

# **REINGENIERÍA Y EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD COMO HERRAMIENTA PARA EL TRABAJO EMPRESARIAL**

## **AUTORES:**

Ing. Yunieski Hernández Cruzata  
Ing. Icela Casas Ruesga  
Profesores  
Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

## **RESUMEN:**

En los últimos años han surgido dos nuevas tendencias en el desarrollo de las empresas, la reingeniería y la calidad total. En el caso de la primera, se conoce como un método mediante el cual se rediseñan fundamentalmente los procesos principales del negocio, de principio a fin, empleando toda la tecnología y recursos organizacionales. Éste es un cambio radical en la forma en la que se visualiza y estructuran los negocios, que a su vez dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de proceso clave.

En el caso de la Calidad Total, lo que provoca, además, la emergencia de formas inéditas de organización económica, política y social. La creación de bloques comerciales y la globalización económica, son el resultado de los cambios tan fundamentales que esta revolución está generando. La vertiginosa rapidez con la que ocurre, nos obliga a prepararnos para entender los alcances y consecuencias de este fenómeno globalizante llamado revolución del conocimiento.

## **PALABRAS CLAVE:**

Reingeniería, forma de operar de las empresas, calidad total, organización económica, revolución del conocimiento.

## **INTRODUCCIÓN:**

En los últimos años ha surgido una nueva tendencia en el desarrollo de las empresas y que ha sido el resultado de los cambios cada vez más rápidos dentro del entorno de la misma. La reingeniería viene a dar la pauta para nuevos cambios en la forma de operar de las empresas.

La reingeniería es un método mediante el cual se rediseña fundamentalmente los procesos principales del negocio, de principio a fin, empleando toda la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente. Éste es un cambio radical en la forma en la que se visualiza y estructuran los negocios, que a su vez dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de proceso clave.

---

*Trabajo recibido en Septiembre de 2008. Aprobado por el Comité Editorial en Octubre de 2008.*

Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio y cuestiona sus principios fundamentales y la forma en que éste opera. La reingeniería significa una revolución en la forma de administrar las empresas, su éxito se basa en olvidar como se hacían las cosas, para diseñarlas de nuevo.

La reingeniería se olvida de las tareas, divisiones, áreas, estructura y gente de la empresa por donde fluye el proceso y lo observa completo, de principio a fin, desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener un valor para el cliente.

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La evolución del concepto de la calidad hacia la sexta generación de la **Calidad Total** esta dada por una revolución que ha recorrido y transformado el mundo, esta es incontenible e inevitable, sus efectos pueden verse, ya, en todos los ámbitos de la acción humana: en la producción, la organización de las empresas, las finanzas y el comercio, así como en las formas de pensar, trabajar, consumir y vivir.

Esta revolución provoca, además, la emergencia de formas inéditas de organización económica, política y social. La creación de bloques comerciales y la globalización económica, son el resultado de los cambios tan fundamentales que esta revolución esta generando. La vertiginosa rapidez con la que ocurre, nos obliga a prepararnos para entender los alcances y consecuencias de este fenómeno globalizante llamado revolución del conocimiento.

#### **DESARROLLO DEL TEMA:**

En las empresas cuando se comienza hablar de reingeniería debemos olvidándonos de lo que se hacía y proponer un nuevo sistema de operación, es lógico siempre y cuando el proceso ya se de servicio y o de producción no esta funcionando como debe ni este cumpliendo con los objetivos con que fue creada la **Entidad**. El pensar en una nueva estructura organizacional nos hace ver una nueva serie de perspectivas para la empresa y sus empleados. La preparación para el trabajo cambiará de entrenamientos para el mayor desempeño del puesto a procesos reeducativos de fondo, se prevé que los enfoques de medidas de desempeño y compensaciones se desplazarán de reforzar las actividades a la compensación de los resultados en donde también cambiarán los criterios de ascenso organizacional, dependiendo cada vez más de que las personas a ascender en la organización cuenten con habilidades para el puesto.

