

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN LA GESTIÓN DE COMUNICACIONES

El siglo XX se caracterizó por un gran desarrollo tecnológico e industrial, y consecuentemente, por la consolidación de la Administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. En la actualidad, el centro de atención es, lograr los mayores niveles de competitividad, realizar planificación estratégica, y empezar a valerse de herramientas de avanzada, como Reingeniería y Benchmarking, Calidad Total, Justo a Tiempo, Balanced ScoreCard, outsourcing, resizing, gerencia por proyectos, gestión por competencias, ... son muchos los términos que se utilizan para describir prácticas administrativas que han dado buenos resultados al ser implantadas en busca de un mejor desempeño corporativo

A continuación de manera resumida encontrarán las nuevas tendencias del Management:

1. EL BALANCED SCORECARD (BSC)

El BSC fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

El BSC o Cuadro de Mando Integral es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

Lo que no se puede medir no se puede gerenciar. Gerenciar solo por indicadores financieros es un suicidio. La solución está en sus manos. El BSC

2. PEYEA

La matriz "PEYEA" (POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION) fue diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel; tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

3. **OCEANOS AZULES**

Más que competir dentro de los límites de la industria existente o intentando robar a clientes a los rivales (Estrategia sangrienta o de Océano rojo). La Estrategia océano azul: desarrollar nuevos mercados sobre la base del espacio desatendido lo cual hace la competición innecesaria.

Según Kim y Mauborgne en el HBR de octubre de 2004, la competición en industrias atestadas no es una manera de sostener altos rendimientos. La verdadera oportunidad está en: crear océanos azules de espacios desatendidos del mercado.

Los océanos azules se crean, en lugar de lucha por ellos. Hay una amplia oportunidad amplia para un crecimiento que es rentable y además, rápido.

Dos maneras de crear los océanos azules

- ✓ Una es lanzar industrias totalmente nuevas, como lo hizo eBay con las subastas en línea.
- ✓ Es más común que un océano azul sea creado dentro de un océano rojo cuando una compañía amplía los límites de una industria existente. Mercado que nunca ha sido explorado, ¿Cuál es la diferencia entre sustituto y alternativo?

4. **BUSINESS INTELLIGENCE**

La inteligencia competitiva ha despertado recientemente una ola de interés, en parte motivada por una mayor disponibilidad de información (la tan mentada explosión de la información) y un aumento reflejado en la proliferación de bases de datos comerciales en todo el mundo. ¿Qué más está impulsando este crecimiento? En términos puramente competitivos, ninguna época anterior a la nuestra ha presentado tantas oportunidades o tantos peligros. Los cambios recientes en las naciones del bloque del Este y el amanecer de una Europa unificada son un llamado a las corporaciones estadounidenses que pueden competir y que operan al borde de sus conocimientos y capacidades.

Esta es la primera pregunta que se suele hacer un directivo cuando se está planteando una inversión en Business Intelligence: "Pero, ¿es realmente rentable una herramienta de Business Intelligence? Y si es así, ¿Cuánto tiempo tardaré en recuperar la inversión?"

5. **KAIZEN: La mejora continua**

El término Kaizen es relativamente nuevo. De acuerdo a su creador, Masaaki Imai, proviene de dos ideogramas japoneses: "Kai" que significa cambio y "Zen" que quiere decir para mejorar. Así, podemos decir que "Kaizen" es "cambio para mejorar" o "mejoramiento continuo", como comúnmente se le conoce. Kaizen significa el mejoramiento continuo que implica a todos –gerentes y trabajadores por igual. El mejoramiento, como parte de una estrategia de Kaizen exitosa, va más allá de la definición que da el diccionario. El mejoramiento es una fijación mental fuertemente concentrada en el mantenimiento y mejoramiento de los estándares. Kaizen es lo opuesto a la complacencia.

Es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. Surge en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a sí misma de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales de occidente y así ganar el sustento para una gran población que vive en un país de escaso tamaño y recursos. Hoy el mundo en su conjunto tiene la necesidad imperiosa de mejorar día a día.

