

HERRAMIENTAS GERENCIALES MODERNAS

BENCHMARKING

Conceptos:

- Proceso de comparación y medición las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las "mejores prácticas de la organización".
- Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.
- Método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.
- Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.(David T. Kearns, Xerox Corporation).

Tipos de Benchmarking

- Interno: Parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo. Algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa.
- Competitivo: Identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios.
- Funcional: Identificar productos, servicios y procesos de empresas no necesariamente de competencia directa. Generalmente apunta a las funciones de Marketing, Producción, Recursos Humanos o Finanzas.
- Genérico: Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

Fases:

Según Spendolini.

- Definir a que se le va a aplicar el Benchmarking: definir los clientes, sus necesidades de información, definición de los factores críticos de éxito...
- Formar el equipo de Benchmarking: formar equipos de acuerdo a la función o interfuncionalidad o ad hoc, las personas involucradas en el proceso de Benchmarking, definir las funciones y responsabilidades del equipo, capacitarlos....
- Identificación de los socios del Benchmarking: personas u organizaciones relacionada con la investigación, búsqueda de las mejores prácticas.....
- Recopilación y análisis de la información: definición de los métodos como entrevistas, encuestas, publicaciones, archivos, asociaciones...., organizar la información, analizar la información...

Obstáculos:

- Objetivos de Benchmarking demasiado amplios
- Calendarios poco prácticos
- Mala composición del equipo.

Éxito del Benchmarking:

- Búsqueda del cambio
- Orientación a la acción
- Apertura frente a nuevas ideas
- Concentración en la mejora de las prácticas
- Disciplina
- Adecuada coordinación de recursos y esfuerzos

EMPOWERMENT

Concepto:

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

Fundamento:

Según **Koontz y Weichrich**, funciona así:

Poder = Responsabilidad ($P=R$)

Si Poder > Responsabilidad ($P > R$). El resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.

Si Responsabilidad > Poder ($R > P$). El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsable.

Características:

- Los trabajadores se sienten responsables no sólo por su tarea, sino por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo se transforma en un agente activo de solución de sus problemas.
- El trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes.
- Las organizaciones se diseñan y rediseñan para facilitar la tarea de sus integrantes.

Acciones a seguir:

1. Definir los elementos claves de cada trabajo.
2. Establecer y revisar periódicamente los indicadores.
3. Describir claramente los objetivos y resultados esperados.
4. Potenciar, enseñar, retro-alimentar.

Resultados:

- Mejora el desempeño de los equipos de trabajo.
- Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos.
- Incrementa la satisfacción de los clientes.
- Se logra un mejor desempeño frente a la competencia.
- Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en las empresas.
- Promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa.
- Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de la empresa.
- Favorece la rápida toma de decisiones.
- Involucra al personal para ofrecer calidad al cliente.
- Mejora los servicios.
- Faculta al empleado para tomar decisiones.
- Motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.

Desarrollando una actitud de Empowerment:

- De los errores se aprende.
- Las personas son personas. Tienen autoestima, quieren ser escuchados, tienen opinión, quieren ser responsables.
- La delegación exitosa. Establezca misiones y confíe.
- Redefina su poder. Establezca un mix de: competencia, empatía, jerarquía, etc....
- Lidere: monitoree, oriente, decida, guíe, refuerce.

DOWNSIZING

Concepto:

Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. En strictu sensu significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).

Tipos de downsizing:

- **Reactivo:** Se responde al cambio, a veces, sin un estudio acucioso de la situación. Los problemas que se derivan de esta posición suelen ser predecibles: reducción de la planta de personal sólo por respuesta, sin un diagnóstico adecuado, ambiente y clima laboral inadecuado, daños son costosos y alto impacto negativo en la eficiencia de la empresa.
- **Proactivo:** Es un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno, este tipo de opción posibilita resultados y efectos más rápidamente y requiere de criterios estratégicos basados en la idea de repensar la empresa.

Condiciones para un downsizing estratégico:

- Utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada.
- Determinación acerca de si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o hacia una verificación de los objetivos de la empresa.
- Definición del marco y condiciones en las que se va a llevar a cabo el downsizing.
- Establecimiento de las herramientas que se emplearán.
- Desarrollo de un plan de administración del cambio.
- Definición de un plan para mantener y mejorar el desempeño durante y después del downsizing.
- Considerar a quienes afectará el proceso de downsizing.
- Determinar la profundidad del ajuste y el tiempo disponible para ello.
- Determinación de los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir.
- Etc...

Ventajas:

1. Disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios.
2. Organizaciones más flexibles y ligeras.

Conceptos Relacionados:

1. **Resizing:** Volver a dimensionar o medir. Se podría decir que surge a consecuencia de una política de downsizing que ha producido un déficit de productividad o incremento de resultados negativos. Aparece como un gran avance pero mejora sólo parcialmente el funcionamiento, la productividad y la eficiencia de las organizaciones.
2. **Rightsizing:** "Medición correcta", es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercado a partir de las necesidades del cliente (deleitándolos y seduciéndolos). Se plantea como básico un proceso comunicacional desde y hacia el cliente.

Principios básicos del Rightsizing:

- Analizar y eliminar toda actividad, proceso o área que no agregue valor
- Reducir los procesos, haciéndolos más cortos, simples y productivos

Promueve la descentralización de las decisiones, cambiando la actitud del personal desde una perspectiva de mero ejecutor a un decisor participativo. Obviamente esto requiere de un compromiso por parte de las persona y de una administración estratégica al respecto. Los resultados serán el reflejo de una administración estratégica de los cambios, aprovechamiento de oportunidades y nuevas formas o herramientas de la administración.

COACHING

Concepto:

Es una formación individualizada. Algunos expertos lo definen como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias empresas. A través de este modo de ser y hacer del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más eficaces en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas.

La figura del coach proviene del mundo deportivo. Es el entrenador de un equipo que recomienda lo que hay que hacer pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación. Marca la estrategia a seguir y la táctica pero además debe estimular psicológicamente y lograr que los jugadores se diviertan y sean ordenados en sus pensamientos.

Para algunos, el coaching es una especie de premio ya que está dirigido a personas o profesionales más valiosos y de más interés para la empresa. Por ello, las empresas utilizan esta técnica para los directivos en los que quieren invertir, en los que asumen responsabilidades y en los que sus decisiones tendrán gran importancia para la empresa..

Diferencia entre Coach y Consultor:

El coach ofrece un servicio personalizado llamado coaching, que además de ayudar a aclarar ideas de negocios también enseña a identificar los puntos fuertes y débiles y cómo superarlos. Ayuda a cumplir objetivos y a establecer las prioridades, todo ello dentro de un trato humano y un trabajo psicológico importante.

El consultor posee una connotación más corporativa y básicamente apunta a establecer las pautas de lo que se debe hacer, pero no hay, necesariamente, un ningún tipo de motivación ni de ayuda personal para quien recibe el servicio.

Más que nada orienta en la teoría y recomienda las acciones a realizar.

Metodología del Coaching (John Seidler, Director Asociado de la Consultora Manchester Partners USA.):

- Pre coaching: Toma de contacto con la empresa y con el participante; se analiza el contexto y se definen los objetivos.
- Coaching: Reuniones estructuradas del participante con el consultor para explorar la situación actual, para detectar una serie de opciones que lleven al participante a alcanzar los objetivos, y más adelante se lleva a cabo una planificación, un lanzamiento y una validación de las acciones.
- Seguimiento: El consultor comprueba el alcance de los objetivos por parte del participante, las mejoras conseguidas y se planifican futuras acciones.

Coaching Interno:

Los ejecutivos, en tanto líderes, saben que tienen que entrenar y asesorar (Coaching) a sus colaboradores., **W. Byham** en el libro "Zapp! The Lightning of Empowerment", establece siete etapas para lograr la sinergia adecuada en los equipos de trabajo:

1. Explicar el propósito y la importancia de lo que se está tratando de enseñar a la persona.
2. Explicar los procesos y las técnicas que las personas deberían usar.
3. Mostrar a la persona cómo se hace.
4. Observar mientras las personas practican el proceso.
5. Proveer retroalimentación inmediata y específica, ya sea para corregir errores o reforzar éxitos.
6. Expresar confianza en la habilidad de la persona para ser exitosa.
7. Poseer la necesaria empatía para establecer una relación de igual a igual con sus colaboradores y sin perder de vista el logro de un objetivo común.

El Coach:

- El coach ha de ser un profesional en el mundo de la empresa y con experiencia demostrada.
- El coach, junto al participante deben debatir y preparar el plan estratégico a cumplir.
- Desde el punto de vista personal, crecen los niveles de confianza y autoestima y se recupera el grado de satisfacción personal.

BALANCED SCORECARD

Concepto:

Según **Robert Kaplan y David Norton**, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe "contar la historia de sus estrategias", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.

Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole.

Componentes básicos de un BSC (Kaplan y Norton):

- **Cadena de Relaciones de Causa Efecto:** Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- **Enlace a los Resultados Financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- **Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías:** Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita "hacer bien" para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- **Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio:** La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- **Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.
- **Consenso del Equipo Directivo de la Empresa u Organización:** El BSC, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre como medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

Implantación del BSC: (Kaplan y Norton). Modelo de las 4 fases:

Fase 1: Concepto Estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

CAPITAL INTELECTUAL

Hoy, la creación de riqueza es un hecho mental. RICHARD KARLGAARD, Director de Forbes

Llegó la nueva economía.....Y nos tomó por sorpresa. Llegó con todo su empuje, sus nuevos negocios, sus nuevos mercados y clientes, sus nuevos productos y sobre todo, llegó con sus nuevas reglas, normas, procedimientos y demás, los mismos que rompen todo género preestablecido.

Las empresas ya no valen lo que dicen los libros contables; de hecho, "...los gerentes se esfuerzan aquí y ahora por adaptarse al desplazamiento del centro de gravedad económico, de administrar y medir los activos materiales y financieros, a cultivar y multiplicar el conocimiento como los actos más significativos de creación de valor".

El valor de las organizaciones sigue estando en los activos, pero la clasificación de este concepto ha cambiado totalmente ya que se ha encontrado que los tipos de activos tradicionalmente aceptados (fijo, circulante), no miden realmente el verdadero valor de una organización lo que da una diferencia significativa entre lo que arrojan los libros contables y el valor que pudiera tener dicha empresa en el mercado.

Igualmente pasa con el concepto de capital, tal y como se entiende en la contabilidad tradicional; el capital social y el capital de trabajo ya no son suficientes para reflejar el verdadero valor de una compañía.

