que la contratación es algo más que cumplir con una operación laboral y comercial; es construir una relación de trabajo colaborativo donde prime más la complementariedad que la exclusión, es decir, ser aliados y no rivales; la pyme es un sistema y los empleados por convivir en él, deben verse y actuar como co-creadores; por ser colaboradores para la pyme ha de imperar un clima de confianza y respeto hacia el otro; hacer que el ingreso a esta red se haga con entusiasmo, facilita que los empleados quieran unir esfuerzos y talentos porque desean que la pyme logre resultados.

- La Dirección o empresario pyme, para transmitir los valores y principios de la pyme, debe primero aprender y aplicar dentro de su proceso gerencial todas las maneras posibles para generar confianza, respeto y desarrollar la capacidad para conocer y entender a los empleados. El empresario pyme debe pensar, sentir y actuar coherentemente de acuerdo a los principios y valores de la pyme; él ha de ser un ejemplo para los empleados. Sólo así, se podrán generar espacios que inviten a un cambio de conducta en todos los empleados de la pyme; si los empleados son testigos de cambios de actitud en los otros, en especial del líder de gerencia, ellos se motivarán a cambiar su manera de ser y de actuar. Algunos de los comportamientos que apoyan la confianza son: Responsabilidad, Colaboración e Iniciativa.
- Responsabilidad significa permitir que el empleado actúe con autonomía; si al empleado previamente se le informa y enseña, él será capaz de observar, analizar una situación, tomar una decisión y actuar asumiendo los resultados que se den. Es asignar tareas, compartir información y delegar en ellos atribuciones para que ellos operen con un margen de maniobra, generando nuevos pensamientos y acciones que serán soluciones para los diferentes problemas que enfrente la pyme.
- Colaboración significa fomentar que los empleados trabajen conjuntamente, que tengan la actitud de compartir y deseo de complementarse, enseñando y aprendiendo de otros. Inculcar en los empleados actitud de colaboración genera aceptación y concentración para recibir instrucciones.
- Iniciativa hace referencia a que la pyme debe brindar al empleado la posibilidad de expresar y manifestar abiertamente en espacios particulares (Talleres, Conversatorios, Comités, Foros, otros) y sin ningún tipo de censura sus inquietudes, incomodidades y sugerencias. Es permitir que el empleado cuando se enfrente a una situación particular, tome decisiones y actúe en pro del logro de los objetivos de la pyme, los cuales ya conoce y comprende.
- Para desarrollar la creatividad de los empleados, en la pyme debe imperar un ambiente de no temores: al fracaso, a decidir, a lo desconocido, a lo nuevo. Para ello, debe tenerse como filosofía pyme que la equivocación es una oportunidad de aprendizaje; tanto del éxito como del fracaso hay que rescatar siempre la lección aprendida; que las situaciones inesperadas son retos que el empleado debe aprovechar para demostrar su capacidad creativa y desempeño personal y profesional que se tiene en el trabajo.
- La pyme será exitosa y se transformará rápidamente con efectividad en la medida de que el ambiente laboral que impera en la organización contribuya a que cada uno de los empleados ejecute su propia transformación personal y profesional por la convicción de que cada vez que se logre una mejora y triunfo

personal, se contribuye también al logro de los objetivos de la pyme a la cual pertenece.

Práctica 4: REESTRUCTURACION FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Objetivo:

Planificar y mejorar su gestión de recursos humanos.

Diseñar políticas de recursos humanos con las cuales se pueda alinear el personal de la empresa a su estrategia.

Acciones de gestión:

En TACO BELL, se alteró de forma profunda los papeles y responsabilidades en todos los niveles jerárquicos de la compañía.

Lo primero que se cambió fue su estructura directiva, puesto que vio que no podía llevar a cabo la nueva estrategia mientras su vieja estructura continuara.

Para competir en servicios y mantener precios bajos los restaurantes tenían que estar dirigidos por personas motivadas, con talento y provistas de toda la información relevante relativa a sus restaurantes.

En 1988, había un supervisor cada cinco restaurantes; en 1991, uno supervisor cada veinte.

Los supervisores en lugar de dirigir y controlar a los responsables del restaurante como solían, les proporcionan preparación y apoyo.

Se introdujeron cambios en los procesos de fabricación y elaboración de platos, la dirección de Taco Bell consiguió que los empleados de sus restaurantes tuvieran que dedicar quince horas menos a las tareas de la cocina y que por lo tanto, pudieran dedicar ese tiempo extra al servicio de sus clientes.

El centro de atención de trabajadores y responsables de restaurante ha pasado de la cocina al restaurante; de la preparación de platos al servicio al cliente.

Se cambio las características del perfil de las personas que son contratadas.

Estrategia menos C: Menos cocina. Bajo esta estrategia, la cocina del restaurante se convirtió en una unidad de armar y calentar. Se elimino todo el trabajo de cortar y cocinar. La redistribución del trabajo produjo una modesta

disminución en los costos agregados de mano de obra. Esta estrategia hizo los productos alimenticios consistentes en todas las Taco Bell propiedad de la corporación y redujo el tamaño de la cocina, transfiriendo actividades a una estación central.

El programa se diseñó para invertir la configuración de espacio del restaurante típico, de la razón antes citada de 70%/30% a una razón de 30% de cocina y 70% de área para los clientes. Esto se hizo mediante una simplificación del proceso de preparación de comidas en el restaurante. Bajo Menos C la carne molida, el pollo y los frijoles llegaban al restaurante precocidos y con especias, en bolsas plásticas que podían hervirse por un periodo específico hasta que alcanzaran una temperatura para servir. Menos C tuvo varios efectos. Primero, permitió a los Gerentes de restaurante GR, a los Gerentes Asistentes de Restaurantes GAR y al personal, concentrar más su energía en asuntos que afectaban la calidad del servicio y las ventas.

La capacitación para los GR y los GAR siguió reflejando una estrategia de recursos humanos basada en la alta rotación de personal⁴³.

Práctica 5: PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL

Objetivo:

Introducir un profundo cambio en su Programa de Desarrollo Profesional.

Buscar que sus empleados estén satisfechos con su empresa.

Propiciar un ambiente donde sus integrantes puedan compaginar sus obligaciones familiares y laborales.

Acciones de gestión:

Las personas de Dow Corning siempre están dispuestas a escuchar y saben pensar con flexibilidad, y gracias a ello podemos invertir en la sociedad, informar sobre nuestros productos, ser expertos en eficacia, promover el crecimiento y mucho, mucho más.

Procedimiento:

La empresa proporciona a sus empleados documentos en los que se recogen las distintas funciones corporativas, con el fin de que éstos puedan diseñar

⁴³ Ibidem 39 Aprendiendo de los Mejores

Planes de Desarrollo Profesional coherentes con las estrategias de la compañía.

La empresa también explica a sus directivos los contenidos y filosofía de su Programa de Desarrollo Profesional y les proporciona formación para que éstos aconsejen a sus colaboradores y supervisen sus planes de desarrollo profesional.

De los 261 indicadores clave de resultados, que son las métricas usadas habitualmente en la compañía para hacer seguimiento a su proceso de transformación, 21 (un 8%) están relacionados con el seguimiento de aspectos relacionados con su política de Recursos Humanos⁴⁴.

Práctica 6: PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo:

Mejorar continuamente la gestión de recursos humanos.

Recuperar el antiguo papel de complemento de la labor de gestión de personal desempeñada por todo directivo de Hewlett-Packard.

Identificar por qué algunos directivos tienen una mayor inspiración y son capaces de inspirar a sus colaboradores.

Acciones de gestión:

En Hewlett-Packard, se replanteó la visión de la compañía: Facilitar, medir y mejorar la calidad de la gestión y el trabajo en equipo.

Contribuir a la toma de decisiones de la compañía y facilitar cambios consistentes con los valores básicos de HP.

Gestionar los procesos relacionados con los recursos humanos de HP, es decir, aquellos procesos de los que el departamento es responsable directo.

Para que todos los profesionales que trabajan en el área de personal a nivel mundial tuvieran una clara idea de esta nueva visión, Peterson desarrolló el video "Crear el entorno" para socializar, aclarar y explicar todo lo relacionado con gestión de personal.

Así mismo, se plantearon otros objetivos para el Departamento de R. Humanos

⁴⁴ Ibidem 39 Aprendiendo de los Mejores.

de HP. Como son: Conseguir que todos sus miembros y los directivos de línea de la organización comprendan claramente cuál es su papel; Alcanzar objetivos de ruptura en la gestión de sus procesos, crear nuevos modelos organizativos para proporcionar con eficacia sus servicios y usar eficientemente la tecnología de la información; estimular el cambio en áreas como el trabajo en equipo, el diseño organizativo, la mejora de la calidad y desarrollo del personal.

Realizar el trabajo de campo de recolección de información de los 170 de sus directivos de todo el mundo y exponer las conclusiones a todo el personal⁴⁵.

Práctica 7: COMUNICACIONES

Objetivo:

Lograr una comunicación efectiva, es decir fluida comunicación interna.

Mantener un estrecho contacto con sus empleados.

Diseñar canales de información formales e informarles para transmitir información.

Utilizar medios modernos para transmitir información.

Evaluar la eficacia del proceso de comunicación.

Acciones de gestión:

Bankinter es una marca de referencia dentro de la banca española por Internet. Desde su site, ebankinter.com, se ofrecen una amplia gama de productos y servicios financieros, además de asesoramiento a clientes, agregadores, simuladores de productos.

Ha desarrollado una aplicación informática llamada FORO. Con el fin de que todos sus integrantes disfruten de un espacio virtual en el que comparten ideas, sugerencias, inquietudes, hacer preguntas, o cuestionar los planteamientos de la dirección.

Su consejero delegado dedica alrededor de 1 hora diaria para participar en dicho Foro.

Los empleados del Banco se conectan diariamente para participar activamente

⁴⁵ Ibidem 39 Aprendiendo de los Mejores.

en los debates o para mantenerse informados⁴⁶.

Práctica 8: MÉTODOS DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRECTA

Objetivo:

Crear un clima de organización que promueva una comunicación lo más abierta posible

Favorecer la comunicación entre directores y empleados

Acciones de gestión:

FEDERAL EXPRESS y XEROX .

Métodos para conseguir que sus empleados se puedan comunicar directamente con la Alta dirección.

Se tiene un noticiario interno llamado UPDATE.

Se tiene un circuito cerrado de televisión FXTV donde se emiten programas especiales de calidad; los empleados pueden llamar y hacer preguntas. A través de este sistema de televisión se emiten programas diarios sobre los Indicadores de la Calidad en el Servicio.

El sistema Encuesta/Realimentación/Acción, consigue el estar en contacto con sus empleados.

Los Directivos de Xerox siempre están a disposición de sus colaboradores para discutir o comentar cualquier tema.

Se ha institucionalizado el “Día sin reuniones”, en los que los directivos recorren el lugar para comunicarse formalmente con sus empleados⁴⁷.

⁴⁶ Ibidem 39 Aprendiendo de los Mejores.

⁴⁷ Ibidem 39 Aprendiendo de los Mejores.

Práctica 9: EMPOWERMENT

Objetivo:

Promover el compromiso, autonomía y la iniciativa de todos los miembros de la organización.

Otorgar una amplia capacidad de decisión, por haber dado dichas atribuciones.

Establecer una organización lo más plana posible, tanto en estructura organizacional, cultural y mental.

Acciones de gestión:

En el BANCO POPULAR España, otorga una amplia capacidad de decisión a la red operativa:

Esta empresa busca una organización lo más flexible posible, nada de rigideces, de burocracia, de pirámides...el 90% de los asuntos se resuelven a nivel de sucursal.

La descentralización operativa es por lo tanto, uno de los criterios básicos de la gestión del Banco. El Director de la sucursal puede definir su relación créditos/depósitos una vez se ha dado a conocer el costo de los recursos en el "intersucursal" (éstos son precios internos fijados por la Dirección general).

Los directores de sucursales pueden conceder préstamos de hasta 25 millones de pesetas sin ningún tipo de autorización, cosas que hacen en menos de 24 horas.

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en la pyme?

La pyme será un sistema organizacional inteligente, si es capaz de alinear el personal de la empresa a la estructura y estrategia de la empresa.

- Los empleados deben tener actitud de cambio, entender que todo cambia; todo organismo, incluida en esta categoría la pyme se transforma: nace, crece, se consolida, muere. Para generar actitud de cambio es necesario aprender a percibir la realidad de la empresa y del contexto al que pertenece tal cual se presenta, objetivamente, de manera que se esté preparado y expectante a las nuevas estrategias que la pyme utilice para batallar en los mercados nacionales e internacionales.

- Para que la pyme interiorice las prácticas de organización del personal, es necesario inculcar como filosofía de trabajo, que los cambios son sinónimo de mejora, de transformación; resaltar el valor agregado que tiene del cambio: cambiar no es pensar tanto en lo que se deja atrás, sino pensar en las cosas nuevas y oportunidades que se van a aprovechar: nuevos modelos mentales de vida, de trabajo, de aprendizaje. Nada mejor para facilitar la implementación de la práctica de organización del personal que permitir que el empleado sea autor, actor y auditor del cambio.
- Sensibilizar y concientizar a los empleados de que las debilidades de la pyme en su modelo organizacional, son un buen punto de partida para generar cambio. Esto se logra a través de talleres de diagnóstico, sesiones grupales de la gerencia con los líderes del proceso, otros.
- El empresario pyme debe entender que para responderle rápidamente a los actores del mercado, en especial a las preferencias del cliente, es adecuado tener una administración plana desde el punto de vista organizacional, cultural y mental. Esto implica que todos los procedimientos y procesos deben ser lo más flexibles posible; que las personas deben tener libertad de acción definida, para que no se generen cuellos de botella y demora en la toma de decisiones, que se disipe la consulta o permiso a una única persona o jefe inmediato que centraliza el poder y la autoridad.
- Así mismo, la comunicación entre jefes y empleados debe ser cortés, fluida, rápida y limpia; no debe existir tanto protocolo de cita previa, o intermediarios porque se desperdicia tiempo y se desmotiva al empleado a acudir a la gerencia para compartir propuestas de cambio, que ayuden a mejorar el desempeño de la pyme; los empleados deben tener actualización permanente de las técnicas de trabajo para mejorar día a día su desempeño y entregar con calidad sus productos o servicios; los jefes dejan de ser controladores del proceso, convirtiéndose en facilitadores y tutores de los empleados responsables del proceso, formándose así equipos de trabajo autodirigidos.
- Actualizar permanentemente los perfiles de los cargos en la medida que cambia el modelo organizacional de la pyme en sus procesos de dirección, de elaboración de producto o servicio, de mejora continua y de gestión de recursos; generar ambientes de trabajo donde sea posible compaginar las obligaciones familiares con las laborales (flexibilidad en los horarios, permisos especiales, sitios especiales de relajación; salas de estudio/ tertulia, restaurante, otros).
- La pyme debe socializar y comunicar a todos los empleados con contrato de tipo directo e indirecto los cambios y nuevas formas de hacer los productos o servicios que ofrece a sus clientes; esto con el fin de tener un lenguaje común en los procesos, el cual todos comprenden gracias a la capacitación impartida

que trata del conocimiento profundo del proceso, de manera que cuando los empleados ejecuten sus labores se perciba la homogeneidad de pensamiento y de acción en el proceso, porque previamente se enseñaron los cambios. Esto repercutirá positivamente en el desempeño de los empleados y por ende en los resultados de la pyme.

- La pyme debe ser portadora de clima de confianza y comunicación. Por ello, el empresario pyme y los líderes de procesos han de inspirar credibilidad y dar apoyo a los empleados. Esto se logra a través de una visión clara de la organización teniendo un plan estratégico definido, una cultura y estructura sólidas, dinámicas y flexibles, donde los empleados perciban que son valorados (bien estar) por lo que son (bien ser) y lo que hacen (bien hacer) de forma individual y colectiva.
- Implementar cualquier práctica de gestión de organización del personal, invita a que la pyme genere un cambio armonioso con sus recursos: humano, tecnológico TI, de infraestructura y de procesos, financieros, entre otros. Cuando se aprecian cambios parciales o sesgados hacia ciertos recursos o procesos, se genera desconfianza, conflicto, resistencia al cambio; es decir, surgen obstáculos que impiden la transformación de la pyme en una organización exitosa.
- La práctica de gestión de organización del personal se podrá implementar en la medida que la pyme comunique y despliegue de forma apropiada el plan de nueva organización o reestructuración que se haya diseñado; hay que establecer acuerdos con los empleados, ser persistente y mostrar que con esas nuevas acciones de gestión, se fortalecerá la pyme y se beneficiarán los empleados si asumen el reto de incorporarse al nuevo modelo organizacional y unir esfuerzos para que la pyme sea exitosa. El reto está en incorporar a los empleados al nuevo esquema con dosis de alta confianza, respeto y compromiso. Si todos ponen, todos ganan.
- La pyme debe tener diferentes estilos de comunicación para transmitir información completa y precisa al empleado, sobre su trabajo, el proceso, el área y la empresa.
- La pyme según su estilo de hacer negocios, tamaño, cultura y estructura que posea, debe posibilitar el manejo de diferentes estilos y canales de comunicación como pueden ser: escrito (cuestionarios, encuestas, foros virtuales, retroalimentación y acción); orales (contacto personal, entrevistas directas, reuniones, conversatorios con retroalimentación y acción), circuito cerrado de T.V, radio (programas especiales de calidad, ventas, servicio al cliente, herramienta informática, sistemas de gestión, sección de preguntas y respuestas, otros).

- Una manera de generar aceptación por parte de los empleados hacia la práctica de organización de personal, es apoyando dicha acción de gestión de un plan de acción cultural, en el cual participen directamente tres tipos de actores: los que se relacionan y son amigos de todos los empleados (conectores); los que promueven y motivan al cambio (motivadores) y los que conocen bien los métodos o formas de cambio (tutores).
- Es necesario generar compromiso en todos los empleados; para ello hay que explicarle a los empleados que sus pensamientos y acciones deben apuntar siempre a poder entregarle más valor a los clientes y que la transformación de la pyme se dará en la medida que sus empleados transformen sus conductas y hábitos de trabajo.
- Es necesario que la pyme diseñe programas especiales de educación profesional y de autotransformación para cada cargo, esto con el fin de generar cambios graduales y facilitar la adopción de nuevos sistemas de gestión, sin descuidar el bien ser y el bien hacer del empleado.
- Es deber del empresario pyme suministrar tiempo, dinero y otros recursos para que cada empleado pueda desarrollar su capacidad al máximo.

Práctica 10: FORMACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Objetivo:

Preservar y desarrollar las capacidades y aptitudes del personal.

Buscar la actualización permanente de sus personas para, de esta forma, mejorar día a día la calidad de sus servicios.

Mejorar la cualificación global de la compañía. Establecer planes de formación y desarrollo de personal particulares y para cada una de las partes interesadas: directivos, operativos, contratistas instaladores

Ser conscientes de la importancia de diseñar programas de formación y también de hacer seguimiento y una evaluación de la eficacia de ellos. Por lo tanto, los planes deben ir acompañados de ciertos criterios y formas de evaluación.

Acciones de gestión:

Empresa: Gas Natural

Plan de Formación y Desarrollo.

Dirigido a los niveles directivos y predirectivos. Los objetivos genéricos de este plan, comunes a los del Plan estratégico de Formación son: Contribuir a integrar a las personas en el proyecto de la empresa; fomentar una cultura común; apoyar a los procesos de orientación al mercado y calidad de servicio.; potenciar los procesos de mejora permanente.

Las acciones específicas realizadas y su relación con los valores del Grupo son las siguientes:

Valores	Acciones
Orientación al cliente	Programa de Calidad de servicio; orientación al mercado.
Innovación y mejora permanente	Gestión de la innovación.
Orientación a resultados	Dirección y gestión de proyectos; Dirección de reuniones, uso eficaz del tiempo.
Orientación a las personas	Eficacia directiva.
Trabajo en equipo	Negociación, motivación y gestión de equipos, trabajo en equipo
Competencia profesional	Finanzas para directivos, la perspectiva económica, Tecnología de gas

Plan estratégico de Formación. Este plan va dirigido a los niveles operativos de la compañía y de las empresas contratistas e instaladoras y supone una apuesta por la homogenización de los procesos básicos de la empresa, de forma que se garanticen los niveles óptimos de calidad. Sus objetivos específicos son los siguientes:

Proveer a la plantilla de las competencias necesarias para el desarrollo de sus actividades; Desarrollar perfiles profesionales versátiles.

La eficacia de los planes de Formación se evalúa a tres niveles:

Evaluación reactiva: Mediante cuestionarios, entrevistas y análisis, y tratamiento de los resultados del curso, se evalúa la idoneidad de los contenidos, la utilidad de los conocimientos, el desarrollo de las sesiones, la organización del curso, la metodología y la calidad del material.

Evaluación de transferencia: Mediante cuestionarios y entrevistas al participante

en el curso y a su superior inmediato, y el análisis de la variación de los índices de desempeño, se verifica el grado en que se aplican en el desempeño del puesto de trabajo los conocimientos y habilidades adquiridos en las acciones de formación.

Evaluación de la gestión: En este nivel se hace seguimiento de los indicadores de producción (por ejemplo: No. De horas y de alumnos), Indicadores económicos (costo por curso, costo por hora, costo por programa) % de la masa laboral dedicado a formación. Indicadores de penetración (horas formación/horas trabajadas; colectivo formado/colectivo de referencia)⁴⁸.

Práctica 11: INTERCAMBIO DE SABERES

Objetivo:

Conseguir una extensa y fluida comunicación de conocimientos y experiencias dentro de su organización y que sus empleados conozcan a la compañía desde múltiples perspectivas y por lo tanto tengan una comprensión global de ella.

Acciones de gestión:

En la Multinacional Japonesa KAO Corporation, la Rotación estratégica:

Los investigadores se “retiran” a los 40 años de un área como I+D, para pasar a otra como marketing, producción o ventas.

Se respetan los derechos humanos de los empleados y valoran su diversidad sin considerar su cultura, nacionalidad, credo, competencia, sexo, la edad, con el fin de unir sus individualidades y habilidades en la fuerza colectiva de la compañía.

Se valora mucho a la persona como ser individual, de acuerdo con sus funciones y rol, servicios, y rendimiento de trabajo para desarrollar miembros individuales con el propósito de que ellos de forma proactiva puedan desafiar y superar los obstáculos y dificultades.

Además mejorar la organización y nuestros variados sistemas de empleo con el propósito de que podamos responder inmediatamente a los cambios. Para hacerlo hay que contratar y asignar al personal correcto para el trabajo correcto en el tiempo correcto, también se identificarán y describirán los deberes y los requisitos de funciones y rol de cada persona en forma individual.

Se definen claramente el rol de cada persona, sus funciones, deberes y

⁴⁸ Ibidem 39 Aprendiendo de los Mejores

responsabilidades; se promocionará y ofrecerá una remuneración de acuerdo con una evaluación justa de sus habilidades y desempeño o rendimiento en su trabajo. Fielmente se cumplen nuestros propios roles, deberes, funciones y responsabilidades como fueron diseñadas y requeridas⁴⁹.

Práctica 12: EQUIPOS DE TRABAJO Y PROYECTOS DE MEJORA

Objetivo:

Promover el compromiso, autonomía y la iniciativa de todos los miembros de la organización.

Fomentar la participación en equipos interfuncionales de mejora de la calidad y de resolución de problemas.

Inculcar la cultura del cambio. Esto implica, diseñar y comenzar un Programa de cambio.

Acciones de gestión:

En CORNING, Los equipos autogestionados tienen la responsabilidad de mejorar la calidad de los productos y servicios así como la de los procesos.

En la División de información, más del 90% de sus integrantes participa en dichos equipos. Esta Cultura de trabajo hizo posible la formación de equipos autogestionados de alto rendimiento.

Los miembros de estos equipos son aquellos que se relacionan más directamente con los clientes y tienen el poder, la autoridad y la responsabilidad de satisfacerles. (Son personas mas abiertas, arriesgadas a relacionarse con otros)

La compañía les anima de manera continua a que desarrollen sus capacidades mediante el aprendizaje y uso de nuevos conocimientos y habilidades. No hay supervisores entre estos equipos y sus clientes.

Los miembros de los equipos diseñan sus propias mediciones cuantitativas y cualitativas de calidad (INDICADORES DE GESTION) de la calidad de sus actuaciones, basándose en los Objetivos de Calidad globales de la división y de la compañía.

El equipo está conformado por voluntarios que representaban todos los niveles

⁴⁹ www.kaocorporation.com

y áreas de División. El primer proyecto del equipo fue el diseño y aplicación de una encuesta a todos los miembros de la División en la que se les pedía que opinarán sobre su nivel de “empowerment”.

A partir de los resultados obtenidos el equipo realizó diversas sesiones de trabajo para transformar la cultura de la organización, para presentar la nueva visión y los nuevos principios sobre empowerment y para dar los primeros pasos hacia la creación de una nueva cultura. Viendo que los directivos habían de cambiar en gran medida su forma de pensar y actuar, los miembros del equipo decidieron llevar a cabo una sesión de trabajo de 4 días de duración con los directivos, supervisores y consejeros. Como resultado de la sesión, todos los asistentes salieron con un mayor y mejor conocimiento sobre empowerment y con planes de acción individuales en los que se comprometían a tomar diversas iniciativas para desarrollar la capacidad de decisión en sus departamentos. Desde entonces, dichos y sucesivos planes son publicados.

Entre las acciones llevadas a cabo se destacan las tendentes a crear Principios (en lugar de normas) que proporcionen a los individuos una guía y un marco a la hora de tomar decisiones⁵⁰.

Práctica 13: AMPLIAR EL CONOCIMIENTO

Objetivo:

Elevar las exigencias en cuanto al aprendizaje de sus empleados.

Propiciar el intercambio de saberes.

Acciones de gestión:

La cultura de BP apoya una comunicación abierta, la creatividad y una participación poderosa en el trabajo en equipo. Define reglas claras que se publican y divulgan con respecto a la formación, remuneración y el desarrollo del recurso humano, las cuales son aplicables para todo colaborador BP, para que cada uno sienta su pertenencia y compromiso.

Creó su Centro de Aprendizaje Administrativo Amoco AMLC, al comienzo de su renovación, para crear un sitio donde sus gerentes pudieran aprender acerca de las nuevas estrategias. Alrededor de 3.500 personas al año asisten al AMLC para compartir perspectivas de cómo acelerar el éxito.

⁵⁰ Ibidem 39 Aprendiendo de los Mejores.

Queremos que usted tenga éxito desde el primer momento así que ofrecemos un proceso de inducción que lo ayudará a instalarse aquí durante sus primeros meses. Queremos ayudarlo a comprender la política de BP, cómo usted se ha de integrar, los objetivos de la empresa y de su unidad específica y cómo principalmente estos objetivos se ajustan y alinean con los objetivos corporativos.

Mentor y desarrollo

Cuando usted se hace socio de BP, usted tendrá un consejero en su propia disciplina - alguien con experiencia con la cual podrá compartir las ideas, lo aconsejará en los temas de carrera y le dará una perspectiva valiosa (a usted). Su consejero estará ahí y le ayudará a construir su carrera. Y quién sabe... Algún día usted también podría ser el consejero de alguien.

En cuanto usted se ha adaptado, usted será invitado para que pertenezca al programa de Group Integration, que lo ayudará a comprender de qué maneras puede ayudar a desarrollar su unidad de trabajo y adquirir y mejorar sus destrezas. También fomentará la formación y desarrollo del trabajo en equipo entre las partes diversas de la empresa.

Existe un programa llamado "Challenge" el "Desafío" - una oportunidad de aprendizaje avanzada que toma aproximadamente tres años de principio a final. Es difícil, excitante y puede darle a usted una fenomenal ventaja. El desafío también se le aplica a muchos de sus homólogos en las diferentes disciplinas en toda la compañía.

Promoción interna

En BP, desarrollar a nuestras personas solamente no implica suministrar el entrenamiento sólido, la dirección regular y los recursos externos, también implica ofrecer nuevas oportunidades de empleo a ellos. Cuando hay cargos disponibles, primero se buscan candidatos en nuestro propio personal titulado. El suministrar estas nuevas oportunidades de ascenso, hace que se incremente la probabilidad de que nuestros empleados constantemente se motiven y desafíen, quererse quedar con BP.