Existe una importante tendencia al cambio de los valores organizacionales y de actitudes de tipo proteccionista a orientaciones productivas en donde el papel de los directivos cambien de supervisores a entrenadores de su gente, en donde las estructuras organizacionales serán planas desapareciendo las estructuras jerárquicas y la ambición y las habilidades de los ejecutivos cambien de "anotadores de tantos" a verdaderos directivos de transformaciones.

Los directivos de las empresas del futuro deberán apoyar a que el personal de los diferentes niveles tome decisiones y por lo tanto estén debidamente facultados para ello. La reingeniería no solo es automatizar procesos existentes, sino presentar nuevos

procesos que rompan con los actuales, logrando mejorar la forma de hacer las cosas. En la reingeniería se han tomado como referencia los siguientes aspectos:

- ✍ Varios oficios se combinan en uno.
- ✍ Los trabajadores toman decisiones.
- ✍ Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- ✍ Los procesos tienen múltiples versiones.
- ✍ El trabajo se realiza en el sitio razonable.
- ✍ Se reducen las verificaciones y los controles. Los roles en la reingeniería: ¿Quién va a rediseñar?

Los objetivos generales que persiguen una reingeniería y gestión de procesos son:

1. Mayor beneficio económico debido tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
2. Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
3. Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas
4. Mayor conocimiento y control de los procesos
5. Conseguir un mejor flujo de información y materiales
6. Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
7. Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes

Los procesos no están ahí por la empresa misma, han sido el resultado de modificaciones lentas de como hacer las cosas. Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes **Roles** así como una breve metodología que servirá de mucho apoyo a la hora de realizar trabajos de Reingeniería.

Líder.

Dueño o responsable del proceso.

Equipo de reingeniería.

Comité directivo.

"Zar" de reingeniería.

#### 1. El Líder

Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera. Debe mantener el objetivo final del proceso, necesita la visión para reinventar la empresa bajo nuevos esquemas competitivos, mantiene comunicados a empleados y directivos de los propósitos a lograr, así como los avances logrados. Designa a quienes serán los dueños de los procesos y asigna la responsabilidad de los avances en el rendimiento.

#### 2. Dueño del proceso.

Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente. En las empresas tradicionales no se piensa en función de procesos, se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos. Los procesos deben de identificarse lo más pronto posible, asignar un líder y este a los dueños de los procesos. Es importante que los dueños de procesos tengan

aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la reingeniería, y su función principal es vigilar y motivar la realización de la reingeniería. El oficio de los dueños no termina cuándo se completa el proyecto de reingeniería, cuándo se tiene el compromiso de estar orientado a procesos, cada proceso sigue ocupando de un dueño que se responsabilice de su ejecución.

### 3. Equipo de reingeniería.

Formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución. Es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirlos en realidades. Cabe mencionar que un equipo solo puede trabajar con un proceso a la vez, de tal manera que se debe formar un equipo por cada proceso que se está trabajando. El equipo debe tener entre 5 y 10 integrantes, máximo, de los cuales una parte debe de conocer el proceso a fondo, pero por poco tiempo para que no lo acepten como algo normal, y otra parte debe ser formada con personal ajeno al proceso, pudiendo ser gente de fuera de la empresa, que lo pueda cuestionar y proponer alternativas.

### 4. Comité directivo.

Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso. Puede estar o no presente en el proceso, da orden de prioridad, opinan sobre cuestiones que van más allá de los procesos y proyectos en particular.

### 5. Zar de la reingeniería.

Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa. Se encarga de la administración directa coordinando todas las actividades de reingeniería que se encuentren en marcha; apoya y capacita a los dueños de proceso y equipos de reingeniería.

### **De esta manera la metodología propuesta sería:**

Creación del equipo global del proyecto.

Este será el equipo que liderará la transformación de la organización y en el que debe estar implicada la alta dirección.

Una de las funciones importantes de este comité es definir la visión del proyecto, es decir qué resultados esperan del proyecto para así definir indicadores claros para analizar el progreso del proyecto.