Surgen los activos intangibles y el enfoque al conocimiento

La alta dirección debe de crear una visión del conocimiento y difundirla a través de la organización; esto ayuda a disparar un alto grado de compromiso en los gerentes, mandos intermedios y personal de contacto y provee un propósito a las tareas del día a día y un sentido de dirección hacia el conocimiento que deben de buscar; **Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi.**

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible; **Arie de Geuss.**

Para permanecer competitivos, y aun para sobrevivir- las empresas tendrán que autoconvertirse en organización de especialistas del conocimiento.....Una organización será un conjunto de especialistas que buscarán la mejor manera de hacer productivo el conocimiento; **Peter Drucker.**

El cuestionar la forma de razonar de alguien no es un signo de desconfianza sino una valiosa oportunidad para aprender; **Chris Argyris.**

Y surgen otros tipos de capital:

.....Que se abocan a medir una serie de valores de la organización ocultos, hasta ahora y que toman tres formas básicas, a saber: capital humano, capital estructural y capital clientela.

Capital Humano:

Las competencias del personal, compuestas por los conocimientos, las habilidades y el expertise de todos y cada uno de los participantes dentro de la organización, así como su capacidad de actualizarlas, adaptarlas, compartirlas y hacerlas productivas.

Capital Estructural:

La infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano, además de la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual. Expresado coloquialmente, es lo que se queda en la organización cuando el capital humano "se va a su casa".

Estos, a su vez se puede subdividir en tres tipos:

1. **Capital Organizacional:** Inversión de la compañía en sistemas, herramientas y filosofía operativa que acelera la corriente de conocimientos a través de la organización, lo mismo que hacia afuera, a los canales de abastecimiento y distribución.
2. **Capital Innovación:** Capacidad de renovación más los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.
3. **Capital Proceso:** Los procesos, programas y técnicas de trabajo que incrementan y fortalecen la eficiencia de operación o de la prestación de servicios; es el conocimiento práctico que se utiliza en la creación continua de valor.

Capital Clientela:

El grado de fuerza de las relaciones y de lealtad con y de parte de los clientes de la organización, reconociendo que es en este punto donde se inicia el flujo de caja. Este concepto lo están introduciendo en algunas empresas que están incorporando lo que es CI.

Algunas puntualizaciones:

Mientras que la Administración del Conocimiento (KM, por sus siglas en inglés), se enfoca en la conversión del conocimiento tácito de los individuos a conocimiento explícito creando así el conocimiento organizacional, el Capital Intelectual (IC, por sus siglas en inglés), se enfoca en la conversión del conocimiento organizacional a **beneficios monetarios mensurables.**

KM es más la creación, sustento, despliegue y transformación del conocimiento organizacional e IC es más la explotación del conocimiento organizacional. Mientras que KM intenta comprender de dónde y cómo se crea el conocimiento, IC intenta comprender **cómo medir el producto final del conocimiento y transferirlo a utilidades mensurables.** Los dos van de la mano porque el capital intelectual necesita de la continua generación y sostenimiento de los activos del conocimiento organizacional para derivarlos en un desempeño mensurable.

Capital Humano + Capital Estructural = Capital Intelectual

ABC COSTING

Antecedentes:

El avance tecnológico ha dado lugar a un mayor interés en el desarrollo de sistemas de Costos Basados en la Actividad (ABC), mediante la identificación de tres factores, independientes pero simultáneos:

1. Cambio de la estructura de costos. Antes la mano de obra, representaba más o menos el 50% de los costos del producto, los materiales un 35% y los gastos generales un 15%. Ahora, estos últimos, prácticamente representan un 60% del costo total, los materiales un 30 % y los de mano de obra directa sólo un 10%.
2. El nivel de competencia que enfrenta la mayoría de las empresas hace sumamente importante el conocer los costos reales de los productos.
3. El costo de las mediciones ha disminuido notablemente mediante el uso de las tecnologías disponibles.

Consideraciones del sistema ABC:

- Un básico principio es que no son los productos la causa inmediata de los costos sino que las actividades exigidas para su fabricación. Las actividades consumen recursos y por ende son generadoras de costos.
- Una adecuada gestión de costos actúa sobre las actividades que originan los costos.
- Existe una relación de causa-efecto entre actividades y productos. A mayor consumo de actividades por producto habrá una mayor asignación de costos.
- El sistema ABC asigna en forma más objetiva y precisa los costos. Así, si se calcula el costo de una actividad concreta, sus respectivos costos serán asignados a los productos en función del uso o consumo que de cada uno de ellos haya realizado la actividad.

Conceptos:

Actividad: Es aquella actuación o conjunto de actuaciones que se realizan en una empresa, para la obtención de un bien o servicio. En cada una de ella se realizan tareas que consumen tiempo y recursos, las cuales a su vez originan costos. Estas actividades son generalmente repetitivas, consumen recursos de costo y tiempo, etc.

Estas actividades se pueden clasificar, ya sea por funciones (ej: recepción de compras o visitas al cliente), por su naturaleza (ej: concepción de productos o servicios, realización de las tareas operacionales, mantenimiento, o discrecionales), por su conexión con el objetivo de costos (ej: volumen de producción, organización de los procesos productivos, sostenimiento de un producto o infraestructura), por su aporte a la generación de valor (ej: actividades con valor agregado o sin valor agregado), o de acuerdo a su nivel de actuación con respecto al producto (ej: a nivel unitario, a nivel de lote, a nivel de línea, a nivel de empresa).

Asignación de los costos a las actividades:

En general, se pueden crear grupos de costos para conocer los más relevantes de una actividad y asignarlos en función del consumo de cada uno de los factores, otra forma podría ser que a partir de los departamentos o centros de costos se podría tener un análisis de los costos antes de asignarlos por actividades.

Generadores de costos:

Cost-Driver variables que permiten cuantificar las realizaciones de las distintas actividades. Para su selección se pueden usar variables de cuantificación de una situación(ej: N° de clientes), volumen de trabajo de una unidad, volumen y complejidad del trabajo de una actividad. Deben expresar claramente la causalidad entre los costos, actividades y productos o servicios, ser fáciles de detectar , observar y medir y ser representativos de la actividad habitual de la empresa.

Los costos se pueden clasificar de acuerdo a su vinculación con las actividades atendiendo al volumen de producción (mano de obra directa, consumo de materiales, energía...), tipos de organizaciones de la producción o de logística comercial (lotes de producción, órdenes de trabajo,...) y costos que no se relacionan con los objetivos del costo (infraestructura...)

Etapas del sistema ABC:

- Asignar costos indirectos a los centros de costos: Una apropiada división de la empresa en centros de actividad facilita la aplicación del sistema ABC y de la ejecución contable.
- Identificar las actividades por centros de costos: La identificación de las actividades en los diferentes centros es fundamental.
- Determinar los generadores de costos de las actividades: Elección del cost-driver representativo de la mejor causa-efecto entre consumo de recursos-actividad-producto.
- Reclassificar las actividades: Agrupación de actividades comunes para obtener los costos totales por actividad
- Distribuir los costos del centro entre las actividades: Distribución de los costos localizados en los centros entre las distintas actividades que lo han generado.
- Calcular el costo unitario del generador de costos: Se determina dividiendo los costos totales de cada actividad entre el número de generadores de costos.
- Asignar los costos de las actividades a los productos: Con los costos producidos por cada cost-driver, y de acuerdo a su relación directa con los productos, es posible determinar el costo asociado a las actividades.
- Asignar los costos directos a los productos: Conocidos los costos originados por las compras y repartidos los costos indirectos entre los productos, culmina el proceso trasladando los costos directos respecto del producto a cada uno de ellos.

ESPIRITU EMPRENDEDOR

Conceptos:

Un emprendedor es alguien que se ocupa de llevar adelante un emprendimiento, o sea realizar un proceso de iniciar una aventura empresarial, organizar los recursos necesarios y el asumir los riesgos y recompensas asociados. Su ámbito de acción puede ser externo cuando se trata de iniciar una nueva empresa o una organización nueva para una empresa ya existente.

El espíritu emprendedor se hace presente en una persona cuando esta busca la excelencia de su desempeño, trata de innovar y establecer metas a largo plazo. Se puede decir que es una actitud que se traduce en creatividad y una disposición para asumir riesgos para iniciar o administrar un nuevo emprendimiento o negocio.

El ámbito de acción del emprendedor es amplio y no necesariamente se limita a crear un nuevo negocio (empresario) sino que además puede utilizar sus talentos y habilidades para desarrollar nuevas formas de hacer en una empresa ya establecida.

Algunas características y atributos de los emprendedores:

Mucho se ha tratado de modelar respecto de lo que define a algún emprendedor y a un no emprendedor; la eterna pregunta de si nace o se hace ha tratado de ser respondida de diferentes maneras, pero se ha llegado a establecer algunas características básicas que definirían o distinguirían a una persona emprendedora.

Estas serían:

1. Una buena dosis de autodisciplina que le permita ser su propio jefe, poseer un alto dinamismo que permita enfrentar el trabajo duro.
2. Una capacidad de liderazgo para trabajar con su equipo, confianza en si mismo, entusiasmo, convicción.
3. Una alta sensibilidad frente a los cambios del entorno y además de ser creativo y soñador.
4. Nunca dejar de estar orientado a la acción.

Que se resume en:

- Nivel de autorrealización alto.
- Búsqueda constante de la "mejor forma".
- Características humanas integrales.
- Creatividad e innovación.
- Visión de futuro.
- Pasión.
- Voluntad.
- Confianza en sus fortalezas.
- Mentalidad positiva.
- Ganador.
- Determinado.
- Soñador.

Algunos obstáculos para emprender (Karl Vesper. Entrepreneurship an National Policy):

- Carencia de un proyecto viable.
- Escaso conocimiento del mercado.
- Falta de habilidades técnicas.
- Falta de capital inicial.
- Carencia de conocimientos empresariales.
- Estigma social. Tendencia a percibir socialmente al empresario como alguien no profesional.
- Complacencia, falta de motivación.
- Candados en el empleo. Tendencia a quedarse seguro en el empleo y no asumir un riesgo de emprender.
- Presiones de tiempo, distracciones.
- Limitantes jurídicas, burocracia.
- Proteccionismos, monopolios, barreras de entrada.
- Patentes.

Características importantes:

- Esfuerzo y persistencia.
- Ven oportunidades donde otros no las ven.
- Capacidad de trabajar en varios frentes.
- Temprana aparición del deseo de logro.
- Aceptación del riesgo.
- Con iniciativa.
- Visión positiva y proactiva del cambio.
- Aprende y saca ventaja de sus errores.

E-COMMERCE

Concepto:

El término "comercio electrónico" ha evolucionado desde su significado original de compra electrónica al significado actual que abarca todos los aspectos de los procesos de mercado y empresa habilitados por Internet y las tecnologías de la World Wide Web. Comercio electrónico entendido como venta online. Escuetamente, comercio electrónico significa hacer negocios online o vender y comprar productos y servicios a través de escaparates Web.