Se diseñan nuevos cargos de trabajo disponibles en la intranet de la compañía. Es una oportunidad grandiosa para encontrar otro puesto dentro de BP y para el progreso de su carrera. Es particularmente útil, cuando el empleado quiere cambiar la dirección de carrera. Hay muchos ejemplos de personas que han cambiado su enfoque de carrera, de manera radical.

En lugar de clasificar a las personas, se buscan las maneras de complacer su evolución deseada dentro del marco de las oportunidades disponibles.

⁵¹ Ibidem 38 Gestión del Talento como Solución.

Chaparral Steel

El Modelo operativo de Chaparral enfatiza en el entrenamiento cruzado, la educación y el aprendizaje fuera de la compañía, para que los empleados puedan concentrar sus mentes en la producción del acero.

Los empleados pueden aprender todos los trabajos en sus departamentos y el entrenamiento cruzado en otros departamentos.

Se les pagan salarios más altos por estar en capacidad de ejecutar más trabajos, así como por asistir a programas de entrenamiento patrocinados por la compañía.

El reembolso educativo para la secundaria y la universidad también es una práctica de gestión administrativa.

FedEx Express: Hace énfasis en el aprendizaje para mejorar la administración de procesos.

Sus programas de entrenamiento para empleados se centran principalmente en el Servicio al cliente.

Los empleados deben completar varias semanas de entrenamiento antes de entregar un paquete o contestar el teléfono. Luego, se le hacen pruebas sobre conocimiento del trabajo cada seis meses. Si aprueban, son candidatos a alzas salariales, y si fracasan, deben volver al entrenamiento. Para asegurarse de que permanecen al día, la empresa exige que todos los empleados asistan a 40 horas, por lo menos, de entrenamiento anual⁵¹.

Práctica 13A: AMPLIAR EL CONOCIMIENTO

Objetivo:

Propiciar el intercambio de saberes.

Promover el aprendizaje de sus empleados como la manera de construir una ventaja competitiva.

Actualizar a escala continental las calificaciones y habilidades de sus trabajadores.

Acciones de gestión:

En CITIC, se tiene una completa y clara definición de cargos y responsabilidades.

Se requiere de gente muy “versátil”; el entrenamiento de personal versátil, es su tarea de administración del talento.

CITIC define a un empleado versátil como: apto tanto como para la economía de mercado como para la economía planificada; puede desarrollarse en dos direcciones: logros profesionales y disciplinas pertinentes de negocios; experto tanto en tecnología como en administración; capta y opera tanto el mercado nacional como el internacional; posee un modo de pensar abierto; entiende bien las culturas orientales y occidentales; domina completamente más de dos idiomas.

CITIC estructura de tal forma los cargos, que los empleados de niveles más bajos se centran en tecnología; los empleados de niveles medios se centran en una mezcla de experiencia de tecnología y negocios. Los empleados de nivel senior deben tener un conocimiento amplio de todas las líneas de negocios.

La empresa ofrece entrenamiento técnico a los empleados y entrenamiento administrativo que incluye finanzas corporativas, finanzas globales, comercio internacional, principios de inversión, principios y prácticas jurídicas y de la administración.

Se ofrece entrenamiento en aplicaciones por computador e idiomas extranjeros.

La empresa mide específicamente cómo le va cultivando empleados versátiles, para ello tiene medidas que incluyen:

desempeño en pruebas profesionales patrocinadas por China; promoción sobre la base de criterios identificados del cargo, pruebas y capacidades, evaluadas por entrevistas, pruebas psicológicas y observaciones; asistencia financiera para aquellos que reciben entrenamiento durante su tiempo libre; normas y pruebas para cada posición anterior al empleo actual⁵²

Práctica 14: FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

Objetivo:

Identificar a nivel de la organización el desfase entre capacidades necesarias vs. capacidades existentes.

⁵² Ibidem 38 Gestión del Talento como Solución.

Fomentar el trabajo en equipo entre empleados y directivos.

Diseñar encuestas para medir el grado de satisfacción de las partes interesadas: empleados, clientes con respecto a la formación y desempeño de sus empleados.

Acciones de gestión:

En XEROX el proceso de establecimiento de objetivos y revisión de resultados, los empleados acuerdan con sus directivos un "Plan de acción para el desarrollo profesional".

Ese plan de formación se aplica primero a los máximos directivos de la compañía, luego ese mismo curso es dictado (por la misma persona) a los otros directivos y así sucesivamente., para que todo el mundo usara el mismo lenguaje.

Todos los empleados reciben una formación mínima de 28 horas del tema gestión del cambio.

Todos los empleados han recibido formación sobre trabajo en equipo y sobre técnicas de resolución de problemas.

Los empleados reciben formación específica en 4 áreas:

1. Generación de ideas y búsqueda de información.
2. Cómo llegar la consenso.
3. Análisis y presentación gráfica de datos.
4. Planificación de acciones.

Una vez termina el curso teórico, se procede a talleres de uso práctico de todas estas técnicas y herramientas en sesiones de formación que durarán varios días. Tales técnicas se deben aplicar a problemas reales de la empresa actuales. El proceso de resolución de problemas se emplea para la toma de decisiones de la compañía.

Poder utilizar un lenguaje común y una metodología para abordar los problemas de la compañía.

Medir la efectividad de la formación de 4 formas:

Al finalizar el curso, los asistentes contestan un cuestionario.

En el proceso de revisión de los resultados individuales, el directivo también evalúa la efectividad de la formación adquirida por sus colaboradores.

Aplicar la encuesta sobre satisfacción de los empleados evalúa la satisfacción

global de los empleados.

Aplicar la encuesta para la medición de satisfacción de clientes también incluyen indicadores relacionados con la formación de sus empleados⁵³.

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en la pyme?

- La pyme debe diseñar y ejecutar políticas de capacitación donde se deba cumplir un mínimo de horas de capacitación en el año, para fortalecer algún tipo de saber, de manera que se busque el tener empleados versátiles, aptos para diferentes etapas del proceso. Así mismo diseñar programas de capacitación con seguimiento en la fase del antes, durante y después de la capacitación.
- El antes hace referencia a preguntarse entre otros: ¿Qué soluciona este tipo de capacitación? ¿Si era ese tema una solicitud crítica para saber más? ¿Se escogió la institución adecuada? ¿Esos eran los temas a tratar? ¿Se identificaron y clasificaron las debilidades de conocimiento de los empleados? ¿cuántos cursos deben formarse?
- El durante se dirige a evaluar: ¿Se abarcaron totalmente todos los temas? ¿La metodología utilizada fue la mejor? ¿El horario y sitio eran los adecuados? ¿Hubo asistencia total? ¿La combinación de horas teóricas y prácticas fue suficiente? ¿Se evidencio intercambio de saberes entre el instructor y los asistentes? ¿Qué talleres realizaron los asistentes? ¿Hubo comprensión total de los empleados en todos los temas?
- El después hace referencia a: ¿El empleado pudo satisfacer su necesidad de saber sobre el tema? ¿Qué herramientas o temas de los aprendidos en el curso de formación utiliza ahora el empleado para ejecutar su trabajo? ¿Qué mejoras en su saber ser y saber hacer, ha logrado el empleado? ¿Quiénes han utilizado lo aprendido en la solución de problemas de su proceso? ¿Quién o quiénes pueden replicar ese saber a los otros empleados del proceso?
- Animar a los empleados a que cambien los procesos que opera, a través de los círculos de calidad y equipos de acción correctiva se deben reunir con cierta frecuencia; por ejemplo, la empresa D2D, aplica esto mínimo una vez por semana.
- Dado que el contexto cambia tan rápidamente, es necesario que la pyme tenga como patrón cultural, lo necesario que es aprender de los demás a través de su conocimiento y experiencias vividas.

⁵³ ibidem 39 Aprendiendo de los Mejores

- Hay que despertar el interés por aprender cosas nuevas, por explorar lo desconocido, enfrentar lo nuevo y a equivocarse. Aplicar la estrategia pedagógica del Desaprender. ¿Qué hay que olvidar para aprender cosas nuevas?
- Es necesario remover las barreras que impiden la gestión del conocimiento al interior de la pyme. Por ejemplo: temor al error, la censura, la discriminación, la frescura o pasividad, otros. Es más fácil generar ambientes de aprendizaje colaborativos cuando se toma la equivocación, se aprende de ella y se hace nuevamente el ejercicio de acción y se evalúa; cuando el empleado de forma individual o en equipo, es capaz de identificar el error o la no conformidad, se está invitando y convocando a la búsqueda de soluciones que ayuden a mejorar tal situación.
- Es indispensable que se divulgue la cultura del aprendizaje, permitiendo que en los ambientes y procesos de trabajo se pueda presentar el contraste, la diferencia como punto de partida para el cambio, el cual es indispensable para generar nuevos modelos organizacionales acompañadas de nuevas formas de pensar, nuevas tecnologías de información, nuevos principios, nuevos procesos, nuevas estructuras, entre otros.
- Comunicar a los empleados pertinentes de la pyme, los resultados exitosos y no exitosos de los planes de acción desarrollados; esto con el fin de invitar a sus empleados a momentos de reflexión objetivos, reconocer los aspectos débiles y llegar a proponer alternativas de mejora.
- La pyme debe transmitir a sus empleados que la actitud de escucha, con objetividad y no censura, hacia las experiencias de los otros, ayuda a que éstas se conviertan en lecciones aprendidas que pueden capturarse, organizarse para conformar un banco de experiencias, el cual debe ser promovido y tener acceso a todos los empleados, con el fin de fomentar el aprendizaje organizacional que apunta al logro de objetivos de la pyme.
- Es necesario que la pyme realice en conjunto con sus empleados, primero la identificación de sus aspectos positivos: ¿Qué conocimiento tienen ellos? y luego si averiguar, ¿qué les falta por saber, para mejorar su desempeño en el proceso?. Esto anima a los empleados para que rediseñen su trabajo según sus capacidades.
- La pyme debe crear espacios dentro y fuera de ella, con el fin de que al empleado le sea posible acceder a una completa y profunda educación personal y profesional. Capacitar a los empleados hace que el empleado trabaje de acuerdo a métodos establecidos. Un ejemplo, de espacio hacia dentro de la pyme, es la capacitación “en casa”, es decir diseñar programas de capacitación teórico prácticos, donde el empleado con más experiencia en un

tema y habilidades de tutor, enseñe en un determinado número de horas a otros compañeros de trabajo, algún tema o saber particular. Cuando se enseña, se aprende más porque se fortalece el saber. Un ejemplo de espacio por fuera de la pyme, es cuando se hacen convenios o alianzas con una entidad (Centro de formación técnica y humana, SENA, Universidades, Gremios, organismos certificadores, Empresa proveedora, otros), con el fin de que se capacite y se certifique al empleado en una disciplina particular porque tiene la competencia para saber hacer determinadas tareas.

Práctica 15: RETROALIMENTACIÓN DE SUS EMPLEADOS

Objetivo:

Conocer y medir el nivel de satisfacción de los empleados.

Compilar valiosísima información a través del sistema de información de nivel de satisfacción de los empleados.

Realizar la encuesta anual sobre el grado de satisfacción de sus empleados con la compañía, y obtener la opinión de sus empleados sobre sus programas y políticas de personal.

Acciones de gestión:

En FEDERAL EXPRESS, el existe el Sistema de Retroalimentación de los empleados llamado Encuesta/Retroalimentación/Acción.

El sistema tiene 3 componentes:

1. Encuesta anónima a todos los empleados.
2. Sesiones de retroalimentación de cada grupo de trabajo de dichos empleados para analizar y encontrar soluciones a los problemas que la encuesta identifica.
3. Se diseñan y desarrollan planes de acción que funcionan como planes de mejora de la calidad.

En las encuestas de opinión de los empleados sobre sus programas y políticas de personal, los empleados califican a sus supervisores en las dimensiones relacionadas con el liderazgo, la comunicación y el apoyo⁵⁴.

⁵⁴ Ibidem 39 Aprendiendo de los Mejores

Práctica 16: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo:

Mantener el alineamiento y constante mejora en su gestión

Revisar la política de gestión de recursos humanos a través de la encuesta anual de empleados e indicadores de gestión del personal.

Acciones de gestión:

El proceso de recursos humanos de D2D garantiza el alineamiento y constante mejora de su gestión.

Se establecieron las mejores prácticas para satisfacer las prioridades de los clientes y, a través de sus propios programas de capacitación, estableció su camino a la calidad.

La dirección del proceso de calidad comienza con reuniones anuales de lanzamiento en las que el director de gestión se dirige a toda la fuerza de trabajo, cara a cara en pequeños grupos. Las sesiones son informales, interactivas y abarcan todos los puntos de interés del personal. Todos son capacitados en autoevaluación y modelo empresarial. Todos los gerentes de D2D recibieron una capacitación formal sobre educación de calidad, reconocimiento, mejora de calidad para el individuo y atención al cliente.

Se alienta a los empleados a tener la libertad de influir sobre cambios en la sección en la que operan, a través de círculos de calidad y equipos de acción correctiva que se reúnen al menos una vez por semana. En 1994, la compañía instituyó premios para reconocer el desempeño individual y por equipos en mejora de calidad.

Satisfacción de los empleados

Utiliza una detallada investigación anual de los empleados para evaluar la satisfacción laboral, respaldada por valoraciones y comparada con puntos de referencia internos y externos. La rotación y el ausentismo del personal son indicadores absolutos de la satisfacción de los empleados. Se apunta a una rotación no planificada del 2%, contra el 4% de organizaciones similares. La permanencia promedio de un empleado es de 11 años. La compañía invierte aproximadamente el 5% del presupuesto laboral en capacitación, comparado con menos del 3% de otros competidores⁵⁵.

⁵⁵ Ibidem 39 Aprendiendo de los Mejores.

alidad.org/public/arti2000/0962907819_carlos.htm - 41k Noviembre 2005

Práctica 17: EVALUACION MULTIDIRECCIONAL

Objetivo:

Conseguir con la evaluación del desempeño su máxima efectividad para la toma de decisiones.

Acciones de gestión:

AT&T, en esta compañía los directivos, también son evaluados por sus colaboradores.

Así mismo, los proveedores tanto internos como externos, son evaluados por sus clientes. Metodología 360°⁵⁶

“Evaluación 360 grados, viaje al fondo de sus empleados

El sistema, que fue diseñado por investigadores y profesores de Harvard, se empezó a utilizar desde hace muchos años en el mundo (década de los 80) pero según indicó Beatriz Vallejo, en Colombia la experiencia no lleva más de cinco años, y no todas las empresas pueden asumirlo, se necesita una decisión desde las altas esferas, compromiso, honestidad y sinceridad.

Desde hace varios años, muchas empresas en el mundo adoptaron este sistema para evaluar las competencias de sus trabajadores. En Colombia, es reciente su implementación.

La Evaluación 360 grados (como se llama esta metodología) podría ser una valiosa estrategia para mejorar las competencias laborales de sus empleados.

Juana Duque, directora de consultoría de Hay Group, empresa internacional especializada en asesoría de recursos humanos, asegura que “la Evaluación 360 grados es una forma de abrir el alma de la empresa”.

360 grados, es un sistema, a través de cuestionarios, diseñado de tal manera que con unas 12 preguntas se puede conocer, de forma sistematizada, lo que piensan los jefes, los compañeros de trabajo, los clientes y los subordinados sobre competencias del trabajador evaluado.

Precisamente, es una evaluación en la que participan todas las personas que

⁵⁶ Ibidem 39 Aprendiendo de los Mejores.

tienen que ver con el empleado, por eso la expresión proviene de cubrir los 360 grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

Es una metodología que permite tener, además de un panorama general de cómo ven las personas que están en todo el entorno del trabajador, su desempeño, pero que puede ser cuantificada en términos numéricos y objetivos, pues las preguntas que se aplican en el cuestionario tienen una escala de 1 a 10.

La idea, agrega Juana Duque, es que la persona evaluada obtenga una retroalimentación sobre su desempeño laboral, sin que se genere ningún tipo de barrera o diferencia con las personas que lo evalúan.

Sin embargo, el proceso no es tan simple, de acuerdo con la experiencia de las dos firmas consultoras (Beatriz Vallejo, directora de la consultora API, multinacional que trabaja en la consultoría y apoyo a empresas en el tema de recursos humanos, Juana Duque, directora de consultoría de Hay Group, empresa internacional especializada en asesoría de recursos humanos). Esta es una evaluación para la que hay que estar preparados, pues no es fácil asumir una actitud de cambio cuando la gente tiene que enfrentar el reto de que todos, incluyendo subalternos, califiquen las competencias del jefe.

La idea es que con los resultados tabulados y analizados, por una compañía consultora (que por lo general es quien adelanta la evaluación de forma externa), se retroalimenta al trabajador, para que mejore, progrese, afiance sus fortalezas y le sirva a la empresa para mejorar en general.

El proceso es continuo y después de una Evaluación 360 grados siempre se hacen planes de capacitación”⁵⁷

Práctica 18: DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Objetivo:

Evaluar el actual sistema de revisión de resultados.

Acciones de gestión:

CADILLAC, esta empresa ha sustituido su sistema tradicional de revisión de

⁵⁷ http://www.guiaacademica.com/educacion/personas/cms/colombia/InnovacionEducativa/ARTICULO-WEB-eee_pag-2129029.aspx , consultada en Mayo 5 de 2006..

resultados por un “Proceso de Planificación de Desarrollo personal”.

Los directivos se reúnen con los empleados para establecer expectativas futuras, necesidades de formación, proporcionar apoyo y recompensar la mejora continua.

Las opiniones de compañeros y clientes internos y externos son tenidas en cuenta en dicho proceso o reunión. La compañía tiene un Programa de Reparto de Beneficios ligados a la consecución de objetivos⁵⁸.

Práctica 19: SISTEMA DE SUGERENCIAS

Objetivo:

Promover el compromiso, autonomía y la iniciativa de todos los miembros de la organización.

Potenciar la participación de sus empleados en la mejora de la compañía.

Evaluar y rediseñar el sistema de sugerencias vigente, a través de los resultados de encuesta de satisfacción de sus empleados.

Fomentar el trabajo en equipo y la creatividad.

Inculcar la cultura del cambio, del riesgo a explorar.

Acciones de gestión:

En la compañía D2D, se implementó el sistema y se llamó DELTA.

Con el nuevo sistema, se anima a los empleados a que presenten tantas pequeñas sugerencias de mejora como puedan.

El sistema se fundamenta en la noción de que las mejores ideas proceden de las personas (conocedoras de su entorno) más cercanas a los distintos procesos de la compañía, y de que la existencia de una cultura en la que no se busquen culpables y basada en la confianza es esencial para su éxito.

El papel de la dirección es facilitar que los empleados expresen sus ideas y darles capacidad de actuación para que puedan poner en marcha sus soluciones.

⁵⁸ Ibidem 39 Aprendiendo de los Mejores

El sistema funciona de la siguiente forma:

Cuando un empleado tiene una idea, la comenta con su responsable y ambos la envían al propietario del proceso.

Los principales objetivos del DELTA fueron: La participación del más del 50% de los empleados en el programa; la adopción del más del 50% de las ideas; y la generación de mas o menos 25 ideas por empleado. El promedio de ideas por empleado es de 5 al año.

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en la pyme?

La pyme al implementar prácticas de gestión de desempeño, debe ser inteligente para inculcar en sus empleados que la evaluación es una forma de seguimiento y mejora continua para desarrollar más su esfuerzo individual y grupal. Para ello debe considerar los siguientes aspectos:

- Revisar la política de gestión de recursos humanos a través de la encuesta anual de empleados e indicadores de gestión del personal. La aplicación de dichas encuestas debe realizarse en ambientes donde haya relajación y libertad de expresión para responder el cuestionario. Por ejemplo se pueden hacer sesiones informales, interactivas con el grupo de empleados de cada proceso.
- Cualquier sistema de evaluación de los empleados, siempre debe ir acompañado de unas efectivas etapas de retroalimentación y acción; es decir, cerrar el círculo de evaluación de desempeño, de manera que el empleado se entere directamente de su desempeño con el fin de que él mismo por iniciativa propia genere acciones de mejora para incrementar su productividad individual. Así mismo, comunicarle a todos los empleados los nuevos planes de acción de gestión humana encaminados a fortalecer el desempeño personal y profesional. Esta actividad es la que evidencia la filosofía de la mejora continua.
- De la misma forma en que se le informa y enseña a los empleados qué se debe hacer y qué se espera de ellos, y se les otorga libertad para que planifiquen y organicen su trabajo, es necesario inculcar en ellos el hábito de la evaluación de cualquier proceso realizado. Es decir, practicar la autoevaluación; paso fundamental en la autogestión.
- Por lo anterior, se debe capacitar a los empleados en autoevaluación, de manera que se conozca sus ventajas, importancia, procedimiento y formas de hacerlo. Esto con el fin de que la pyme permita en su modelo empresarial que los empleados asuman la responsabilidad de controlar y manejar su propio trabajo.

- Así como se hace una investigación de mercados juiciosa y exhaustiva para evaluar el nivel de satisfacción de clientes, también debe hacerse investigación para medir y evaluar la satisfacción de los empleados. Para ello, es necesario aplicar instrumentos de evaluación que contemple todos los aspectos relacionados con la satisfacción laboral, y con los cuales sea posible valorar y medir a través de indicadores de gestión la satisfacción y desempeño de los empleados. Algunos por ejemplo son: indicadores de rotación y el ausentismo del personal, indicadores de accidentalidad, de estrés en el trabajo (Indicadores de Salud Psicológica General, de la Tensión y Ansiedad experimentada asociada con el trabajo, de Conflicto de Rol, de Ambigüedad de Rol, de Sobrecarga de Rol), indicadores relativos a la calidad y productividad del trabajo, indicadores del estilo de dirección, ejecución y evaluación, indicadores de satisfacción laboral (Satisfacción Intrínseca del trabajo, con las Condiciones de trabajo, con las Prestaciones recibidas, con la Supervisión, con la Participación). Oportunidades de acceder a capacitación y desarrollo personal y profesional, Calidad del ambiente laboral en general, Distribución de las horas y días de trabajo, Estabilidad de su empleo, Posibilidad de equilibrar el tiempo que dedica a la familia y al trabajo, cantidad y tipo de remuneración, Responsabilidades y tareas en su lugar de trabajo, entre otros.
- Evaluar y actualizar periódicamente el sistema de evaluación de desempeño y resultados del personal. Es necesario que exista alineación y armonía entre los resultados que quiere la pyme, con los resultados que deben lograr los empleados. Esto facilitará la comunicación de decirles exactamente cuál es su trabajo, qué se espera de ellos y cómo se va a evaluar y medir su desempeño.
- Animar a los empleados a que participen en la mejora de la compañía. Una forma de hacerlo es inculcarles lo importante que es detectar puntos de mejoramiento en el proceso y proponer acciones de mejora. Uno de los mecanismos más utilizados es el sistema de sugerencias, el cual debe estar diseñado de acuerdo a las necesidades y posibilidades de recursos de la pyme, y a las necesidades e intereses de los empleados.
- El sistema de sugerencias debe estar diseñado de tal forma que fomente el trabajo en equipo y la creatividad. Es decir debe considerar: Un formato de sugerencias que contenga los siguientes elementos: el problema, la situación actual, el análisis, descripción de las acciones propuestas, beneficios o ahorros generados con su aplicación, autores. Tipo de recompensas a otorgar. Criterios de evaluación. Forma de entrega, entre otros.
- Se debe primero inculcar la cultura del cambio y la mejora continua, como segundo, aplicar evaluación del desempeño multidireccional, es decir, realizar el ejercicio de evaluación con todas las personas que participan y se relacionan directa e indirectamente con el empleado; como ejemplo, se indica la

metodología 360°, porque los 360 grados refleja simbólicamente todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Esta herramienta fomenta la autoevaluación (el empleado mismo), heteroevaluación (un tercero evalúe al empleado), coevaluación (un compañero de trabajo de igual rango). Sin embargo, antes de aplicar dicha herramienta es vital que el líder gerencial y el líder de talento humano hagan una ambientación previa, con el fin de estar preparados todos como empleados, ya que siempre se ha de presentar cierta resistencia al tener la vista de todos, sobre el comportamiento y los resultados obtenidos. Es necesario que el empleado tenga como hábito la disposición a escuchar y cambiar, de manera que sea fácil el encuentro y el reto de que todos, incluyendo subalternos, califiquen las competencias del jefe, del compañero, de los otros.

- Decidir qué método de evaluación del desempeño adquirir y aplicar, es una tarea exclusiva del empresario pyme, que ha de respaldarse con compromiso, honestidad y sinceridad. Es decir, debe estar acorde con los valores y principios que imperan en la pyme, porque así se podrá anular cualquier tipo de barrera, diferencia o malestar entre los empleados que se evalúan.
- Un método de evaluación será provechoso para la pyme, si tiene presente lo importante de permitir que los empleados y el empresario pyme, detecten en qué están equivocados y convencer a todos de las ventajas de cambiar la actitud y el enfoque.
- Según lo expuesto en la práctica 17 evaluación multidireccional, el proceso debe ser continuo y una vez, se obtengan los resultados de la evaluación hay que diseñar planes de mejoramiento, que contemplen por ejemplo, planes de capacitación, planes de incentivos, entre otros.
- La pyme debe proyectarle a los empleados que su desempeño y permanencia en el mercado dependerá del desempeño que ellos tengan, porque a través de su desempeño individual y colectivo se generan altos estándares de productividad y calidad en los procesos y por ende el producto y/o servicio final que se entrega a los clientes, serán percibidos con alto valor.

Práctica 20: SISTEMA DE INCENTIVOS

Objetivo:

Realizar un estudio para determinar las causas por las que algunos de sus clientes desertaban.

Revisar el sistema de incentivos vigente el cual se enfocaba era hacia la

presión del cliente a hacer reparaciones a sus automóviles sin haber necesidad y sin desearlo.

Acciones de gestión:

En Mastercare filial de Bridgestone, lograron diseñar un nuevo sistema de incentivos, el cual ahora está ligado a la satisfacción y conservación de los clientes.

Se ha enseñado a sus jefes de tienda a identificar y resolver los problemas de sus clientes en lugar de tratar de elevar las ventas al máximo⁵⁹.

Práctica 20A: SISTEMA DE INCENTIVOS

Objetivo:

Preservar y desarrollar las capacidades y aptitudes del personal.

Realizar un diagnóstico par detectar a que va ligado la política de incentivos vigentes vs. La estrategia de la empresa diseñada.

Diseñar políticas de gestión de deserción de clientes que estén ligadas a la gestión de sus recursos humanos.

Definir objetivos esperados para cada uno de los departamentos de la empresa.

Acciones de gestión:

En la empresa MBNA AMÉRICA, Bank of América Agreement, los incentivos van ligados a la tasa de deserción de los clientes.

La empresa ha determinado las actividades de cada departamento que tiene un efecto mayor sobre la retención de los clientes.

Los resultados de los departamentos en el desarrollo de dichas actividades se miden diariamente y se comparan con los objetivos prefijados. Cada día que se alcanzan como mínimo el 95% de dichos objetivos, la empresa aporta dinero para un Fondo Común de Primas. Los directivos usan este fondo para pagar primas anuales de hasta el 20% del sueldo de los empleados.

⁵⁹ Ibidem 39 Aprendiendo de los Mejores.

Como corporación, estamos comprometidos a crear una fuerza de trabajo basada en la diversidad por dos razones:

Es lo correcto. La gente de MBNA tiene el compromiso de ofrecer iguales oportunidades para todos. En el ámbito laboral, esto significa que todas las personas tienen la oportunidad de crecer en la empresa, ser exitosas y disfrutar de los beneficios que surgen de su arduo trabajo y múltiples talentos.

Tiene sentido comercial. La gente de MBNA refleja la variedad de nuestros Clientes. Tenemos millones de Clientes en Estados Unidos, el Reino Unido, Irlanda, España y Canadá. Entre ellos se incluyen personas de varias razas, religiones, edades y creencias. El éxito en cualquier negocio depende de conocer los Clientes a los que presta servicios. Por eso, contratamos gente talentosa con diferentes trasfondos y experiencias que están comprometidos a ofrecer los mejores productos y servicios a los Clientes de MBNA.

En síntesis, contratamos gente a quien le gusta la gente y nuestros Clientes se dan cuenta de eso. El principal producto que ofrece MBNA, la tarjeta de crédito Platinum Plus, fue nombrado el mejor producto en la industria por la lealtad de sus Clientes.

MBNA es una compañía donde las personas que trabajan esperan...