Porqué planificar? Porqué preocuparse en mejorar de forma continua? A que apunta la estrategia? Todas preguntas importantes de responder, y a las cuales muchos directivos, profesionales y empresarios no le dan la debida importancia o la suficiente atención. Responder a éstas y otras cuestiones es lo que marca la diferencia entre empresas que sólo subsisten, con directivos que tratan de poner parches a los desequilibrios financieros, tratando de apaciguar las arremetidas de consumidores y clientes descontentos, luchando contra costos cada día más altos y niveles de productividad en claro declive.

6. CALIDAD TOTAL

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo. La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla # 229 establecía que "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado".

En un mundo donde día tras día se incrementa la competitividad entre las naciones, empresas e individuos, la efectividad y eficiencia en el accionar cobra fundamental importancia, máxime antes los graves problemas ecológicos que requieren un mejor uso de todos los recursos. Las empresas en la búsqueda de la competitividad global tienen la necesidad de lograr productos y servicios al menor costo, con el mejor nivel de calidad y con la capacidad de responder a la demanda tanto en tiempo como en cantidad (CQD – quality, cost, delivery).

7. COACHING EMPRESARIAL

El coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel. El coaching es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial.

Es una herramienta de desarrollo de directivos que se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional para el posterior impacto en la organización. Dicho sistema proporciona información, conocimientos, habilidades, referencias, colaboración y asesoramiento personalizado para cada directivo.

Los directivos y ejecutivos son personas muy ocupadas, a menudo muy estresadas, que no pueden "permitirse el lujo" de dedicar a la reflexión una o dos horas semanales, ni individualmente ni en grupo. Sus años de trabajo, su estatus, sus ingresos, les permiten otros lujos pero no éste. Ya irá resolviendo sobre la marcha, entre reunión y reunión,

entre avión y avión, con el teléfono que no para de sonar, las cuestiones personales y estratégicas a medida que vayan surgiendo.

La figura principal de este proceso como lo es el coach, dando a entender su definición, función, características, roles, conducta, etc. El COACHING es un sistema integral acerca de “como se hace” en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial.

El creciente uso de la expresión business coaching o coaching empresarial, ejecutivo o gerencial refleja la fuerza que el aprendizaje de ésta meta competencia estratégica está adquiriendo también en nuestro medio. De hecho muchos ejecutivos de avanzada -no iniciados en la jerga de ésta disciplina- se interesan cada vez más en conocer su significado, utilidad e importancia. No menos intensa es la inquietud de ellos acerca de como se aprende o domina ésta meta competencia gerencial. Este artículo pretende tanto satisfacer éstas necesidades e inquietudes como servir de iniciación en el tema.

8. **LIDERAZGO SITUACIONAL**

En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

- Comportamiento directivo.
 - Define las funciones y tareas de los subordinados.
 - Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
 - Controla los resultados.

- Comportamiento de apoyo
 - Centrado en el desarrollo del grupo.
 - Fomenta la participación en la toma de decisiones.
 - Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

9. **SISTEMAS MRP**

MRP (Material Requirement Planning) o planificador de las necesidades de material, es el sistema de planificación de materiales y gestión de stocks que responde a las preguntas de, cuánto y cuándo aprovisionarse de materiales. Este sistema da por órdenes las compras dentro de la empresa, resultantes del proceso de planificación de necesidades de materiales.

10. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

Un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revise periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance. La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización.

11. ERP(ENTREPRISE RESOURCE PLANNING)

Nuevo Enfoque de gestión. El sistema de planeamiento de los recursos de la empresa, mejor conocido como ERP por sus siglas en inglés “Enterprise Resource Planning – ERP”, es un sistema estructurado que busca satisfacer la demanda de soluciones de gestión empresarial, basado en el concepto de una solución completa que permita a las empresas unificar las diferentes áreas de productividad de la misma. En la actualidad, la implantación de sistema de gestión, que sirve de soporte para la realización de una administración eficiente, ha adquirido un auge significativo en el mercado empresarial, ya que las empresas buscan maximizar sus beneficios, minimizando sus costos y es utilidad de estos sistemas (ERP), brindar el soporte necesario para alcanzar los objetivos deseados.