Los productos comercializados pueden ser productos físicos como coches usados o servicios (por ejemplo, viajes, consultas médicas online, y educación a distancia).

También pueden ser productos digitales como noticias, imagen y sonido, bases de datos, software y todos los tipos de productos relativos a la información. Entendido así, el comercio electrónico se parece a la venta por catalogo o la tele-tienda.

Tienda Virtual:

Es igual que una tienda física... pero sin estructura: local, personal de ventas, cuentas de luz o agua, etc. Por lo tanto, queda la información de los productos, la facilidad de acceso desde cualquier parte del mundo sin tener que ir físicamente a la tienda, y precios generalmente inferiores a los de las tiendas físicas.

Realidad y futuro:

Menor preocupación por temas de seguridad. Es uno de los más controversiales temas en comercio electrónico.

La mayoría de los problemas de seguridad en Internet se deben a errores o negligencia humana; las violaciones de seguridad ocurren por una deficiente construcción de un sitio web, y no porque Internet sea poco segura.

- Todo producto puede ser vendido en Internet. La gama de productos que pueden ser vendidos en Internet es extraordinariamente grande. Para los consumidores ya no es tan importante acudir a la tienda y ver los productos antes de comprarlos; existe un nivel de confiabilidad en la red en lo que respecta a calidad.
- Las Compañías están siendo amenazadas por Internet. Las Empresas de Internet están quitando presencia de mercado a las Compañías basadas en comercio físico. El mercado virtual puede eventualmente tornar obsoletas las ventas del canal de distribución tradicional.
- Comercio entre empresas será mayor. El valor de transacciones entre empresas es actualmente mayor que entre las empresas y los consumidores.
- Escépticos son ahora creyentes. Muchas compañías desecharon Internet en sus comienzos y pensaron que sería una moda pasajera; hoy están convencidos que la tecnología revolucionará por completo la calidad de vida y las relaciones interpersonales.
- No es suficiente con estar en Internet. El Comercio Electrónico aún depende de aspectos de la venta tradicional. Canales de distribución. Servicios al cliente. Facilidad de devolución de productos. Marca reconocida
- No puede confiarse sólo en los precios. Puede que los precios sean más convenientes, sin embargo, el consumidor espera más cosas de Internet como políticas de devoluciones, servicios al consumidor de excelencia, respaldo de la Empresa al Producto.

Cambio en la forma de hacer negocios:

- Competencia Global: El desafío del Comercio-E es claro: Competir globalmente. Es en verdad un medio electrónico global que ha permitido a las empresas medianas competir en las grandes ligas y con el cual, la rapidez en las transacciones, las comunicaciones y la toma de decisiones adquiere un nuevo sentido.
- Compañías diversificadas: Internet está rompiendo todas las barreras entre Empresas.
- Infomediarios: Nuevos mercados están emergiendo para vender productos y servicios.
- Internet está redefiniendo el servicio al consumidor. Rapidez en los servicios y entrega de productos, con mercados abiertos las 24 horas.
- Los modelos de negocios cambiarán: Internet forzará a las Empresas a repensar en sus modelos de negocios.
- Los consumidores son más conocedores: Averiguan sobre distintos productos en Internet y no necesitan confiar en un vendedor para obtener información y orientación.
- Precios que son manejados por el consumidor: Las empresas usan Internet para vender el exceso de inventario.
- Personalización de los mercados masivos:
- Fábricas compitiendo con sus proveedores: Los beneficios que aporta Internet como nuevos clientes, mayor participación del mercado, menores costos de ventas, son también motivo de preocupación para los intermediarios ya que temen que el mercado virtual deje obsoleto su rol.

JUST IN TIME

Concepto:

Herramienta que encargada de proveer la cantidad de materiales en cada fase del proceso productivo y una vez terminado, al cliente, en las cantidades requeridas y en el momento solicitado. Filosofía industrial de eliminación de todo desperdicio del proceso productivo. Incluye el proceso que va desde las compras hasta la distribución.

Objetivos:

- Atacar problemas fundamentales.
- Eliminación de despilfarro.
- Búsqueda de la simplicidad.
- Diseño permanente de sistemas de identificación de problemas.

Beneficios:

- Elimina los desperdicios.
- Disminuye el tiempo de espera en cada fase de producción.
- Reduce los espacios destinados a los inventarios.
- Aumenta la productividad de las operaciones directas e indirectas.
- Coloca a la empresa en una mejor posición en el mercado.
- Reduce los inventarios excesivos.

Funcionamiento:

Para disminuir inventarios y producir el artículo adecuado en el tiempo y cantidad precisos, es necesario contar con toda la información acerca del tiempo y el volumen de los requerimientos de producción de todas las etapas. El JIT proporciona esta información por medio de técnicas como el Kanban o control de la producción e inventarios con tarjetas, lo que permite producir sólo cuando se necesita.

Es un cambio de orientación, de la tradicional conocida como push (impulsar) hacia una de pull (atraer), misma en que los informes de producción provienen del centro de trabajo precedente; se inicia al final de la cadena de ensamble y se va hacia atrás, a todo lo largo de la cadena productiva, inclusive hasta los proveedores y los vendedores. Una orden se origina por el requerimiento de una estación de trabajo posterior y así se evita que los artículos sean innecesariamente producidos.

Se debe contar con un estricto control de calidad para un resultado exitoso en el empleo de esta herramienta, además de un programa adecuado de mantenimiento preventivo para disminuir las fallas y el deterioro de la maquinaria y así maximizar los efectos positivos del JIT en las organizaciones. Además de las ventajas antes mencionadas, se reducen costos por mantenimiento, obsolescencia, deterioro en los inventarios de materiales, producción en proceso y producto terminado, y elimina espacios físicos innecesarios.

Fases:

1. **Puesta en marcha del sistema:** Se requiere la comprensión básica del JIT, un análisis de costos y beneficios, un compromiso total de la organización, preparación de un equipo de proyecto para el JIT y la elección de una planta piloto o de prueba.
2. **Educación y formación:** Etapa decisiva pues requiere educar a todo el personal involucrado en el proyecto JIT de tal manera que se pueda apreciar los cambios requeridos.
3. **Mejora de los procesos:** Existen a lo menos tres formas de cambio en los procesos para conseguir resultados adecuados: reducción del tiempo de preparación de las máquinas, mantenimiento preventivo, cambio en líneas de flujo
4. **Mejoras en el control:** Para niveles de procesos en curso, plazos de fabricación y niveles de servicio al cliente
5. **Relación Proveedor / Cliente:** Se amplía el alcance de la reducción de costos y otorga mayor impulso a la mejora de la calidad.

El sistema JIT se orienta a la eficiencia de los procesos productivos y a su flexibilización frente a demandas cambiantes de los consumidores. Así, la empresa evita demoras en el tiempo de entrega de los productos y reduce el almacenamiento al mínimo.

KANBAN

Concepto:

KANBAN es una herramienta basada en la forma en que funcionan los supermercados. En japonés significa "etiqueta de instrucción". La etiqueta KANBAN contiene información que sirve como orden de trabajo. Es un dispositivo de dirección automático que proporciona información acerca de lo se va a producir, en que cantidades, con que medios y como transportarlos. Generalmente se le asocia al JIT, pero no es exactamente lo mismo

Funciones del KANBAN:

- Control de la producción: Integración los diferentes procesos y el desarrollo de un sistema JIT en la cual los materiales llegaran en el tiempo y cantidad requerida en las diferentes etapas de la fabrica y si es posible incluyendo a los proveedores.
- Mejora de procesos: Reducción y eliminación de desperdicios, organización del área de trabajo, reducción de set-up, utilización de maquinaria vs. utilización en base a demanda, manejo de multiprocesos, mecanismos a prueba de error, mantenimiento preventivo, mantenimiento productivo total, reducción de los niveles de inventario....
- Permite: Comenzar cualquier operación estándar en cualquier momento.
- Permite: Otorgar instrucciones basadas en las condiciones actuales del área de trabajo.
- Permite: Prevenir agregación de trabajo innecesario a aquellas ordenes ya empezadas.
- Permite: Prevenir el exceso de papeleo.

Como la etiqueta KANBAN se debe mover junto con el material se pueden lograr los siguientes aspectos:

- Eliminación de la sobreproducción.
- Prioridad en la producción, el KANBAN con mas importancia se pone primero que los demás.
- Se facilita el control del material.

Fases de implementación del KANBAN:

1. Entrenamiento de todo el personal en los principios del KANBAN, y sus beneficios.
2. Implementar KANBAN en aquellos componentes más problemáticos para facilitar su producción y para detectar los problemas escondidos. El entrenamiento con el personal continua en la línea de producción.
3. Implementar KANBAN en el resto de los componentes. Esto no debe ser problema ya que para esto los operarios ya han sido entrenados en las ventajas del KANBAN. Es preciso tener en cuenta las opiniones de los operadores puesto que ellos son los que mejor conocen la operación.
4. Revisión del sistema KANBAN, los puntos de re-orden y los niveles de re-orden.

Recomendaciones para un adecuado funcionamiento del KANBAN:

- a) Ningún trabajo debe ser hecho fuera de secuencia.
- b) Si se detecta algún problema notificar inmediatamente al supervisor.

Algunas reglas del KANBAN:

Regla 1: No se debe despachar ningún producto defectuoso al proceso siguiente.

Regla 2: Los procesos posteriores requerirán sólo lo necesario.

Regla 3: Producción de la cantidad exacta requerida para el proceso siguiente.

Regla 4: Balanceo de la Producción.

Regla 5: Kanban es algo que evita las especulaciones.

Regla 6: Estabilizar y racionalizar procesos.

Contenido de la etiqueta del KANBAN:

1. Número de parte del componente y su descripción.
2. Nombre / Número del producto.
3. Cantidad requerida.
4. Tipo de manejo de material requerido.
5. Donde debe ser almacenado cuando sea terminado.
6. Punto de re-orden.
7. Secuencia de ensamble / producción del producto.

Algunas ventajas del uso sistemas JIT y KANBAN:

1. Reducción en los costos y niveles de inventario.
2. Reducción Work In Process.
3. Reducción de tiempos muertos.
4. Flexibilidad en la programación y calendarización de la producción y la producción misma.
5. Trabajo en equipo, círculos de calidad y autonomía del trabajador para detener la línea
6. Limpieza y mantenimiento (housekeeping).
7. Provee información rápida y precisa.
8. Evita sobreproducción.
9. Minimiza desperdicios.