- 1.- Definir el mapa de procesos de la compañía analizando los procesos clave (es decir los que más impacto tienen sobre los resultados de la organización)
- 2.- Relacionar la estrategia de la compañía y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos empleando herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).
- 3.- Creación de equipos para cada uno de los procesos definiendo el líder del proceso así como los indicadores para cada uno de ellos.
- 4.- Reingeniería de procesos

Para afrontar la reingeniería de procesos existen metodologías que se escapan de los contenidos del presente artículo pero básicamente se basan en cinco conceptos:

- Metodología sólida y contrastada para el desarrollo e implantación de la reingeniería
- El conocimiento de los procesos de los integrantes de la organización
- Las mejores prácticas habitualmente aportadas por consultores externos a la organización.
- Los sistemas de información que soporten los nuevos procesos.
- Una visión global de los procesos que consigue no sólo optimizar los procesos de una manera local sino de manera global.

#### 5.- Mejora continua de los procesos empleando las técnicas específicas.

Tras haber hecho la reingeniería, se está en disposición de empezar con el proceso de mejora continua aunque nunca se ha de descartar enfrentarse a nuevas reingenierías.

Dentro de los conceptos de mejora continua básicamente se emplea el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Controlar, Corregir) empleando distintas herramientas como Seis Sigma, TPM (Total Productive Maintenance), gestión de costes por actividad (ABM), diagramas de flujo, gráficos de control - control estadístico de procesos (SPC), diagramas causa efecto, despliegue de la función de calidad (QFD)...

#### 6.- Seguimiento y control.

Aunque está implícito dentro de los conceptos de mejora continua, es importante destacar que un proyecto de este perfil llevará a un continuo trabajo de seguimiento y control de los procesos para conseguir su optimización y control.

Es importante destacar la diferencia entre la reingeniería y la gestión de procesos. Un proyecto de reingeniería aporta un beneficio radical a los procesos y por tanto a los resultados empresariales.

### **EVOLUCION DEL CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL**

Las principales economías desarrolladas que se orientan al desarrollo de tecnologías para producir nuevos productos, han descubierto que sus principales competidores son los que se han especializado en el desarrollo de tecnologías de proceso para garantizar la mayor Calidad. Esto quiere decir que no basta con desarrollar un nuevo producto para dominar el mercado, hay que consolidarlo, además tener en cuenta aquel que lo produce más rápido, con mejor calidad y al menor costo.

Este producto tiene garantizado, al menos temporalmente, su posicionamiento en el mercado. Por eso es importante entender cómo se ha dado la evolución de las estrategias de calidad en las empresas; hemos transitado del control de calidad por inspección (primera generación), pasando por el aseguramiento de la calidad (segunda generación), el proceso de calidad total (tercera generación), los procesos de mejora continua de la calidad (cuarta generación) hasta la reingeniería y calidad total (quinta generación) y por último la sexta generación que sería la rearquitectura de la empresa y rompimiento de las estructuras del mercado, cuyo principio básico es: la calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa, hacer una reingeniería de la mentalidad de los administradores y romper las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas formas

para llegar al cliente. La evolución determina quién sobrevive y quien se queda fuera tanto en la selva como en los negocios.

El concepto de calidad también ha evolucionado a través del tiempo. El concepto de calidad tiene que estar acompañado de un análisis profundo del contexto donde se ubica la empresa. Todas las orientaciones son validas, siempre y cuando el entorno del negocio sea propicio para ello. Las reglas del juego están cambiando continuamente, y el fracaso de las teorías de la calidad radica en la incapacidad de la empresa para evolucionar hacia estrategias de calidad más competitivas.