- Ser tratadas justamente.
- Trabajar con empeño en un ambiente absolutamente comprometido con la excelencia y la satisfacción del Cliente.
- Trabajar con personas que se respetan mutuamente y consideran importante a los demás.
- Trabajar en asuntos con trascendencia y contar con el equipo y el apoyo para hacerlo.
- Conocer qué es lo que se espera de ellas y estar informadas sobre el curso de su desempeño y evolución.
- Ser evaluadas individualmente por la calidad y constancia de sus esfuerzos, su entusiasmo, honestidad y resultados.
- Tener la oportunidad de formarse y progresar.
- Sentirse alentadas a sugerir y proponer ideas, sabiendo que serán tenidas en cuenta y recibirán respuesta; poder expresar razonablemente sus opiniones.
- Recibir una amplia información sobre los planes, actividades y resultados de la compañía.
- Formar parte de una empresa que reconoce que cada uno de sus empleados es absolutamente esencial para logra su éxito global.

Los incentivos van ligados a la tasa de deserción de los clientes.

⁶⁰ Ibidem 39 Aprendiendo de los Mejores.

Los resultados de los departamentos en el desarrollo de dichas actividades se miden diariamente y se comparan con los objetivos prefijados. Cada día que se alcanzan como mínimo el 95% de dichos objetivos, la empresa aporta dinero a un Fondo Común de Primas. Los directivos usan este Fondo para pagar primas anuales de hasta el 20% de sus empleados⁶⁰.

Práctica 21: SISTEMAS DE COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTOS

Objetivo:

Retribuir, reconocer, valorar y preocuparse por los empleados.

Modificar los sistemas de remuneración, valoración y reconocimiento de empleados, una vez se cambia la filosofía operativa de la empresa.

Mantener una relación estrecha y coherencia entre la Estructura de la Nómina de sus Integrantes y las políticas y estrategias de la compañía.

Evaluar y valorar la realización de la labor y reconocerla.

Acciones de gestión:

En CHAPARRAL STEEL y DOW CORNING:

Los sueldos de todos sus miembros dependen tanto de su nivel de ejecución como de la acumulación de sus habilidades. Igualmente, las bonificaciones dependen de los resultados globales de la compañía.

Los equipos de trabajo celebran reuniones en las que se evalúa la ejecución de cada uno de los miembros del equipo, y se proponen metas de mejora individuales.

Asimismo, los equipos se autoevalúan sobre el grado de consecución de sus objetivos. Para adecuar los sistemas de reconocimiento y remuneración a su filosofía operativa, la empresa recompensa ahora tanto los logros individuales como los de los equipos. (Reconocimiento modalidad individual y grupal, evento anual).

Los individuos y equipos son recompensados por cumplir: los presupuestos, satisfacer a sus clientes, mejorar los procesos y reducir costos⁶¹

⁶¹ Ibidem 39 Aprendiendo de los Mejores

Práctica 21A:
SISTEMAS DE COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTOS

Objetivo:

Retribuir, reconocer, valorar y preocuparse por los empleados.

Acciones de gestión:

Riu Hotels, tres generaciones de una familia catalana han construido esta cadena hotelera, que inició su andadura en Baleares y que hoy aspira a seguir impulsando su estrategia de internacionalización en destinos de sol y playa.

Los empleados de Riu reciben una valoración formal de sus jefes una vez al año, los directores del hotel una vez al trimestre, y los jefes de sección una vez al mes.

Esta empresa introdujo unos sistemas de retribución que tenían una parte variable importante en función de la eficiencia (ingresos extra y control de costos), los resultados de índices de satisfacción de clientes, los resultados en una serie de elementos de gestión entre los que se incluyen:

Objetivos de formación de los empleados, Valoraciones de los empleados, Trato con clientes. Gracias a ello, algunos directivos doblaron e incluso triplicaron su sueldo en pocos años⁶².

Práctica 21B
SISTEMAS DE COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTOS

Objetivo:

Retribuir, reconocer, valorar y preocuparse por los empleados.

Alinear directamente el plan de incentivos con el nivel de producción de la empresa.

Acciones de gestión:

A los empleados de Lincoln les gusta lo que hacen, cómo lo hacen y cómo son premiados

⁶² Ibidem 39 Aprendiendo de los Mejores

Las compensaciones en dinero de 30% a 50% por encima de niveles competitivos son la norma.

Los trabajadores individuales de producción reciben empowerment para lograrlo⁶³.

Práctica 22

SISTEMAS DE COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO EN EQUIPO

Objetivo:

Retribuir, reconocer, valorar y preocuparse por los empleados.

Acciones de gestión:

La editorial Random House, cuenta con el programa de sabáticos remunerados para sus empleados más antiguos.

El experimento parece funcionar. La editorial, con oficinas centrales en Nueva Cork calcula que más de 800 de sus casi 3.000 empleados en Estados Unidos, entre ellos editores, trabajadores de bodega y vendedores, tomarán un sabático antes de 2007.

El programa sabático de Random House, está disponible para todos los empleados de tiempo completo en Norteamérica que hayan completado 10 años en la empresa. Al cumplir la primera década el empleado tiene 4 semanas de sabático; después de 20 años, cinco semanas⁶⁴.

Práctica 23:

NOMBRAMIENTO DEL PERSONAL ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL DESEMPEÑO Y RECOMPENSA

Objetivo:

Retribuir, reconocer, valorar y preocuparse por los empleados.

Diseñar sistemas de incentivos que permita hacer que toda la organización apunte a un mismo objetivo.

Acciones de gestión:

⁶³ Ibidem 38 El Talento como Solución.

⁶⁴ Periódico el Portafolio, 10 de Agosto de 2005. Wall Street Journal. Erin White y Jeffrey A. Trachtenberg

La empresa Natura, es una de las mayores fabricantes de cosméticos y productos de higiene y perfumería de Brasil,

Una comisión de nueve profesionales de Natura conducirá una informatización que permitirá que los empleados hagan "autoservicio", especialmente en aquello que toma más tiempo al personal de Recursos Humanos. Esto es, suministrar informaciones sobre recibos salariales, informes sobre vacaciones o planes de carrera. Todo eso estará disponible en la intranet antes de 2004 gracias a un software SAP. La empresa instalará puntos de autoatención en sus pasillos e invertirá unos US\$ 525.000 en la reconversión.

Natura rodea a sus profesionales de programas coherentes con sus valores. Así como vende sus productos con apego al "bienestar", gasta en la guardería infantil que construyó en su complejo industrial una media mensual de US\$ 280 por cada hijo de los empleados. "Las empresas deben invertir en clima organizacional, porque, cuando es bueno, hay condiciones para que el capital humano se comprometa con sus desafíos", dice Lauro Chacon, director de Desempeño Humano de Accenture Brasil. "La organización actúa en un escenario de cambios veloces y las personas necesitan ser capacitadas rápidamente para obtener resultados".

La solución vino con el "Programa Cara a Cara", que cambió de inmediato la situación y elevó en 12 puntos porcentuales el índice de satisfacción de 2002: el indicador mide la satisfacción de los empleados tanto como la forma en que la empresa los cuida. El camino escogido por Natura fue bastante simple: incentivó a los líderes a dialogar más con sus equipos. Hasta creó un diario interno para mejorar la comunicación. El año pasado, además, consolidó su programa de educación, que ofrece becas para cursos universitarios y técnicos, formación para adultos e idiomas.

Natura también institucionalizó un proceso de desarrollo de carrera con el que identifica las competencias actuales y futuras, define sistemas de gestión y gerencia el desempeño del trabajador, verificando su crecimiento personal y profesional. En la práctica, eso significa aprovechar al máximo los recursos internos.

Por eso Natura se destaca cada vez más en el mercado de trabajo brasileño y parece haber mucha gente dispuesta a trabajar en ella. Para tener una idea, su programa de entrenamiento tiene 8.000 inscritos promedio al año que concursan por apenas 16 vacantes. "Eso se justifica porque quien entra no quiere salir", dice Pesiguelo, el gerente de Recursos Humanos. Eso es notorio:

⁶⁵ Informe Especial Estilos de Vida: Yo amo mi empresa. En América Economía Provider: América Economía, México. Consultada en November 7 de 2003. <http://www.natura.com/>

de los reclutados en 1995 con el primer programa, el 71% permanece en la empresa y un tercio de ellos ya ocupa posiciones gerenciales. Hoy, arriba y abajo, dos esperan sus súper bonos Natura de fin de año⁶⁵.

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en la pyme?

La pyme debe ser inteligente para saber dar reconocimiento y valorar el trabajo personal y profesional de sus empleados.

- La pyme debe tener presente que para el diseño de su propio sistema de recompensas es necesario hacer un detallado cálculo de los costos laborales que contendrán los tipos de incentivos que se definan; así como éstos han de satisfacer los intereses y necesidades de los empleados también se deben ajustar a los objetivos y condiciones financieras y operacionales de la pyme.
- Los sistemas de compensación pueden ser monetario (salarios y las prestaciones sociales, bonificaciones, reembolsos por educación, salud) y no monetario (estímulos, reconocimiento, estabilidad, ambiente laboral).
- La compensación no monetaria se traduce en mejorar la calidad de vida en aspectos como satisfacción de necesidades, preocupación por su bienestar general, estímulos como premios especiales, posibilidades de ascenso, reconocimiento individual y grupal. Algunos ejemplos son: notas de elogio / agradecimiento, días adicionales de descanso pagados, una manifestación de afecto, pases de cortesía para algún evento, hacer realidad algún deseo o anhelo, otros.
- Los sistemas de compensación deben ofrecer reconocimiento al empleado ya sea por las contribuciones grandes o pequeñas que realice al interior de la pyme.
- Después de los cambios bruscos afrontados por las pymes en los años 90, como fue la apertura económica y la reforma de leyes laborales y tributarias; la tendencia de los sistemas de recompensa se han enfocado hacia tres líneas: compensación flexible, remuneración variable y reconversión de beneficios extralegales.
- El sistema de remuneración flexible debe contemplar distintas variables. En primer lugar definirse el mínimo valor fijo y por el otro, definir los parámetros o indicadores que midan la consecución de objetivos individuales y/o de objetivos grupales, como son: cumplimiento de metas (presupuestos, satisfacción de clientes, tasa de deserción de clientes, mejora en procesos, reducción y ahorros de costos), conquista de nuevos mercados, anticipo de logros previstos para el futuro, alguna negociación exitosa o acuerdo entre proveedores, otros.

- El sistema de compensación flexible debe contemplar distintas variables. Por ejemplo, en lugar de pagar un salario fijo de una cantidad fija, se pacta con el empleado una porción fija y que el resto se compensa con el suministro de un bien (automóvil, computador personal, maletín de herramientas, otros) el cual el empleado puede adquirir a través de un leasing o financiación especial. Otros ejemplos de compensación flexible son: cheques de alimentación, un bono al portador que sea canjeable por productos o servicios.
- Si la pyme desea fomentar el trabajo en equipo, se puede aplicar como sistema de incentivo el ahorro en los fondos institucionales (fondo de empleados) para la constitución voluntaria de pensiones y cesantías. Es decir, por cada peso ahorrado por el empleado, la pyme le aporta, por ejemplo, 50 centavos.
- La compensación flexible motiva al empleado a desarrollarse, a capacitarse más y así mejorar su desempeño. Aquí se incluye: aportes para educación, planes complementarios de salud (servicio AME atención médica de emergencia), acuerdos o convenios entre empresas y entidades financieras para la obtención de créditos con tasas preferenciales.
- El sistema de compensación flexible es una práctica de gestión favorable y ventajosa tanto para la pyme como para el empleado, ya que su propósito es optimizar costos e incrementar el poder adquisitivo del empleado y también hacer un uso más eficiente de los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos que tiene la pyme.
- La pyme debe reconocer que algo que impide la productividad o desempeño esperado es no armonizar la recompensa monetaria con la no monetaria. Esto genera desmotivación en el empleado. Por lo tanto, de acuerdo con el contexto, la estructura, objetivos y la estrategia de la pyme se deberán diseñar sistemas de incentivos favorables para todos, la empresa y empleados generándose una negociación gana-gana.
- Un buen sistema de incentivos debe estar encaminado a retener los mejores empleados, motivar y potencializar a todos los empleados.

4.2 PRINCIPIO 5: Enfoque de Sistema para la gestión

Un enfoque de procesos es un camino poderoso para organizar y gestionar cómo las actividades laborales crean valor.

Las organizaciones están organizadas a menudo como áreas, oficinas ó dependencias dentro de una jerarquía funcional. Las operaciones son manejadas verticalmente y la responsabilidad por los resultados obtenidos es dividida entre un número de áreas. El cliente final u otras partes interesadas no siempre ven todo lo

que está involucrado. En consecuencia, a menudo se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfases que a las metas a corto plazo de las áreas. Esta acción conduce a las partes interesadas al mejoramiento escaso o nulo ya que está frecuentemente enfocado en las funciones, más que en el beneficio de la organización.

El enfoque de proceso elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización.

En la tabla 7 presenta: el significado del principio enfoque de sistema para la gestión, los beneficios que las empresas pueden obtener con la correcta aplicación de las prácticas de gestión que se sugieren para este caso.

Tabla 7. Principio 5 – Enfoque de Sistema para la Gestión

Principio 5 – Enfoque de Sistema para la gestión	
Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.	
Beneficios	Resultados
<ul style="list-style-type: none">  Integración y alineación de los procesos que alcanzarán mejor los resultados deseados.  La capacidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales.  Proporcionar confianza a las partes interesadas en la coherencia, eficacia y eficiencia de la organización.  Transparencia de las actividades, y sus beneficios, dentro de la organización.  Menores costos y tiempos de ciclo más cortos a través del uso eficaz de los recursos.  Resultados mejorados, consistentes y predecibles.  Oportunidades de mejora, enfocadas y priorizadas. 	<ul style="list-style-type: none">  Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz y eficiente.  Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.  Estructurar los enfoques que armonizan e integran los procesos.  Proporcionar una mejor interpretación de los papeles y responsabilidades necesarias para la consecución de los objetivos comunes, y así reducir barreras interfuncionales.  Entender las capacidades organizativas y establecer las limitaciones de los recursos antes de actuar.  Definir y establecer como objetivo la forma en que deberían funcionar las

	actividades específicas dentro del sistema.
--	--

	 Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.
Prácticas de Gestión	
 Cadena de valor QFD	 TOC: Teoría de restricciones BSC: Balanced Scorecard
 Seis Sigma Reingeniería	 BPM: Business process Management
	
	

Fuente: Revisión de las normas UNE-EN ISO 9000 de Sistemas de Gestión de la Calidad para el año 2000 son coherentes con los diferentes mensajes y documentos redactados por el Comité Técnico 176 de ISO para facilitar a los usuarios de las normas el conocimiento de los cambios que se han producido.

4.2.1 Prácticas para el enfoque de sistemas para la gestión. Considerando la importancia de gestionar una organización con un enfoque de sistemas y que fue una oportunidad de mejora detectada en la encuesta realizada a las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, presentamos a continuación las siguientes prácticas como un medio para fortalecer la aplicación del principio No. 5.

Práctica 24: CADENA DE VALOR

Objetivo:

Maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

Acciones de gestión:

La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael Porter en su best-seller de 1986: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY The Free Press.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, la de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El Análisis de la Cadena de Valor como herramienta gerencial

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Porter resalta tres tipos diferentes de actividad:

- Las Actividades Directas, que son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.
- Las Actividades Indirectas, que son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.
- El Aseguramiento de la Calidad, en el desempeño de todas las actividades de la empresa.

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa esta inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

Las Cadenas de Valor de los Proveedores, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.

Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que

requiere la cadena de valor de la empresa.

El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

Las Cadenas de Valor de los Canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.

Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final.

Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

Las Cadenas de Valor de los Compradores, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

El Diagnóstico de las Capacidades Competitivas

Lo anterior está indicando al gerente que:

-  Debe construir una cadena de valor con las actividades de su empresa.
-  Examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa y las cadenas de valor de clientes, canales y proveedores.
-  Identificar aquellas actividades y capacidades claves para llevarle satisfacción a los clientes y ser exitoso en el mercado⁶⁶.
-  Utilizar un benchmarking para hacer las comparaciones internas y externas que le permitan: Evaluar que tan bien está la empresa desarrollando sus actividades, comparar la estructura de costos de la empresa con la de sus rivales, evaluar cómo encaja la cadena de valor de la empresa dentro del sistema de valor de su industria y Ajustar y mejorar su cadena de valor para reaccionar a los movimientos estratégicos y tácticos de sus competidores en sus cadenas de valor⁶⁷.

⁶⁶ Harvard Business Review on Managing the Value Chain - 2000 por Harvard Business School Press

⁶⁷ Keeping Score: Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain - 1999 por James S. Kleever

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en las Pyme's?

Uno de los paradigmas para la implementación de la práctica cadena de valor es: en una organización pequeña es muy difícil ó imposible identificar procesos, todo mundo hace de todo; esta particularidad de la empresa Pyme no es una barrera para aplicar la identificación de la cadena de valor, lo que debemos considerar es lo siguiente:

1. Los procesos de una Empresa de Gran Tamaño (EGT), pueden ser los mismos que los de una Pyme.
2. Un proceso de una EGT, generalmente tiene un equipo numeroso de personas en el que se asigna un responsable y un equipo, en una empresa Pyme generalmente una persona es el responsable ó participante en más de un proceso.
3. Como una persona en la Pyme generalmente cumple diferentes roles en diferentes procesos, es fundamental que en cada proceso estén definidas las responsabilidades y autoridades para actuar y tomar decisiones.
4. La empresa Pyme forma un eslabón dentro de la gran cadena de organizaciones proveedoras y clientes al igual que una EGT.
5. La empresa pyme cuenta con ventajas competitivas al igual que las EGT, solo que distintas, generalmente una Pyme tiene una velocidad de respuesta mayor a la de una EGT.
6. Para el rediseño e implementación de nuevos procesos la Pyme tiene una ventaja sobre la EGT, ya que por ser un organismo de menor tamaño se facilita la adopción de nuevas prácticas

Práctica 25: QFD: DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD

Objetivo:

Esta técnica se puede aplicar siempre que tengamos una relación Cliente-Proveedor (tanto interna como externa), y resulta apropiado en el caso de nuevos productos/servicios o mejora de los ya existentes.

“El QFD es un sistema para traducir los deseos y exigencias del cliente a los requisitos apropiados para la empresa en cada etapa, desde la Investigación y Desarrollo del producto hasta su Industrialización y Producción, incluyendo Marketing/Ventas y Distribución”⁶⁸.

Con este método podremos entender las necesidades del cliente y

⁶⁸ <http://www.aiteco.com/qfd.htm> Despliegue de la Función de Calidad (QFD)

Utilización de QFD en la toma de decisiones para la estructuración de una familia de productos

transformarlas en acciones, así como identificar sistemáticamente las áreas que requieren atención y mejora.

Una característica fundamental del concepto calidad es su orientación hacia el cliente, concretamente hacia el cumplimiento de los requisitos que éste establece. Por ello, es muy importante que, ya desde las primeras fases de planificación de la calidad, se considere como aspecto central la denominada "Voz del Cliente" –qué es lo que el cliente exige a nuestro producto.

Por otro lado, estamos viviendo una etapa donde el ciclo de vida del producto se ha reducido considerablemente y por este motivo las empresas deben reducir los plazos de desarrollo de los mismos. Es preciso ofrecer productos y servicios de alta calidad en un periodo corto de tiempo y que cumplan con los requisitos y especificaciones del cliente; todo ello en un mercado altamente competitivo.

En 1966 en Japón, el Profesor Yoji Akao presentó el Método QFD: Quality Function Deployment (Despliegue de la Función de Calidad) como una técnica sistemática que permite tener en cuenta las expectativas del cliente y asegurar que éstas están presentes en el diseño del producto y en la planificación del proceso.

Acciones de gestión:

Equipo de trabajo:

Para llevar a cabo el método QFD y lograr una planificación de la calidad efectiva se requiere el esfuerzo de mejora de varias áreas de la empresa. Así, se recomienda crear un equipo de trabajo multifuncional, con representantes de las partes operativas claves de la organización, esto es, todos aquellos departamentos relacionados directamente con el producto - siguiendo la definición de QFD encontramos I+D, Procesos (Planificación de procesos y procedimientos), Calidad, Mantenimiento, Marketing/Ventas y Distribución.

Identificar y jerarquizar a los clientes. Este elemento es indispensable para comprender a los clientes y considerar correctamente sus expectativas. Por otra parte, nos permitirá seleccionar el/los segmento/s de usuarios adecuados para recoger los datos e informaciones necesarios para realizar el despliegue de la Calidad Demandada y Planificada. En esta fase es imprescindible la participación del Departamento Comercial o de Marketing de la organización, que probablemente poseerá datos al respecto.

Identificación de las expectativas del cliente. Para realizar el diseño de un producto/servicio en función del cliente, es esencial conocer las expectativas de éste, lo que podemos llamar mundo del cliente. Los medios que se disponen

para ello, pueden ser los siguientes: Grupos de discusión. Informes sobre quejas. Estudios existentes en base a encuestas realizadas. Informes de responsables de puntos de venta. Publicaciones y artículos. Informaciones sobre la competencia. En esta fase deben implicarse distintos departamentos, como Marketing, Comercial, Organización,... así como personal de línea. El sistema de elección a utilizar es el contacto directo con clientes mediante conversaciones, preferiblemente en grupo en las que deberemos descubrir las demandas explícitas y latentes sobre el servicio. Estos clientes, a ser posible, deberán conocer también el servicio de la competencia y opinar sobre ellos. Este tipo de informaciones suelen presentar dos inconvenientes: son poco exhaustivas y poco precisas. Ambos, se superan en la fase siguiente.

Conversión de la información en descripciones verbales específicas. Los datos anteriores nos deben de servir para adquirir una primera orientación sobre las preferencias del cliente. De este modo, contaremos con una información base que reelaboraremos en esta fase con el fin de presentar un cuestionario completo a una muestra de clientes más amplia. Esta reelaboración es necesaria si pensamos que, normalmente, no se es muy específico al plantear las demandas. Por ejemplo, el grupo de usuarios pueden comentar que les gustaría tener donde elegir al comprar en el establecimiento. A partir de ahí podemos precisar dos elementos de nuestro cuestionario: variedad de productos y variedad de marcas. Se trata de convertir la información directa en información verbal más precisa que nos permita obtener medidas concretas.

Elaboración y administración de la encuesta a clientes. El último paso de la toma de datos sería administrar una encuesta a usuarios de nuestro servicio, que conozcan también la competencia. En este cuestionario se les pide que evalúen, de 1 a 5 (1: no ejerce influencia; 5: ejerce fuerte influencia) la influencia de cada uno de las demandas estudiadas a la hora de elegir un establecimiento u otro. Se pide también que valoren cual es la posición, en cada una de esas variables, de la propia empresa y las de las empresas de la competencia, también en una escala de 1 a 5.

Despliegue de la calidad demandada. Definidos los datos a obtener y conseguidos éstos, se pasa a realizar el despliegue de la Tabla de Planificación de la Calidad. Se trata de una matriz en la que tenemos, por una parte, los factores acerca de los cuales se ha interrogado a la muestra de clientes. Por otra, tenemos la importancia que se ha dado a cada uno de ellos así como la valoración que han hecho de nuestra empresa y de la competencia. La columna puntos estratégicos permite introducir la orientación estratégica que se quiere dar al servicio. En función de la importancia concedida por el cliente en un factor concreto y la valoración recibida por la propia empresa y las de la competencia, decidiremos la calidad planificada que queremos obtener en el futuro. Ese será el valor al que tenderemos y, en relación con la situación

actual, asignaremos un factor de aumento de la calidad en esa variable: Con estos datos, estaremos en condiciones de obtener los pesos absolutos (importancia absoluta) de los distintos factores. El siguiente paso es la determinación de los pesos relativos (importancia relativa) de cada una de las variables en la mejora del servicio. Evidentemente, se trata de determinar en qué aspectos hay que comprometer mayor esfuerzo para ajustar nuestro servicio a las demandas del cliente, QUÉ hay que mejorar, en función de la situación actual de la empresa y de la competencia.

Despliegue de las características de calidad. El cuadro anterior nos indica QUÉ hay que mejorar. Esto ya supone un avance en cuanto al diseño del servicio pero existe otra interrogante a despejar: CÓMO lo mejoramos. Para ello, es necesario desplegar otro cuadro. Se trata de una matriz de doble entrada donde se cruzan los factores evaluados con las características de calidad. Las características de calidad se refieren a los elementos propios del mundo de la organización, es decir, aquellos que la empresa puede modificar en determinada medida y que son indicadores cuantificables y medibles por tanto. La elaboración de esta lista de indicadores debe hacerse por parte de un grupo interdisciplinario, pudiendo llevarse a cabo paralelamente a las fases anteriores.

Estos indicadores tienen una importancia fundamental ya que representan el mundo de la empresa, y será en ellos sobre los que hay que actuar. La lista resultante deberá ser, por tanto, exhaustiva y consistente. Esta metodología (QFD) permite invertir con el máximo rendimiento en el diseño del servicio, haciéndolo en aquellos elementos relevantes en función del análisis realizado que, como puede observarse, considera las opiniones de los clientes, tanto sobre nuestra empresa como sobre las de la competencia, en las variables sustanciales del servicio.⁶⁹

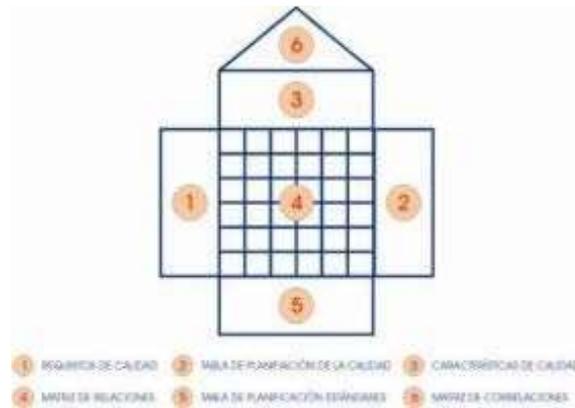
¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en las Pyme's?

La Pyme al igual que la EGT necesita conocer mejor a su cliente, identificar sus necesidades, traducirla a requisitos y contrastar si al interior de la organización cuentan con los medios necesarios para cumplir los deseos, necesidades y expectativas de sus clientes.

La ventaja que ofrece la práctica de la casa de la calidad (QFD), es que fue concebida hace más de 40 años en Japón, y para ubicarnos en el contexto en la cual fue elaborada recordemos que en esa época existía una prioridad nacional que era elevar de manera drástica y contundente la calidad de los productos que producían las empresas Japonesas; en aquella época las organizaciones que utilizaba esta práctica eran Pymes; por lo tanto su

⁶⁹ Ibidem 38

aplicación no demanda herramientas tecnológicas de punta, ni requiere mecanismos sofisticados para su implementación; esto es favorable para la pyme porque la implementación de QFD solo demanda comprensión y gestión de la práctica.



Práctica 26: SEIS SIGMA

Objetivo:

Tres son los principales objetivos de “Six Sigma”:

- Una medida estadística del nivel de desempeño de un proceso o producto
- Un objetivo de lograr casi la perfección mediante la mejora del desempeño
- Un sistema de dirección para lograr un liderazgo duradero en el negocio y un desempeño de primer nivel en un ámbito global

Seis Sigma es una forma más inteligente de dirigir un negocio o un departamento. Seis Sigma pone primero al cliente y usa datos para impulsar mejores resultados. Los esfuerzos de Seis Sigma se dirigen a tres áreas principales:

- Mejorar la satisfacción del cliente
- Reducir el tiempo del ciclo
- Reducir los defectos

La letra griega minúscula sigma se usa como símbolo de la desviación estándar, siendo ésta una forma estadística de describir cuánta variación existe en un conjunto de datos.

La medida en sigma se desarrolló para ayudarnos a:

1. Enfocar las medidas en los clientes que pagan por los bienes y servicios. Muchas medidas sólo se concentran en los costes, horas laborales y volúmenes de ventas, siendo éstas medidas que no están relacionadas directamente con las necesidades de los clientes.
2. Proveer un modo consistente de medir y comparar procesos distintos.

El primer paso para calcular el nivel sigma o comprender su significado es entender qué esperan sus clientes. En la terminología de Seis Sigma, los requerimientos y expectativas de los clientes se llaman CTQs (Críticos para la Calidad).

Se usa la medida en sigma para observar que tan bien o mal operan los procesos y darle a todos una manera común de expresar dicha medida.