FRANCHISING

Concepto:

Acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) concede a una pequeña compañía o a una persona (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas. **Meyer, H**

Un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías. **Kothler, Phillips**

Así un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado, conociendo esto como licencia de producto.

Ventajas de la Franquicia:

- **Prestigio:**
El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.
- **Capital de trabajo:**
El franquiciador le da al concesionario sistemas de inventario y otros medios para reducir los gastos. Si es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.
- **Experiencia:**
El consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.
- **Asistencia gerencial:**
En aspectos tales como: finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas.
- **Utilidades:**
Al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadenas.
- **Motivación:**
Debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

Ventajas para el franquiciador:

- Acceso a nuevos capitales.
- Evitar los gastos fijos elevados que implica un sistema de distribución propio.
- Cooperar con los emprendedores motivados.
- Cooperar con los hombres de negocios locales conocedores de su entorno.
- Crear una nueva fuente de ingresos basada en el know how que se posee.
- Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.
- Beneficiarse en economías de escala.

Ventajas para el franquiciado:

- Poder acceder a la puesta en marcha una empresa con poco capital.
- Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
- Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
- Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.
- Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
- Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
- Tener locales y decoración interior bien concebidos.
- Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
- Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.

Relación continua:

En estudios de mercado, de localización, de la decoración interior, de la formación del personal, de modelos de gestión, de lo operacional, de lo promocional, de la calidad, de las compras, del mercado, etc.

Desventajas de la Franquicia:

- Los derechos, precios y otros gastos que cobra el franquiciador cobra pueden ser demasiado altos.
- El franquiciado, al seguir los patrones y estándares del franquiciador, puede perder su autonomía.
- Los cambios aportados por los franquiciados pueden tardar mucho en ser incorporados.
- El franquiciador posee menos control sobre el concesionario frente a la opción de montar su propio negocio.
- Creación de un potencial competidor en caso de que al franquiciado le vaya muy bien.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Concepto:

IE sería el uso inteligente de las emociones; de forma intencional hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados. Cuando la persona tiene un conocimiento eficaz sobre su inteligencia emocional puede encauzar, dirigir y aplicar sus emociones, permitiendo así que las mismas trabajen a favor, y no en contra de la personalidad.

Daniel Goleman en su libro **Emotional Intelligence (La Inteligencia Emocional)**, sostiene que tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, manejar las presiones y frustraciones laborales y acentuar el trabajo en equipo, son habilidades simples pero cruciales para desenvolverse con propiedad en la sociedad actual.

Componentes:

La IE deriva de cuatro elementos esenciales. Cada uno de ellos representa ciertas capacidades que, se integran y dan lugar a la IE. Los cuatro componentes básicos son:

- **Capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.**
- **Capacidad de poder experimentar, o de generar la voluntad, determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.**
- **Capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se derivan.**
- **Capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.**

Uno de los secretos a voces de la psicología es la relativa incapacidad de las notas, el coeficiente intelectual (CI) o las pruebas de aptitud académica para predecir de manera infalible si alguien tendrá éxito en la vida. Según Goleman, el CI aporta sólo un 20 % a los factores que determinan el éxito en la vida en tanto que el 80 % restante, caben elementos tan dispares como la clase social o la suerte. Pero, sobre todo, juegan un papel relevante las habilidades emocionales, tales como:

1. **Habilidad para conocer nuestras propias emociones:**

La conciencia de uno mismo es la clave de la inteligencia emocional para ser nuestro propio guía en la vida. La incapacidad de advertir nuestras auténticas emociones nos deja a merced de las mismas.

2. **Habilidad para manejar las emociones:**

Quienes tienen desarrollada esta capacidad se recuperan más rápidamente de reveses y trastornos de la vida. El objetivo de esto es el equilibrio, no la supresión emocional: cada sentimiento tiene su valor y su significado, cuando las emociones son demasiado apagadas crean aburrimiento y distancia. Pero lo que se requiere es la emoción adecuada, el sentir de manera proporcionada a las circunstancias, ya que cuando están fuera de control y son persistentes, las emociones se vuelven patológicas, como en la depresión inmovilizante, la ansiedad abrumadora, la furia ardiente y la agitación maníaca.

3. **Habilidad para automotivarse:**

Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención a la automotivación y la creatividad.

4. **Habilidad para manejar las relaciones:**

El arte de las relaciones es, en gran medida, la habilidad de manejar emociones en los demás.

5. **Habilidad para reconocer emociones en los demás:**

La empatía, otra capacidad que se basa en la autoconciencia emocional, es la "habilidad" fundamental de las personas emocionalmente aptas. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren. Esta capacidad para detectar señales provenientes de otra persona y entender su verdadero estado de ánimo, de "sentir como el otro" y ponerse en su lugar, es una habilidad que facilita en gran medida las relaciones interpersonales. Los resultados de pruebas que miden el grado de empatía, apuntan a que las personas más empáticas tienden a ser más exitosas en su trabajo y relaciones. Los niños con buenos puntajes son más populares y exitosos en el colegio, incluso aunque su CI sea promedio.

6. **Optimismo:**

Evita que la gente caiga en la apatía, la desesperanza o la depresión ante la adversidad y reporta importantes beneficios en la vida (por supuesto, siempre y cuando sea un optimismo realista; el optimismo demasiado ingenuo puede resultar catastrófico).

KAISEN

Concepto:

Equivale a la idea de "mejoramiento continuo" y es equivalente a una filosofía difundida ampliamente entre las empresas niponas.

"Mejorar un proceso, es cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso" **Harrington.**

Preceptos:

- Enfocada en los procesos en lugar de los resultados.
- Ser rápido e imperfecto, es mejor que ser perfecto pero atrasado.
- Las soluciones tiene valor cuando están implantadas.
- Fomentar muchas ideas en la organización.
- Enfoque en las causas principales de un problema.
- Resolución de las principales causas de un problema.
- Preguntarse siempre ¿Por qué?.

Tipos frecuentes de problemas:

1. Descubiertos.

Aparecen porque algo está fallando. Se requiere de inspección.

2. Desenterrados:

Son aquellos que la empresa busca en forma proactiva para que no ocurran inesperadamente en el futuro.

3. Creados:

Al evaluar sistemáticamente los productos, servicios y procesos de trabajo de otras empresas líderes para incorporarlos como suyos.

Implementación del Kaisen:

1. Desarrollo de un compromiso con las metas de la empresa.

- Definición clara de metas y objetivos.
- Involucramiento y compromiso de las personas.
- Premios a los esfuerzos.

2. Establecimiento de incentivos.

- No necesariamente en dinero. Si lo es, debe ser al grupo.
- Reconocimiento.
- Otros incentivos.

3. Trabajo en equipo.

- El Kaisen privilegia la participación y el trabajo en equipo.
- Una forma notable de sacar provecho de los equipos es estableciendo metas claras.
- El comportamiento del equipo se basa en una buena selección de miembros del equipo.

4. Liderazgo.

- El líder debe poner atención y considerar los problemas. Debe saber escuchar, transmitir actitudes e ideas, tales como: que el mejoramiento continuo no se relaciona directamente con las ventas, las ganancias o la participación en el mercado, o que la organización nunca llegará a la perfección, pero que trabajará como si fuera posible o que la filosofía del Kaisen es a largo plazo.

5. Medición.

- Se realiza preferentemente a través de gráficos, planes de acción y predicciones de futuro.

6. Estandarización.

- Definir claramente los estándares para poder comparar.

7. Entrenamiento.

- Desarrollo de talentos y esfuerzos de las personas lo que requiere de una adecuada inversión en recursos humanos.

8. Administración.

LAS CINCO "S" DE KAIZEN:

1. **Seiri** (disposición metódica o necesidad de distinguir entre lo necesario y lo prescindible)

Documentos, herramientas, equipos, stocks y otros recursos que sean prescindibles para el desarrollo del trabajo deberán eliminarse.

1. **Seiton** (orden).

Todos los recursos empleados en el proceso deben encontrarse en su sitio asignado, de modo que sea localizado y empleado lo más rápida y eficazmente.

2. **Seiso** (limpieza).

Mantenimiento de equipos y herramientas en un estado de conservación óptimo y mantener limpias y ordenadas las áreas de trabajo.

3. **Seiketsu** (estandarizar).

Desarrollar estándares y procedimientos en todas las tareas y actividades relacionadas con el proceso.

4. **Shitsuke** (disciplina).

Asegurarse de que todo el personal que participa en el proceso comprenda y emplee los estándares y procedimientos establecidos.

Ventajas:

- Concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

IMAGEN CORPORATIVA

Imagen Corporativa:

Un Banco que cuente con un hermoso jingle, vehículos con los mismos colores del edificio y del vestuario del personal, un logo atractivo y una bonita frase publicitaria, luce sin lugar a dudas, muy hermoso, pero ha sido asaltado un par de veces en el mes. Los elementos citados no constituyen sino que la parte cosmética de la Imagen Corporativa y los interlocutores podrían pensar que en lugar de gastar tanto dinero en eso deberían preocuparse más por la seguridad.

Otra institución, que pregonara su eficiencia y rapidez en la atención de público posee varios metros de "corrales" para que circulen los clientes que están en la fila desvirtuando la imagen pretendida de ser una "organización de personas"; un empresario que declara que el mayor capital de su empresa son las personas, tiene huelgas en cada negociación colectiva; una institución de educación superior que por sobre todo destaca su tradición se enfrenta a un público que asocia dicho factor con antigüedad y estancamiento y un parlamentario que piensa que su labor es estar en todas, es percibido como un figurón. Todos estos ejemplos muestran que estas acciones son sólo publicitarias y disgregadas de un concepto global de Imagen Corporativa y por ende carentes de una sistematización lógica.

En la actualidad uno de los conceptos principales y recurrentes en la Administración Moderna es el de Imagen Corporativa que transmite una serie de información al medio donde se desempeña e interactúa la empresa, frente a clientes, proveedores, competidores, etc., Este concepto, importado de la bibliografía estadounidense, y propio de grandes organizaciones comerciales estructuradas como corporaciones. Hoy en día su utilización se ha expandido hacia todo tipo de empresas las cuales consideran y captan los resultados que pueden significarle contar con una excelente imagen. Equivale en la práctica al concepto de imagen empresarial, la cual se estructura a medida que la empresa va generando mensajes significativos, los cuales son sintetizados mentalmente por los receptores. Esta síntesis se elabora en base a mensajes directos o indirectos, explícitos o implícitos, voluntarios o involuntarios asociados a percepciones, situaciones, experiencias y vivencias las que van conformando esta Imagen Corporativa.

Sobre esas bases, el receptor, a modo de estereotipo, opinará, decidirá y actuará con respecto a la empresa. En resumen la Imagen Corporativa será la síntesis de creencias, sentimientos, conocimientos, impresiones y experiencias que las personas tienen respecto de una empresa o institución.