Primera generación. Control de calidad por inspección. La calidad se orienta al producto terminado. La calidad se adecuaba a las formas tradicionales de administración. Primera generación: control de calidad por inspección. La calidad se orienta al producto terminado. Los empresarios al detectar los problemas suscitados con el cliente por la elaboración de productos con diferencias perceptibles dentro de un mismo lote, decidieron revisar y reevaluar el resultado final del proceso e implantar un sistema reactivo, que tenía como finalidad identificar los productos defectuosos y establecer las normas que debían cumplir para salir a la venta, en pocas palabras orientaron la calidad a la obtención de productos terminados similares.

Por primera vez se introduce el departamento de control de calidad, el cual, auxiliado por la inspección, examina de cerca los productos terminados o una muestra representativa de ellos para detectar defectos y tomar las medidas necesarias para evitar que el cliente reciba productos defectuosos. Este enfoque funciona bien en sus inicios, ya que la empresa comienza a reevaluar la calidad como una variable a medir y a controlar. La consecuencia de este pensamiento es que los esfuerzos de calidad se orientan a detectar errores, no a evitarlos. En esta generación, la calidad es determinada como una herramienta de control por lo que el director general delega la responsabilidad en los inspectores del departamento de control de calidad.

La estructura es piramidal y jerárquica, la orientación al cliente y la información es prácticamente nula, con relación al desarrollo humano, la capacitación si la hay, pero se convierte en un adiestramiento al cumplimiento de las tareas básicas del puesto. Con lo que respecta a la orientación de procesos la producción está orientada a aprovechar las economías de escala, pero tiene una gran cantidad de tiempos muertos a lo largo de todo el proceso productivo.

Todos estos factores en su conjunto, provocaron el nacimiento de la segunda generación de los procesos de la calidad, a la cual se le denomina aseguramiento de la calidad. La segunda generación. Aseguramiento de la calidad. La calidad se orienta a los procesos productivos que aseguren que consistentemente los productos cumplan con las especificaciones predeterminadas. En esta generación se determino que si controlamos el proceso productivo, podremos controlar la variación en el resultado final. Con este enfoque, la calidad se oriento a controlar el proceso productivo.

La estructura es piramidal y jerárquica; la empresa ordena sus procesos productivos; las áreas administrativas y de staff siguen siendo grandes, surge el departamento de aseguramiento de calidad, el cual tiene como función detectar los puntos críticos de control dentro del proceso, capacitar al personal operativo y preparar a la empresa para certificarse con organismos internacionales.

Orientación al cliente.

En esta etapa, la empresa no cuestiona si los productos que le ofrece al cliente son los que él requiere o los que cumplen con sus especificaciones.

Orientación al desarrollo humano. La mayoría de los empleados son adiestrados para seguir instrucciones preestablecidas de operación y cumplir con las funciones básicas del puesto de trabajo.

Orientación a procesos y estructuras de costos por primera vez la empresa mide y reevaluar sus procesos productivos. Al reevaluar los resultados del análisis, se da cuenta que todos los sistemas están sujetos a una variación o a una variabilidad, esto conduce a una inconsistencia en los resultados, lo que eventualmente lleva a una erosión tanto del proceso como de la calidad del producto.

El aseguramiento de la calidad, estandarizada el proceso, desde el proveedor de materias primas y de insumos, hasta la obtención del producto final, determinando los puntos críticos de control en todo el proceso productivo, y los operadores se convierten en los responsables de la calidad dentro de su tramo de control.

Aportaciones del aseguramiento de la calidad

- 1.- la calidad deja de ser un sistema correctivo, y se convierte en uno preventivo. Se deja de controlar e inspeccionar el producto final y se controlan los procesos productivos, mediante una estrategia de aseguramiento de la calidad.
- 2.- El personal de producción se autocontrola al ser responsable de la parte del proceso que le corresponde.
- 3.- Se instrumenta los puntos críticos de control sobre el proceso y se reduce la variabilidad del mismo.
- 4.- Se utilizan las siete herramientas estadísticas de control y el ciclo PHVA.
- 5.- La empresa se encuentra en condiciones de certificarse por sistemas internacionales de aseguramiento de calidad, como la serie ISO 9000.