En la década del ochenta Philip Crosby popularizó el concepto de Cero Defecto como orientación para el control de calidad. Este enfoque establece la meta de resultados que carezcan de errores al 100 por ciento. Crosby sostiene que si se establece un nivel “aceptable” de defectos, ello tiende a provocar que dicho nivel (o uno más alto) se conviertan en una profecía que se cumple; si los empleados saben que está “bien” trabajar dentro de un nivel determinado de errores, llegarán a considerar que ese nivel es la “norma”. Es evidente que dicha “norma” está por debajo de lo óptimo. Crosby sostiene que a las personas se le establecían estándares de desempeño mucho más holgados en sus trabajos que lo que regían sus vidas personales. “Ellos esperaban hacer las cosas bien, cuando se trataba de sostener a un bebé, de pagar las facturas o de regresar temprano a la casa correcta. En cambio, en los negocios se les fijaban “niveles aceptables de calidad”, márgenes de variación y desviaciones. La idea de un “porcentaje de error aceptable” (a veces denominado un “nivel de calidad aceptable”) es un curioso remanente de la era del “control” de calidad.

En aquellos tiempos, se podían encontrar maneras de justificar estadísticamente las naturales fallas humanas, sosteniendo que nadie podía ser posiblemente perfecto. De modo que si el 100% es inalcanzable, ¿por qué no conformarse con el 99%, e incluso con el 95%? Entonces, si alcanzáramos el 96,642%, podríamos dar una fiesta y celebrar el hecho de haber superado los objetivos. La cuestión es que el 96,642% significa que de 100.000 transacciones efectuadas por un servicio, 3.358 resultarían desfavorables. Como las fallas de uno entre mil paracaidistas. Los clientes insatisfechos, aquellos que habrían estado fuera del porcentaje de transacciones perfectas, no regresarían jamás.

Acciones de gestión:

Six Sigma requiere la participación de todos los niveles de la organización. Tanto los ejecutivos como los colaboradores individuales tienen responsabilidades. Por ejemplo, los ejecutivos pueden necesitar acceso inmediato a la información financiera y de rendimiento para tomar las decisiones del negocio. Otros deben administrar los proyectos cuidadosamente y compartir la información para resolver problemas.

Esto se dio con Seis Sigma en función de tres características:

1. Seis Sigma está enfocado en el cliente.
2. Los proyectos Seis Sigma producen grandes retornos sobre la inversión. En un artículo de la Harvard Business Review, Sasser y Reichheld señalan que las compañías pueden ampliar sus ganancias en casi un 100% si retienen sólo un 5% más de sus clientes gracias al logro un alto grado de calidad.
3. Seis Sigma cambia el modo que opera la dirección. Seis Sigma es mucho más que proyectos de mejora. La dirección y los supervisores aprenden nuevos enfoques en la forma de resolver problemas y adoptar decisiones.
Los seis principios de Seis Sigma

Principio 1: Enfoque genuino en el cliente

El enfoque principal es dar prioridad al cliente. Las mejoras Seis Sigma se evalúan por el incremento en los niveles de satisfacción y creación de valor para el cliente.

Principio 2: Dirección basada en datos y hechos

El proceso Seis Sigma se inicia estableciendo cuales son las medidas claves a medir, pasando luego a la recolección de los datos para su posterior análisis. De tal forma los problemas pueden ser definidos, analizados y resueltos de una forma más efectiva y permanente, atacando las causas raíces o fundamentales que los originan, y no sus síntomas.

Principio 3: Los procesos están donde está la acción

Seis Sigma se concentra en el procesos, así pues dominando éstos se lograrán importantes ventajas competitivas para la empresa.

Principio 4: Dirección proactiva

Ello significa adoptar hábitos como definir metas ambiciosas y revisarlas

frecuentemente, fijar prioridades claras, enfocarse en la prevención de problemas y cuestionarse por qué se hacen las cosas de la manera en que se hacen.

Principio 5: Colaboración sin barreras

Debe ponerse especial atención en derribar las barreras que impiden el trabajo en equipo entre los miembros de la organización. Logrando de tal forma mejor comunicación y un mejor flujo en las labores.

Principio 6: Busque la perfección

Las compañías que aplican Seis Sigma tienen como meta lograr una calidad cada día más perfecta, estando dispuestas a aceptar y manejar reveses ocasionales.

Así como en el Japón empresas como Toyota, Honda, Mazda, Fujitsu, Cannon y NEC entre otras fueron base del desarrollo del Just in Time y del Kaizen, en el caso de Seis Sigma empresas como Motorola, General Electric, Honeywell, Sears Roebuck, American Express, Johnson & Johnson, Federal Express y Ford Motor le han servido como plataforma de investigación y desarrollo.

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en las Pyme's?

Hay que reconocer que para llegar a implementar de manera estricta y completa la práctica de 6 sigma la empresa pyme debería contar con cimientos importantes respecto a la capacitación del personal en herramientas básicas y avanzadas para el análisis, medición y seguimiento y mejora de procesos por ejemplo. CEP Control estadístico de procesos, Poka Yoka, Kan ban, AMEF, entre otros.

En caso de no tener el nivel de madurez anteriormente mencionada, la empresa puede iniciar con una primera fase en las que se deben desarrollarse acciones tomando en cuenta los siguientes principios:

Principio 1) Enfoque genuino en el cliente: Acciones contundentes para lograr la satisfacción del cliente, véase práctica QFD

Principio 2) Dirección basada en datos y hechos: Utilizar las practica señaladas de la 31 a la 40.

Principio 3) Los procesos están donde está la acción: véase práctica cadena de valor.

Principio 4) Dirección proactiva: Véanse practicas de la 1 a la 23

Principio 5) Colaboración sin barreras. Véanse practicas de la 1 a la 23

Principio 6) Busque la perfección : la mejora continua es el mejor camino para llegar a la perfección

Práctica 27: REINGENIERÍA

Objetivo:

“La reingeniería es un método mediante el cual, en función de las necesidades del cliente, se rediseñan radicalmente los procesos principales de negocios, de principio a fin, con el objetivo de alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.”

La estructura departamentalizada de las organizaciones ofrece un panorama fragmentado de las mismas, ya que de esta forma no se tiene una visión completa de los procesos que en ellas tienen lugar.

Cuando los procesos se fragmentan en áreas y éstas a su vez en tareas individuales, nadie es responsable en su totalidad. Para que “fluya” el trabajo, se implementan procedimientos administrativos con el único propósito de manejar la transferencia de trabajo de un área a otra. Estos procedimientos no sólo reducen la efectividad organizacional (mayor tiempo de procesamiento, rigidez en las tareas), sino que además aíslan los procesos productivos del cliente final.

Si se requiere responder en forma flexible a las variaciones de la demanda, reducir costos, obtener un buen nivel de servicio al cliente y/o alcanzar niveles más altos de competitividad, es necesario que estas viejas estructuras se modifiquen. Para lograrlo se requiere abandonar muchas de las ideas y supuestos fundamentales sobre las que se han estructurado los negocios, se requiere “repensar y reinventar la empresa”.

Acciones de gestión:

Comprender las necesidades del cliente externo

Muchas veces, las necesidades de los clientes parecen obvias, pero, en la mayoría de los casos no se comprenden en forma acabada. Por ejemplo, la mayoría de las instituciones bancarias estudian de qué forma reducir el tiempo de espera en las filas. Se introducen entonces programas que premian la velocidad de atención y/o se instalan televisores para reducir en forma aparente el tiempo de cola. Un análisis más profundo de la cuestión puede revelar, por ejemplo, que la mayoría de los clientes más importantes para un banco no acuden a la sucursal, sino que envían a un empleado, gestor o mensajero, por

lo que el tiempo de permanencia en fila es importante, pero no determinante. Por otra parte, casi el 80% de la gente que va a la sucursal bancaria realiza pagos menores, como impuestos o servicios municipales. Estas operaciones son las menos redituables para el banco. Estos clientes, a la larga, ahuyentan a los clientes - objetivo del banco.

La pregunta que se formula para mejorar el proceso de atención no debería ser ¿cómo podemos disminuir el tiempo de permanencia del cliente en el banco?, sino: ¿por qué el cliente tiene que ir al banco?...

Determinar el nuevo papel del negocio en el mercado

La dinámica de los mercados imprimen mayores exigencias de adaptación y respuestas flexibles.

El negocio debe rediseñarse de tal forma que permita obtener procesos robustos con mayor probabilidad de éxito. Si el negocio, está mal enfocado, todas las acciones emprendidas estarán, por definición, equivocadas... ¿Nuestro negocio tendrá posibilidades de competir en el futuro? ¿Qué podría hacer la empresa para cambiar las reglas de juego, aunque éste fuera muy difícil?

Comprometerse con el cambio requerido

La Administración debe estar comprometida realmente con el cambio requerido, de otra forma, se irá directo al fracaso, sea que se aplique reingeniería o cualquier otro tipo de herramienta.

Rediseñar los procesos clave, no los subprocesos

Un proceso-clave o proceso principal es un conjunto de actividades que fluyen a lo largo de la organización y que une varias divisiones, departamentos o funciones en apoyo del macroproceso de negocio. Estos procesos-clave son parte vital de la estrategia del negocio y generan la capacidad de proporcionar productos o servicios a los clientes externos y, por lo tanto, impactan directamente en los resultados del negocio.

En cambio, los subprocesos o procesos de apoyo están subordinados a un proceso-clave, que fluye por medio de cadenas cliente-proveedor. Estos subprocesos no son estratégicos y pueden darse dentro de una unidad de negocio, departamento y, en algunos casos, llegar a cruzar las fronteras funcionales de un área determinada. Por lo general, estos negocios no trascienden al mercado.

Si el proyecto de reingeniería se ubica en un proceso clave, todas las áreas de la empresa se ven afectadas y participan en el rediseño. Esto impacta

directamente en los resultados para el cliente externo. Cuando se rediseña solamente un subproceso, el resultado puede tener efectos neutros o negativos en un proceso-clave o en otros subprocesos y tener no tener ningún impacto con el cliente final o tener resultados indeseables para el mismo.

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en las Pyme´s?

“Borrón y cuenta nueva”, es una frase popular, cuando se quiere decir que lo pasado ya no existe, hay que empezar de cero; esta frase refleja el espíritu de la reingeniería, en una empresa Pyme.

Las etapas que propone la reingeniería es aplicable tanto para la pyme como para la EGT, sin embargo, para la implementación de la misma hay que considerar los siguientes aspectos:

- En las empresas familiares tienen que pasar a segundo plano el parentesco para la toma de decisiones en especial la reestructura organizacional.
- Así la “receta” haya funcionado de manera exitosa en el gestión de creación e inicio de la pyme, esto no quiere decir que en las condiciones actuales dicha “receta” genere resultados exitosos.
- La Pyme como organismo de menores dimensiones que una EGT tiene mayor capacidad de cambiar y redefinir un nuevo camino (Objetivos, estrategias, estructura y procesos).

Práctica 28: ISO 9000: ORIENTACIÓN SOBRE EL CONCEPTO Y USO DEL ENFOQUE DE PROCESOS PARA LOS SISTEMAS DE GESTIÓN -

Objetivo:

Proveer una comprensión de los conceptos, intención y aplicación del “enfoque de procesos” dentro de cualquier sistema de gestión.

El principal propósito del enfoque de procesos es para mejorar la eficacia y eficiencia de la organización en alcanzar los objetivos definidos.

Los beneficios son:

- Integración y alineamiento de los procesos que mejor alcancen los resultados planificados.
- Aptitud para enfocar el esfuerzo en la eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a las partes interesadas así como la consistencia, eficacia y eficiencia de la organización.

- Transparencia de las actividades, y sus beneficios, dentro de la organización.
- Menores costos y tiempos de ciclo mas cortos a través del uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, consistentes y predecibles.
- Oportunidades de mejora enfocadas y priorizadas.

Esta es una metodología elaborada por los delegado expertos integrantes de subcomité 2, del comité 176 de la Organización internacional de normalización, el cual esta encargada de emitir documentos normativos que apoyen la planificación, desarrollo, evaluación y mejora de un sistema de gestión de las organizaciones sin importar el tipo, sector o tamaño de la organización.

Acciones de gestión:

1. Defina los propósitos de la organización

La organización debería identificar sus clientes y otras partes interesadas así como sus requerimientos, necesidades y expectativas para definir sus resultados deseados.

Recolecte, analice y determine los requerimientos de los clientes, y otras necesidades y expectativas. Comuníquese frecuentemente con los clientes y otras partes interesadas para asegurar el continuo entendimiento de sus requerimientos, necesidades y expectativas.

Determine los requerimientos para gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, riesgo de negocios, o responsabilidad social corporativa que será aplicada dentro de la organización.

2. Defina las políticas y objetivos de la organización

Basándose en el análisis de los requerimientos, necesidades y expectativas, establecer las políticas y objetivos de la organización. La alta dirección debería decidir a qué mercado debería dirigirse la organización y desarrollar políticas al respecto. Basándose en esas políticas debería entonces establecer objetivos para los resultados deseados (por ej. productos, desempeño en medio ambiente, desempeño en seguridad y salud ocupacional)

3. Determine los procesos en la organización

Identificar los procesos que produzcan los resultados deseados

Determine los procesos necesarios para alcanzar los resultados deseados.

Estos procesos incluyen Gestión, Recursos, Realización y Medición y Mejora.

Identifique los procesos de entradas y resultados, junto con los proveedores y

clientes, quienes pueden ser internos o externos.

4. Determine la secuencia de los procesos

Determinar como fluyen los procesos en secuencia e interacción
Desarrolle una cadena de procesos

Considere lo siguiente:

- el cliente de cada proceso,
- las entradas y resultados de cada proceso,
- cuáles procesos interactúan,
- interfases y cuáles son sus características,
- tiempo y secuencia de los procesos que interactúan,
- eficacia y eficiencia de la secuencia.

Herramientas tales como diagramas en bloque, matrices y diagramas de flujo pueden usarse para ayudar al desarrollo de la cadena de procesos

5. Defina los dueños del proceso

Asignar responsabilidad y autoridad para cada proceso

La Dirección debería definir el rol y responsabilidad del dueño de un proceso para asegurar la implementación y el mantenimiento del enfoque de proceso según lo planificado.

Para administrar las interacciones del proceso se recomienda que se establezca un equipo de gestión del proceso, el cual incluya representantes de cada uno de los procesos interactuantes.

6. Defina la documentación del proceso

Determine aquellos procesos a documentar y cómo

Los procesos existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería estar limitado a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. No hay “catálogo” o lista de procesos que tenga que ser documentada.

El propósito principal de la documentación es permitir la operación consistente y estable de los procesos.

La organización debería determinar deben ser documentados sobre la base de:

- el tamaño de la organización y el tipo de sus actividades,
- la complejidad de sus procesos y sus interacciones,
- la criticidad de los procesos y
- la disponibilidad de personal competente

Cuando sea necesario documentar los procesos, se pueden usar diferentes métodos, tales como representaciones gráficas, instrucciones escritas, listas, diagramas de flujo, medio visual o métodos electrónicos.

7. Defina actividades dentro de los procesos

Determine actividades para alcanzar el propósito del proceso.

Defina las entradas y los resultados requeridos de las actividades.

Determine las actividades requeridas para transformar las entradas en resultados.

Determine la secuencia de las actividades definidas dentro de los procesos.

Determine, cómo cada actividad será ejecutada.

NOTA: En casos específicos, el cliente puede especificar la manera en que el proceso debe ejecutarse.

8. Defina los requisitos de medición

Determine dónde y cómo pueden ser aplicadas las medidas para el seguimiento y control del proceso así como la necesidad de registrar los resultados

Identifique las medidas del control del proceso y del desempeño del proceso, para determinar la eficacia y la eficiencia del proceso teniendo en cuenta :

- Conformidad con los requisitos,
- Satisfacción del cliente,
- Desempeño del proveedor,
- Entrega en tiempo,
- Hitos,
- Tasas de falla,
- Desperdicio,
- Costos del proceso,
- Frecuencia de incidentes,
- Entrenamiento

9. Defina los recursos necesarios

Determine los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso.

Ejemplos de recursos:

- recursos humanos
- infraestructura
- ambiente de trabajo
- información
- recursos naturales
- recursos financieros

10. Verifique la definición del proceso

11. Implementación y medición de los procesos

Implemente los procesos y sus actividades como fue planificado.
Realice las mediciones, el seguimiento y los controles como fue planificado.

12. Análisis del proceso

Evalúe los datos de medición del proceso con el objeto de cuantificar el desempeño del mismo. Cuando sea apropiado utilice métodos estadísticos.

Compare los resultados de las mediciones del desempeño del proceso con los requisitos definidos para confirmar el desempeño del proceso o la necesidad de alguna acción correctiva.

Identifique las oportunidades de mejora del proceso basado en los datos de desempeño del proceso. Cuando sea apropiado, informe a la alta dirección sobre el desempeño del proceso.

13. Acción Correctiva y mejora del proceso

El método para implementar la acción correctiva debería estar definido para eliminar la causa raíz del problema (ejemplos de problemas incluye errores, defectos, falta del control adecuado de los procesos). Implemente la acción correctiva y controle su eficacia.

El método para mejorar debería estar definido e implementado (ejemplos de mejoras incluyen: simplificación de procesos, aumentar la eficiencia, mejora de la eficacia, reducción del tiempo de ciclo de los procesos). Verifique la eficacia de la mejora.

Un método para definir, implementar y controlar las acciones correctivas y mejoras puede ser la metodología del P-D-C-A. (Plan-Do-Check-Act).

Confirme las características del proceso de acuerdo al propósito de la organización verifique si se han satisfecho todos los requisitos identificados en Si no, considere qué actividades adicionales del proceso se requieren (vuelva para mejorar el proceso)⁷⁰.

⁷⁰ STTG N72 (ISO/TC 176/SC2 N648) Orientación sobre el concepto y uso del enfoque de procesos para los sistemas de gestión. 2003

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en las Pymes?

“La elaboración de la 1ª y 2ª versión de la familia de normas ISO 9000 en el año 87 y 94 respectivamente fueron concebidas sin tomar en cuenta las particularidades de la empresa Pyme; afortunadamente en la 3ª y última versión se utilizó como información de entrada para el diseño la misma. Adicionalmente dentro del Comité técnico 176 de la ISO se elaboro un documento normativo como guía para la implementación de un sistema de gestión de la calidad en la empresa pyme”⁷¹.

Se muestran algunos paradigmas que tienen las Pymes en el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad así como unas recomendaciones para superar dicho paradigma:

- **Tenemos que documentar todo.**

Debemos generar evidencia de la planificación, desarrollo, evaluación y mejora, la documentación escrita es una opción y no es la única, podemos hacer uso de los medios magnéticos para generar evidencia, ej. videos, fotos, bitácoras, procedimientos iconográficos que pueden realizarse de manera de cuento ó historieta.

- **Las auditorias no se pueden realizar en una empresa pyme ya que todo el personal esta involucrado en todos los procesos.**

Es verdad que asegurar la independencia de la auditoria interna es más complejo en una empresa de menor tamaño, sin embargo existen alternativas: Subcontratar a una organización consultora para desarrollar las auditorias internas, acudir a las organizaciones gremiales para crear redes de cooperación entre las empresas pymes, y realizar auditorias cruzadas entre ellas.

- **Se debe contratar un consultor, un coordinador de calidad y crear un comité de calidad.**

Ninguna de las tres actividades anteriores son indispensables para la implementación del sistema de calidad. El consultor facilita el proceso de implementación si embargo puede ser sustituido por la formación interna del personal y visita a organizaciones certificadas de similar tamaño ó sector. El coordinador de calidad apoya y dinamiza el proceso, si embargo el rol de este puede ser distribuido en varios integrantes de la empresa pyme. El comité de calidad, es un espacio de discusión y acuerdos para la construcción y seguimiento del sistema, lo cuales generalmente se dan en reuniones informales de trabajo, lo más importante más que el nombre de comité es que existan espacios en los que se generen compromisos y se tomen decisiones.

⁷¹ ISO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA - Recomendaciones del Comité ISO/TC 176” AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), 2002 con autorización especial de ISO.

Práctica 29: TOC TEORÍA DE RESTRICCIONES-

Objetivo:

TOC postula que existen múltiples restricciones identificables asociadas con la operación de cualquier empresa y la administración debe ser capaz de ejercer control de dichas operaciones de forma tal que se puedan identificar estas restricciones con la finalidad de que los recursos asociados a ellas puedan ser utilizados de la mejor manera posible.

Acciones de gestión:

Una justificación tradicional supone que controlando los costos departamentales por unidad, la administración podría magnificar la diferencia entre los ingresos y los costos de la empresa y por lo tanto maximizar el retorno sobre la inversión. Sin embargo, las acciones que benefician un departamento no necesariamente son benéficas para la compañía como un todo. Algunas veces pueden obtenerse efectos de ser favorables para la compañía como resultado de políticas y procedimientos tendientes a reducir el costo unitario de un departamento.

Algunos administradores de vanguardia creen que una de las mejores metas asociadas con las operaciones de las plantas en el campo de la nueva producción lo constituye el incremento del throughput, calculado como las ventas.

El procedimiento para se base de cinco pasos fundamentales.
Teoría de restricciones: un acercamiento

1. Identificación de las restricciones asociadas con las operaciones, dichas restricciones también llamadas cuellos de botella, se dividen generalmente en dos:

a. Externas; como las cantidades que pueden ser vendidas de un producto, la disposición de la materia prima, etc., y

b. Internas; como las limitaciones propias de la planta que limita la producción a una cantidad menor a la que el mercado demande.

Las restricciones externas presentan mayores dificultades y son más complicadas en su solución, requieren mayor creatividad y cada una de ellas puede ser única.

2. Una vez que las restricciones internas han sido identificadas, los esfuerzos

de la administración deben enfocarse en la maximización del flujo de bienes o productos a través de esa restricción, es decir la estrategia consiste en mantener la operación de esa restricción al 100%, en lo que se intenta canalizar hacia otras áreas cuando sea posible.

3. Posteriormente a la identificación y organización de las operaciones para que funcionen al máximo de eficiencia posible viene una etapa en la cual se busca que todos los otros recursos necesarios para completar el proceso productivo se sincronicen con el uso de la restricción.

4. En el caso de que en el mercado existiera demanda suficiente, el paso lógico parece ser procurar aumentar la capacidad de la restricción, sin embargo, esto puede significar la necesidad de comprometer nuevos recursos que pueden no estar disponibles, por lo que, se recomienda que este paso sea detenido hasta que los anteriores hayan sido suficientemente satisfechos.

5. Debemos estar conscientes de que prácticamente cuando se ha liberado una restricción aparecerán otras por lo que estas etapas constituyen un círculo de forma tal que en un proceso de mejora continua de una empresa el proceso de los 5 pasos se repite constantemente.⁷²

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en las Pyme's?

La limitación ó escasez de recursos es una condición de toda organización incluyendo las pyme's, por lo tanto la metodología descrita anteriormente aplica a cualquier organización sin importar su tamaño, sin embargo es importante considerar las siguientes condiciones.

- 📌 Los procesos en las empresas pyme's, son considerados invisibles y sin una definición clara de sus fronteras, por lo tanto es una primera tarea a realizar la identificación de los procesos, alcance, secuencia, interacción y los recursos necesarios para su gestión.
- 📌 El proceso de costeo debe realizarse de manera estricta y sistémica, ya que se tiende a ser informal en la salida de dinero de manera informal y reactiva.
- 📌 Esta práctica es de carácter permanente y continuo ya que esta depende de la variabilidad y repetitibilidad de los procesos, y dichas características están en constante cambio.

⁷² DEBERNARDO HECTOR. ¿Que es TOC?; Boletín del Instituto Goldratt, Argentina 2000.
HENKE EMERSON O. y SPOEDE CHARLENE W. Cost. Accounting Managerial use of accounting date;
PWS Kent publishing company, Boston Mass; USA 1991

Práctica 30: BSC: BALANCED SCORECARD

Objetivo:

Cuadro de Comando integral, abreviadamente **CMI**, también conocido por '**Cuadro de mando equilibrado, Balanced ScoreCard o BSC**.

Un BSC se estructura y diseña en torno a la selección de las variables (indicadores) que presenten una relación causa-efecto entre las mismas y la política estratégica de la organización.

Acciones de gestión:

Aunque el CMI de Kaplan y Norton, es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna, es importante reconocer que el camino de los instrumentos de control integrales para las empresas ha sido mucho más largo y arduo.

El CMI toma lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuales son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales es importante enfocarse.

Estas variables (o indicadores) pertenecen a cuatro categorías generales:

- Resultados financieros.
- Conocimiento del cliente.
- Procesos internos
- Innovación, aprendizaje y crecimiento.

Una novedosa forma de desarrollar planes operativos a partir de las políticas y la estrategia de una compañía, de establecer medidas de desempeño globales y de realizar un riguroso y fácil control de ellas, es el "Cuadro de Mando Integral", desarrollada por Robert S. Kaplan y David P. Norton:

- Compañías como Rockwater, Apple, Advanced Micro Devices, FMC, ECI o Service Businesses of Barclays Bancn, están usando esta poderosa herramienta. Sus principales ventajas son las siguientes:
- "The Balanced Scorecard" (TBS) incluye medidas financieras que nos hablan de los resultados de acciones tomadas en el pasado, pero al mismo

tiempo incluye medidas sobre satisfacción de nuestros clientes, sobre nuestros procesos internos y sobre las actividades de la organización en los ámbitos de la innovación, el aprendizaje y las actividades de mejora, que son a la postre medidas de nuestros resultados financieros futuros.

- TBS reúne en un único informe e interrelaciona entre sí medidas y objetivos aparentemente dispares.
- TBS hace que los directivos hayan de tener en cuenta todas estas medidas a la vez, lo que evita que se consigan resultados en un área a expensas de otra.

* CIGNA Property Casualty Insurance, implementó una nueva estrategia: transformarse en especialistas lo hizo realizando el despliegue de la misma a través de 21 unidades de negocio utilizando el CMI.

* Brown Root Energy Services Rockwater Division, su nueva estrategia basada en desarrollar relaciones de valor añadido con los clientes, mas que ofrecerles el precio mas bajo. El CMI les ayudó a mejorar la comunicación en su compañía y a aumentar su rentabilidad.

* Chemical Retail Bank, implementó su estrategia de diversificar los negocios del banco y alejarlos de los cada vez más frecuentes servicios de cuentas corrientes y de ahorros ofrecidos por las caras agencias del área metropolitana de su sector de influencia. Uso el CMI para comunicar una atención muy centrada en clientes elegidos, pudo obtener los ahorros esperados y a la vez minimizar la pérdida de clientes elegidos, así como expandir al mismo tiempo su base de ingresos con la base fijada de clientes.

* Zeneca Ag Product North America, utilizó el CMI para transformar en realidad una misión y una estrategia nuevas, también para vincular el pago de incentivos a los resultados estratégicos.

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en las Pyme´s?

Para implementar esta práctica en organizaciones pymes, vale la pena tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Deben estar definidos los elementos estratégicos previamente.
2. Los objetivos, metas e indicadores deben ser fijados pensando en la organización y no en las personas.
3. El software para el seguimiento y control de los objetivos organizacionales, no es prioritario en la primera fase de la implementación de la práctica para las empresas pyme´s.

4. Esta práctica debe ser utilizada en una empresa pyme fundamentalmente para el despliegue de la estrategia en la organización y esto nos ayudara a que las personas que integren la empresa pyme, tengan una visión de bosque y no de árbol.
5. Lo más importante para la organización es divulgar que se estar construyendo un mecanismoa para:

4.3 PRINCIPIO 7: ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN

En la recopilación de las prácticas de gestión para la toma de decisiones expuestas en este capítulo, se tomaron en cuenta los beneficios que el principio aporta a las organizaciones desde el punto de vista de la excelencia empresarial y de la calidad, tomando como punto de referencia la forma como las Pymes seleccionan, reúnen, analizan, alinean, divulgan, aseguran y mejoran los datos e información de los clientes, colaboradores, procesos, proveedores, entre otros; así mismo indicadores de medición del desempeño organizacional en todos sus niveles y la forma como se propicia el uso de tecnologías de información TI adecuadas, para el desarrollo de sus estrategias y buscando siempre la mejora continua de su organización.