Lo anterior implicará que al momento de analizar y decidir sobre la estrategia empresarial, el diseño, construcción y definición de los elementos de imagen corporativa resultan de fundamental importancia para la formulación e implementación de la estrategia de una organización determinada.

Contenido de la Imagen Corporativa:

La imagen corporativa está conformada por una serie de elementos de distinta naturaleza y de compleja integración, pero siempre orientados a un mismo fin: causar la mejor impresión posible en el medio empresarial en general, a las instituciones con las cuales se relaciona, a las personas y clientes actuales y potenciales y a toda la comunidad y sociedad en las cuales se inserta el quehacer de la empresa. Los elementos que utiliza la imagen corporativa son elementos reales, concretos, como son la calidad de productos, las tecnologías, las marcas, etc. y elementos abstractos, intangibles tales como las comunicaciones, relaciones con los medios, mensajes, responsabilidades, etc.

La imagen corporativa intenta transmitir un determinado posicionamiento a fijar en la mente y en la conciencia de las personas que deben tomar decisiones asociadas a realizar o no realizar transacciones con la empresa que ha definido y comunicado su imagen a través de una serie de hechos comerciales o institucionales.

Uno de los principales elementos a considerar, instaurar y transmitir es la responsabilidad, proyectándola frente a la comunidad en que tiene su base, y esto se justifica mediante el nexo que tiene con la sociedad mediante el compromiso que ella adquiere al considerar beneficios justos, eficiencia y bienestar social. Por ello, este concepto no debe ser producto de vagas definiciones sino una tarea prioritaria que deben desarrollar todos los componentes de una organización que acuerdan compartir esfuerzos destinados a construir y mantener una determinada imagen de empresa, cuyo reflejo deje lo más esclarecido posible esta proyección.

Por lo tanto, elementos como los principios, valores y ética, deben estar muy bien definidos internamente y ejercidos convenientemente frente al medio, para que la percepción de la comunidad empresarial y de la sociedad, en lo posible, corresponda a las expectativas que la empresa se ha esmerado en comunicar.

Es posible identificar muchos elementos, los cuales, en forma integrada y sinérgica son parte constituyente de la imagen corporativa. Estos varían de acuerdo al tipo de sector económico o de personas, sin embargo, es posible homogeneizarlos de alguna manera.

Por ejemplo, para el caso de una empresa, se deben tener en cuenta, a lo menos los siguientes aspectos: imagen de su Gestión / Administración, la cual abarca desde la alta dirección hasta el personal subcontratado; imagen de la calidad de los productos o servicios ofrecidos, habitualmente amparada por la imagen de una marca; imagen de su contribución al País, región o comunidad; imagen en cuanto a su responsabilidad con los interlocutores, imagen de empresa bien comunicada con sus públicos, imagen de sus procedimientos y relaciones internas, etc.

En el ideal debería existir una correspondencia exacta entre el mensaje, que por intermedio de su imagen corporativa envía una empresa, con la percepción y captación de aquel, por parte del medio comercial con el que interactúa una organización, sin dejar de precisar que lo determinante, en todo caso, es la percepción recibida antes que la proyección emitida.

LAS SIETE "S" DE MCKINSEY

La empresa de Consultores McKinsey & Co, desarrolla el enfoque de las 7's, para el análisis administrativo. Es una verdadera lista de verificación para poner exitosamente en práctica la estrategia de la empresa. Señala a través de siete palabras que comienzan con "ese", los factores vitales a tener en cuenta y que actúan en forma integrada.

Strategy. (Estrategia).

Obviamente se debe plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y en especial de la competencia. Se plantea como una adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa.

Superordinate goals: (Metas Superiores).

Equivalen a una traducción del concepto de Misión. Valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

Skills: (Habilidades).

Son las capacidades distintivas de la empresa. Son sus competencias centrales. Lo que la empresa hace mejor, así, la estrategia elegida debe ser consecuente con estas habilidades.

Structure: (Estructura).

Se refiere a la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan, obviamente la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional, será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos.

Así, si la estrategia cambia, la estructura cambia, no constituyendo un escollo para la primera.

Systems: (Sistemas).

Todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Deben alinearse con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.

Style: (Estilo).

La forma en que la alta dirección se comporta es el modelo a seguir. Las acciones relevantes, incluso las simbólicas comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa para con la estrategia.

Staff: (Personal).

Son las personas que ejecutan la estrategia. La administración de personal contribuye enormemente en los procesos de obtención, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos en su orientación hacia la estrategia.

Corresponde a cinco palabras japonesas que constituyen el "housekeeping" de la fábrica, la oficina o la casa y todas las palabras tienen como letra inicial la "S"; estas son:

Seiri: (Clasificar):

Verificar los elementos verdaderamente necesarios y los verdaderamente innecesarios en el trabajo y eliminar los últimos. Se incluyen por ejemplo: herramientas, maquinaria, productos con defectos, papeles y documentos que no aportan nada y en general todo tipo de cachureo, que se encuentre molestando y que satisface el dicho "lo voy a guardar por si acaso".

El objetivo básico es mantener sólo lo necesario, ordenando y separando por categorías, clases, tipos, tamaños, rotación, etc. Entre las acciones a realizar destacan: la revisión del área de trabajo, separar lo que sirve de lo que no sirve, separar lo necesario de lo innecesario. determinar un lugar donde poner temporalmente lo que no necesito pero puede servir a alguien, decidir que se hará con las cosas, arreglar o componer los pequeños desperfectos.

Seiton: (Organizar):

Las cosas deben mantenerse en orden de manera que estén listas para ser utilizadas cuando se necesiten. Cada artículo debe tener una ubicación, un nombre y un volumen (cantidad) designado (especificado claramente). El objetivo básico es mantener el orden de las cosas. "Cada cosa en su lugar".

Entre las acciones a realizar destacan: definición de un nombre para cada clase de artículos, determinar una ubicación para cada cosa, decidir donde guardar las cosas, en razón de la frecuencia de uso y requerimientos de seguridad, calidad y eficiencia, definición de sistemas que todos entiendan, definición de las formas para acomodar las cosas tomando en cuenta su localización, sacar y devolver a su lugar de origen, detección de faltantes, reposición, etc. Los beneficios esperados se relacionan con la disminución de los tiempos de búsqueda, prevención de faltantes, mayor seguridad, minimización de los errores, velocidad en las respuestas y rapidez en las mejoras.

Seiso: (Limpieza):

Mantener limpio todo el lugar de trabajo. Entre las acciones a realizar se incluyen: limpieza de todo lo que se use, aseo después de cada uso, limpieza de cualquier mancha o suciedad de las máquinas, herramientas, instrumentos, computadoras, aparatos, pizarrones, baños, etc., antes y después de cada uso y verificar su funcionalidad, si durante el proceso de limpieza encuentra cualquier desorden, o desarrollo anormal, o condiciones indeseables, identifique las causas principales y establezca acciones preventivas recurrentes, establecer un programa de limpieza, lleve una bitácora de registro de actividades, ordenar y limpiar como se quiere encontrar al día siguiente. Tirar y separar desperdicios tales como envases, papeles, retirar lo innecesario del puesto de trabajo para facilitar la limpieza general, colocar cada cosa en su sitio, utilizar los sitios y recipientes indicados para tirar los desperdicios, envases, colillas, etc., recoger y colocar en su lugar las cosas tiradas.

Entre los beneficios se encuentra el evitar accidentes, disminución de reparaciones costosas, tomar acciones correctivas inmediatas, un lugar impecable de trabajo, mejorar el clima laboral, mejorar la calidad.

Seishoo Seido: (Coordinar y estandarizar).

Trabajar en equipo y lograr la unificación a través de normas. Se logra mediante la participación de todos en las acciones para mejorar la satisfacción de clientes internos y externos

Dentro de las acciones necesarias se destacan: congruencia entre el pensar, decir y actuar, vincular a todo el personal en las tareas de mejoramiento, constancia, coordinar los esfuerzos, comunicar metodologías, lograr el compromiso, etc.

Shitsuke: (Disciplina y Autodisciplina)

Formar el hábito de comprometerse en las 5's mediante el establecimiento de estándares y seguir los procedimientos en el lugar de trabajo.

Dentro de la metodología de las 5's, el concepto de disciplina, autodisciplina y autocontrol, se refiere al hecho de que cada empleado mantenga como hábito y costumbre normal, la puesta en práctica de los procedimientos correctos.

Entre las acciones a realizar se cuentan: procedimientos estándares de trabajo., entendimiento de los estándares, comprensión total y adquisición del hábito., aprender haciendo, predicar con el ejemplo, disciplinarse para respetar y seguir las normas, compromiso con los objetivos, espíritu de equipo, facilitar las condiciones para que cada empleado ponga en práctica lo aprendido, corrección porque no se hace así.

Conceptos:

Odiseo encomendó al sabio Mentor que durante su ausencia, cuidara de su hijo Telémaco y se ocupara de su educación. De ahí que el término Mentor comenzara entonces a aplicarse a todas aquellas personas instruidas, maestros responsables y consejeros, de alguien con mucha experiencia.

El mentoring en el sentido empresarial u organizacional será una relación de asesoría entre un mentor y su pupilo.

El mentor ofrecerá sus conocimientos y experiencias como guía frente a las dificultades que atraviese el pupilo aspectos centrales que constituyen una relación de mentoring.

Ideas claves:

- Es un proceso en el que el mentor, apoya la carrera y el desarrollo de otro.
- Es una relación habitual entre superior y subordinado y que puede ir más allá de la relación meramente laboral.
- Es una relación en la que pueden tener lugar el aprendizaje de nuevos aspectos y su puesta en marcha.
- Intenta desarrollar nuevas cualidades e impulsar así el potencial individual del mentee (protegido).
- Pretende optimizar los desempeños del mentee mediante el aprovechamiento de la experiencia del mentor y las propias.
- Permite incidir en el resto de la organización a través de las sugerencias y tutelaje que el mentor realiza sobre el desarrollo global de su pupilo.
- Al diseñar un esquema de mentoring se busca la necesaria adecuación de la pertinencia con la realidad de la administración empresarial.

Funciones del Mentoring:**Coaching.**

El Mentor como entrenador es un líder activo, y estimula al mentee para desarrollar cualidades y actitudes para el futuro.

Consejo.

El Mentor ayuda al mentee en la solución de problemas y toma de decisiones.

Ayuda.

El Mentor proporciona los contactos que pueden permitir al mentee a alcanzar sus metas.

Establecimiento de redes.

El Mentor le enseña a aprovecharse de los contactos informales fuera de su entorno profesional.