Un ERP es un sistema de administración que integra todas las partes del negocio, como planificación, manufactura, ventas y finanzas. El sistema ERP tiene la meta de integrar información de toda la empresa y eliminar procesos que no son necesarios y que además resultan costosos. La empresa puede obtener resultados favorables siempre que se lleve a cabo una adecuada implementación del sistema, de lo contrario todo ocurrirá en fracaso y pérdidas de dinero muy costosas.

Los cambios en la estructura y diseño de las organizaciones es cada vez más frecuente. La implementación de unidades de trabajo versátiles, donde los productos son entregados directamente en los procesos, y no en un almacén de materia prima; donde el compromiso con la calidad se convierte en un factor preponderante en la cadena productiva; donde los sistemas controlan los pedidos y regulan la producción, es ahí donde toma sentido la pregunta: realmente funcionan los ERP's?

En esta época en la que la globalización es parte fundamental del desarrollo de la economía mundial, es necesario implementar recursos que nos ayuden a optimizar la administración de recursos y de los procesos operativos de un negocio. Por ello surgen los ERP (Enterprise Resource Planning) los cuales gracias a su gran flexibilidad permiten que los usuarios mejoren su productividad en un 70% ya que disminuirán su preocupación por cosas poco trascendentales operativas que sólo eliminan tiempo de razonamiento. Actualmente la mayoría de los negocios han cambiado su forma de llevar su administración, necesitan llevar todos sus departamentos organizados y relacionados, por eso se ha hecho presente ahora los sistemas ERP y CRM. Los sistemas ERP son sistemas de información integrados, pueden ayudar a que una empresa sea más rentable. Deben ser considerados aspectos como la cultura organizacional.

12. KM "Knowledge Management "(gestion del conocimiento)

Las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia de "saber qué es lo que saben" y de hacer el mejor uso de este conocimiento. El conocimiento está siendo reconocido como el más importante activo de la empresa, como el "único recurso económico significativo"² y por lo tanto se están haciendo esfuerzos por definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo.

Dentro del objeto de la gerencia del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, etc., y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva. En este aspecto, esta disciplina parece replicar al objetivo de la Gestión Tecnológica, pero por ser de mayor alcance parece contenerla.

¿Qué conceptos de la gerencia del conocimiento son útiles para lograr la selección, adquisición, transferencia, asimilación y generación de tecnología? ¿Cómo pueden dichos conceptos ser aplicados en el contexto de las empresas que se enfrentan a las presiones de la globalización y la competitividad.

13. SCM "SUPPLY CHAIN MANAGEMENT"

Por **Cadena de Suministro** o **Cadena de Abasto** (*Supply Chain*) se entiende la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes.

Aunque existe una clara diferencia entre "Cadena de Abasto" y "Logística", en la práctica diaria esa diferenciación se ha ido perdiendo, por lo que es común utilizar ambos términos indistintamente.

14. CRM "Customer Relationship Management

Es un proceso que permite:

- Reorientar las estrategias centradas en el producto, hacia el cliente.
- Incrementar el conocimiento del cliente.
- Maximizar la información del cliente.
- Construir relaciones rentables y duraderas.

Etapas: Identificar – Diferenciar – Interactuar - Personalizar

15. TRANSFERENCIA ELECTRÓNICA DE INFORMACIÓN (EDI)

Es un intercambio de documentos comerciales estructurados, desde una aplicación de una computadora a otra, mediante mensajes estructurados y estandarizados internacionalmente, procesados automáticamente con un mínimo de intervención humana.

- Calidad en la información
- Incremento en la productividad de la mano de obra
- Disponibilidad inmediata de la información

- Preaviso de la llegada de pedidos
- Reducción de costos de inventarios y papeleos
- Respuestas rápidas
- Disminución del tiempo muerto e incremento en la productividad

16. **CROSS-DOCKING (Cruce de Muelle)**

- Parte de la filosofía ERC (Efficient Consumer Response)
- Es una técnica logística que elimina al máximo las operaciones de almacenaje y recolección en una bodega.
- Consiste en transferir directamente los lotes o embarques, desde el medio de transporte en que llegan, hasta el medio de transporte en que salen, sin almacenar los productos.