Por lo anterior, es importante asegurar que los datos, información y conocimiento mantengan las siguientes propiedades:

- **Integridad:** Que existan formas de asegurar que los datos se mantienen protegidos contra deterioro, virus, otros
- **Continuidad:** Organizado y con seguimiento
- **Confiabilidad:** Que refleje realmente lo sucedido
- **Seguridad:** Protegido contra el uso o manejo no autorizado
- **Precisa:** Incluye lo necesario en forma específica
- **Confidencialidad:** Que sea solo conocida por el personal autorizado

Considerando el enfoque de la norma ISO 9001:2000, para el mencionado principio, se tomó en cuenta su significado, sus beneficios y los resultados que se esperan obtener en las organizaciones, ver tabla 8.

Tabla 8. Principio 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.

Principio 7 – Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	
Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.	
Beneficios	Resultados
<ul style="list-style-type: none">  Decisiones basadas en información.  Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de decisiones anteriores a través de la referencia a registros objetivos.  Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones. 	<ul style="list-style-type: none">  Asegurarse de que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.  Hacer accesibles los datos a quienes los necesiten.  Analizar los datos y la información empleando métodos válidos.  Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis objetivo, en equilibrio con la experiencia y la intuición.
Prácticas de Gestión	
<ul style="list-style-type: none">  Benchmarking  Sistemas de Información Gerencial  Gestión del conocimiento  Tecnología de Información TI  Sistema Creación de valor - EVA  Sistemas ERP 	<ul style="list-style-type: none">  Sistemas CRM  Método de la ruta crítica PERT/CRM  Administración basada en la evidencia ABV  Técnicas no matemáticas para la Toma de Decisiones

Fuente: Revisión de las normas UNE-EN ISO 9000 de Sistemas de Gestión de la Calidad para el año 2000 son coherentes con los diferentes mensajes y documentos redactados por el Comité Técnico 176 de ISO para facilitar a los usuarios de las normas el conocimiento de los cambios que se han producido.

No obstante, el proceso de toma de decisión puede resultar sencillo o complejo dada la importancia de la decisión a tomar, por ello es necesario tener en cuenta factores como tamaño o duración del compromiso con respecto a la decisión, flexibilidad de los planes, certeza de los objetivos y las políticas, cuantificación de las variables y el impacto humano que la decisión pueda llegar a generar.

*“Quien toma decisiones no sólo debe tomar decisiones correctas sino que también debe hacerlos en forma oportuna y con el mínimo costo posible”*⁷³

⁷³ GALLANGHER, Charles y WATSON, Hugo. Métodos Cuantitativos Para la Toma de Decisiones en Administración. Editorial McGraw Hill. 1982 Mexico.

Elementos del proceso de decisión

En el libro *The Effective Executive*, Peter Drucker nombra cinco elementos del proceso de decisión:

1. Comprensión clara de que el problema es genérico y sólo puede solucionarse a través de una decisión que establezca una regla.
2. Definición de las especificaciones o **condiciones limitantes** de la solución.
3. Obtención de una solución “correcta”, es decir, una solución que satisfaga plenamente las especificaciones, antes de prestarles atención a las concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable.
4. La inclusión en la decisión de la acción necesaria para llevarla a cabo.
5. La **retroalimentación** que ponga a prueba la validez y efectividad de la decisión frente al curso real de los acontecimientos⁷⁴.

Con base en el proceso de decisión expuesto por Drucker, se consideran fundamentales componentes clave como la información, los conocimientos, la experiencia, el análisis, el hacer juicios que permitan combinar información, que promueven y garantizan la toma de decisiones.

4.3.1 Prácticas para la Toma de Decisión. Teniendo en cuenta lo anterior y con el ánimo de contribuir en el fortalecimiento en los procesos de toma de decisión de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga y el Área Metropolitana, es favorable que desde ya se empiece por valorar los beneficios que ofrecen las herramientas que a continuación se presentan, éstas contribuyen a mejorar sustancialmente la adquisición, análisis y uso objetivo de la información, el conocimiento y la experiencia; algo fundamental para tomar decisiones empresariales y acertadas.

Práctica 31: BENCHMARKING

OBJETIVO:

“El gran acierto de esta técnica es que nos permite tomar decisiones con base en hechos y no de intuición. La clave está en localizar quiénes son los mejores haciendo algo y aprender de sus aciertos”⁷⁵. Permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los servicios, procesos de trabajo, funciones, etc., facilitando el aprendizaje sobre uno mismo y los demás enfocando el estudio de éstos últimos en cómo se prestan o realizan los

⁷⁴ MOODY PAUL E., Toma de Decisiones Gerenciales. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.

⁷⁵ <http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/benchmarking.msp>

⁷⁶ SPENDOLINI Michael J. Benchmarking. Grupo Editorial Norma. Primera edición. 1994.

servicios y no tanto en qué servicio se realiza o se presta”⁷⁶.

Acciones de gestión:

“Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox (1979) para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y se hicieron comparaciones de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto”⁷⁷

Para implementar un proceso de Benchmarking, es importante tener en cuenta que:

- Benchmarking no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Los recursos se resignarán a la forma más efectiva de apoyar las necesidades de los clientes y obtener la satisfacción de los mismos.
- Benchmarking no es un programa. Tiene que ser un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante - la recopilación y selección constante de las mejores prácticas y desempeño externos para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio
- Benchmarking no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito⁷⁸.

“Xerox busca y usa la opinión de sus clientes, empleados, proveedores, la información procedente de sus actividades de “benchmarking”, los resultados de negocio obtenidos y las tendencias sociales en general, en su proceso de fijación de objetivos estratégicos.

El proceso de “benchmarking” de Xerox ha sido imitado por otras organizaciones:

EL NUEVO PROCESO DE BENCHMARKING⁷⁹

PLANEACIÓN	1. Identificar elementos de comparación 2. Identificar el mejor competidor 3. Determinar la recogida de datos
ANÁLISIS	4. Determinar competencia actual

⁷⁷ <http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/benchmarking.htm>

⁷⁸ <http://www.gestionprivada.com/default.asp?go2=ver&t=articulos&id=6> Autor: Lic. Alicia A. Benesch (Colegio Florence Nightinga) La Escuela hacia la Calidad Total.

	5. Proyectar la actuación futura
INTEGRACIÓN	6. Establecer metas funcionales (comunicación de datos; aceptación de análisis) 7. Desarrollar planes de acción funcionales
ACCIÓN	8. Implementar acciones específica 9. Controlar e informar sobre el desarrollo 10. Recabilar los elementos de comparación
MADURACIÓN	Posición de liderazgo obtenida Proceso totalmente integrado en nuestra práctica”

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en la pyme?

Esta práctica así como es tan utilizada por empresas mundiales, nacionales, regionales y locales, también es usada como una forma de comparar sus avances frente a sus competidores más cercanos, se considera que es una alternativa que las pymes pueden aprovechar en el sentido de hacer sus propias comparaciones e identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y nuevas formas de hacer las cosas.

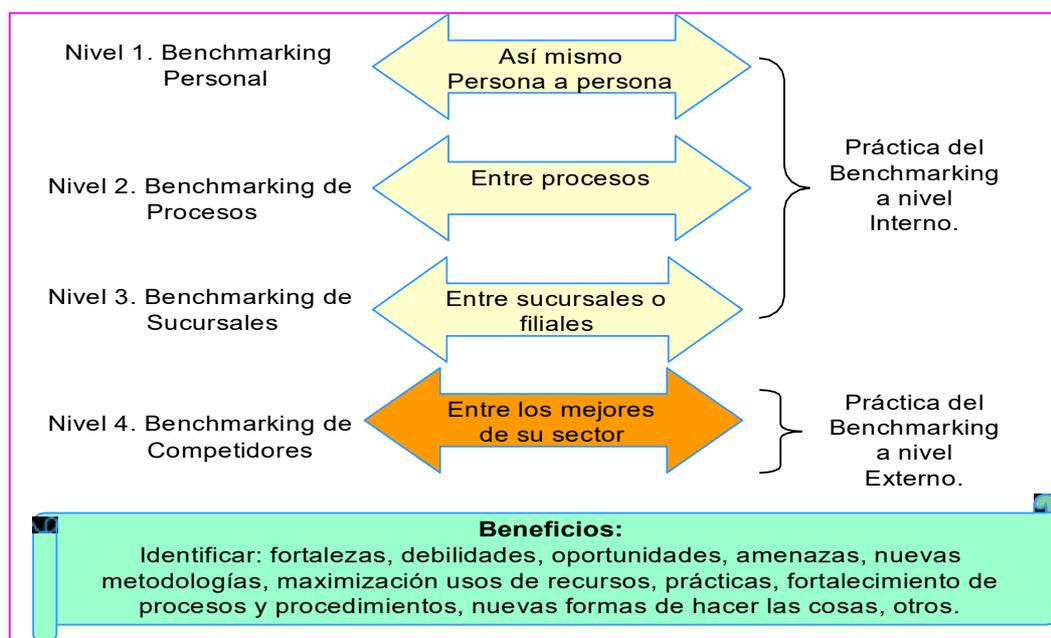
En este sentido, el empresario Pyme debe empezar por fomentar organizada y responsablemente la práctica del benchmarking teniendo claro los objetivos de comparación, es decir, en qué aspectos de operación, de apoyo ó áreas específicas, y otros desea compararse, con el fin de maximizar el uso de la práctica.

Estas comparaciones deben iniciar en primer instancia en el personal, permitiendo que sus empleados reconozcan en ellos mismos sus fortalezas y aspectos que requieran oportunidad de mejora, identificando sus propias y mejores prácticas aplicadas en su trabajo diario, las cuales han generado los mejores resultados en su desempeño laboral y personal.

Posteriormente, la pyme debe realizar acciones de comparación entre sus procesos (de dirección, de operación, de apoyo, mejora continua, otros) que permitan unificar y mejorar los procesos mismos, procedimientos, actividades y tareas. Así mismo, permitir y promover la cultura de compartir los conocimientos y mejores formas de hacer las cosas. Esto se debe realizar a lo largo y ancho de la empresa (sucursales, puntos de ventas, otros).

⁷⁹ Juan Roure, Miguel A. Rodríguez. Aprendiendo de los Mejores, Editorial Gestión 2000 S.A. Segunda Edición, Barcelona, 2001. Página 67

Figura 14 Benchmarking para pymes



Fuente: Autores

Finalmente, la pyme hará su comparación con los mejores en su sector; estas comparaciones le permitirán conocer nuevos productos, servicios, formas de atender a sus clientes, tendencias, tecnología utilizada, sistemas de información, estrategias de mercadeo, financiación, garantías, calidad, otros.

La pyme tendrá la responsabilidad en cabeza de sus gerentes o propietarios de liderar este tipo de prácticas así como todas las prácticas nombradas en esta investigación. Además, es su deber poner a disposición todos los recursos necesarios (humanos, infraestructura, tecnológicos, financieros, otros.) que propicien un ambiente donde sea posible la comparación con sentido de aprendizaje y mejoramiento global de la empresa.

Igualmente, tendrá el compromiso de incentivar, reconocer, estimular los hallazgos positivos o negativos determinados por la práctica misma y de tomar las acciones pertinentes, siempre y cuando su deseo sea el de ser mejor que los demás en el desarrollo de su actividad económica y la satisfacción de sus clientes.

Práctica 32:
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL – SIG

Objetivo:

Presentar la información requerida para tomar decisiones. Un sistema de información Gerencial debe permitir a la Gerencia la toma de decisiones basadas en información oportuna, y veraz. La información gerencial requiere otro tipo de manejo de la información, más estadístico, de tendencias, comparaciones y análisis y procesos.

Básicamente los sistemas de soporte a la decisión permite y promueven la manipulación de datos a fin de poder relacionarlos con distintos criterios y presentar esta información de forma tal que permita rápidamente visualizar tendencias, posiciones y ubicaciones con respecto a una planeación original, con el fin de tener los elementos para tomar una decisión.

Para la implementación del Sistema de Información Gerencial es importante hacer claridad que la información oportuna no implica tener la última factura o el último pago registrado en este sistema. La información gerencial se produce con base en movimientos históricos, tendencias, y análisis sobre proyecciones.

La definición de un sistema de información gerencial se fundamenta en el establecimiento de los indicadores de gestión, números que permitan medir cómo avanza la compañía hacia las metas establecidas. No tiene sentido establecer un SIG en empresas que no manejan objetivos claramente definidos y difundidos. La mayor dificultad es el establecimiento de estos indicadores.

Se requieren definiciones de indicadores que normalmente tienen componentes externos a la compañía, como la tasa de cambio del dólar, o la tasa de interés bancario, e información que se produce en otros sistemas, como el presupuesto de operación.

Acciones de gestión:

“Sistemas de Información de Corning

Los sistemas de información de Corning han sido diseñados para apoyar el desarrollo de las políticas y estrategia de la compañía:

- Corning usa la tecnología de la información para analizar y hacer el seguimiento de sus programas de calidad, y para incrementar la productividad y la efectividad de sus servicios centrales y sus equipos de trabajo.
- Para ver que más puede hacer por sus clientes, la División de Sistemas de

Información de Corning lleva a cabo cuatro tipos de encuestas cada trimestre: al Comité de Dirección de la compañía, a 30 clientes del centro de ayuda e información elegidos al azar, a todos los clientes a los que se les ha hecho un servicio concreto como instalación de un programa o resolución de un problema, y a todos los usuarios de un nuevo producto o servicio. Los cuestionarios ocupan una página como máximo. Gracias a toda esta información, la División puede ver qué procesos ha de mejorar para conseguir aumentar la satisfacción de sus clientes. Es importante añadir que las bonificaciones de los miembros de la División dependen en parte de la satisfacción de los clientes. Corning calcula que con la adopción de los principios de la calidad en la gestión de los sistemas de información ha ahorrado dos millones de dólares.

Sistemas de Información de Chaparral Steel

La integración de todos sus sistemas de información, ha permitido a Chaparral Steel procesar sus pedidos más rápido y con menos errores:

- Gracias a un sistema de intercambio de mensajes entre diferentes programas y máquinas llamado SuiteTalk, esta compañía pudo integrar sus programas de recepción de pedidos, inventario, entrega de pedidos, etc., y ligarlos en tiempo real con la planta de fabricación de acero. Con ello ha conseguido algo que parecía imposible, como era la carga "just in time" del acero recién fabricado en sus camiones de reparto y, al mismo tiempo, ahorrarse los mil dólares diarios que se gastaba en la corrección de errores cometidos en sus entregas.

Sistemas de Información de Kao

"La cúpula directivo Kao cree que para que la compañía esté continuamente creando nuevo conocimiento es necesario que exista redundancia, es decir, un solapamiento consciente de la información de la compañía, de sus actividades empresariales y de las responsabilidades directivas:

- Kao cree que una de las condiciones para producir redundancia es el libre acceso de todos los miembros de la compañía a la información. Kao sostiene que cuando todos los miembros de una organización tienen diferente acceso a la información, no puede haber una interacción entre ellos en términos de igualdad, lo que dificulta la búsqueda de diferentes interpretaciones de los nuevos conocimientos. Como consecuencia, la alta dirección de kao no permite que haya discriminación entre sus empleados en el acceso a la información. Toda la información de la compañía, con la única excepción de los datos personales, es almacenada en una base de

datos a la que tienen acceso todos los empleados”⁸⁰

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en la pyme?

Los Sistemas de información gerencial a simple vista parecerían recursos imposibles de implementar para una pyme, dado su alcance, inversión en tecnología y recursos entre otros aspectos que implícitamente se necesitan para su funcionamiento y entendimiento.

No obstante, en el mercado existen diversas opciones y alternativas diseñadas especialmente para las pyme, como son las soluciones ofrecidas actualmente por Microsoft, las cuales se detallan en la práctica No. 35 Tecnologías de Información. La pyme podrá recurrir a ellas en aras de desarrollar e implementar sistemas de información acordes con sus necesidades y contexto.

De acuerdo a las prácticas compartidas por Corning Chaparral Steel y Kao, la pyme puede aprovechar estas experiencias que muestran los beneficios obtenidos en el fomento de la cultura de la calidad en sus operaciones y satisfacción de sus clientes; esto se logra en la pyme cuando todos sus empleados dispongan de la información necesaria para el buen desempeño de sus actividades laborales.

En el caso de Chaparral Steel, la pyme puede tomar como ejemplo implementar un sistema de información gerencial que mejore sus procesos de producción alineados con otros procesos que se despliegan del mismo: mercadeo, inventarios, logística, otros.

Aspectos a tener en cuenta la pyme con respecto a los sistemas de información gerencial:

- Los sistemas de información gerencial deben estar apoyados y fundamentados con tecnologías de información TI
- La pyme debe definir qué tipo de sistema necesita, definir sus objetivos de uso; en especial para la toma de decisiones, debe definir su alcance, no solo para la operación normal de la empresa, sino también para procesos de mejora continua.
- La pyme debe tener presente que el sistema de información gerencial implementado permite la disponibilidad de la información para todos dentro de la empresa.
- El sistema de información gerencial debe estar alineado con todos los procesos de la pyme ó por lo menos con los procesos clave de la empresa.

⁸⁰ Juan Roure, Miguel A. Rodríguez. Aprendiendo de los Mejores, Editorial Gestión 2000 S.A. Segunda Edición, Barcelona, 2001. Página 104, 105 y 106

- Finalmente, la pyme debe tener claro que implementar un SIG debe conducir a la toma de decisiones que permita generar satisfacción en sus clientes, confianza en sus empleados, eficiencia en la solución de problemas y credibilidad en todas las partes interesadas.

Práctica 33: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Objetivo:

“El nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado intrínseco. Deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona, se transforma en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia.”⁸¹

Para la Gestión del Conocimiento, en una empresa es necesario:

- “La divulgación del conocimiento (por ejemplo, lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.
- Asegurarse que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- Promover el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento”⁸².

Se recalca la necesidad de armonizar las acciones de la gerencia del conocimiento con los siguientes componentes de la organización: **Estructura y cultura organizacional, Administración de personal, Procesos del negocio y Aplicación de tecnología**, par este último se debe tener a disposición herramientas que permitan realizar mapas de conceptos, bases de datos orientadas a objetos y con características multimediales, inteligencia artificial

⁸¹ Harris, David, "Crating a Knowledge Centric Information Technology Enviroment", Harris Training & Consulting Services Inc., Seattle, WA, September, 1996

⁸² Departamento de Ingeniería Industrial Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas

orientada a la adquisición de conocimiento, a la representación del mismo, al soporte en toma de decisiones, a la minería de datos y a la difusión del conocimiento.

Acciones de gestión:

- “Por ejemplo, en GM Huges Electronics, durante el trabajo de definición de las mejores prácticas de reingeniería de procesos, se capturó en la base de datos el conocimiento combinado de computadoras y personas. Cada entrada de conceptos y prácticas se envió a un editor, quien definió su utilidad y relevancia. Estos conceptos y prácticas se describían de manera concisa para captar el interés del lector e incluían el nombre y número telefónico de una persona que podía describirla en detalle. El uso de esta base de datos está creciendo y consolidándose, y cada director de división se preocupa porque su división se encuentre bien representada en la base de datos.
- Lotus Development, ahora una división de IBM, tiene definido que el 25% del total de la evaluación de desempeño de sus empleados de soporte a clientes, está dado por el compartir el conocimiento. Buckman Laboratories hace una mención de sus 100 mayores "compartidores" de conocimiento, en una reunión anual especial. ABB evalúa a sus gerentes en base no solo al resultado de sus decisiones sino también al conocimiento e información aplicados en su proceso de toma de decisiones⁸³.

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en la pyme?

La pyme al aplicar este tipo de práctica, deberá iniciar o generar mecanismos que le aseguren la recopilación, almacenamiento, sistematización, utilización y retención del conocimiento de sus empleados en lo que tiene que ver con sus saberes más importantes para desarrollar su trabajo, y esto lo debe encaminar hacia el logro de los objetivos de actividad económica y social.

Para perdurar en el tiempo la pyme tendrá que superar la tarea de manipular con velocidad y precisión los volúmenes de datos que reciben y generan, e identificar y aprovechar el conocimiento más valioso para su operación. Esto lo pueden lograr siempre y cuando se sistematicen los procesos (normas internacionales como ISO) y se incorpore la experiencia de sus empleados.

Gestionar el conocimiento en una pyme sirve para:

⁸³ ZORRILLA, Hernando. La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica. (Ecopetrol), Programa de Gestión Tecnológica, Universidad de Los Andes, diciembre de 1997

- Convertir el conocimiento tácito (el de los expertos) en conocimiento explícito (manual o libro) y que la empresa acceda y trabaje con base en estas lecciones, competencias y buenas prácticas adquiridas por los empleados, e innovar a partir de eso.
- Conformar equipos de trabajo y fortalecer los equipos existentes
- Implementar prácticas de aprendizaje con el talento humano

Los beneficios de implementar la administración del conocimiento

1. Las labores realizadas por trabajadores expertos y con años de experiencia pueden ser realizadas por trabajadores o colaboradores con menos experiencia
2. Los trabajadores con una amplia experiencia y conocimiento pueden mejorar los procesos y hacer mas productiva a la pyme
3. La sustitución es más sencilla en caso de reubicaciones, ausencias, licencias, incapacidades o renunciaciones de personal
4. Si la pyme tiene sucursales o puntos de venta, puede intercambiar bases de conocimientos.

“Hay múltiples programas, aplicaciones y herramientas como Business Intelligent, Partitioning, RAC, Data Mining, OLAP, que pueden apoyar al desarrollo productivo de la organización. Lo importante es reconocer las necesidades de acuerdo con el tamaño y el contexto en el que se mueve la industria. Para escoger los mas adecuados, puede contestar preguntas como: ¿cuál es la aplicación de los conocimientos que necesito?, ¿cómo se utiliza esta información en los procesos de negocio de la empresa?, ¿cuáles fuentes de esta información son internas y externas?, ¿cómo puedo generar apoyo y colaborar con mis empleados, clientes, proveedores y competidores?”⁸⁴.

Así mismo, la pyme puede disponer de diferentes alternativas y mecanismos para gestionar el conocimiento a través de escritos, libros, bitácoras, grabaciones, videos, cintas, material de audio, películas, sistemas, revistas, otros.

Práctica 34: SISTEMA CREACIÓN DE VALOR - EVA

Objetivo:

Serie de procesos que permiten la alineación de los ejecutivos con el direccionamiento estratégico de forma que las decisiones propendan por el permanente aumento del valor de la empresa.

General Motors adoptó en los años 20 el concepto en su esquema de medición

⁸⁴ Revista Dinero Tecnología lo que Viene - Marzo 17 de 2006 No. 249 ISSN 01221531

de resultados; en los años 50 general Electric retomó el concepto y comenzó a utilizar el indicador denominado “ingreso residual” como medida de evaluación del desempeño, es una de las empresas mas reconocidas generadoras de valor en el mundo y la empresa mas admirada en el planeta, considerada la tercera mas rentable en el planeta.

Cuatro factores han contribuido para la creciente preocupación por el valor:

- El flujo mundial de capitales
- El reto que plantea la apertura
- Las privatizaciones
- La necesidad de mejores medidas de evaluación del desempeño

Para aplicar el concepto de valoración de la empresa, se debe tener en cuenta que:

- Las empresas mal administradas, de bajo desempeño tienden a ser percibidas como empresas de bajo valor de mercado
- Algunas empresas pueden valer mas por sus activos que poseen que por la actividad que desarrollan
- Empresas de estructuras operativas que incurran en costos y gastos excesivos con respecto al promedio del sector también son consideradas de bajo valor de mercado, es importante en este caso hacer una reestructuración operativa para reducir los costos y los gastos.

Acciones de gestión:

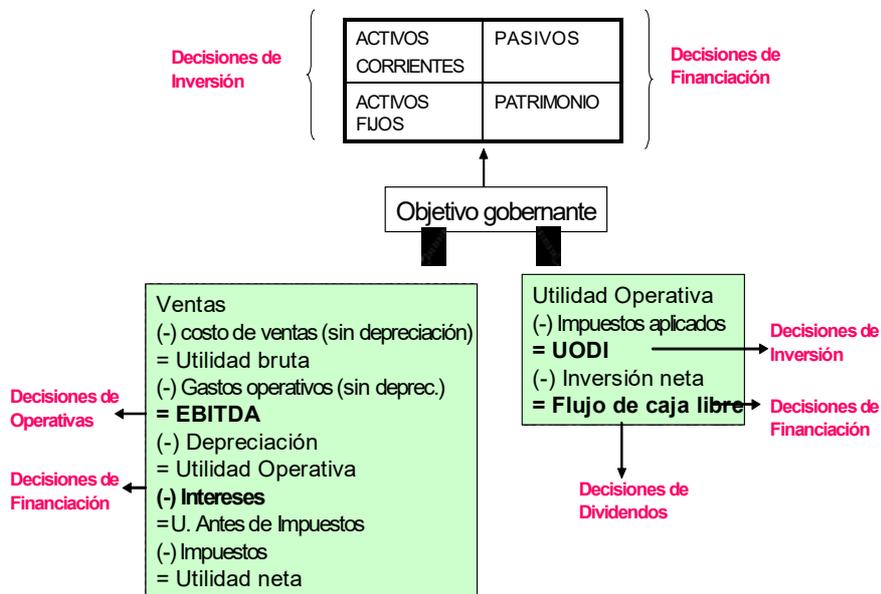
La forma en que se tomen las decisiones conducirá al alcance del objetivo de crear valor para la organización, para ello es importante enfocarse en cuatro aspectos clave:

- ❖ Generar participación e interés de todo el personal por los conceptos asociados con el valor
- ❖ Lograr que las personas comprendan la importancia de dichos conceptos
- ❖ Lograr que integren dichos conceptos en las decisiones del día a día
- ❖ Diseñar un sistema de comunicación basado en la repetición, el esfuerzo, la recepción y la redundancia para lograr que el lenguaje de la empresa sea el “Lenguaje del Valor”

Desde el enfoque del sistema de valor, las decisiones se clasifican en cuatro grandes categorías. Operativas, de inversión, de financiación y de dividendos.⁸⁵

⁸⁵ LEON García, Oscar. Valoración de Empresas y Gerencia del Valor. Editorial Digital Express Ltda., Colombia 2003

Relación entre las Decisiones y Estados Financieros



EBITDA: utilidad operativa que se obtiene antes de descontar las depreciaciones y amortizaciones de gastos pagados por anticipados
 UODI= Utilidad operativa después de impuestos, flujo de caja que queda disponible para realizar inversiones, atender el servicio de la deuda y repartir utilidades.

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en la pyme?

Esta práctica muestra como base fundamental para la toma de decisiones los resultados cuantitativos en sus estados financieros. El análisis de estos datos permiten al empresario pyme direccionar su proceso de toma de decisiones en su empresa con relación a qué inversiones realizar, si toma o no financiación, si distribuye dividendos o los acumula o en qué otras decisiones operacionales puede incurrir.

Para esto la pyme debe ser consciente de:

1. Tener claridad sobre la importancia de generar información confiable y precisa que permita alimentar y generar estados financieros de calidad
2. Determinar qué tipo de decisión en su momento le genera valor económico a su empresa

El análisis de estados financieros es aplicable en todas las empresas sin distinción de tamaño, el EVA se convierte en la herramienta que le permite desde los resultados económicos tomar decisiones que le aporten valor a la empresa, para ello la pyme debe tener en cuenta:

- EVA ofrece pautas de comparación con otras empresas del mismo sector.
- EVA debe ir acompañado y apoyado de tecnología que agilice la generación de informes financieros confiables y precisos.
- EVA es una alternativa para tomar decisiones con base en la información financiera.

Por lo anterior, es importante que el empresario pyme conozca y aprenda a manejar esta herramienta.

Práctica 35: TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN TI

Objetivo:

“Se considera la mejor práctica aquella que usa mecanismos donde toda la información relevante es considerada para el apoyo a la decisión, mediante el uso de Tecnologías de Información para su manejo”⁸⁶

La mejora de prácticas implica que las empresas deben invertir para incrementar el uso de las TI disponibles en el mercado, particularmente aquellas orientadas a mejorar la gestión.

Es importante entender el proceso de asimilación de tecnología como un proceso de enseñanza-aprendizaje y tener en cuenta los elementos que este proceso requiere para que tenga éxito.

El grado de asimilación de una tecnología específica en una empresa es sencillamente el grado de conocimiento y entendimiento que sus empleados logran acerca de ella.

Es importante que los gerentes de las empresas enfoquen la adquisición de la tecnología como un proceso de aprendizaje empresarial y destinar presupuestos para la capacitación y entretenimiento de sus colaboradores.

La tecnología apoya en la disminución de tiempos, distribución de datos, manejo de la seguridad de la información, confiabilidad, ahorro en espacio físico y durabilidad de los datos.