Un Proceso Básico de Mentoring:

El proceso de Mentoring es una herramienta básica y fundamental para los procesos de cambio, especialmente si se trata de pasar desde una estructura altamente jerarquizada a una liviana, matricial y fluida.

Primera Etapa:

Se busca identificar al mentor y al mentee (protegido, pupilo). Se busca lograr una adecuada compatibilidad entre ambos participantes.

Segunda Etapa:

Se centra en la formación del mentor como del pupilo. Se busca sacar un mejor provecho de las competencias del mentor mediante su preparación para el ejercicio de la tarea. Al pupilo se le proporciona la información acerca de los objetivos del programa y las actitudes que deberá desarrollar.

Tercera Etapa:

Se trata de la planificación y ejecución. Se diseñan las distintas actividades, se programan, se asignan los recursos y se establecen los vínculos y redes de trabajo.

Cuarta Etapa:

Se establece una fase de análisis de los resultados. En todo caso no hay que olvidar que el proceso de retroalimentación ha de ser permanente.

NEGOCIACIÓN

A diario vemos personas o grupos peleándose... según ellos están negociando. Cuando termina este proceso la gente pregunta ¿Quién ganó y quién perdió?. Pienso que la Negociación Verdadera se da cuando todos ganan.

Roger Fisher y William Ury, autores del libro **"Si... ¡de acuerdo!" (1992)**, plantean un esquema de negociación basada en "méritos" (intereses), en contraposición con la negociación tradicional basada en "posiciones" (izquierda-derecha, trabajador-empleador, cliente-vendedor, etc).

De acuerdo con estos autores son 4 las consideraciones a tener en cuenta:

1. Las Personas.

Los Negociadores son personas, son seres humanos con emociones, percepciones diferentes, intereses a veces contrapuestos, etc. y están tratando de solucionar un problema. Así se recomienda separar a las personas del problema y no personalizar el problema como si persona y problema fueran la misma cosa. Se establece además que todo negociador tiene dos tipos de intereses: la sustancia y la relación, por un lado quiere solucionar el problema, pero por otro sabe que debe cuidar su relación con la otra parte.

Considere que el conflicto no está en la realidad objetiva, sino en la mente de las personas, cada uno tiene una percepción diferente de una realidad. Hay que tratar de ponerse en el lugar del otro y observar la realidad desde su punto de vista. Haga explícitas sus

percepciones y coméntelas con la otra parte y viceversa. Reconozca, comprenda, explicita y legitime las emociones tuyas y las de la otra parte, trate de no reaccionar ante estallidos emocionales y utilice gestos simbólicos. La negociación es un proceso de comunicación que busca una decisión conjunta. Escuche con atención, hable claramente para que no se le malentienda, trate de hablar sobre Ud. mismo y no sobre ellos, hable con algún propósito. Separe a las personas del problema.

2. Los Intereses.

Concéntrese en los intereses, no en las posiciones. El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre necesidades, deseos, expectativas, preocupaciones, temores, etc., estos son los intereses. La posición es algo que Ud. asumió sobre la base de sus intereses, por lo tanto: los intereses son los que definen el problema.

Puede considerar el hecho de que incluso tras posiciones opuestas pueden haber intereses compatibles y compartidos además de los conflictivos, explórelas. Trate de identificar los intereses preguntando porque sí y porque no, poniéndose en el lugar del otro, etc. En la discusión acerca de los intereses, haga que sus intereses sean activos, reconozca que los intereses de la contraparte son parte del problema, explique sus intereses, sea proactivo. Sea duro con el problema y suave con las personas.

3. Las Opciones.

Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar. Invente opciones de mutuo beneficio y haga la diferencia entre un obstáculo y un acuerdo. Los juicios prematuros, la búsqueda de una sola respuesta, el supuesto del pastel de tamaño fijo y la creencia de que la solución del problema es problema de ellos son los principales obstáculos para la invención de ideas creativas. Como el juicio inhibe la imaginación, trate de separar el acto creativo del acto crítico y separe el proceso de imaginar posibles decisiones del proceso de selección de ellas.

Primero Invente, después decida. Amplíe sus opciones, multiplíquelas yendo de lo particular a lo general o viceversa, utilice expertos, intente acuerdos de diferente intensidad. Los acuerdos pueden ser totales o parciales y por lo tanto de diferente alcance. Busque el beneficio mutuo, identificando los intereses comunes los cuales han de ser vistos como oportunidades y no como milagros, concrételes y oriéntelos al futuro y sobre todo considere que es posible complementar intereses diferentes en creencias, en el valor del tiempo, en la visión de futuro y en la aversión al riesgo.

4. Los Criterios.

Insista en criterios objetivos identificando y utilizando criterios equitativos independientes de la voluntad de las partes, legítimos y prácticos, también trate de que los procedimientos sean equitativos. Para la discusión respecto de la objetividad de los criterios y procedimientos formule cada aspecto como una búsqueda común de criterios objetivos, sea razonable y escuche razones y nunca ceda ante la presión sino ante principios.

Comparación entre el Esquema Tradicional de Negociación y el Esquema Según Méritos.

NEGOCIACIÓN TRADICIONAL (SEGÚN POSICIÓN)		SEGÚN MÉRITOS
Suave	Duro	
Somos amigos.	Somos adversarios.	Estamos solucionando un problema.
Lograremos un acuerdo.	Ganaremos.	Lograremos un resultado sensato, eficiente y amistoso.
Haremos concesiones para no enemistarnos.	Exigiremos concesiones como condición para relacionarnos.	Separemos a las personas del problema.
Trataremos suavemente a las personas y al problema.	Trataremos duramente a las personas y al problema.	Seremos suaves con las personas y duros con el problema.
Confiamos en los otros.	Desconfiamos de los otros.	Procederemos independiente de la confianza.
Cambiaremos fácilmente de posición.	Mantendremos nuestra posición.	Nos concentraremos en los intereses, no en las posiciones.
Haremos ofertas.	Amenazaremos.	Exploraremos intereses.
Daremos a conocer nuestra última posición.	Engañaremos respecto de nuestra última posición.	Evitaremos forzar una última posición.
Aceptaremos perder algo para lograr un acuerdo.	Exigiremos ventajas unilaterales como precio del acuerdo.	Inventaremos opciones de mutuo beneficio.
Buscaremos la única respuesta, la que ellos aceptarán.	Buscaremos la única respuesta, la que nosotros aceptaremos.	Desarrollaremos múltiples opciones entre las cuales elegir.
Insistiremos en lograr un acuerdo.	Insistiremos en nuestra posición.	Insistiremos en criterios objetivos.
Trataremos de evitar un enfrentamiento de voluntades.	Trataremos de ganar en un enfrentamiento de voluntades.	Trataremos de lograr un resultado basado en criterios.
Cederemos ante las presiones.	Aplicaremos presión.	Cederemos ante principios, no ante presiones.

NUEVA "EMPLEABILIDAD"

En ciertos periodos, especialmente en épocas de crisis, muchas empresas emprenden un proceso de decrecimiento para poder enfrentar las turbulencias del cambiante entorno. Uno de los elementos más susceptibles frente a estos efectos es el personal con que cuenta la empresa. Así el capital humano que se ha incrementado durante muchos años comienza a reducirse y a descapitalizarse, a veces más rápidamente que otros activos de la empresa, siendo traspasado, en el mejor de los casos a empresas competidoras y la mayoría de las veces, a incrementar indicadores económicos desfavorables.

Las prácticas más recurridas y cómodas para desafectar de su trabajo a las personas son: reducciones de jornada, cuando se perciben esperanzas de recuperación de la normalidad; suspensión de la jornada de trabajo, cuando se produce una interrupción temporal, vacaciones colectivas por ejemplo y término del contrato de trabajo, obviamente la forma más traumática, porque priva al trabajador de su fuente laboral. Otras formas o prácticas socorridas son no completar los cargos que resulten vacantes o recurrir a retiros indemnizados o jubilaciones pactadas.

Sin embargo, muchas organizaciones que valoran al Recurso (capacidad de hacer) Humano (capacidad de ser), han pensado en formas creativas frente a la necesidad de desvincularlos. Así, han surgido prácticas relativas a convertir parte de los ex empleados en proveedores externos de la empresa, especialmente cuando es preciso y necesario externalizar alguna actividad que habitualmente era propia. Los mismos empleados de dicha actividad, con apoyo de la empresa, pueden formar una organización que proporcione suministros tanto para ella como para otros clientes.

También es posible recurrir al trabajo part-time, donde uno o varios empleados asumen una labor que no abarca una jornada laboral completa. Ello significa que podría trabajar algunas horas cada día de la semana, o trabajar continuado sólo algunos días o una combinación entre ambas. Una modalidad muy utilizada en este campo es cuando las empresas tienen periodos estacionales en su producción o ventas, pero también se aplica cuando ocurre algún fenómeno o actividad eventual.

Por otra parte hay instituciones que utilizan prácticas de outplacement, las que apuntan a la readaptación y recolocación de personas, ejecutivos y grupos que están prontas a abandonar la organización. Consiste básicamente en preparaciones tanto psicológicas como de desarrollo de nuevas habilidades para enfrentar labores conexas con la empresa o relacionadas con actividades absolutamente diferentes a las que realiza actualmente el trabajador. Este tipo de desvinculación programada es en el fondo un proceso de reconversión bastante más amplio que el señalado en el párrafo precedente, por cuanto apunta también a permitir la incursión en campos que van más allá de lo que fue su quehacer habitual.

Las formas básicas de outplacement más utilizadas se orientan a Outplacement Individual, para Ejecutivos, para grupos, para intraempresarios e incluso para esposas de ellos. De igual manera se puede optar por una modalidad de trabajo compartido (job-sharing), que en síntesis es una modalidad a tiempo parcial, en que trabajadores con igual calificación se reparten las horas de trabajo a tiempo completo. Las responsabilidades del puesto deben estar claramente especificadas para cada uno de ellos. Un adecuado éxito de este arreglo pasa por establecer un clima de excelente relación laboral entre los involucrados.

Las alternativas de trabajo a compartir van desde las orientadas a proyectos como las orientadas a las personas de las áreas de ventas, contabilidad, investigación y planeamiento, entre otras.

Algunas empresas han implementado el trabajo en pareja (job- pairing), modalidad que busca repartir un puesto de trabajo entre personas, cada una de las cuales se hace responsable de la totalidad de las tareas asignadas al puesto.

Es, en síntesis, un primitivo acercamiento al trabajo en equipo y si la naturaleza de las actividades de la empresa lo permiten se puede recurrir al trabajo partido (job-splitting) donde dos o más trabajadores se reparten un trabajo a tiempo completo en función de las distintas competencias y conocimientos que poseen. Conviene tener presente la preocupación de no caer en excesos burocráticos que a la postre pueden redundar en ineficiencias no deseadas.