Al final de esta generación, se da el primer gran cambio radical en la concepción de los procesos de calidad. La calidad deja de ser una herramienta de control y se convierte en una estrategia de negocios.

Tercera generación. El proceso de calidad total.

La calidad se orienta al cliente. En esta generación, la calidad sufre un cambio fundamental en su concepción ya que de ser una herramienta de control manejada por expertos, se convierte en la estrategia de la empresa dirigida por el Director General, quien se convierte en el principal responsable de los procesos de calidad. Se establece que la misión de la empresa es satisfacer a sus clientes y adecuarles los productos y servicios al uso que estos darán.

Sobre los principales cambios que experimentan las empresas líderes durante la implantación de procesos de calidad total, tenemos los siguientes resultados agrupados en cuatro categorías:

Los procesos de calidad total se sustentan en los valores:

- 1.- Orientación al cliente
- 2.- Calidad
- 3.- Mejora continua
- 4.- Involucramiento del personal.

Con base en estos valores, los procesos de calidad total se institucionalizan por medio de:

- ✍ Establecimiento de la misión y visión
- ✍ Principios rectores
- ✍ Organización y planeación de la calidad
- ✍ Alineamiento de políticas y prácticas

Se apoya en herramientas e información como:

- ✍ Medición y reevaluación de la calidad
- ✍ Educación y entrenamiento en calidad
- ✍ Comunicación
- ✍ Asociación con proveedores

Se enfoca a resolver, mejorar y estructurar, para eso se encarga de:

- ✍ Eliminación de barreras y problemas.
- ✍ Mejora de procesos
- ✍ Formación de equipos
- ✍ Reconocimiento y recompensas.

La estrategia de calidad es un proceso que se divide en tres grandes estrategias operativas o campos de acción, los cuales están íntimamente ligados entre sí. El desarrollo del menor limitara el desarrollo del sistema en su conjunto. Estas columnas a su vez están sustentadas por el liderazgo del Director General y del grupo directivo, y son las siguientes:

1. La creación continúa de valores para el cliente
2. La optimización del proceso productivo.
3. El desarrollo del potencial humano de la empresa.

La estructura se mantiene piramidal y jerárquica, los procesos están fragmentados y tiene segmentos que no agregan valor al cliente. Orientación al cliente. Los cambios que dieron el viraje de una herramienta de control a una estrategia de negocios se dan cuando por primera vez se escucha la voz del cliente, se determinan sus requerimientos, necesidades y deseos. La empresa se encontró con que: El cliente es lo más importante y es su razón de ser. Si no hay clientes, no hay empresa.

La responsabilidad de una insatisfacción por parte del cliente es siempre culpa del proveedor. Cada empleado de la empresa entendió que hay dos tipos de clientes:

- 1.- Clientes externos. Los que compran, usan o reciben el producto final. (Bien o servicio)



2.- Clientes internos. Los que están a dentro de la empresa. Son aquellas personas que dependen del trabajo de un proveedor interno y cuya satisfacción está en función de las acciones y actitudes de dicho proveedor.

Orientación al desarrollo humano. En esta etapa, comienza el desarrollo del personal con un enfoque hacia la calidad y se inicia el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas en equipo, el manejo de conflictos, las habilidades de comunicación. También en esta generación se empiezan a implantar los premios y reconocimientos a los esfuerzos individuales y grupales.

Orientación a procesos y estructuras de costos. Se inicia la armonización del proceso por medio del establecimiento de las cadenas cliente-proveedor orientado a cumplir los requisitos y las especificaciones del cliente externo.

Cuarta generación: los procesos de mejora continúa de la calidad. La calidad se orienta a mejorar continuamente y a optimizar todas las actividades de la empresa hacia el cliente externo. Estrategia y liderazgo. En esta generación la calidad comienza a retornarle a la empresa las inversiones de las tres primeras generaciones. El director general comienza a delegar la responsabilidad de la calidad en cada uno de los integrantes de la empresa y asume el papel de coordinador de los esfuerzos en calidad. Una característica importante de la transición del proceso de calidad total al proceso de mejora continua de la calidad se marca con la desaparición del departamento de calidad. Ésta se convierte en responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Orientación al cliente. La brecha entre los productos y los servicios ofrecidos por la empresa y los requeridos por el cliente se reduce continuamente.