⁸⁶ EVALUACIÓN DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LA CADENA DE VALOR DE EMPRESAS CHILENAS”
Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile

Acciones de gestión:

- “El Internet ofrece un conducto no solamente para la difusión de información, sino también para la recopilación de datos de los clientes, que son útiles para el proveedor de servicio”⁸⁷.
- “Uno de los sistemas que más ha ayudado a la comercialización de los hoteles son los GDS (Global Distribution System) Sistemas que vinculan a las agencias de viajes con proveedores de servicios de transportación aérea, hospedaje, renta de automóviles, entre otros.”⁸⁸
- Una cadena de tres restaurantes que ha implantado una solución de recogida automática de comandas en las mesas: el camarero, mediante un ordenador de mano (iPAQ de HP) toma la comanda que va directamente a la cocina donde se imprime para que los cocineros elaboren los platos. No hay errores y se atienden más mesas en menos tiempo. Con un lector de tarjetas conectado a la iPAQ, el cliente puede pagar la comida sin que el camarero se tenga que llevar la tarjeta, con lo que el cliente no la pierde de vista en ningún momento. El resultado: los restaurantes sirven más comidas en el mismo tiempo, y el cliente percibe una mayor calidad de servicio y una seguridad en el pago que otros no le ofrecen”⁸⁹

Práctica 36: Sistemas ERP – Enterprise Resource Planning

Objetivo:

Sistema de gestión empresarial que integra todas las facetas de una compañía, incluyendo la planificación, la fabricación, las ventas y el marketing. A medida que la metodología ERP ha ido ganando popularidad, ha acogido tareas como el control de existencias, el seguimiento de pedidos, el servicio al cliente, las finanzas y los recursos humanos.

ERP es un sistema para la planeación de los recursos de las empresas, comprende todos los paquetes de software que integran toda la información que fluye a través de la compañía: financiera, contable, de recursos humanos, la cadena de proveedores y la información del cliente.

⁸⁷ Op. Cit. Zorrilla, Hernando, Programa de Gestión Tecnológica, Universidad de Los Andes, diciembre de 1997.

⁸⁸ Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial y Tecnologías de Internet: Prácticas Óptimas para el Suministro de Servicios

⁸⁹ "Las nuevas tecnologías mejoran notablemente la productividad"

http://www.microsoft.com/spain/empresas/tecnologia/entrevista_jorgenegrete.mspx

Existen ciertas ventajas que deben considerarse en el momento de tomar la decisión de adquirir un sistema ERP, las cuales son:

- Entrada de la información al sistema solo una vez
- Uso de fuerzas de “*best practices*”
- Permite la fidelización del cliente
- Está basado en una estructura confiable
- Proporciona funcionalidad para interactuar con otros módulos
- Proporciona las herramientas para consultas complejas.

Para que exista el éxito en la Implementación de un sistema ERP es importante seleccionar el mejor sistema ERP de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Principales factores que deben ser considerados para una Implementación de ERP exitosa:

Planeación de los Recursos de la Infraestructura

- Red de área local
- Servidores
- PC's
- Facilidades de entrenamiento
- Planeación de Recursos Humanos
- Educación del nuevo sistema ERP
- Compromiso de capacitar a la gente adecuada
- Compromiso de la alta Gerencia
- Manuales de sistemas bien elaborados

Acciones de gestión:

SAP

“En el caso específico de las pequeñas empresas, la multinacional alemana tiene previsto para finales de este año la presentación de su herramienta SAP Business One, que fue creada para atender a compañías que no superan los 20 usuarios. SAP Business One se hace cargo de labores básicas del negocio como el manejo de la contabilidad, la elaboración de informes, la logística y la automatización de la fuerza de ventas”⁹⁰.

“**MICROSOFT**, lanza en Colombia de un nuevo paquete de soluciones para servidores de infraestructura, denominado Windows Server System. Este conjunto de soluciones está diseñado especialmente para atender las necesidades de las medianas empresas, pues simplifica la administración de su

⁹⁰ Portafolio Agosto 5 de 2005 Separata Negocios

infraestructura tecnológica, reduce costos y ofrece un mayor nivel de seguridad”⁹¹.

La oferta incluye una colección con las mejores soluciones y herramientas de TI para las organizaciones que tienen entre 25 y 500 computadores personales.

Práctica 37: SISTEMAS CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Objetivo:

Es una aplicación que gestiona los contactos y las interacciones con los clientes, ya sea de servicio o de ventas, para fomentar la lealtad del cliente y su satisfacción.

“El CRM es una filosofía de conocimiento del cliente, que de acuerdo a las acciones implementadas permite la fidelización de los mismos, ayuda a identificar lo que es vital para una empresa: LOS CLIENTES. CRM es un medio para competir de manera inteligente en mercados en los que la información es dominante.

CRM, es un facilitador para la toma de decisiones y cada empresa define la estrategia para aplicar su propio sistema.

Al aplicar un sistema CRM, éste se aplica sobre los clientes, empleados, gerentes y proveedores, así:

CLIENTES:

- Recopile información de sus clientes para conocer sus necesidades y diseñe estrategias que permitan mantener su fidelidad.
- Tenga buenas bases de datos con información completa de los clientes, ya que este es un pilar del CRM.
- Optimice los canales de comunicación con clientes: Trabaje los correos directos bien diseñados para las diferentes épocas del año con una buena planeación. Tenga buzón de sugerencias y agradezca las sugerencias e intente llevarlas a cabo. Realice focus group con sus clientes reales y potenciales. Tenga una buena pagina web actualizada y dinámica. Realice un telemarketing con buenos guiones, cronograma por año, planilla de seguimiento de los clientes y excelente capacitación para los empleados
- Trabaje por mejorar la fidelidad de los clientes: Felicítelos por el cumpleaños. Hágales invitaciones a actividades de la empresa o actividades de los proveedores. Realíceles seguimiento a sus compras.

⁹¹ Portafolio Separata Pyme, Septiembre 5 de 2005

Hágales promociones novedosas. Créeles un call center con respuesta rápida al cliente. Créeles diferentes tipos de valores agregados. Si es posible tenga servicio a domicilios. Intente tener marcas propias. Motívelos con tarjeta de cliente fiel. Créeles un novedoso programa de puntos, otros.

EMPLEADOS

- Entrénelos para que tengan excelente conocimiento de: La empresa, los productos y servicios, la competencia, los objetivos del CRM.
- Diseñe manuales de: Inducción, evaluación, proceso de la venta, telemarketing, etc.
- Capacítelos en: Producto, Proceso de la venta, Telemarketing, Visual merchandising, Objeciones más comunes, CRM, Hablar bien en publico, Autoestima, etc.
- Despiérteles una verdadera pasión por ofrecer un excelente CRM.
- Diseñe y ejecute un concurso de motivación para proyectarlos.

GERENTE

Tenga una buena calidad de datos en la estructura del CRM, utilice buenos consultores y realice análisis de consumo, para mejorar la comunicación, concentrándose en el lenguaje del cliente.

PROVEEDORES

Trabaje la administración del inventario por parte del proveedor. Viva el “justo a tiempo”, con existencias mínimas de productos, suficientes para atender al cliente.

Principales factores que deben ser considerados para una Implementación de un sistema CRM exitosa:

- No siempre se debe aplicar CRM a todos los clientes.
- La tecnología ayuda a mantener la información de los clientes, permite organizarla, ordenarla, sacar estadísticas y poder hacer predicciones.
- Se debe mirar si se van a manejar todos los todos los
- componentes del CRM, desde el registro y caracterización basado en historia, el análisis y la predicción aplicando minería de datos.
- Se debe alimentar la solución y en la medida de lo posible integrarla a las soluciones que existan.

- Una solución tecnológica de CRM se debe apoyar con servicios para hacer que sea operativa.
- Lo mas complejo es llegar a asimilar el sistema como parte del día a día en las relaciones con el cliente. Es pasar las costumbres de un derecho a un zurdo. Se debe caminar antes de correr.
- La implantación se debe hacer en etapas de acuerdo a la disponibilidad de los datos del cliente, presupuesto para obtenerlos y las necesidades de la empresa.

Responsabilidades al implementar un CRM en una Pyme

* Como decisión estratégica, con implicaciones en los procesos y filosofía de trabajo recae en la gerencia y propietarios de la Pyme.

* Como reflejo organizacional se debe implantar en los instrumentos de trabajo y en todos los puntos de contacto con el cliente.

* Como facilitador del volumen de información y su manejo compartido debe acompañarse de tecnología para la toma de decisiones.

Acciones de gestión:

Almacenes de cadena como el EXITO, Vivero, Iserra, Carrefour, Mercadefam, Almacenes Vivero, entre otros, aplican sistema CRM principalmente para generar en sus clientes fidelidad en la medida que ofrecen puntos, descuentos por compras, tarjeta de crédito especiales, premios e incentivos, ofertas en días especiales, etc., de tal manera que sus clientes deseen volver a sus establecimientos no solo por su servicio y variedad de producto⁹².

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en la pyme?

Las tecnologías de información TI están compuestas por tecnologías dura (equipos, software, hardware) y por la tecnología blanda (personas, manuales, procedimientos), esta integración permite tener una combinación donde tanto el hombre como los equipos y sistemas desempeñan un papel fundamental. La TI ofrecen apoyo en la operación de procesos estratégicos, operativos y de apoyo para cualquier empresa y al implementarlas generan un mejor desempeño en las mismas.

Según la Revista Dinero No. 249 de marzo 17 de 2006 en su especial “Tecnología lo que viene” comenta: “La tecnología le cambio la cara al mundo de los negocios”,

⁹² Memorias Cámara de Comercio de Bucaramanga, curso seminario CRM: Cuánto vale un cliente. Octubre de 2005.

dice Pedro julio Uribe, gerente de Microsoft en Colombia, ***Las TI son un tema estratégico, que tiene un lugar prioritario en la agenda de los presidentes de las compañías, y esto es válido para empresas de cualquier tamaño.*** Uribe pone el ejemplo de una empresa de colombianos que repara techos en Estados Unidos. Cuando los llama un cliente, comienzan por obtener una toma satelital de la casa que deben arreglar. Transmiten la imagen a Colombia, donde se hace la cotización, si el cliente acepta las condiciones un obrero en Estados Unidos hace el trabajo. Esta manera de cotizar es más barata y rápida que la de sus competidores y así han logrado un rápido crecimiento”⁹³

El anterior ejemplo presenta como una pyme en Colombia está aprovechando las ventajas que ofrece la conectividad y uso de tecnologías para crecer, fortalecerse, negociar con cliente en ubicados en otras latitudes y de una forma innovadora.

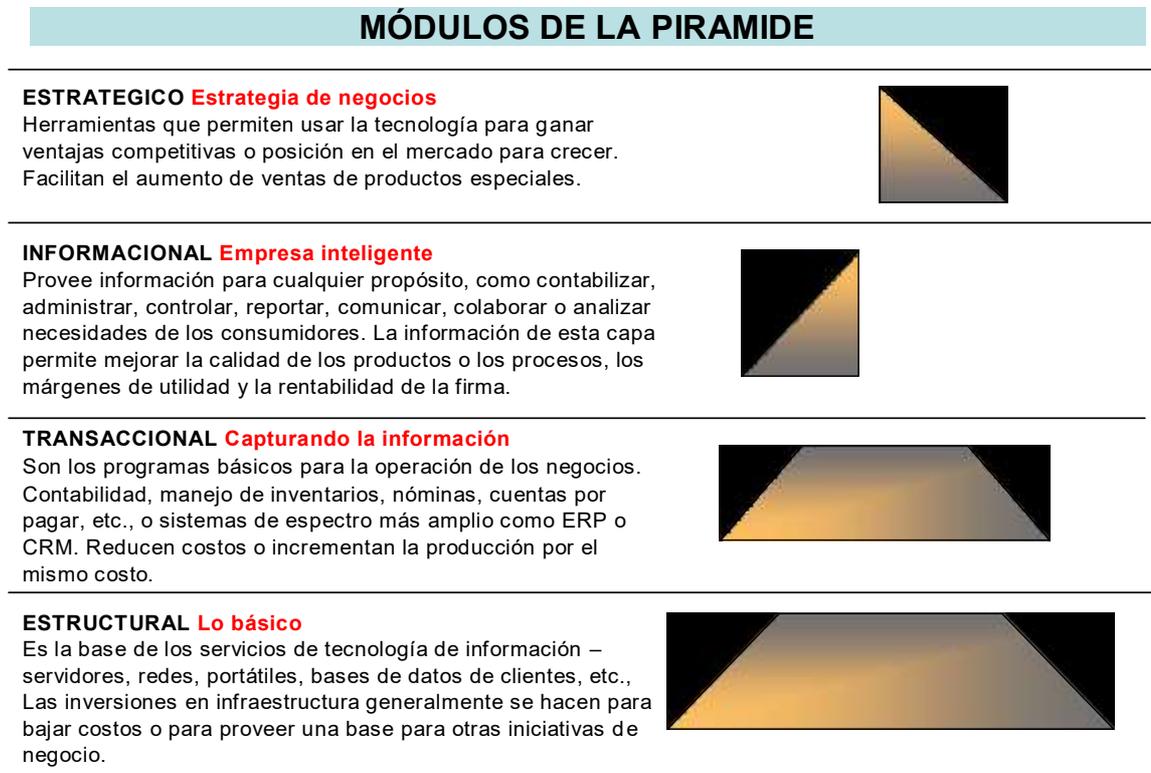
De acuerdo con sus necesidades cuando una pyme tome la decisión de implementar tecnologías de información, éstas deben servir para ayudar a la empresa en cuatro condiciones: 1) para que la pyme sea más flexible y pueda cambiar sus procesos más rápido y mejor, 2) para que la pyme sea más perceptiva y tenga la capacidad de ver en forma más completa todas la información que necesita, 3) para que la pyme se conciente de estar más conectada de tal manera que genere trabajo en equipo con sus clientes, proveedores y trabajadores dentro y fuera de la empresa y 4) para que la pyme se integrada en el momento de tomar decisiones por cuenta de sus empleados con base en el conocimiento integral de la empresa.

Las pymes por su estructura y tamaño se identifican dentro de una clasificación de la tecnología presentada por Revista Dinero No. 249, la cual manifiesta: “La ventaja estratégica no se alcanza simplemente comprando tecnología. Las empresas tiene que embarcarse en una transformación gradual antes de alcanzar el objetivo y el presidente de la empresa tiene la responsabilidad de conducir a la organización a lo largo de este desarrollo, lo cual puede concebirse como una pirámide que va desde lo operacional hasta lo estratégico.”⁹⁴

⁹³ Ibidem 84

⁹⁴ Ibidem 84

Figura 15 Pirámide de la Tecnología



Fuente Revista Dinero No. 249 Marzo 17 de 2006. Página 82

De acuerdo a la anterior pirámide y sus elementos en cada nivel, se recomienda a la pyme que al implementar prácticas de gestión independientemente del objetivo que se persiga, tenga muy en cuenta cómo se encuentra con respecto a cada nivel, es probable que la gran mayoría de la pymes colombianas estén centradas en el nivel estructural/ lo básico, es decir, cuenten con una sencilla infraestructura para obtener y manejar datos de la empresa y su entorno. A este nivel, el tomar decisiones es algo crítico para la pyme, pues se corre el riesgo de incurrir en errores con facilidad. En este caso la pyme debe cerciorarse de adquirir equipos de calidad, con garantía, confiables, fortalecer su infraestructura y contemplar en su plan de inversiones un rubro específico para actualización, mantenimiento y adquisición de tecnología.

Para el siguiente módulo de la pirámide, la pyme deberá identificar qué tipos de sistemas puede desarrollar o adquirir para integrar la información de todas las áreas de la empresa, a través de sistemas de contabilidad, manejo de inventarios, de nómina, de clientes y de proveedores, entre otros. Es importante que estas herramientas conciban una comunicación eficiente y maximizar su uso en la toma de decisión.

En las dos fases siguientes de la pirámide, la pyme tiene una titánica labor y será la de emplear toda la acumulación de datos para generar información válida para toma de decisiones como por ejemplo: sistemas que almacenen y procesen conocimiento generado en el manejo de procesos como: producción, mercadeo, diseño, logística, financiero, compras, ventas, otros. Igualmente generar estrategias con base en la información que se maneja a través de las TI de tal manera que permita generar nuevos productos y servicios. En este caso la pyme tiene grandes ventajas al apoyarse de las TI en la forma que aplique estrategias para mejorar sus ventas, satisfacción del cliente, satisfacción del empleado, calidad, entre otros.

“Los ejemplos típicos son los de empresas que en línea (por Internet) son capaces de recibir un pedido, disparar órdenes de manufactura y despacho hasta la casa del comprador.

En Colombia, aunque son pocos los casos, tenemos empresas que están operando en el nivel más alto de la pirámide, una de ellas es Carvajal, que recientemente ganó un premio mundial como una de las mejores por sus aplicaciones en Oracle para administrar su operación en el país y el exterior y para soportar su plan de crecer por adquisiciones. Otra es ISA que ha podido aumentar sus márgenes al reducir los costos de compra de energía y poner en marcha en pocas semanas, complejos sistemas de operación y vigilancia en las empresas que compra.”

Aunque el fin de invertir en TI, sistemas ERP y CRM entre otros, no es precisamente el lograr un premio, se considera que la pyme puede aprovechar las experiencias y lecciones aprendidas de las empresas de clase mundial y las empresas colombianas destacadas por sus beneficios obtenidos, como una forma de motivación hacia la adopción de este tipo de herramientas que día a día tienen mayor importancia para la competitividad y productividad.

La pyme como principal actor de la economía de un país, por el volumen económico que despliega, debe ser conciente de que hay alternativas para mejorar su productividad, ellos son:

- Mejor conocimiento de los mercados objetivos. (como por ejemplo: USA y China)
- Aprovechamiento de los contactos en el exterior para obtención de ahorros con nuevos proveedores
- Utilización de herramientas de tecnología
- mejorar su productividad y reducción de costos operativos.

A continuación se presentan algunas alternativas que existen en el mercado orientadas especialmente para la operación y administración de empresas pyme.

“Estrategias pensadas para mejorar el nivel de competitividad y que cualquier pyme puede ejecutar.

- **Disminución en los tiempos de respuesta a requerimientos internos (empleados, proveedores) y externos (clientes):** Solución de mensajería o correo electrónico, con Microsoft Exchange Server 2003 y Microsoft Outlook 2003
- **Disminución de costos de comunicaciones y papelería, e incremento en la agilidad de procesos administrativos:** soluciones de colaboración y/o implementación de una intranet para la empresa. Con Microsoft Sharepoint Server y Microsoft Exchange Server 2003.
- **Publicidad a bajo costo para la empresa y sus productos o servicios:** creación de un sitio estático en Internet, generación de materiales de mercadeo y ventas en casa. Para este caso existe Microsoft Office Frontpage, Microsoft Internet Information Server y Microsoft SQL Server 2005 resulta ideal en términos de facilidad de uso, administración y precios.
- **Atención permanente a los clientes:** Creación de un sitio dinámico en Internet con sistemas de consultas, toma de pedidos, recepción de quejas y soporte técnico en línea. También caben dentro de esta categoría las soluciones de CRM (Customer Relationship Management). Por parte de Microsoft las soluciones empresariales se encuentran representadas por Microsoft Office Small Business Edition, la cual incluye utilitario Business Contact Manager y Microsoft CRM 3.0.
- **Aprovechamiento de la información generada por el negocio para la definición de estrategias exitosas de operación:** Soluciones de inteligencia de negocios. con Microsoft SQL Server 2005 y Microsoft Dynamics.⁹⁵

Para mayor información el empresario pyme puede visitar la página web: <http://www.microsoft.com/colombia/PyMES/default.aspx>, que entre otras alternativas ofrece capacitación tras firmar el convenio con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, denominado bajo el programa “*Fundamentos en Tecnología para el Desarrollo de PYMES*”, el cual tiene por objetivo: “Incrementar la competitividad y productividad de las pequeñas y medianas empresas PYMES, el SENA y MICROSOFT se unieron en pro de un mejor aprovechamiento de los recursos de tecnología para el adecuado crecimiento y desarrollo de las empresas.”⁹⁶

⁹⁵ Ibidem 84

⁹⁶ <http://www.microsoft.com/colombia/pymes/technet-sena/seminario/inscripción.aspx> consultada en Junio 6 de 2006

De otro lado, encontramos soluciones diseñadas y ofrecidas por SAP, como:

“Para ser rentable y competitivo día tras día, trimestre tras trimestre, las pequeñas y mediana empresas (PYMES) deben gestionar sus operaciones de manera eficiente y rentable – al mismo tiempo que superar los retos a los que se enfrenta la PYME.

SAP y sus partners entienden estos retos. Es por esto que ofrecemos SAP Business One y las soluciones sectoriales mySAP All-in-One especialmente diseñadas para las pequeñas y medianas empresas.

SAP Business One – SAP Business One es una solución de gestión negocio fácil de usar para empresas dinámicas y emergentes de tamaño desde 10 empleados en adelante. La solución es sencilla pero potente, permitiendo una visión inmediata y completa de tanto las operaciones de la compañía (contabilidad, elaboración de informes, logística, automatización de la fuerza de ventas, etc.) como de las actividades de sus clientes.

mySAP All-in-One – Cada solución cualificada mySAP All-in-One es una versión prepaquetizada y adaptada a un sector industrial de mySAP Business Suite con contenido, herramientas y metodologías para una implementación rentable y eficiente. Las soluciones mySAP All-in-One ofrecen una flexibilidad fuera de lo común combinada con el potencial de las soluciones de negocio de SAP.

Las soluciones SAP para las pequeñas y mediana empresas son soluciones asequibles que pueden implementarse de manera rápida y fácil. Estas son escalables para crecer con Usted a medida que su negocio crece. Y se distribuyen a través de una red de partners altamente cualificados y profesionales.”⁹⁷

Es importante que las inversiones para la adquisición e implementación de las TI y todo lo que ello implica, se hagan con cuidado, es conveniente realizar una evaluación como si fuese cualquier otra inversión, éstas deben ser rentables y entregar resultados medibles respecto de su inversión. *“Contar con la tecnología más moderna o mas costosa no puede convertirse en un objetivo en sí mismo.”*⁹⁸

Ahora, es crucial que la pyme asuma la responsabilidad y argumente con razones objetivas para adquirir desde un PC hasta el alquiler de un satélite.

Entonces, la pyme deberá decidir si quiere comprar o inclinarse por alternativas como el outsourcing, tener presente que el primero significa de cierta forma una descapitalización de su efectivo para convertirlo en herramientas para su gestión, también existe la posibilidad de acceder a financiación pero se le recomienda

⁹⁷ <http://www.sap.com/spain/solutions/pymes/index.epx> consultada en Junio 6 de 2006

⁹⁸ Ibidem 84

acudir a los que la ofrecen directamente; en el caso de optar por el outsourcing se le recomienda el empresario debe acordar niveles de calidad y servicio, forma de administración de la infraestructura y las soluciones, actualizaciones, entre otros.

“Al invertir, adquiera software que incluya las experiencias de otras empresas, en Colombia, hay empresas de software que han desarrollado sus productos con base en conocimiento adquirido al haber trabajado con multinacionales y sus mejores prácticas, capitalizando el desarrollo de los productos mundiales y adaptándolos a las necesidades locales, obteniendo soluciones mas económicas en licenciamiento y consultoría, pero del alta calidad.

Tomar decisiones es una tarea crítica para la empresa. Acertar en ese momento es crucial y es el resultado de contar con el conocimiento más completo posible de la organización. La integración y la transparencia de la información con soluciones TI le permiten pensar claramente”⁹⁹

“El grado de adopción de TIC en las pyme dependerá de sus percepciones acerca de los beneficios de tal decisión, así como de su capacidad de atreverse a innovar.”¹⁰⁰

Otra forma de cómo la pyme puede aprovechar las TI, es que a través del uso de éstas se eliminaría la cultura de tener la información fragmentada y dispersa en distintos equipos, eliminar inadecuados hábitos de comunicación interna, uso incorrecto de herramientas de colaboración como el correo electrónico, el chat, la mensajería instantánea por internet (como el messenger), telefonía móvil, telefonía fija, correos de voz y la duplicidad de tareas de distintas áreas de la empresa.

Para tener en cuenta en la implementación de Tecnologías de Información, ERP y CRM

1. La pyme debe definir en qué nivel de la pirámide de tecnología se encuentra (lo básico, lo transaccional, lo informacional o lo estratégico)
2. Analizar sus necesidades de TI, ERP y CRM
3. Contextualice su implementación (prepare a la gente, disponga recursos, capacítese, asuma el reto, disfrute el cambio, aproveche las oportunidades de conexión, comunicación y contactos comerciales como Internet).
4. En todo caso se requiere de inversiones, no solo económica, también en talento humano, tiempo, disposición, adaptación, espacio.
5. Puede optar por la compra o por el outsourcing
6. Busque que sus opciones de TI se conviertan en un servicio y no en área más de la empresa.
7. Valores y apóyese en la experiencia de otros.

⁹⁹ Ibidem 97

¹⁰⁰ Ibidem 84

“TIC PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LS PYME - Orlando Rincón – Fundador de Parquesoft

El grado de adopción de TIC en las pyme va a depender de sus percepciones acerca de los beneficio de tal decisión, así como de su capacidad de riesgo para atreverse a saltar, tomando en cuenta su naturaleza y la posibilidad real de utilizar Internet como mecanismo para realizar transacciones comerciales.

Las empresas colombianas están llamadas a tecnificarse, a optimizar sus procesos y a poner a prueba su capacidad innovadora. El desarrollo de una industria limpia, la implementación de soluciones de software, la creación de productos con altos estándares de calidad, el fortalecimiento de los canales de comunicación y de distribución de productos y mercancías con el comercio electrónico y la cadena de e-business son pasos fundamentales para el logro del crecimiento sostenido de la industria nacional y la conquista de nuevos mercados.”¹⁰¹

Lo anterior, confirma una vez más que para la competitividad empresarial las empresas pyme deben asumir el reto al cambio, debido a que en la actualidad y a futuro las tecnologías son más frecuentes su utilización en los niveles medios y operacionales, como departamentos de recursos humanos, mercadeo, grupos de ingenieros o fuerzas de ventas. Ya no es exclusiva para presidentes de compañías.

El valor de la experiencia

“La inversión en programas no es una garantía automática de rentabilidad, pero cuando adoptan las mejores prácticas de las empresas grandes, las pequeñas pueden competir con ventaja en entornos complicados.” ¹⁰²

“Cuando una compañía compra software empresarial, no solo adquiere ciertos conceptos propios del desarrollo de la tecnología misma, sino también experiencia de otros usuarios que han servido de modelo para el desarrollo y pruebas de esa aplicación. Estos procedimientos conocidos como “mejores prácticas”, hacen parte de las lecciones aprendidas por otros que ya han recorrido el camino, y son fruto de grandes inversiones de las compañías que los han desarrollado para incluirlos entre los programas genéricos.

Las empresas exitosas independientemente de su tamaño o del sector en el que se encuentran, se preocupan constantemente por entender las necesidades de los consumidores y establecer vínculos y contactos con ellos. En esta dinámica, las empresas pequeñas pueden tomar modelos exitosos de las grandes. “ ¹⁰³

¹⁰¹ Ibidem 84

¹⁰² Ibidem 84

¹⁰³ Ibidem 84

Las prácticas que integran sistemas de la mano con la tecnología tienen total validez para las pymes independientemente de su tamaño y sector productivo al que pertenezca, dado que la dimensión, inversión y aplicación de las TI serán determinadas por ellas mismas de acuerdo a sus objetivos perseguidos a corto, mediano y largo plazo.

Ciertamente, será el reto de sus directivos y propietarios el liderar los procesos de transformación con sus colaboradores y todas partes interesadas, pero en especial con sus clientes, quienes tendrán influencia permanente en la toma de decisiones.

Práctica 38: MÉTODO DE LA RUTA CRÍTICA PERT / MRC

Objetivo:

Es una técnica gráfica que utiliza un diagrama para describir un proyecto y que permite la evaluación y revisión de programas; se utiliza para ayudar a quienes toman decisiones a manejar una amplia gama de programas que van de los mas simples a los mas complejos.

Fue creado en forma conjunta por Lockheed Aircraft Corporation y la Marina de los Estados Unidos, durante el desarrollo del sistema de misiles Polaris para lanzamiento desde submarinos.