❖ *Reduce*

- Costos de almacenaje (costo de conservación, de obsolescencia, recolección, errores operativos, manipulación...).
- Costos de distribución.
- Niveles de inventarios en los puntos de venta.
- La complejidad de la entrega en las tiendas.

❖ *Incrementa*

- La vida y frescura de los productos.
- La disponibilidad del producto.
- Los impactos en la cadena de suministro.
- La rotación de los inventarios.

17. **ERC: EFFICIENT CONSUMER RESPONSE**

Respuesta Eficiente al consumidor. Es un conjunto de estrategias destinadas a eliminar de la cadena de suministros aquellas actividades que no añaden valor al consumidor, incluyendo mecanismos de actuación concertada entre fabricantes, distribuidores y detallistas.

En resumen, los actores de la red, se ponen de acuerdo en eliminar costos innecesarios de la cadena de suministros con una filosofía ganar – ganar y con una orientación hacia la mejor y mas rápida satisfacción del consumidor.

18. **JUSTO A TIEMPO (JUST IN TIME, JIT)**

JIT es una filosofía de manufactura la cual conduce a:

- Producción de las unidades o artículos necesarios.
- Producir sólo las cantidades necesarias.
- Producir en el tiempo requerido.
- Productos finales con alto nivel de calidad.

JIT es una filosofía de mejoramiento continuo en la cual las actividades que no agregan valor (o desperdicios) son identificadas y removidas. En las compañías se debe partir de la base de que el JIT **no** solamente es un método productivo, sino una filosofía y que por lo tanto **no** se debe implantar “a la fuerza”, sino que se debe sensibilizar y capacitar a

todos los trabajadores y a todos los socios comerciales que integran la cadena de suministro.

19. LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas. Esta auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible.

AUDITORIA INTERNA - UN ENFOQUE SISTÉMICO Y DE MEJORA CONTINUA

Es un nuevo enfoque y visión en torno a la nueva auditoría interna y los controles internos. Por ello se expone como novedades las ventajas de la tercerización en las labores de auditoría interna, la visión sistémica de los controles internos, el papel de la auditoría interna en los procesos de mejora continua y eliminación de desperdicios / desperdicios en la empresa, las nuevas herramientas a utilizar con una visión de gestión de calidad total, y por último los nuevos enfoques a ser incorporados a la luz de los cambios en materia tanto tecnológica como productiva y comercial; lo cual es producto de la incorporación del Just in Time, la tercerización, el tele trabajo, internet y la informática (para éste último ítem se da un desarrollo más pormenorizado de los controles a verificar).

20. LAS 5 S PLUS

El movimiento de 5 S (housekeeping) toma su nombre de cinco palabras japonesas que principian con s: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke. El movimiento en cuestión a cobrado un gran auge en las empresas occidentales a partir del bajísimo costo que implica su puesta en marcha, el ahorro en costos y recursos, la reducción de accidentes, el incremento en la motivación del personal, y los incrementos en calidad y productividad entre muchos otros.

21. LA DIRECCIÓN INTEGRADA DE PROYECTOS HACIENDO USO DEL SOPORTE INFORMÁTICO PROJECT

La Dirección Estratégica Integrada de la empresa, en su proceso de perfeccionamiento, requiere de la integración de la Dirección Integrada de Proyectos (DIP) y la Dirección Integrada de la Calidad (DIC) con el objetivo de lograr el éxito de los proyectos. La necesidad de integración de la DIP y la DIC en un sistema informático único se logra a partir de la programación estructurada de tareas y subproyectos que brinda el MS Project 2 002 con el objetivo de garantizar la evaluación por cortes de los proyectos en función de la toma de decisiones de la gerencia empresarial haciendo uso del tablero de comandos..

22. MS PROJECT

Microsoft Project es un programa de la suite Microsoft Office usado para la gestión de proyectos.