Orientación al desarrollo humano. En este punto la empresa concluye que el gasto en capacitación, desarrollo y educación del personal es realmente una inversión.

Dentro del seno del trabajo en equipo, la madurez de los colaboradores y la continua capacitación, los equipos naturales de trabajo se convierten en equipos de mejora continua, ya que tiene la autoridad para realizar mejoras dentro de su propia área de trabajo.

Orientación a procesos y estructuras de costos. No es suficiente conformarse con una situación estable, sino que hay que aprovechar esa estabilidad para pasar a situaciones cada vez mejor. Cada mejora es una ventaja competitiva y una nueva tecnología propia. En esta generación se presenta el segundo gran cambio radical en el concepto de calidad. La estrategia de calidad que fue exitosa con procesos de calidad total o procesos de mejora continúa, ahora exige un rompimiento en la estructura básica de la empresa, para poder competir en un mercado turbulento.

La calidad pasa de ser una estrategia de negocio a un rediseño de la estructura básica de la empresa.

Los factores principales de este segundo gran viraje los podemos resumir en:

1.- La estructura burocrática y jerárquica y las barreras entre departamentos limitan el desarrollo de los procesos de calidad.

2.- Todos los departamentos y las áreas participan en alguna parte del proceso, pero ninguno es responsable del proceso en su totalidad. Esta situación provoca que aumenten la burocracia y los controles en la empresa como una solución a la fragmentación de los procesos.

3.- La competencia está invadiendo al mercado de productos y servicios de alta calidad y precios bajos, como consecuencia de dos factores principales:

Bajos costos indirectos y alta tecnología, y así nace la quinta generación de los procesos de calidad.

La quinta generación. Reingeniería y calidad total.

En esta generación se presenta un cambio radical en la forma de conceptualizar la calidad. Los procesos de calidad por más que se enfatizan, no logran que la empresa sea suficientemente competitiva antes los cambios drásticos del mercado, la nueva forma de hacer negocios, la cada vez más agresiva incursión de competidores nacionales y extranjeros y la respuesta rápida a las necesidades del cliente como reciente variable del mercado.

En esta quinta generación se comienza a modificar la estructura de la empresa al cambiar la forma de organizar el trabajo de áreas o departamentos y tareas simples, especializadas y repetitivas a procesos completos y armónicos.

La estructura de la empresa se rompe y organiza por procesos completos. Esta situación trae consigo una serie de consideraciones importantes para la nueva estructura: Los niveles jerárquicos pasan a segundo término; las personas vinculadas a un proceso son responsables desde el inicio hasta el final del mismo, y todos los equipos de trabajo se estructuran alrededor de un proceso completo. Se rediseña completamente el trabajo, se rompen las estructuras y los procedimientos actuales de la empresa y se desarrollan nuevos caminos para hacer el trabajo.

Orientación al cliente.

Con esta organización, la empresa se torna mucho más flexible y se estructura para darle continuamente valor al cliente, lo que se convierte en la nueva definición de calidad. Como la empresa se organiza por procesos, basados en ciclos de fabricación flexibles y completos, pueden bajar el tiempo de respuesta del proceso, aumentar la variedad de productos e innovar constantemente.

Orientación al desarrollo humano.

Esta estructura junto con un enfoque sistémico, facilita la generación de conocimientos. La organización funciona con trabajo en equipo y los equipos de mejora continua pasan a formar equipos autodirigidos, donde ellos mismos eligen la manera en que desean trabajar para cumplir con los objetivos negociados con los equipos directivos y armonizados con la visión compartida.