No obstante, las prácticas de desafectación elegidas por la Organización están a su vez condicionadas por la percepción que tienen los Directivos de la magnitud, continuidad (o discontinuidad) de los cambios en el entorno, de las características de los componentes humanos (edades, nivel y calificación), las características organizacionales (organización, cultura, valores), de su visión acerca de las personas y características del entorno global.

A la luz de estas modalidades, resulta entonces una aparente paradoja, que algunas de las formas presentadas en este artículo, concebidas inicialmente para reducir el empleo, pueden producir un efecto absolutamente contrario y sinérgico, la creación de empleo. Sin embargo, dada la velocidad de los cambios en el entorno, muchas veces resulta menos costoso recurrir al despido reactivo y tradicional más que dedicar tiempo a búsquedas creativas y proactivas para reducir el trauma del adiós.

OUTPLACEMENT

Concepto:

Desvinculación programada o asistida. Proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a las personas a punto de abandonar la empresa o ser transferida a otro puesto, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel o condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

Importancia del Outplacement:

Al ser el trabajo una vinculación personal, social y económica de carácter vital, su pérdida acarrea una serie de trastornos emocionales, entre otros. Algunas empresas utilizan la técnica del Outplacement para aminorar estos trastornos y constituyen una moderna herramienta inserta en la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.

Componentes básicos de una política de Outplacement :

- Desbloquear situaciones de estancamiento laboral, eliminando el costo que significa su postergación
- Establecer un consenso entre los actores organizacionales, evitando un deterioro en el clima laboral y la productividad.
- Constituir parte de las políticas sobre Recursos Humanos de una empresa.
- Debe ser transparente y difundida a través de la organización.
- Involucramiento total de la Dirección Superior.
- Debe evitar descapitalización de los recursos humanos, considerando el interés de la empresa.
- Apoyar con medios y herramientas nuevas la reinserción de los trabajadores que deben abandonar la organización.
- De manera preferente, debe dirigir los apoyos a los grupos profesionales con mayores dificultades en el mercado del empleo.

Objetivos del Outplacement:

- Disminuir el periodo de cesantía del personal desvinculado.
- Proporcionar respaldo técnico y profesional al desvinculado.
- Convertirse en un proceso administrativo integrado en la vida organizacional.
- Apoyo a los directivos que deban desvincular a otros.
- Disminuir el impacto psicológico de la desvinculación.
- Facilitar la reconversión laboral, la reinserción o el autoempleo.

Beneficios del Outplacement para el empleado:

- Asesoramiento y redefinición de su plan de carrera.
- Análisis y desarrollo de técnicas afectivas de búsqueda y selección de empleo.
- Reducción del tiempo de desempleo.
- Proporciona cierto control sobre el futuro.
- Reduce los niveles de ansiedad y stress.

Beneficios del Outplacement para la Empresa:

- Imagen Corporativa.
- Responsabilidad Social con sus empleados.
- Sentimientos de culpa minimizados.
- Mínima perturbación del Cima Organizacional.

OUTSOURCING

Concepto:

También conocido como subcontratación, administración adelgazada o empresas de manufactura conjunta, el outsourcing es la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía. El objetivo principal de la empresa es reducir los gastos directos, basados en una subcontratación o tercerización de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa. Actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero es responsable de su propia administración. Es una alternativa que permite lograr un alto desempeño en áreas específicas obteniendo con ello una organización ligera y flexible. En síntesis permite una dedicación y observación de la empresa hacia sus actividades centrales.

Algunas razones para utilizar el Outsourcing:

- Reducción y control de los gastos operacionales.
- Evitar la destinación de recursos en funciones nada que ver con al razón de ser de la empresa.
- Manejar eficientemente aquellas funciones complicadas.
- Enfocar mejor la empresa.
- Acceder mejor a capacidades de clase mundial al contar con proveedores globales.
- Acelerar los beneficios de reingeniería al concentrarse en proceso más concentrados.
- Compartir riesgos con los proveedores y prestadores de servicios.
- Destinar recursos para otros propósitos.
- Busca una cooperación intensa y directa entre el cliente y el proveedor,

Etapas (Según Brian Rothery):**Inicio del proyecto:**

En esta etapa se identifica el alcance de lo que está considerado para el outsourcing, establece los criterios, las marcas importantes iniciales y los factores para la toma de decisiones iniciales, además se asignan los recursos para llevar a cabo el proyecto. Se entrega un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas. Se decide examinar los beneficios estratégicos.

Evaluación:

En esta fase se examina la factibilidad del proyecto de outsourcing, se define el alcance y los límites del mismo e informa en qué grado el proyecto puede satisfacer los criterios establecidos. Participa por en esta etapa un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, en el que por lo menos un gerente de una función que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación decide si se debe o no llevar a cabo el proyecto.

Planeación detallada:

Se establecen los criterios para la licitación, se definen con detalle los requisitos y se prepara una lista breve de invitaciones para el concurso. Se entrega un plan para el proceso de licitación, incluyendo toda la documentación, descripción de los servicios, borradores de acuerdos del nivel del servicio y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.

Contratación del servicio:

Se selecciona a un contratista como resultado del proceso de licitación, se identifica un proveedor de respaldo en caso de que existiese alguna falla con el contratista seleccionado. En la contratación se incluye a los asesores externos que participarán con el contratista potencial y sus socios. En el contrato se estipula el objeto del servicio, la duración y los criterios de evaluación de desempeño.

Transición:

Se establecen los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Se transfiere la responsabilidad formal de las operaciones en esa área, el personal y activos según el acuerdo. En esta etapa participan el equipo central y el gerente de función que previamente se encargaba de la actividad subcontratada, además de los recursos humanos, usuarios, gerencias y personal del proveedor.

Evaluación periódica y administración del proyecto:

En esta fase se revisa el contrato en forma regular, comparándolo con los niveles de servicio acordados. Se plantean negociaciones para tomar en cuenta cambios y requerimientos adicionales. En ella participan el representante del contratista, el responsable de la función del usuario, el encargado de la administración del contrato y del proveedor.

Beneficios:

- Minimización de inversiones y la reducción de riesgos financieros.
- Mayor flexibilidad en la organización.
- Operaciones más eficientes.
- Mejor control y mayor seguridad.
- Incremento en la competitividad.
- Disminución de costos.
- Manejo de nuevas tecnologías.
- Despliegue más rápido de nuevos desarrollos , aplicaciones, y mejores procesos.

REINGENIERÍA**Concepto:**

Modelo de negocios para abordar cambios en las organizaciones. Incorpora estrategia corporativa, visión de procesos, personal y tecnología para lograr mejorar el desempeño de los indicadores claves y crear una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. También se puede definir como la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, servicio y velocidad.

Se trata de trabajar mejor, más rápido y más barato que la competencia sin importar la ubicación de ésta, ya sea en el interior del país o en el exterior. Por tanto, es necesario hacer mejor, más rápidos y más económicos los procesos esenciales de la empresa.

El objeto de la reingeniería es el proceso y no la empresa.

Eficacia, Confiabilidad, Eficiencia y Costo:

- **La eficacia:**

Se refiere a la calidad de un rendimiento: su influencia sobre el cliente. Un proceso eficaz satisface las necesidades de nuestros clientes.

- **La confiabilidad:**

Significa consistencia en el rendimiento del proceso, es decir: que el nivel de calidad del rendimiento sea siempre el mismo.

- **La eficiencia:**

Se relaciona con la velocidad del proceso, es el tiempo que es necesario para realizar la transformación de los insumos en rendimientos.

- **El factor económico:**

Que implica la transformación del conjunto de insumos en rendimientos y en obtener el costo más bajo posible.

Elementos dinámicos de la Reingeniería:

- **Cambio de las unidades de trabajo:** De departamentos funcionales a equipos de procesos.
- **Cambio en el trabajo:** De tareas simples a polifuncionales.
- **Cambios en los roles del trabajador:** Desde controlados a pensadores y decisores.
- **Cambios en la formación:** Desde entrenados a educados.
- **Cambios en la evaluación del desempeño:** De compensación por actividades a compensación por logros.
- **Cambios en el Desarrollo Profesional:** Desde desempeño a desarrollo de capacidades.
- **Cambios en el valor:** Desde el "jefe paga" a "el cliente es el que paga".
- **Cambios en el rol del administrador:** De supervisor a entrenador.
- **Cambios en la estructura organizacional:** De jerarquizada a plana.
- **Cambios en los roles de la Dirección:** De jefe a líder.

7 pasos para la mejora de procesos:

- Definir los límites del proceso.
- Observar los pasos del proceso.
- Recolectar los datos relativos al proceso.
- Analizar los datos recolectados.
- Identificar las áreas de mejora.
- Desarrollar mejoras.
- Implantar y vigilar las mejoras.

Participantes en la Reingeniería:

- Líder.
- Comité Directivo.
- Equipo Multidisciplinario de Reingeniería.
- Equipo de Administración del Cambio.
- Dueño del proceso.
- Equipo de Mejoramiento de Procesos.
- Las Personas.

Algunos errores comunes en los procesos de Reingeniería:

- Pensar en aplicar la reingeniería a la empresa y no a sus procesos.
- Conformarse con resultados sub-óptimos.
- Abandonar el esfuerzo de reingeniería.
- Limitar de antemano la definición del problema y su alcance.
- Dejarse llevar por las prácticas culturales existentes.
- Implementar la reingeniería de abajo hacia arriba.
- No distinguir la reingeniería de otros programas de mejoras.

TRABAJO EN EQUIPO

Hace unos 20 años, cuando compañías como Toyota, Volvo y otras introdujeron equipos en sus procesos de producción, el hecho fue una gran noticia porque nadie más lo estaba haciendo. Hoy la cuestión es totalmente al revés, uno se extraña de que en algunas organizaciones no se trabaje en equipo y es noticia.

Grupo:

Según la **Real Academia de la Lengua Española**, un grupo es:

"Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto material o mentalmente considerado. Mat. Conjunto de elementos que se relacionan entre sí conforme a determinadas características.//de trabajo. Conjunto o equipo que en una escuela organiza el profesor o que constituyen los alumnos para realizar en común una tarea"

Según **Gibson, Ivancevich y Donnelly**, un grupo desde el punto de vista de la interacción es:

"Un cierto número de personas que se comunican entre sí con cierta frecuencia durante un lapso dado, y que son un número suficientemente reducido para que cada persona pueda comunicarse con cada una de las demás, no de segunda mano y a través de otros, sino directamente."