Microsoft Project (o MSP) es un software de administración de proyectos diseñado, desarrollado y comercializado por Microsoft para asistir a administradores de proyectos en el desarrollo de planes, asignación de recursos a tareas, dar seguimiento al progreso, administrar presupuesto y analizar cargas de trabajo.

El software Microsoft Office Project en todas sus versiones (la versión 2007 es la más reciente) es útil para la gestión de proyectos, aplicando procedimientos descritos en el PMBoK (Management Body of Knowledge) del PMI (Project Management Institute).

23. SIX SIGMA - HACIA UN NUEVO PARADIGMA EN GESTIÓN

SIX Sigma es una metodología de *mejora de procesos*, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los **defectos** o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 *defectos* por millón de eventos u oportunidades (DPMO), entendiéndose como *defecto* cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requerimientos del cliente.¹

SIX sigma utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos, de ahí el nombre de la herramienta, ya que sigma representa tradicionalmente la variabilidad en un proceso y el objetivo de la metodología seis sigma es reducir ésta de modo que mi proceso se encuentre siempre dentro de los límites establecidos por los requerimientos del cliente.

Obtener 3,4 defectos en un millón de oportunidades es una meta bastante ambiciosa pero lograble. Se puede clasificar la eficiencia de un proceso en base a su nivel de sigma:

- 1 sigma = 690.000 DPMO = 68.27% de eficiencia
- 2 sigma = 308.000 DPMO = 95.45% de eficiencia
- 3 sigma = 66.800 DPMO = 99.73% de eficiencia
- 4 sigma = 6.210 DPMO = 99.994% de eficiencia
- 5 sigma = 230 DPMO = 99.99994% de eficiencia
- 6 sigma = 3,4 DPMO = 99.999966% de eficiencia

Por ej. si tengo un proceso para fabricar ejes que tienen que tener un diámetro de 15 +/-1 mm para que sean buenos para mi cliente, si mi proceso tiene una eficiencia de 3 sigma, de cada millón de ejes que fabrique, 66800 tendrán un diámetro inferior a 14 o superior a 16mm, mientras que si mi proceso tiene una eficiencia de 6 sigma, por cada millón de ejes que fabrique, tan solo 3,4 tendrán un diámetro inferior a 14 o superior a 16mm.

Dentro de los beneficios que se obtienen del Seis Sigma están: mejora de la rentabilidad y la productividad. Una diferencia importante con relación a otras metodologías es la *orientación al cliente*.

24. **DMAIC**: Definir, Medir, Analizar, Implantar, Controlar.

Herramienta de la metodología Six Sigma, enfocada en la mejora incremental de procesos existentes.

La herramienta es una estrategia de calidad basada en estadística, que da mucha importancia a la recolección de información y a la veracidad de los datos como base de una mejora.

Cada paso en la metodología se enfoca en obtener los mejores resultados posibles para minimizar la posibilidad de error.

Pasos

Definir: Se refiere a definir los requerimientos del cliente y entender los procesos importantes afectados. Estos requerimientos del cliente se denominan **CTQs** (por sus siglas en inglés: *Critical to Quality*). Este paso se encarga de definir quién es el cliente, así como sus requerimientos y expectativas. Además se determina el alcance del proyecto: las fronteras que delimitarán el inicio y final del proceso que se busca mejorar. En esta etapa se elabora un mapa del flujo del proceso.

Medir: El objetivo de esta etapa es medir el desempeño actual del proceso que se busca mejorar. Se utilizan los CTQs para determinar los indicadores y tipos de defectos que se utilizarán durante el proyecto. Posteriormente, se diseña el plan de recolección de datos y se identifican las fuentes de los mismos, se lleva a cabo la recolección de las distintas fuentes. Por último, se comparan los resultados actuales con los requerimientos del cliente para determinar la magnitud de la mejora requerida.

Analizar: En esta etapa se lleva a cabo el análisis de la información recolectada para determinar las causas raíz de los defectos y oportunidades de mejora. Posteriormente se tamizan las oportunidades de mejora, de acuerdo a su importancia para el cliente y se identifican y validan sus causas de variación.