Desventajas que provocaron una nueva generación de la calidad:

- 1.- La calidad se basa únicamente en controlar el proceso productivo.
- 2.- La calidad la determinan los expertos y sigue siendo una herramienta de control.

- 3.- Normalmente no se toma en cuenta las necesidades del cliente, y la empresa tiende a asumir que los productos y servicios ofrecidos son los requeridos por el cliente.
- 4.- La capacitación se puede reducir a un adiestramiento simple en las funciones básicas de cada puesto.

El concepto de trabajo se modifica radicalmente y se instrumenta de las siguientes maneras:

- 1.- cada colaborador es responsable del proceso completo, aumentando el grado de responsabilidad del personal.
- 2.- Se desarrollan puestos de trabajo multidimensionales.
- 3.- El concepto de capacitación se convierte en educación.
- 4.- El criterio para las promociones se basa en los resultados concretos y cuantificables.

Orientación a procesos y estructuras de costos.

Se elimina parte de la burocracia, los puestos de supervisor o capataz se eliminan, se cuestionan las áreas que no le den un valor agregado al cliente, y en muchos casos se decide subcontratar ciertos servicios o áreas de staff y se conforman las unidades estratégicas de negocios; esto a su vez provoca otra reducción importante de costos. Los ciclos de producción se vuelven más cortos y se responde más rápido a las necesidades del cliente, lo que reditúa en un aumento en las ventas.

Los sistemas de información a tiempo real y los proveedores confiables son parte fundamental para el éxito del proceso. Hacia una sexta generación de los procesos de calidad

El proceso de reingeniería daba, aparentemente, buenos resultados. Sin embargo, se necesitaba desarrollar una estrategia de calidad que incorporara el pensamiento creativo e innovador de todos los colaboradores de la empresa y además, presentara una estructura que permitiera flexibilidad y libertad de acción, bajo un esquema centralizado-descentralizado, orientado a crear continuamente valor para el cliente, vía conocimiento e inteligencia.

Una vez más, la calidad evoluciona, la justificación de una sexta generación de los procesos de la calidad es la siguiente:

- 1.- Los nuevos clientes exigen, principalmente, dos atributos en los productos y servicios que adquieren: rapidez y valor agregado. La empresa, por lo tanto, se orienta a cubrir estas dos variables, vía la aplicación del saber en los bienes que ofrece al mercado.
- 2.- El proceso de reingeniería provoca un rompimiento de la estructura básica de la empresa organizándola por procesos completos. Sin embargo, un problema se mantenía latente: algunos clientes intermedios no le agregaban valor agregado al cliente final y la empresa recibía poca o nula retroalimentación de la funcionalidad de los productos y servicios utilizados por el consumidor.
- 3.- Para lograr un crecimiento sostenido, en una sociedad representada por el saber, la empresa necesita cimentar su desarrollo en una variable dinámica que le asegure la continua generación de nuevos conocimientos y el desarrollo de la inteligencia en todos sus colaboradores. La respuesta la encuentra en la sistematización y estructuración de su capital intelectual.

4.- Los líderes juegan un papel determinante en la revolución empresarial que se está presentando mundialmente.

El valor agregado para el cliente vía conocimiento.

Los únicos activos que le deben importar a una empresa son los clientes rentables y leales. Este es el único camino mediante el cual una empresa puede acceder a un futuro. Sin embargo, los clientes están cambiando. Ahora exigen rapidez valor agregado, información funcionalidad, entre otras características. Los clientes hoy en día son cambiantes y dinámicos.

Los clientes son rentables cuando pueden pagar los productos y servicios que ofrece la empresa y son leales cuando repiten la compra. Los clientes más rentables son frecuentemente los más difíciles de satisfacer y son los mas acosados por la competencia. Estos clientes son exigentes y desean que satisfagan plenamente sus requisitos y deseos.

El valor agregado vía conocimiento e información. En la revolución del conocimiento, las empresas competitivas se basarán en la capacidad de generar continuamente valor agregado para el cliente por medio de la adición del conocimiento expresado como información.

Liderazgo.