El PERT lo utilizan más eficientemente por los gerentes de nivel operativo; requiere de la participación de todas las áreas de un proyecto, lo que conlleva que los diferentes grupos tengan contacto entre sí. Los gerentes pueden identificar gráficamente la manera cómo otros toman decisiones que pueden afectar un programa en su totalidad.

Al aplicar el método PERT / MRC es importante tener en cuenta:

- Fomentar reuniones con los gerentes de diferentes áreas
- Se requiere de la participación de todas las áreas de un proyecto
- Se debe actualizar constantemente
- Es importante contar con la información exacta del tiempo de duración de cada evento
- Determinar todas y cada una de las actividades del un proyecto.

Acciones de gestión:

La característica clave del sistema PERT es la identificación de la ruta crítica de

un proyecto, bajo los lineamientos de la ruta crítica pueden tomarse muchas decisiones en relación con la asignación de recursos, la programación y el costo.

El método de la ruta crítica (MRC) es un sistema gerencial muy similar al PERT, utiliza solamente un estimativo para llegar al tiempo esperado. Esta técnica se usa con frecuencia en la comercialización de edificios, en proyectos que han requerido la recolección de una cantidad considerable de información sobre el tiempo que puede tomar la realización de un proyecto.

El PERT y el MRC son sistemas que proporcionan una excelente base de datos para tomar decisiones relacionadas con programación de proyectos y revisión del avance de éstos¹⁰⁴.

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en la pyme?

El método de la ruta crítica es aplicable a cualquier empresa independientemente de la actividad a la que se dedique o tamaño, siempre y cuando se conozcan a fondo todos y cada uno de los procesos y actividades del proyecto o labor a ejecutar; este método le ofrece a la pyme identificar las posibles dificultades y las posibles soluciones y de cierta forma predecir las posibles decisiones a que debe enfrentarse.

- Mejora la planeación de actividades, especialmente cuando se trabaja por proyectos.
- Identifica los cuellos de botella para tomar decisiones y preparar planes de contingencia.
- Es útil en procesos de producción de bienes y servicios, ya que permite asignar recursos y estimar el tiempo esperado en la producción, entre otros.

Práctica 39: ADMINISTRACIÓN BASADA EN LA EVIDENCIA ABE

Objetivo:

Método útil para seleccionar y utilizar la gran cantidad de información disponible en Internet, fuera de Internet y en las organizaciones, como resultado del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación con el fin de tomar decisiones en la gestión de las empresas.

¹⁰⁴ GALLANGHER, Charles y WATSON, Hugo. Métodos Cuantitativos Para la Toma de Decisiones en Administración. Editorial McGraw Hill. 1982 México

"administración basada en la evidencia" se origina en la práctica médica, en particular, en la llamada Medicina Basada en la Evidencia y se aplica en cinco pasos: formulación de preguntas adecuadas, búsqueda selectiva de la evidencia, valoración crítica de la evidencia, aplicación de la evidencia y evaluación.

La ABE supone basar los análisis, las acciones y las decisiones directivas sobre las mejores evidencias posibles, pero se fundamenta en las técnicas de administración empresarial, incluidas aquellas que se han adaptado de otros campos del conocimiento, y en el juicio, en la experiencia y en la habilidad de los directivos, porque no puede sustituirse ni a unas ni a los otros, aunque sí reforzarlos y mantenerlos permanentemente actualizados.

Además, la ABE requiere un enfoque sistémico que integre las mejores evidencias externas con el saber hacer y la experiencia.

La ABE se concluye como la utilización consciente, explícita y juiciosa de la más útil evidencia disponible a la hora de tomar decisiones

Acciones de gestión:

Para establecer la forma en que la ABE puede aplicarse la búsqueda de información para la toma de decisiones, se deben seguir los distintos pasos del proceso que la conforman:

Fase 1. Formulación de preguntas eficaces.

Fase 2. Búsqueda selectiva de la evidencia.

Fase 3. Valoración crítica de la evidencia.

Fase 4. Aplicación de la evidencia.

Fase 5: La evaluación.

La ABE potencia la utilización de las TIC como herramienta para la toma de decisiones y muestra su eficacia a partir del manejo de la tecnología -canales de comunicación-, informática -hardware y software- e información -almacenamiento y procesos digitalizados¹⁰⁵.

¹⁰⁵ GARCIA Del Junco, Julio. CALVO de Mora, Arturo. Schmidt y Kati Lieberman. Administración basada en la evidencia: una aplicación de la medicina basada en la evidencia al mundo empresarial y a la formación de directivos. Dr. Julio García del Junco. Departamento Administración de Empresas y Marketing. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en la pyme?

Esta práctica puede ser utilizada por la pyme al aprovechar las evidencias que están en su empresa, es posible que la solución de problemas puedan dar gracias al uso de las mismas.

“La competitividad de una empresa está relacionada con identificar el saber organizacional y en convertirlo en acciones, o en el hacer de la empresa para generar mayores curvas de aprendizaje y ventajas en la industria. ... la gestión basa en la evidencia (ABE) que refiere a la toma de decisiones basadas en los hechos.

El reto final de la gestión basada en la evidencia es saber prevenir as enfermedades de la empresa que lleven a una quiebra, saber diagnosticarla de acuerdo con su historia específica, no formular o dar curas milagrosas que no se adecuen al contexto empresarial.

Recomendaciones para aplicar ABE

1. Retroalimentación, revisión de las decisiones, procesos y resultados anteriores, para aprender de la experiencia.
2. Ver su organización como un prototipo sin terminar, así usted actúa con base en lo que sabe tratando de aprender, desarrollarse y entender mejor continuamente
3. Estar dispuesto a admitir que usted está equivocado y que no lo sabe todo.¹⁰⁶

Cómo manejar la evidencia

“La empresa del siglo XXI debería basar su estrategia en las evidencias del aprendizaje organizacional, la gestión de la innovación y del conocimiento, es decir, en la puesta en común de la experiencia y en compartir los conocimientos tácitos por medio de las diferentes formas y flujos en la gestión del conocimiento para tener una radiografía que permita tomar decisiones, dar soluciones y mejorar el conocimiento actual, sin olvidar el contexto ni las cualificaciones de las personas”¹⁰⁷

Los gerentes pyme deben aprender a reconocer y utilizar las evidencias (escritas, magnéticas y de cualquier tipo, siempre que demuestren ser válidas para el proceso de toma de decisiones y para el fin que se les destine), frecuentemente las decisiones se tornan rutinarias en las pymes y se toman guiadas por indicadores o informes diseñados por gerentes anteriores (desactualizados).

¹⁰⁶ Revista Dinero La Jugada Olímpica – Febrero 17 de 2006 No. 247 ISSN 01221531

¹⁰⁷ Ibidem 106

“ABE incluye una disposición a dejar de lado las creencias y el convencimiento convencional, las peligrosas medias verdades que muchos adoptan y remplazarlos por un firme compromiso por reunir los hechos necesarios para tomar decisiones más informadas e inteligentes. **Tecnológicamente en el país se empiezan a usar de forma amplia y cotidiana las tecnologías más allá del teléfono para atender a clientes, impulsar negocios y hacer ventas.**”¹⁰⁸

Práctica 40: TÉCNICAS NO MATEMÁTICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Objetivo:

Son técnicas no matemáticas para recoger información a través de grupos de personas. Ayudan a determinar si la información utilizada en la toma de decisiones es real o no y son de gran ayuda para la solución de cierto tipo de problemas.

El análisis cuantitativo nunca reemplazará totalmente el elemento humano, ya que éste proporciona una calidad en la decisión que no puede definirse matemáticamente.

Estas técnicas se basan fundamentalmente en el ser humano, quien es la persona que suministra la información, realiza cálculos y quien finalmente toma la decisión la cual tendrá un impacto en otras personas.

Al aplicar las técnicas es importante tener en cuenta los posibles prejuicios que se presentan dada la intervención de las personas con respecto a la información recolectada y/o suministrada para efectos de tomar decisiones.
Importante:

- Contar con la información necesaria y adecuada de acuerdo al problema a solucionar
- Evitar discutir para defender una posición propia
- No dejarse atrapar por el síndrome de ganar-perder
- No cambiar de posición simplemente para lograr un acuerdo
- Evitar las soluciones simplistas
- Generar diferencias de opinión
- Presentar la información en la forma más clara y objetiva posible
- Esforzarse por mantener una actitud positiva

Acciones de gestión:

¹⁰⁸ Ibidem 106

TECNICAS NO MATEMATICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

* **LLUVIA DE IDEAS:** Es especialmente efectiva para generar ideas nuevas, es uno de los métodos más antiguos para recoger información acerca de un problema en particular. El proceso consiste en que reúne un grupo de personas interesadas en solucionar un problema, se explica el problema y las reglas del ejercicio, tales como: se prohíben todas las críticas, se da la bienvenida a las ideas extravagantes, se lucha por la cantidad y no por la calidad y se trata de encontrar combinaciones y cambios valiosos.

* **SINETICA:** Es un método moderno para generar información e ideas a través de una actividad de grupo, la sinética busca recoger las que aparentemente son ideas emocionales o irracionales y las combina con elementos racionales de la toma de decisiones. Los pasos básicos de la sinética son: El problema se estudia a fondo, el líder selecciona una parte clave del problema, los miembros del grupo emplean diferentes medios para inspirar ideas sobre la parte clave seleccionada, debe existir un grupo especializado donde por lo menos un experto evalúe la viabilidad de las ideas y descarte las que no sean viables.

* **DECISIONES POR CONSENSO:** Es la mejor forma de utilizar los conocimientos combinados, la principal ventaja del sistema por consenso tiene dos aspectos: primero, no es necesario que los miembros del grupo tengan experiencia en cosas tales como analogías simbólicas y segundo, las decisiones por consenso no requieren el acuerdo total por parte de todos los miembros del grupo, aunque la decisión debe ser aceptable por todos; si no lo es, significa que no se ha considerado completamente toda la información y se requiere más discusión.

Una decisión por consenso se obtiene así:

- Se define el problema en términos aceptables para los miembros del grupo
- Todos los miembros del grupo reúnen y aportan su información acerca del problema
- Se desarrolla un modelo para incluir toda la información aportada
- El grupo prueba si el modelo es aplicable al problema dado

* **LA TECNICA DELPHI:** Este es método para predecir el futuro utilizando expertos en el área a la cual pertenece el problema, se conforma un grupo de expertos en un campo específico y ellos en forma independiente predicen los eventos futuros. El procedimiento a seguir es: se entrega a cada miembro un serie de preguntas relacionadas con su área de especialización, posteriormente

se recogen y evalúan los cuestionarios, al día siguiente se entrega un nuevo cuestionario que muestra las respuestas del cuestionario anterior y el promedio general del grupo y se pide señalar una nueva opinión sobre las preguntas finalmente se aplica un tercer cuestionario para solicitar sus opiniones con respecto al promedio del segundo cuestionario. Este ejercicio da como resultado un banco de datos de las opiniones expresadas por los expertos sobre cada pregunta formulada. La persona que toma las decisiones conoce las respuestas promedio entregadas por los expertos.

* **LA PECERA:** Técnica en la cual un grupo que debe tomar una decisión se sienta en forma de círculo y en el centro de éste se coloca una silla, cuando alguien se sienta en la silla solo esa persona puede hablar, ésta persona puede expresar sus puntos de vista y propuestas para la solución del problema dado. Este procedimiento elimina las interferencias y las discusiones irrelevantes. La pecera consiste en un pequeño grupo de representantes del grupo más grande, quienes se sientan en círculo e intercambian opiniones mientras el grupo total los observa.

* **INTERACCION DIDACTICA:** Es una técnica que se utiliza en determinadas situaciones en donde se requiere decisiones de tipo: se hace-no se hace, se comprar o no comprar, vender o no vender, aliarse o no aliarse. El procedimiento es que a un grupo se le asigna la tarea de enumerar las ventajas y a otro grupo todas las desventajas, después de un tiempo razonable los grupos se reúnen y discuten los resultados. Posteriormente los miembros de los grupos cambian de posición. A través de este intercambio aceptado mutuamente, es posible presentar y utilizar la información para solucionar el problema y llegar a una decisión final.¹⁰⁹

¿Cómo incorporar las prácticas de gestión en la pyme?

Este último grupo de prácticas presentadas en este grupo de técnicas no matemáticas para tomar decisiones, pretende orientar este proceso en las pymes y se consideran fundamentales debido a que ésta técnicas están más centradas en las personas. Su objetivo es permitir tomar decisiones para la resolución de problemas específicos que puede estar relacionados con los clientes, los proveedores, los productos, la comunidad, etc.

Su implementación no requiere de grandes inversiones, pero se requiere la comprensión de su finalidad, pues son técnicas que fomentan el desarrollo en el ser de cualidades como: escuchar, interpretar, creatividad, innovar, analizar, comunicar y criterios de de decisión tanto individual como grupal.

¹⁰⁹ Ibidem 74

Consideraciones generales con respecto a la aplicabilidad de las prácticas de gestión en el proceso de toma de decisiones.

“El mundo está cambiando muy rápido. Los grandes ya no les ganarán a los pequeños. Los rápidos les ganarán a los lentos” ¹¹⁰

“hay lecciones para los empresarios en todos los sectores de la economía. las tecnologías de información (TI) tiene la capacidad de habilitar estrategias que desequilibran mercados. Y, como dice el refrán colombiano, quien no las hace, las ve hacer.” ¹¹¹

“Desde del retail hasta los químicos y desde el cine hasta la agroindustria, no hay un sector en el cual las tecnologías de información no hagan parte de los cimientos de las estrategias ganadoras” ¹¹²

“El desafío de las empresas no es solo administrar la información existente, para generar consultas complejas y reportes gráficos, sino predecir con eficiencia.” ¹¹³

El reto para la pyme será adaptarse al cambio, ya que esto le permitirá a empresas medianas o pequeñas competir en ambientes complejos, donde las grandes empresas han saturado el mercado, de tal manera que la adaptación de las pymes por su tamaño podrían diferenciarse dada su capacidad de ofrecer servicios más eficientes y con más calidad que las grandes empresas.

“Es indispensable un sistema para encontrar tendencias con base en la información almacenada y que permita jugar con dimensiones como tiempo, caja, mercado o recursos.” ¹¹⁴

TENDENCIAS

“MODERNIZACION DE LA PYME es una de las tendencias en Colombia, debido a que éstas deben prepararse para enfrentar retos como el TLC, las pymes tendrán una fuerte tendencia a realizar inversiones en tecnología que les permita incrementar su competitividad y capacidad de respuesta frente a un mercado cada vez mas globalizado

1. SOA (Arquitectura orientada la servicio) programas flexibles que permiten a las empresas reaccionar rápidamente a los cambios de procedimientos o de mercado.

2. Seguridad por efectos del mayor acceso a la información

¹¹⁰ Ibidem 84

¹¹¹ Ibidem 84

¹¹² Ibidem 84

¹¹³ Ibidem 84

¹¹⁴ Ibidem 84

3. Inteligencia de negocios e identificación

Ricardo Angel, gerente de CA de Colombia. **“Las guías generales de mejores prácticas les sirven a todas las compañías”**

Beneficios para pymes:

Ahorros de costos al unificar sus proveedores de equipos e insumo para manejar documentos, reduciendo costos de mantenimiento y de suministro.

La pyme podría tener equipos multifunción: impresora, scanner, fax y fotocopiadora en una sola máquina compartida entre varios usuarios, así reduce sus costos de operación y mantenimiento, podrá manejar sus procesos documentales (impresión, envíos, copias) serán manejados por software, que le permitirá hacer un control de costos por áreas. ¹¹⁵

¹¹⁵ Ibidem 84

5. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN

5.1 LO QUE HAY QUE HACER

Indiscutiblemente es importante reconocer que un sistema de gestión de calidad ISO 9000 debe integrar e implementar prácticas de gestión que propicien la interiorización de todos y cada uno de los ocho principios de este modelo, no obstante, en esta investigación se hizo énfasis en tres principios, para los cuales se presentan algunas de las prácticas más utilizadas por empresas en el mundo y que de una forma u otra contribuyen al mejoramiento del desempeño de las organizaciones en sus procesos de Dirección, Realización del producto/Prestación del Servicio, Gestión de los recursos y Medición, análisis y mejora.

De la revisión de las prácticas expuestas, podemos recomendar lo siguiente:

5.2 TALENTO HUMANO

La definición de estrategias de talento humano, realizada por la gerencia, debe complementarse y agregarle valor materializando dicha estrategia con la aplicación de prácticas de gestión de recurso humano, con el fin de poder operar en el mundo de los negocios tan volátil y controvertido.

Si la gerencia quiere actuar con decisión y confianza buscando resultados satisfactorios para todos, es necesario entender que la forma como se administra una organización y las estrategias de negocio que se pongan en práctica han de tener como ingredientes interrelacionados las diferentes prácticas de finanzas, de comercialización, de producción, de sistemas de información y de talento humano que operan en la organización, las cuales estarán manejadas de acuerdo a la naturaleza y contexto en el que se opere.

Existen tres criterios para determinar si una práctica de gestión de talento humano está funcionando efectivamente son: Alineamiento, integración y ejecución.

“Alineamiento: Sus prácticas administrativas están alineadas con su estrategia cuando ellas explican en forma clara lo que la gente debe hacer, cómo debería comportarse o que acción tomar para hacer que su estrategia funcione. Esto quiere decir ser muy claro acerca de los comportamientos específicos y resultados que usted necesita de la gente: El cómo y el qué deben hacer para servirle a los clientes, fabricar productos, tratar con los proveedores, mostrar liderazgo, trabajar en equipo e involucrarse en otras actividades. Si las capacidades de su gente negocio apoyan y amplían su estilo estratégico, sus habilidades de negocios, cultura y estilo administrativo, y los objetivos se unen bien a los resultados del negocio que usted desea, comienza entonces a tener un alineamiento.”

“Integración: Sus prácticas deben conectarse y reforzarse entre sí para producir los resultados de negocios que usted desea. Usted no puede estar haciendo una cosa en una práctica que produce lo contrario en otra. Las prácticas tienen que comunicar y entregar resultados para cada una de ellas. La consistencia es parte de la integración. Las prácticas necesitan enviar un mensaje consistente a los empleados, acerca de qué se espera, qué es valorado y qué es recompensado. Los empleados buscan señales claras acerca de qué hacer. Las inconsistencias entre las prácticas causan confusión y escepticismo. Una grieta entre lo que usted dice que tiene valor y lo que usted ofrece, y la recompensa, daña su credibilidad y pone en peligro sus declaraciones relacionadas con su integridad”.

“Ejecución: Las prácticas administrativas no profundizan acerca del hecho de si la gente no las usa, o no las usa bien. La gente necesita retroalimentación. Cuando la empresa ejecuta las prácticas, debe haber alguien que rinda cuenta por ellas”

¹¹⁶

La Pyme certificada conforme al SGC ISO 9001:2000 cuando diseñe su práctica de gestión y decide ponerla en práctica, debe recordar que estos tres elementos ya nombrados le ayudarán a determinar su buen funcionamiento.

Alineación de capacidades de su gente- cultura- estructura- estilo de gestión- estrategia-objetivo-resultados.

Integración de las prácticas entre cada una de ellas. Reciprocidad comunicar, entregar resultados, dar. Consistencia ente las prácticas. Enviar un mensaje consistente a los empleados. “Una grieta entre lo que usted dice que tiene valor y lo que usted ofrece, y la recompensa, daña su credibilidad y pone en peligro sus declaraciones relacionadas con su integridad”.

Ejecución de la práctica, implica profundizar si la gente las está usando, o no las usa bien. Hacer seguimiento a la ejecución de las prácticas, medirlas y rendir informes.

Si existe una fuerte alineación entre los empleados que perciben que son uno de los protagonistas importantes en el quehacer diario de administrar una organización y la estrategia del negocio, es cuando se puede decir que la gerencia puede actuar con decisión.

¹¹⁶ Ibidem 38

Figura 16. Alineación, integración y ejecución de prácticas de talento humano.



Fuente: Autores

La satisfacción de los empleados está estrechamente relacionada con su nivel de compromiso con los objetivos de la organización y por lo tanto, con su involucración en el proceso de transformación y mejora de la compañía. Así pues, la gestión y la consecución de la satisfacción de los colaboradores repercute tremendamente en la eficacia y eficiencia de las compañías y en la mayoría de las organizaciones especialmente en las de servicios, en la satisfacción de los clientes de la organización.

Debemos hacer, por lo tanto, el mismo esfuerzo de comprensión de las expectativas de nuestros empleados y de las percepciones que ellos tienen de nuestra organización, pues sólo de esta forma podremos lograr su satisfacción. Dicha satisfacción es necesaria porque ellos son los que más saben de su puesto de trabajo y por consiguiente, de cómo conseguir mejoras en los procesos en los que participan. Además, ellos son los que están más cerca del cliente, interno o externo, por lo que son los que en última instancia consiguen su satisfacción.

Es importante mantener una política de contratación y retención de clientes y de cómo las garantías pueden contribuir de forma extraordinaria en la satisfacción de los clientes.

Cuando todos los integrantes de una organización (empleados) trabajan con el objetivo de satisfacer y conservar a sus clientes y cuando todas las políticas referentes a la gestión de recursos humanos son coherentes con dicho objetivo, se crea una atmósfera positiva en la organización. Si los empleados saben que su obligación es resolver problemas de sus clientes y conseguir su satisfacción, se sentirán a su vez más satisfechos consigo mismos y con su trabajo. De esta forma, no sólo los clientes externos sino también los empleados desearán mantener su relación con la organización. De la misma manera, las garantías de satisfacción total también contribuyen a la satisfacción de los empleados por un doble motivo.

Por una parte, las organizaciones que ofrecen una garantía de satisfacción llevan a cabo una cuidada gestión de su personal y esto se traduce en unos mayores niveles de satisfacción de sus empleados. Asimismo, los empleados sienten orgullo íntimo de pertenecer a una organización capaz de proporcionar dicha garantía, lo que, indudablemente, conlleva a una sensación de satisfacción.

En este criterio, presentamos algunos indicadores frecuentemente usados por las compañías que nos han proporcionado ejemplos que han ilustrado los criterios precedentes.

Las empresas usan indicadores relacionados con las percepciones de su personal (conocidas a través de encuestas, grupos foco, sistemas de sugerencias, revisiones anuales, otros) respecto a los siguientes puntos:

- € Ambiente de trabajo, entorno, localización, espacio y comodidades.
- € Medidas relacionadas con la salud y seguridad.
- € Seguridad del puesto de trabajo.
- € Comunicación.
- € Perspectivas y planificación en lo que atañe al desarrollo profesional.
- € Evaluación y establecimiento de objetivos.
- € Formación, desarrollo, reciclajes.
- € Requisitos del puesto de trabajo. Descripción del cargo.
- € Valores, visión y estrategia de la organización.
- € Proceso de mejora continua.
- € Involucramiento, grado de compromiso.
- € Formas de reconocimiento y valoración.
- € Empowerment.
- € Condiciones de trabajo
- € Estilos de dirección.

5.3 TOMA DE DECISIONES

Es importante que las prácticas de gestión que las organizaciones implementen en relación con este principio de la calidad, propicien la creación o adquisición de sistemas que permitan la selección, obtención, alineación e integración de datos e información; que a su vez se puedan utilizar eficientemente para soportar la toma de decisiones; así mismo prácticas que permitan realizar comparaciones con información clave de otras organizaciones líderes, con el fin de soportar mejores decisiones operativas y estratégicas.

Recordemos que:

- “La gestión de calidad se basa en el uso de la razón para la toma de decisiones, con una fuerte insistencia en la utilización de datos, aplicación de herramientas estadísticas y uso del método de solución de problemas”
-
- “Este sistema de gestión utiliza fuertemente instrumentos como el proceso de tomas de solución de problemas con énfasis en la estadística, siendo muy populares los diagramas de causa-efecto, principio de Apertó, ciclo PHVA e histogramas de frecuencia, en fases avanzadas se aplican herramientas fuertes como detección de fallas, diagramas CEP, despliegue de la calidad, mantenimiento preventivo, costos de la calidad, diseño experimental y análisis de varianza”.¹¹⁷

“A veces creemos tener la certeza de la decisión tomada ya que nos ponemos una barrera mental que nos obstaculiza percibir cualquier tipo de información que pueda afectar mi decisión, o no tenemos los criterios y parámetros necesarios para evaluar la calidad y confiabilidad de las fuentes de información interna y externa. Otro de los factores, que influye directamente en la toma de decisiones en el ámbito empresarial, es la falta de claridad por parte del empresario y su equipo de trabajo en la búsqueda de opciones, que bajo el problema u oportunidad visualizado, muestra confusión y temor al fracaso en la formulación de los objetivos y metas que se quieren lograr en el horizonte de tiempo.

En conclusión, como empresarios Pymes debemos tomar decisiones de diversa índole y grados de responsabilidad, cada una de las cuales amerita estructurar un proceso lógico y sencillo, que incluya la información y sus fuentes como insumo esencial, sin descartar nunca la experiencia y la intuición. Debemos impulsar desde nuestras organizaciones la formalización, clasificación, organización e indexación de la información proveniente de diversas fuentes internas y/o externas, bajo una plataforma que permita construir, socializar y generar conocimiento, para tomar decisiones empresariales”.¹¹⁸

¹¹⁷ Revista Dimensión Empresarial, Vol. 1, No. 1 Julio-Diciembre de 2003 ISSN No. 1692-8563. Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad Autónoma del Caribe.

¹¹⁸ La República, Lunes 9 de agosto de 2004 Separata Pyme

Si bien es cierto, este principio se caracteriza por hacer énfasis en la adquisición, calidad, prontitud, precisión, certeza, confianza, fiabilidad y seguridad de la información para la toma de decisiones con base en hechos internos y/o externos, consideramos importante destacar que uno de los retos que las organizaciones deben enfrentar es determinar las formas óptimas de adquirir, analizar y aplicar la información para la toma de decisiones, teniendo claro los objetivos de consecución y aplicación de la misma; canalizando el conocimiento y soportando todo lo anterior con tecnología de información adecuada.

“Las pequeñas y medianas empresas tienen retos específicos. Su limitación de recursos, en comparación con las grandes corporaciones, y una intensa competitividad en sus nichos y también en mercados globales, hacen que necesiten soluciones accesibles, flexibles y muy eficientes. Por lo tanto, deben adoptar tecnologías que soporten plenamente los objetivos de la empresa y permitan reaccionar de forma rápida a los acontecimientos externos; tecnologías que optimicen la organización comercial, la logística de producción y la toma de decisiones financieras. En resumen no se puede permitir la implementación de tecnología no integrada e incurrir en migraciones costosas a medida que el negocio crece”¹¹⁹

Ahora, las personas que toman las decisiones pueden estar expuestas a distractores que afectan el proceso de toma de decisiones objetivo, entre ellos están el prejuicio, la teatralidad, las analogías, la transferencia o afectividad institucional, información irrelevante, la misma información, las fuentes de información, la familiaridad, éstos aspectos están relacionados con el factor emocional de los individuos responsables de la toma de decisiones, una de las mejores formas de evitar tales distractores es estar conscientes de su presencia y revisar continuamente el proceso de toma de decisiones.

Las Pymes deben entender que la tecnología por si sola no resuelve los problemas. Esto se logra con la combinación entre capital humano y tecnología adecuadas para obtener las mejores soluciones, ya que la forma como se recolecten los datos o las herramientas que se emplean para esto no son las correctas el resultado será información incorrecta y potencialmente perjudicial. Por lo tanto, el éxito de la estrategia tecnológica de una empresa requiere el compromiso de todos los niveles de la organización.

El uso de tecnología, la informática y la información mejora sustancialmente la toma de decisiones, ya que valora varias alternativas y asegurar que las decisiones tomadas tengan mayor probabilidad de ser las mejores.

¹¹⁹ Portafolio, Separata Especial PYMES , Jueves Junio 30 de 2005.