Implantar: Se diseñan soluciones que ataquen el problema raíz y lleve los resultados hacia las expectativas del cliente. También se desarrolla el plan de implementación.

Controlar: Tras validar que las soluciones funcionan, es necesario implementar controles que aseguren que el proceso se mantendrá en su nuevo rumbo. Para prevenir que la solución sea temporal, se documenta el nuevo proceso y su plan de monitoreo.

25. **DESARROLLO ORGANIZACIONAL: DO**

El DO se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano.

26. TEORÍA DE RESTRICCIONES (TOC - THEORY OF CONSTRAINTS)

La Teoría de las restricciones fue descrita por primera vez por Eli Goldratt al principio de los 80 y desde entonces ha sido ampliamente utilizada en la industria. Es un conjunto de procesos de pensamiento que utiliza la lógica de la causa y efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar. Está basada en el simple hecho de que los procesos multitarea, de cualquier ámbito, solo se mueven a la velocidad del paso más lento. La manera de acelerar el proceso es utilizar un catalizador es el paso más lento y lograr que trabaje hasta el límite de su capacidad para acelerar el proceso completo. La teoría enfatiza la dilucidación, los hallazgos y apoyos del principal factor limitante. En la descripción de esta teoría estos factores limitantes se denominan restricciones o "cuellos de botella".

27. ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Se llamen como se llamen, organizaciones inteligentes, innovativas, vivas, adaptativas, transformativas, las empresas conscientes de su presente y preocupadas por su futuro intentan aprender para responder rápidamente a los cambios externos y para pensar en el futuro de forma más imaginativa. Y sin embargo, la mayoría de las iniciativas de aprendizaje y de cambio fracasan. A comienzos de los años 90, estudios realizados por Arthur D. Little y MacKinsey demostraron que de los cientos de iniciativas de "Gestión de la Calidad Total", aproximadamente dos tercios se paralizan. La "reingeniería de procesos" no ha tenido mucho más éxito. El eminente profesor John Kotter publicó en la Harvard Business Review de marzo-abril de 1995 que de un estudio de cien procesos de cambio iniciados por los primeros ejecutivos, más de la mitad no pasó de los primeros pasos.

28. BENCHMARKETING

Es una técnica gerencial basada en la comparación, que puede definirse como el proceso sistemático de buscar, e introducir las mejores prácticas (best practices) de negocio en una organización. Fue utilizado tradicionalmente para comparar los resultados o el desempeño de una empresa contra los líderes en ese campo, y promover mejoras, sin tener que pasar por los desgastantes ejercicios de prueba y error por los que ya pasó el líder.

El BMK, que se puede definir como un "proceso continuo de medir productos y procesos propios con respecto a los competidores que se encuentran más aventajados o en mejor posición y emular lo que ha permitido ese mayor éxito" . Esto con el fin de mejorar la competitividad de la empresa, teniendo como referencia el entorno.

Quién de nosotros no ha copiado alguna fórmula de éxito que nos ha permitido ser mejores en algún campo?, o qué empresa no ha querido parecerse a otra simplemente porque aquella es la mejor?. Estas preguntas nos sirven para identificar la esencia del Benchmarking (BMK): la emulación de lo mejor.

29. EL EMPOWERMENT: EMPODERAMIENTO

Hoy se cuenta con el Empowerment en donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, responsabilidades y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización. Empowerment = delegación efectiva.

30. EVA, HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Durante los primeros años de la década de los ochentas, se empezó a conocer un tema que revolucionaría las empresas a nivel mundial, el tema al que me refiero no es otro que el famoso (EVA) Economic Value Added. ¿Pero cómo se logra agregar valor en las empresas? Aunque parezca increíble lo único que se debe hacer, es efectuar una Gerencia Basada en Valor.

EVA, herramienta gerencial de última generación, el Valor Económico Agregado (EVA), es una medida de desempeño basada en valor, que surge al comparar la rentabilidad obtenida por una compañía con el costo de los recursos gestionados para conseguirla. Al EVA se ha atado un componente para la valuación de empresas, el Valor de Mercado Agregado (MVA), el cual se puede definir como la diferencia entre el valor de mercado total de una compañía y el total de los recursos invertidos (capital) para crear ese valor a una fecha cualquiera.