Equipo:

Según la **Real Academia de la Lengua Española**:

"Grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinado. En equipo. Coordinadamente. Entre varios".

En Administración corresponde a un grupo reducido de personas, con alto grado de organización y orientado hacia el logro de una meta común. En él los individuos tienen roles interdependientes, cuyo aporte facilita la tarea de los demás y la propia, llegándose a la satisfacción de cada uno de los miembros conjuntamente con el logro de la meta global.

Según **Davis y Newstrom**:

"El equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada".

Sinergia del Equipo de Trabajo:

Es la esencia del trabajo en equipo, en donde la productividad alcanzada por un equipo eficiente debe ser superior a la alcanzada por la suma de las productividades individuales de sus miembros.

Debe existir una convergencia simultánea de la energía individual para la realización del todo.

Diferencias entre Grupo y Equipo:

Un "**grupo**" es un conjunto de individuos que trabajan en la misma organización, que se comunican en forma directa y que comparten una tarea o condiciones comunes.

Un "**equipo**", está constituido por personas que privilegian la integración de esfuerzos hacia la búsqueda y el logro de objetivos comunes, acentuando características de cooperación, confianza y compatibilidad entre ellos. Como complemento entre uno y otro concepto se puede señalar que se necesitan todos los miembros de un "**grupo**" para el logro de un trabajo en "**equipo**".

A diferencia de un simple grupo, el fracaso de un miembro en el equipo puede, y de hecho, deteriora el desempeño y resultado de la totalidad.

La palabra "**equipo**" no se emplea con mucho rigor en muchas corporaciones. La designación de "**equipo**" a menudo se le entrega indiscriminadamente a cualquier grupo de empleados que es asignado a un mismo departamento o que colaboran en un mismo proyecto sin necesidad de ser una situación planificada en busca de un resultado superior a la suma de las partes. Pero el simple hecho de que a un grupo se le designe con ese término no significa que funcione como un auténtico equipo.

Trabajo en Equipo:

Cuando los componentes de un grupo conocen sus objetivos, contribuyen con entusiasmo, responsabilidad y con un sentimiento de mutua dependencia que los lleva a apoyarse recíprocamente para logro de las tareas, se puede decir que ese grupo, está realizando un "**trabajo de equipo**".

Para la verdadera constitución de un equipo con características sinérgicas es preciso superar actitudes individualistas que constituyan una cultura en que el desempeño colectivo obtenga una actuación preponderante en el logro de las metas establecidas. Para ello se requieren cambios culturales, filosóficos, estructurales, de comportamiento y de modelos de gestión. Los equipos pueden tener elementos multifuncionales es decir, sus miembros provienen de distintos departamentos y cumplen diversas funciones en el seno de la compañía o en su defecto pueden responder a un sólo alero funcional dentro de las especialidades que la organización posee.

Cambios necesarios para una Cultura de Trabajo en Equipo (D. Siquiera)

- Desde una visión parcial e incompleta de los problemas a una visión sistémica de los problemas. Los valores a desarrollar en este aspecto apuntan a: **profundidad, valor, visión**.
- Desde una toma de decisiones individualista y egocéntrica a un esquema disciplinado y participativo. Los valores a desarrollar en este aspecto apuntan a: **compensación, humildad y puntualidad**.
- Desde una excesiva especialización de actividades a una polivalencia y transdisciplinariedad. Los valores a desarrollar: **auto-respeto y disciplina**
- Desde estructuras piramidales y rígidas a estructuras planas y flexibles. Los valores a desarrollar: **motivación, flexibilidad**.

COMPETITIVIDAD

Concepto:

Ivancevich en su libro Gestión, Calidad y Competitividad (1996), cita la siguiente definición:

"Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos"

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global.

Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad.

Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

Pero no olvidemos que en el actual mercado la supervivencia y éxito de una compañía depende de la calidad y la cooperación a lo largo de la cadena de distribución, que involucra varias empresas, más que de la aniquilación de la competencia. Así las alianzas estratégicas nos demuestran que nuestros competidores (enemigos en el pasado) además de poder constituirse en nuestros maestros (al emplear la técnica de benchmarking por ejemplo) pueden ser nuestros aliados y cooperar juntos para lograr el desarrollo de ambas compañías.

Este es un punto interesante que amplía nuestra visión cuando hablamos de competitividad y competencia.

Factores que han incidido en el cambio de la estructura competitiva:

- Globalización de la economía.
- Avances tecnológicos.
- Desarrollo de las comunicaciones.
- Nivel de demanda de productos de alta calidad.

Adicionalmente:

Elementos claves para la competitividad en la organización

Desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía. Por ello, es importante fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización como un todo, como en cada uno de los empleados:

- Flexibilidad y adaptación a los cambios.
- Reflexión y análisis.
- Ruptura de paradigmas.
- Cambio e Innovación.
- Proactividad.
- Reestructuración, reorganización y rediseño.
- Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos, sistemas.
- Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles.
- Capacidad de aprendizaje.
- Orientación a resultados.
- Integración de pensamiento – acción.
- Valores compartidos.
- Comunicación abierta y fluida.
- Intercambio de información.
- Visión global.
- Trabajo en equipo.
- Empowerment.
- Liderazgo efectivo.
- Oportunidades de desarrollo.
- Fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado,

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Concepto:

Desarrollo Organizacional (DO), busca instrumentar un cambio individual y organizacional, para que una empresa pueda adaptarse a las fuerzas de cambio. Una de las más amplias definiciones de DO es la de Richard Beckhard.

"Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

Esta es una amplia definición. Aplicable casi a cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio personal en una organización o de la organización en sí misma para lograr sus objetivos.

El término clave es **cambio**. Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

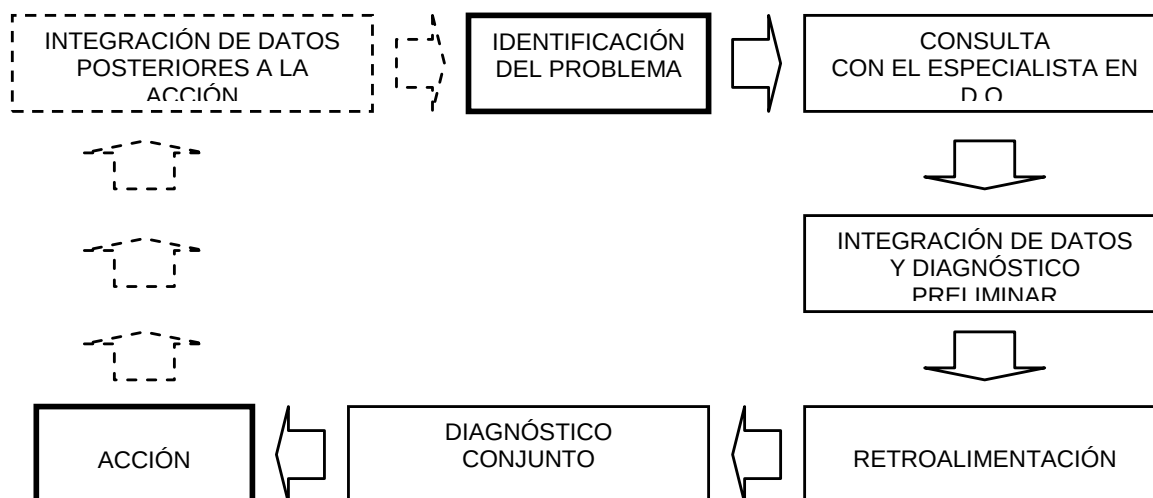
De acuerdo a la definición de Beckhard, DO involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.

Cubre a la organización, porque involucra al sistema entero. Beckhard apunta que el sistema no significa a la organización entera, pero puede referirse a subsistemas relativamente autónomos tales como una semi independiente planta o una organización multi plantas. Porque el DO es un amplio sistema, la alta administración debe tener la responsabilidad de la administración y mantenimiento del proceso.

Gould Electronics instrumentó un programa de desarrollo organizacional cuando la compañía hizo el cambio de la vieja producción en línea de baterías hacia la manufactura de alta tecnología de componentes. Los recursos tuvieron que ser reubicados y los empleados tuvieron que aprender enteramente nuevos sistemas técnicos. En suma, una nueva cultura fue estimulada por la emergente empresa, de productos en línea que requerían una lenta toma de decisiones, y de pocas modificaciones rápidas, al desarrollo de una línea de productos que requería de veloces ajustes. Cada uno debía de adecuarse al "nuevo orden de cosas".

Un Modelo de Desarrollo Organizacional:

Muchos modelos de DO han sido diseñados. El modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.



Identificación del Problema.

Una persona clave en la organización por siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio). El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no comienzan con los ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rápido posible. En el caso de Gould Electronics, los ejecutivos reconocieron la necesidad de realizar esfuerzos específicos para llevar a cabo el cambio.

Consulta con un Especialista en DO.

Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro. Gould utilizó ambos, agentes de cambio tanto internos como externos. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar.

Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional.

Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por semiestructuradas entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. De acuerdo con Michael Beer, "Esta secuencia permite un efecto embudo, cambiando del énfasis en observaciones generales a mediciones específicas y diagnóstico". La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.

Retroalimentación.

En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no está preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.

En una ocasión, un administrador de planta preguntó a un consultor de DO por qué el staff de la administración no trabajaba mejor junto con él. Después de entrevistar al staff, el consultor determinó que el staff no respetaba el conocimiento técnico del administrador de la planta. También, los miembros del staff estaban confiados en que el administrador podría ser acabado por la oficina corporativa a causa de su ineffectividad. Consecuentemente, miembros del staff estaban compitiendo entre ellos mismos por una posible promoción a la posición de administrador de planta.

En el reporte de lo descubierto del administrador de la planta, el consultor no debía identificar las fuentes de su información. Sin embargo, en la retroalimentación había presentado diplomáticamente la información para prevenir reacciones defensivas.

Diagnóstico Conjunto de Problemas.

En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional.

El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. Schein nota que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente es a veces "no está dispuesto a creer el diagnóstico o ha aceptar la prescripción... yo sospecho muchas empresas tienen sus cajones llenos de reportes de consultores, cada uno con diagnósticos y recomendaciones las cuales no han sido lo suficientemente entendidas o no han sido aceptadas por el 'paciente'".

En este punto el cliente puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido. Por ejemplo, en una situación de un empleado de alto nivel que aparecía como el problema, puede cambiar; al respecto, después de exhaustivos análisis llegó a ser obvio que el no había tomado la suficiente capacitación como empleado de primer ingreso para desarrollarse adecuadamente. Al cambiar la posible solución, ésta tendría un costo mayor de lo que parecía el problema.

Acción.

En seguida, el consultante y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

Integración de Datos después de la Acción.

Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de DO es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.