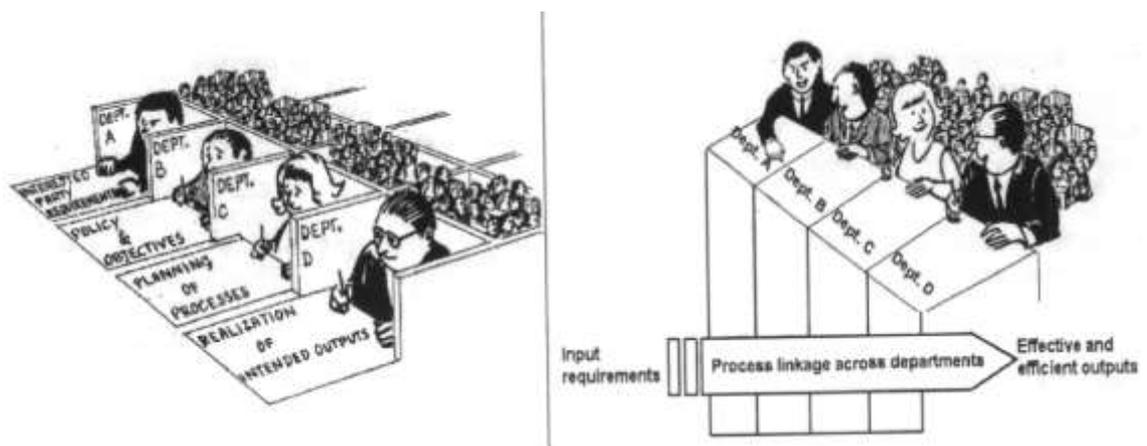
5.4 ENFOQUE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN

“La aplicación de cualquier estrategia requiere atención y concentración continua y permanente enfocadas a construir las iniciativas de cambio, en los resultados, modificando el presente. Si los que dirigen la empresa no lideran enérgicamente el proceso, el cambio no tendrá lugar, la estrategia no se aplicará y la oportunidad de obtener resultados se perderá”¹²⁰

En las prácticas presentadas para fortalecer el enfoque de sistemas para la gestión en la Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga y su área metropolitana se encuentran una amplia gama de experiencias exitosas en diversas organizaciones, sin embargo, no pretenden ser ejemplo de las únicas ni de las mejores, pero si tienen el merito de ser reales y conllevan a cambiar el paradigma de cómo se gestionan las organizaciones que pretenden lograr mejores resultados.

Tal como decía Albert Einstein “Necesitamos nuevas formas de pensar para hacer frente a los problemas generados por las viejas formas de pensar”. Es evidente que la transformación del entorno obliga a las organizaciones a olvidarse las soluciones adoptadas en el pasado, para hacer frente a dichos retos: la creatividad, el aprovechamiento de las ideas, el reconocimiento que las actividades de los demás influyen de manera significativa en los resultados globales de la organización; todas ellas son claves para mantener a la organización viva y en condiciones de competir.

Figura 17. Ejemplo de enfoque de procesos a través de los departamentos en una organización.



¹²⁰ KAPLAN Robert S. y NORTON David P. Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Editorial gestión 2000.com, Barcelona 2001

5.5 ENFOQUE SISTÉMICO: RELACIÓN DE PRINCIPIOS, PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y PROCESOS DEL MODELO ISO 9000

Dado que uno de los objetivos de la presente investigación es formular alternativas de acción para las Pymes que buscan fortalecer su gestión, se presenta la tabla 9 “Alternativas de acción para fortalecer la gestión de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga”, que relaciona procesos, principios y prácticas de gestión.

El propósito es que el empresario Pyme tenga como referente el presente inventario de prácticas de gestión utilizadas por empresas exitosas, para que compare su situación presente, planifique la mejora, actúe y genere cambio, aprovechando el aprendizaje y la experiencia de otros.

Con el desarrollo del proyecto, se acepta al igual que otros autores, que las prácticas de gestión por si solas no son la receta mágica para que las pymes se conviertan en empresas perfectas y consigan el éxito empresarial. Haciendo la analogía de que las organizaciones al igual que las personas tienen particularidades únicas, ésta característica invita a la reflexión que antes de implementar una práctica de gestión debe realizarse un análisis considerando la estructura, estrategia, procesos y el contexto de la pyme. (Ver metodología capítulo 4, página 60).

Por lo anterior, se concluye que la pyme debe construir su propio camino hacia la calidad; tal compromiso lo debe asumir y liderar el empresario pyme y debe estar acorde con el contexto y necesidades de la empresa.

Siendo coherentes con el enfoque sistémico, la tabla 9, muestra la relación directa que debe existir entre los principios, las prácticas de gestión y cada uno de los cuatro procesos que contempla el modelo ISO 9000.

Es evidente que este inventario de prácticas es tan solo una parte de todo el universo de prácticas de gestión existentes y que además están orientadas a cumplir con los principios de calidad: participación del personal, enfoque de sistemas para la gestión y enfoque basado en hechos para la toma de decisión, los cuales fueron identificados como oportunidad de mejora en esta investigación.

Tabla 9. Alternativas de acción para fortalecer la gestión de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga

Principios	Alternativas de acción (Prácticas de gestión)	Procesos			
		Dirección	Elaboración producto / prestación del servicio	Mejora continua	Gestión de recursos
Participación del personal	1. Nombramiento de Personal: Selección, formación profesional	*	*		*
	2. Nombramiento de Personal: Sistema de contratación e inducción	*	*		*
	3. Nombramiento de Personal: Programas de Retención de empleados	*	*		*
	4. Organización del personal: Reestructuración de funciones y responsabilidades	*	*		*
	5. Organización del personal: Programa de Desarrollo profesional	*	*		*
	6. Organización del personal: Procesos de gestión de recursos humanos	*	*		*
	7. Organización del personal: Comunicaciones	*	*		*
	8. Organización del personal: Métodos de comunicación interna directa	*	*		*
	9. Organización del personal: Empowerment	*	*		*
	10. Aprendizaje: Formación y desarrollo de personal		*	*	*
	11. Aprendizaje: Intercambio de saberes		*	*	*
	12. Aprendizaje: Equipos de trabajo y proyectos de mejora	*	*	*	
	13. Aprendizaje: Ampliar el conocimiento		*	*	*
	14. Aprendizaje: Formación y desarrollo profesional		*	*	*
	15. Desempeño: Retroalimentación de sus empleados	*		*	*
	16. Desempeño: Gestión de recursos humanos	*		*	*
	17. Desempeño: Evaluación multidireccional, evaluación 360 °	*		*	*
	18. Desempeño: Desarrollo y evaluación del personal	*		*	*
	19. Desempeño: Sistemas de sugerencias	*		*	*
	20. Recompensa: Sistema de incentivos	*		*	*
	21. Recompensa: Sistemas de compensación y reconocimientos	*		*	*
	22. Recompensa: Sistemas de compensación y reconocimiento en equipo	*		*	*
	23. Nombramiento, organización del personal, desempeño y recompensa	*		*	*

Enfoque de sistemas para la Gestión	24. Cadena de valor	*	*		*
	25. QFD – Despliegue de la función de calidad	*	*	*	
	26. Seis Sigma	*	*	*	
	27. Reingeniería		*	*	
	28. ISO 9000 Orientación sobre el concepto y enfoque de procesos	*	*	*	*
	29. TOC: Teoría de restricciones	*	*		*
	30. BSC: Balanced Scorecard	*		*	*
Toma de decisiones basadas en hechos	31. Benchmarking	*	*	*	
	32. Sistemas de Información gerencial SIG	*	*	*	*
	33. Gestión del conocimiento		*	*	
	34. Sistema creación de valor EVA	*		*	*
	35. Tecnología de la Información TI	*	*		*
	36. Sistema ERP- Enterprise Resource Planning	*	*		*
	37. Sistema CRM Customer Relationship management	*	*	*	
	38. Método de la Ruta Crítica PERT / MRC	*	*		*
	39. ABE- Administración basada en la evidencia	*		*	*
	40. Técnicas no matemáticas para la Toma de Decisiones	*	*		

Fuente: Autores

Una vez la pyme haya realizado su diagnóstico utilizando la metodología propuesta en el capítulo 4, la tabla 9 se puede utilizar de la siguiente forma:

Si la pyme presenta una debilidad u oportunidad de mejora, por ejemplo: en el proceso de gestión de recursos, y se identifican y analizan que las causas raíces de dicha debilidad, se ubican en el área de producción, por la participación del personal y/o enfoque de sistemas para la gestión, hay que tomar la decisión de buscar e implementar una o algunas prácticas de gestión para superar el problema o debilidad hallada, por eso la pyme debe consultar el inventario de prácticas de gestión relacionadas en la tabla 9.

Por el contrario, si la oportunidad de mejora se presentara en el proceso de Dirección, la pyme podrá aplicar las prácticas que considere convenientes en caso de que las causas raíces provengan de la toma de decisiones basadas en hechos y/o enfoque de sistemas para la gestión.

La tabla 9, cumple tres funciones:

1. Ayuda a vivenciar el principio de calidad
2. Fortalecer procesos de dirección, elaboración y/o prestación del servicio, mejora continua y gestión de recursos
3. Conocer e Identificar prácticas de gestión que en últimas son rutas para lograr la calidad en la gestión.

La intención de esta tabla es la de servir como ejemplo, para que la pyme u otros interesados reflexionen y decidan construir una tabla que contemple prácticas de gestión y se relacione con todos los principios de la calidad de la norma internacional ISO 9001:2000. Hacer este ejercicio le permitirá en forma simultánea cumplir con la normatividad internacional, proporcionarle a los individuos una guía y un marco a la hora de tomar decisiones y lo más importante lograr los objetivos con resultados exitosos.

Es deber de la pyme, es especial del empresario pyme, abrir esa puerta al cambio, cada vez que se reorienta y define un nuevo rumbo para la pyme; esto implica cambiar la forma de hacer las cosas (prácticas de gestión) o tener nuevos métodos de negociación y relación con sus empleados, con sus clientes, con sus procesos, con sus proveedores, con sus accionistas, gobierno y toda la comunidad en general.

6. CONCLUSIONES

El haber realizado un estudio con las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga y su Área Metropolitana, en su mayoría el 82% son pequeñas y medianas empresas y de ellas el 42% tiene más de quince años de estar operando en la región, permitió descubrir que éstas organizaciones reconocen que la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad es un buen inicio para lograr la excelencia empresarial.

Aunque el 50% de las pymes en Bucaramanga y su Área metropolitana se hayan certificado en el año 2004; el 33% se certificó en el año 2003; el 8% en el año 2002; y el 4,5% en el año 2001, se aclara que la familia de normas ISO 9000 por sí misma no hacen la diferencia; la magia de la mejora continua radica en las personas, el enfoque y conciencia de todas las partes involucradas que diseñan y construyen el Sistema de Gestión de la Calidad.

Igualmente se constató que el 67% de las Pymes involucradas en este estudio empleó entre 12 a 24 meses para la planificación, desarrollo e implementación de su Sistema de Gestión de Calidad; el 26% empleó más de 24 meses, lo que confirma que una organización no cambia de un día para otro; de tal manera que las empresas que deseen tener un reconocimiento en su sector, deben tener una evolución transformadora integral y sistémica.

El 62% de las pymes certificadas en Bucaramanga y su área metropolitana, consideran que las expectativas que tenían con la implementación y certificación de sus Sistema de Gestión de Calidad conforme ISO 9001:2000, no fueron totalmente cubiertas, pues existe una inquietud generalizada de las pymes ante el qué hacer o qué rumbo a seguir posterior a la certificación, además reconocen que la certificación es el inicio y no el final de un camino hacia el mejoramiento continuo, el cual debe estar apoyado o complementado de la aplicación de buenas prácticas de gestión.

Las experiencias y opiniones de las pyme's encuestadas, ratifica el interés de ellas por utilizar como herramienta para lograr los objetivos del negocio, el sistema de gestión de calidad, el cual es importante conocerlo, comprenderlo y mantenerlo al día con la operación del negocio.

Las opiniones manifestadas por las pymes certificadas conforme a la norma ISO 9000 en Bucaramanga y su área metropolitana indican que los ocho principios que propone el modelo ISO 9001:2000, son fundamentales y contribuyen significativamente para que una organización encuentre el verdadero sentido de la transformación como un evento natural, el cual se logra cuando la organización

como protagonista de este proceso utilice el Sistema de Gestión de Calidad como un medio que posibilite la alineación de los intereses, deseos y esfuerzos de todos sus miembros, los cuales deben articularse con los procesos de: responsabilidad de la dirección, realización del producto, gestión de los recursos y medición, análisis y mejora, logrando sus objetivos.

Los principios de la calidad en los cuales las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, que presentan un estado de avance significativo (mayor al 76%), son en su orden de importancia: Liderazgo, Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores y Enfoque al cliente.

Los principios de la calidad en los cuales las Pymes certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000 en Bucaramanga, que presentan un estado de avance alto (entre 51% y 75%), son en su orden de importancia: Enfoque basado en procesos, mejora continua y participación del personal.

Los principios de la calidad restantes como el enfoque basado en hechos para la toma de decisión y enfoque de sistema para la gestión; presentan un estado de cierto y poco avance (26% al 50%).

Las Pymes situadas en un estado de poco y cierto avance, no presentan una aproximación sistemática de la aplicación de los principios de calidad; por el contrario se manifiesta una desarticulación entre los principios de calidad y las operaciones del negocio; también se describe un estado donde existe una aproximación reactiva basada en el problema o en la corrección; articulación parcial entre los principios de calidad y las operaciones del negocio.

Por estar los tres principios: Participación del Personal, Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisión y Enfoque de Sistema para la Gestión, en el rango de estado de poco y cierto avance, se tomaron como punto de partida para formular prácticas de gestión, que ayuden a fortalecer integralmente a las empresas.

Los resultados obtenidos reflejan que las Pymes certificadas en Bucaramanga y su área metropolitana para lograr mayores impactos en su desempeño deben fortalecerse en tres de los principios que promueve la norma ISO 9000: 2000; este hecho sirvió de referente para revisar y buscar prácticas de gestión utilizadas por otras organizaciones en sus procesos de transformación; vale la pena resaltar, que dichas prácticas serán exitosas si se adaptan y no adoptan, es decir, hay que analizar la situación particular de cada organización para encontrar las causas raíz, con las cuales será posible definir acciones de mejoramiento ó prácticas de gestión que fortalezcan el desempeño de los procesos organizacionales y lograr mejores resultados.

Con base en la realidad de las Pymes certificadas conforme a la norma ISO9001:2000 en Bucaramanga y área Metropolitana, se encontró que existen diversas alternativas para fortalecer su gestión empresarial y que una de las opciones es seguir un proceso de transformación, el cual se describe con detalle en el capítulo cuatro, ya que de una forma u otra lo que se busca es tener claridad en el momento de implementar prácticas de gestión para mejorar su desempeño.

Este proceso de transformación sugerido contiene los siguientes pasos:

1. Elaborar un Autodiagnóstico.
2. Análisis de Causas
3. Búsqueda de alternativas de acción
4. Selección y Apropiación de acciones
5. Implementación de acciones de gestión
6. Verificación de cumplimiento y efectividad

Las prácticas de gestión que se exponen en el capítulo cuatro son tan solo un referente de opciones con el cual las Pymes pueden fortalecerse y llegar a gobernarse efectivamente, cumpliendo con los objetivos propuestos; la Pyme de acuerdo a su naturaleza y a sus objetivos debe tomar la decisión del tipo de práctica de gestión utilizar.

El proponer a las pymes certificadas algunas prácticas de gestión que han sido implementadas con éxito por otras empresas, es para demostrar con evidencias, que si es posible asumir el reto y que la clave está en combinar y aplicar efectivamente las herramientas de tecnología blanda como son las prácticas de gestión.

El inventario de prácticas de gestión presentadas en esta investigación no son la receta mágica para que las Pymes se conviertan en empresas perfectas, simplemente son una muestra de posibles acciones de gestión con las cuales pueden continuar con su proceso evolutivo de transformación.

Las 40 prácticas de gestión nombradas en la Tabla 9 que relaciona los principios, las prácticas y los procesos, son alternativas de acción para el fortalecimiento de las pymes que apoyan su gestión en un sistema de gestión de calidad conforme a la norma ISO 9001:2000 de Bucaramanga y su área metropolitana, en especial para los principios: participación del personal, enfoque de sistema para la gestión y enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Del mismo modo que sucede con las personas cuando se dice: No hay enfermedades sino enfermos, la misma situación es aplicable a las organizaciones; no se puede garantizar que una metodología o práctica de gestión que haya sido exitosa para una organización lo será también para otra. Esto

significa que no hay que generalizar y tomar las acciones o prácticas desarrolladas por otros como absolutas y únicas.

Poner en marcha cualquier práctica de gestión hace indispensable que ésta se articule con los objetivos, estrategias, estructura, cultura y estilo de gestión de la Pyme con las capacidades de su gente.

Una práctica de gestión es exitosa si:

- Fortalece el proceso en cuestión
- Cumple con el principio de calidad
- Genera los resultados propuestos por la pyme

Algo muy importante que se logró detectar con la presente investigación es la necesidad de generar y fortalecer el trabajo en equipo dentro de las organizaciones y con otras organizaciones con enfoque de mejoramiento continuo.

La filosofía de mejora continua también es aplicable a las prácticas de gestión, porque se les debe hacer seguimiento, verificación y actualización, con el fin de lograr su dominio, manejo y efectividad.

Las diferentes prácticas de gestión de una organización deben ser consistentes en su diseño, relación y aplicación; deben evaluarse con el seguimiento, medición y divulgación de los resultados obtenidos en toda la organización. Es conveniente que cada empresa analice cuáles de estas prácticas son de mayor impacto para su situación particular e incorporarlas gradualmente para conformar un sistema adecuado que con esfuerzo sostenido de todas las partes involucradas, pueda asegurar su permanencia.

Aunque actualmente, existe bibliografía que describe e indica a la organización el “Qué hacer” para la implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 dando además una interpretación de los requisitos, son escasas las fuentes secundarias que orienten el “Cómo hacerlo”; por tal motivo, este proyecto, presenta una serie de prácticas y herramientas de gestión, las cuales en su momento fueron estudiadas en el programa de Maestría en Administración en especial, los cursos de énfasis.

El desarrollo de la Maestría en Administración fue importante para realizar la investigación de las Pymes certificadas con ISO 9001:2000 de Bucaramanga y su área metropolitana; el haber tenido como metodología de aprendizaje el conocer, interpretar y aplicar todos los conocimientos adquiridos a través del desarrollo y aplicación de proyectos en el entorno empresarial colombiano, permitió identificar lo valioso que es mantener un vínculo entre los saberes y las experiencias de las grandes empresas y las pymes en un tema de gran interés, como son las prácticas de gestión.

De tal manera que lo aprendido en el programa propició el desarrollo de habilidades y capacidades en el magíster en administración; quien será el que contextualice y aplique su saber a la realidad empresarial colombiana; es decir, que todos los aportes de un MA contribuya al fortalecimiento de la comunidad pyme, ya que ella es la fuente que más genera riqueza, empleo y dinamiza la economía de un país.

La pyme para fortalecer su desempeño debe contar con el acompañamiento y seguimiento del ente certificador, cuya responsabilidad se centra en entregar un informe de auditoria donde se detallan los aspectos que requiere mejorar, es decir, dar señales de mejoramiento, más no indicar el cómo realizar la mejora; esta tarea es exclusivamente de la pyme, porque ella por sí misma debe de forma responsable redescubrir la(s) práctica(s) de gestión que contribuya(n) al logro de sus objetivos. Quien mejor para transformar la pyme que ella misma, utilizando de la mejor forma todos sus recursos, procesos y relaciones.

Así como las empresas a nivel mundial tienen su propio inventario de prácticas de gestión, de la misma forma, las pymes certificadas santandereanas deben generar su propio inventario, las cuales una vez se hayan experimentado y validado, podrán ser ejemplo de mostrar a otras empresas.

Las pymes que comienzan el proceso de implementación de la norma ISO 9001:2000, tendrán la oportunidad con esta investigación contar un referente para construir su propia experiencia a partir de las lecciones aprendidas de otras empresas.

Este estudio contribuye a que todas las organizaciones que se encuentren en cualquiera de las etapas de evolución y cambio (indecisas, desinformadas, desertoras, no certificadas, certificadas, otras) puedan acceder al tema de las prácticas de gestión más utilizadas y contextualizadas al escenario empresarial, ya que con ello no solamente podrán comprender el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000, sino que también el empresario y todo el sistema organizacional pyme asuman un cambio de actitud, con el cual sea posible de forma efectiva poner en marcha, las diferentes prácticas de gestión.

Los resultados presentados en este proyecto de investigación son datos de entrada para las instituciones educativas en su proceso de revisión y actualización curricular de los diferentes programas de formación técnica y profesional. Además la academia como impulsor efectivo del cambio ha de divulgar esta información para que la comunidad conozca las necesidades de aprendizaje de las empresas santandereanas.

La certificación es una evidencia que le permite a las empresas demostrar a su mercado: clientes actuales y potenciales que ha iniciado el camino de la mejora

continúa; finalmente lo que se busca es generar confianza y credibilidad en la oferta de productos y servicios.

Aunque se consultaron diferentes fuentes bibliográficas, la recopilación de experiencias relacionadas con la aplicación de prácticas de gestión por las empresas pyme en el país fue dispendiosa y difícil; esto evidencia que hay un largo camino por recorrer para fortalecer la capacidad de compartir y divulgar las experiencias de todas y para todas las pymes, con el fin de generar un real intercambio de saberes.

Se concluye que es necesario que las Pymes estén dispuestas a compartir e intercambiar información, procedimientos, conocimiento, tácticas, medios, gestión e implementación de prácticas, las cuales han sido determinantes para mejorar su desempeño.

Para ello, se hace indispensable, convocar y asociar a las Pymes de Bucaramanga y el Área Metropolitana certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000, centros educativos, gremios sectoriales, organismos de fomento empresarial, entre otros, para que se conforme un gremio de la calidad o Club de la Calidad, con el propósito de compartir y socializar lecciones aprendidas; propiciar espacios de reflexión con respecto a la calidad y temas afines; dar reconocimiento a las organizaciones más destacadas; inculcar la cultura de la calidad en la gestión y el aprendizaje colaborativo; fortalecer el desempeño de las empresas, porque es sería una forma de contribuir al desarrollo empresarial y regional de Santander.

Por último, se concluye que esta investigación sirve como base para definir nuevas líneas de investigación como pueden ser la recopilación de prácticas de gestión exitosas en las Pymes Santandereanas y de otras regiones del país, proponer modelos o metodologías de aplicación e incorporación de prácticas de gestión en las pymes, con el fin de hacer análisis comparativos.

BIBLIOGRAFIA

ANDRIANI, Carlos S., BIASCA, Rodolfo E., RODRIGUEZ M., Mauricio. UM NUEVO SISTEMA DE GESTION PARA LOGRAR PYMES DE CLASE MUNDIAL. Grupo Editorial Norma, Segunda Edición Septiembre de 2004 México.

-----, Pyme Latinoamericana: un enfoque para su desarrollo. Página 67.

SALAZAR, Rubén Darío. Asociatividad Empresarial. Estrategia para la competitividad

BERMUDEZ, Diego. Gerente de Proyectos NEST GCF S.A. Página 266.

-----, Caja de Herramientas para pymes. Cap.1 Pyme, importancia nacional e internacional. Colección desarrollada por Universidad EAFIT. Enrique Barriga Manrique. Profesor Titular departamento de Finanzas Universidad EAFIT. Editorial Portafolio, El Tiempo, marzo 2006.

-----, CALIDAD. D2D trabaja por la mejora de los procesos y ha desarrollado un poderoso
www.calidad.org/public/arti2000/0962907819_carlos.htm - 41k. Noviembre 2005.

-----, Departamento de Ingeniería Industrial Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas.

-----, Diario La República, lunes 9 de agosto de 2004 separata Pyme.

-----, Diario La República. Viernes 10 de Septiembre de 2004. Cuáles factores afectan el proceso de toma de decisiones?

-----, Empresas Líderes de Colombia, Casa editorial el Tiempo, Portafolio 2005. Primera Edición Colombia, ISBN 958-706-156-X

-----, Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas”, Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile

GALLANGHER, Charles y WATSON, Hugo. Métodos Cuantitativos Para la Toma de Decisiones en Administración. Editorial McGraw Hill. 1982 Mexico.

GARCIA DEL JUNCO, Julio, CALVO DE MORA Arturo y Schmidt y Kati Lieberman. Administración basada en la evidencia: una aplicación de la medicina basada en la evidencia al mundo empresarial y a la formación de directivos.

Gerente general FUNDES COLOMBIA

GUBMAN Edward L. El Talento Como Solución.. Editorial Mc Graw Hill, 2000.

HARRIS, David, "Crating a Knoledge Centric Informacion Technology Enviroment", Harris Training & Consulting Services Inc., Seattle, WA, September, 1996.

INFOLATINA. Publication: Revista América Economía. Provider: América Economía, México. Date: November 7, 2003. Informe Especial Estilos de Vida: Yo amo mi empresa.

KAPLAN, S. y NORTON, David P. Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Autores, editorial gestión 2000.com, Barcelona 2001.

KLEEVER, James. Keeping Score: Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain - 1999.

LEON García, Oscar. Valoración de Empresas y Gerencia del Valor. Editorial Digital Express Ltda., Colombia 2003.

-----, Toma de Decisiones Gerenciales. Harvard Business Review on Managing the Value Chain - 2000 por Harvard Business School Press.

-----, Memorias Cámara de Comercio de Bucaramanga, curso seminario CRM: Cuánto vale un cliente. Octubre de 2005.

-----, Natura da una clase de eficiencia ofreciendo calidad de vida y oportunidades de carrera a sus empleados.Marcos Buarque de Gusmão, São Paulo. <http://www.natura.com/>

-----, Opiniones de los Coordinadores ó Gerentes de Calidad de las Pymes certificadas.

-----, Periódico el Portafolio, 10 de agosto de 2005. Wall Street Journal. Erin White y Jeffrey A. Trachtenberg

-----, Periódico el Portafolio, 29 de agosto de 2005, Harvard Business School Publishing. Judith A Ross.

-----, Portafolio, Agosto 5 de 2005 separata negocios

-----, Portafolio separata PYME, septiembre 5 de 2005. Por: Lic. Rubén Candelaria Ovando. Estudiante de la Maestría en Administración de Tecnologías de Información en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Portafolio, separata especial PYMES, jueves junio 30 de 2005.

PYME. ¿Cómo Crecer?. Revista Dinero. Edición No. 198, Bogotá Febrero 6 de 2004. p. 84 a 86.

-----, Revisión de las normas UNE-EN en ISO 9000 de SGC para el año 2000 son coherentes con los diferentes mensajes y documentos redactados por el Comité Técnico redactada 176 de ISO para facilitar a los usuarios de las normas el conocimiento de los cambios que se han producido".)

-----, Revista Dimensión Empresarial, Vol. 1, No. 1 Julio-Diciembre de 2003 ISSN No. 1692-8563. Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad Autónoma del Caribe.

-----, Revista Dinero, abril 14/2006. No. 251. ISSN 0122-1531.PYME. Decisiones de Calidad.

-----, Revista: Normas y calidad, primer trimestre de 2005, año 20 No. 64

ROURE, Juan. RODRÍGUEZ Miguel A. Aprendiendo de los Mejores. Gestión 2000.com, Barcelona 2001, 1ª Edición.

SPEDOLINI, Michael J. Benchmarking. Primera edición, 1994. Grupo Editorial Zoilo Pallares Villegas. Fondo Editorial Empresa. Segunda edición. Septiembre 2004. Pág. 210 y 213.

ZORILLA, Hernando. La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica (Ecopetrol), Programa de Gestión Tecnológica, Universidad de Los Andes, diciembre de 1997.

REFERENCIAS INTERNET

<http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/infopyme/archive/enero00/articulos0100/2.html>

<http://www.aiteco.com/qfd.htm> Despliegue de la Función de Calidad (QFD)

<http://www.bp.com/subsection.do?categoryId=4&contentId=2006741>

<http://www.cedes-gm.org.mx/chaparral.htm>

<http://www.chaparralsteel.com/>

<http://www.chaparralsteel.com/CompanyOverview/CorporatePhilosophy.html>

<http://www.fedex.com/>. Noviembre/2005

<http://www.fedex.com/co/about/facts.html?link=4>

<http://www.gasnaturalban.com/institucional/descript.asp?id=4>

<http://www.gestionprivada.com/default.asp?go2=ver&t=articulos&id=6>. Autor: Lic. Alicia A. Benesch (Colegio Florence Nightinga). La Escuela hacia la Calidad Total.

<http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/benchmarking.htm>

<http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/benchmarking.mspix>

http://www.microsoft.com/spain/empresas/tecnologia/entrevista_jorgenegrete.mspix

http://www.nh-hotels.com/site/newsite/_pdf/corporativa/es/company-presentation-01-03-05.pdf

<http://www.xerox.com.co/>

<https://www.ebankinter.com/www/es-s/cgi/ebk+wi+home?secc=WBCP&subs=VHM>

ANEXOS

Anexo A. Formato Encuesta