31. REINGENIERIA

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos. La mayoría han tomado conciencia de esto –además animadas por la nueva ISO 9001:2000 y EFQM– y se plantean cómo mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento de los procesos, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones, reprocesos, etc. De hecho, en un proyecto de reingeniería y gestión de procesos no es extraño que algunos de los nuevos procesos mejoren su rendimiento en un 100% consiguiendo medias de incremento de rendimiento en torno a un 30%.

¿Sirve lo que estoy haciendo? ¿Para qué está la empresa? ¿Sé hacer lo que tengo que hacer? Revisa los elementos (físicos, humanos, financieros, legales y administrativos): ¿Están estos elementos? ¿En qué estado se encuentran? ¿Son adecuados a la situación?

Por naturaleza, el hombre busca respuestas a las diferentes interrogantes que va encontrando a medida que desarrolla su saber, y una vez que consigue estas respuestas se realiza nuevas interrogantes, cuestiona estas respuestas. Nos atreveríamos a decir que el proceso de reingeniería es una respuesta a una interrogante ("¿estamos acaso haciendo las cosas bien o podríamos hacerlas mejor?") que surgió después de haber obtenido una respuesta (el proceso o actividad en sí) a una interrogante que se planteó originalmente (Cómo hacer las cosas). El objetivo de este trabajo, es realizar un viaje a través de la teoría de la reingeniería

32. OUTSOURCING

Outsourcing o la Subcontratación (como se le suele llamar a esta herramienta). Se lleva a cabo desde hace varios años, pero recientemente el tema se ha dado a conocer en el mercado debido a que en nuestro país se está implantado en el mundo de los negocios. Esta modalidad se ha hecho cada vez más atractiva para los empresarios debido a que éstos se enfrentaban a un esquema laboral que mermaba las utilidades de sus empresas, y también dicho término se utiliza para describir un fenómeno que se está extendiendo a toda la industria.

Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio.

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

Beneficios: Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.

"¿cómo puedo mejorar la rentabilidad?", "¿cómo puedo tener más flexibilidad?" "¿como puedo mejorar la rentabilidad sobre activos?", el outsourcing puede ayudarle. Obviamente, las respuestas a estas preguntas integran distintas dimensiones en la empresa: la gestión de la calidad, procesos y costes, las Nuevas Tecnologías e Internet, recursos humanos, estrategia, etc., pero también hay que tener en cuenta que la especialización en una determinada actividad llevará a mejores resultados con menores costes.

33. RESIZING

Empezaremos el Tercer Milenio con más y no con menos cambio. El cambio del contexto mundial, la globalización, el fuerte avance tecnológico, entre otras razones, obliga a las empresas a hacer un esfuerzo de adaptación. Y ese cambio no se hace bien. El promedio de vida de las empresas no supera los 50 años (la cifra depende de la muestra y país). Más del 50% de los intentos de cambios (fusiones y adquisiciones, alianzas estratégicas, programas de reingeniería o calidad total, etc.) fracasan o su beneficio no justifica el tiempo y dinero invertido en ello. Pero las empresas no tienen otra alternativa que cambiar.

34. DOWSIZING

También se le conoce cómo **Reducción de personal** la cuál obviamente implica disminuir la cantidad de personal (empleados) de una compañía con el objeto de reducir costos.

El recorte de personal provoca: Menores costos labores, efectos laterales, disminución de la moral, las líneas de comunicación al interior se debilitan y la productividad laboral descende. Para el recorte de personal se puede recurrir a cualquiera de esto dos métodos: Open mind (el despido como último recurso) o retiro voluntario u otros incentivos (\$ adicional)

35. LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

La administración por objetivos es un programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa, para un período de tiempo explícito y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas. Se define como un Proceso administrativo por medio del cual el Jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan

tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.