Existe una gran polémica sobre el papel de los líderes en la organización del futuro. La mayoría de los expertos que hablan sobre calidad se refieren al líder como el motor del proceso; primero y último responsable de la calidad de la empresa; la figura en la que descansara todos los esfuerzos de calidad, y algunos de ellos inclusive se refieren al carisma del líder y a sus habilidades personales.

En las organizaciones del futuro un líder dependerá mucho más de una estructura inteligente y de procesos robustos, que de su carisma y personalidad. La base de una organización inteligente radica en un diseño que:

Estimule y rete el desarrollo mental de cada uno de los miembros de la organización.

Provoque la continua generación de conocimientos.

Asegure que cada nueva experiencia sea incorporada y compartida en toda la organización.

Aunque el líder basará gran parte de su éxito en una sola estructura inteligente sus habilidades y capacidades volverán a ser determinantes para guiar y potenciar el aprendizaje y ayudar a sus organizaciones a encontrar el rumbo, cuando éstas pierdan la brújula.

El liderazgo es un fenómeno social que está constituido por dos elementos inseparables: el que influye y los que son influidos. Sin embargo, la interrelación entre el líder y sus seguidores evoluciona constantemente tratando de adaptarse a los continuos y discontinuos cambios en el entorno y las nuevas condiciones mundiales.

En el mundo, cada cambio se está generando cinco veces más rápido que el anterior (André de Cayeux, 1964), y el líder no puede ser ajeno a esta dinámica.

El poder basado en la información y conocimientos, toma su fuerza en muy distintas formas como es la tecnología; el poder de las relaciones e interrelaciones entre los individuos y los distintos grupos; el poder de la innovación; y sobre todo, en la capacidad de entender, asimilar y aprovechar la dinámica de los nuevos cambios mundiales. Para esto es necesario contar las habilidades correspondientes de un líder para una organización inteligente. Las nuevas organizaciones requieren de una nueva conceptualización del liderazgo.

Dentro de las habilidades que deben desarrollar en las organizaciones inteligentes destacan:

- ✍ El poder de una visión compartida
- ✍ La capacidad para formar seguidores
- ✍ La habilidad de negociación
- ✍ Habilidad para generar cambios

### **Conclusiones:**

- ? Debemos conocer a qué área de la empresa se ataca primero cuando se emprende la reingeniería.
- ? Cómo se traduce la tecnología a la reingeniería.
- ? Limitar de ante mano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería.
- ? Con un SGC bien implementado, en cualquier entidad se puede reducir errores en la producción o el servicio y del tal manera disminuye la probabilidad de hacer rediseños y con ellos reproceso.
- ? La evolución constante de la calidad lleva consigo el mejor resultado en los procesos para lograr el máximo de eficiencia y eficacia.
- ? La reingeniería no implica, ni prevé reducción de personal.
- ? Hay dos áreas importantes donde se debe aplicar la reingeniería una es la relacionada con los clientes y la otra es atacar el área que está funcionando peor, que a veces es la financiera y a veces es la manufactura.
- ? Los líderes que dominen estos aspectos serán los líderes de la nueva era

### **BIBLIOGRAFÍA:**

1. Cantu Delgado H., 1997, Desarrollo de una cultura de calidad, editorial McGraw Hill
2. Acle Tomasini A., 1994, Retos y riesgos de la calidad total, editorial Grijalbo.
3. Vincent Laboucheix, 1997, Tratado de la calidad total, editorial Limusa/Noriega Editores.
4. Valdés L. 1997. "Conocimiento es futuro, hacia la sexta generación de los procesos de calidad." Edit. CONCAMIN, CCTC, FUNTEC. México.
5. Llanova Galvan, Melchor. Porque fracasan con frecuencia los esfuerzos de reingeniería. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP. 1995.
6. Nieto Irigoyen, Ricardo. Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP. 1995.
7. Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Editorial Norma.1994
8. Diario La Nación 2/5/99
9. Revista Mercado 6/96