36. CENTURY MANAGEMENT

Pocas veces ha habido de manera tan clara una sola expresión que resuma contundentemente el paradigma de la realidad empresarial: adaptarse al cambio. Nos encontramos ante un entorno en constante evolución, en una época de revolución tecnológica permanente que condiciona la manera de actuar de las empresas, abocadas a desarrollar sus actividades en entornos más competitivos y dinámicos. Un contexto donde la capacidad de adecuarse a las nuevas circunstancias supone no solo un factor de éxito, sino también de supervivencia.

Los empresarios y directivos necesitan hacer “un alto en el camino” para reflexionar sobre el rumbo a tomar y hacerse con nuevas herramientas, conceptos e ideas que permitan diseñar la estrategia a seguir por sus empresas. Desde esta perspectiva hemos diseñado un Módulo que aporta claves para leer ese nuevo entorno competitivo y muestra herramientas para mejorar tanto la gestión del día a día como la elección de futuro de las empresas.

37. GESTIÓN POR PROCESOS

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor

38. SISTEMA DE COSTEO ABC

¿Porqué de los nuevos sistemas de costo en lugar de los tradicionales?.

Desde el punto de vista del costo tradicional, estos asignan los costos indirectos utilizando generalmente como base los productos a producir, a diferencia de ABC que identifica que los costos indirectos son asignables no en los productos, si no a las actividades que se realizan para producir dichos productos.

Por tal motivo el modelo ABC permite mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas y permite la visión de ellas por actividad, entendiendo por actividad según definición dada en el texto de la maestría en Administración de Empresas del MG Jaime Humberto Solano (1998) "Es lo que hace una empresa, la forma en que los tiempos se consume y las salidas de los procesos, es decir transformar recursos (materiales, mano de obra, tecnología) en salidas".

Son el núcleo de acumulación de los costos. Esta conformada por tareas:

Esto quiere decir que los sistemas de información de hoy deben tener no solamente los objetivos tradicionales de reportar información, sino facilitar el análisis a todos los niveles de la organización con el objeto de lograr las metas de eficiencia, análisis de Actividades indirectas consumidas por los productos en su elaboración para corregir y mejorar las distorsiones que se presenten, resaltando a largo plazo todos los costos variables.

39. GERENCIA BASADA EN VALORES

"Muchas compañías en todo el mundo creen tener una responsabilidad moral ante problemas como el de la pobreza y el ambiente, pero pocas se han dado cuenta que su supervivencia depende de sus respuestas a estos problemas. Para ponerlo simple, las empresas no tienen futuro si la Tierra no lo tiene"

"Las organizaciones tienen un rol determinante en el logro de un modelo de desarrollo que sea sostenible, donde el cuidado del ambiente y la búsqueda de mayores igualdades sociales se constituyen en elementos motivadores". Esta premisa resume uno de los argumentos concluyentes del Congreso Internacional de Gerencia Basada en Valores.

Hoy estamos ante un nuevo paradigma. "El inicio de un cambio importante, similar a un salto cuántico, en la forma y fondo de gerenciar las organizaciones. Este siglo que comenzamos está ya signado por un desplazamiento en los valores inherentes de la sociedad como un todo. Ya no sólo importan los productos que hacemos. El cómo lo hacemos y con quién lo hacemos continuará tomando cada vez más relevancia ante los consumidores y la sociedad. Los gerentes y líderes de las organizaciones serán influenciados en su desempeño por sus contribuciones hacia el bienestar global, el cuidado del ambiente y la satisfacción plena de las expectativas de los trabajadores. El desempeño financiero exitoso y sustentable será una consecuencia de lo anterior y no como lo vemos hoy, donde sólo a raíz de los beneficios financieros se podrá contribuir con la sociedad como un todo.

La gerencia en valores representa una fuerza para construir mejores organizaciones y sociedades, en un ambiente donde la gerencia de la cultura y los valores invaden el mundo de la organización. Es un modelo que cambiará la visión sobre la gerencia de los procesos de transformación organizacional.

40. TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS

- Human value management
- Business partnering
- Change agent role
- Knowledge & intellectual capital management
- Performance consulting
- Networking & virtual organization
- Competency modelling & performance management

- Human capital management
- Leadership & collaborative culture