

Universidad Central de Venezuela
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Química

Estrategias de Calidad y Competitividad
REINGENIERÍA

Realizado por:
Migdalia Polanco

Caracas 24 de abril del 20

Introducción

En época moderna como la actual, el desarrollo de productos competitivos es una de las metas de todos aquellos que deseen sacar a la venta algún producto que tenga aceptación en el mercado, para esto el tener en cuenta la aplicación de una excelente o buen control de calidad, es una de las metas mundiales del mercado de producto, para que dichos productos, generen demanda de estos y satisfacción en los clientes consumidores. Es por eso que al pasar los años se a tomado en cuenta la evolución de la calidad, como factor impotente en la elaboración de productos, de tal forma que cada día las empresas traten de que sus productos sean mejor a través de la evolución de estos. De acuerdo a esta necesidad nace, lo que se llama para los administradores la Reingeniería, tratando de enfocar el tema de forma sencilla y dando un resumen de la evolución del concepto de calidad total a través de sus diferentes etapas.

Conclusiones

- Alcanzar mejoras, en medida del rendimiento.
- Desarrollar Reingeniería para lograr procesos y métodos más eficientes en todo proyecto a desarrollar, tomando en cuenta los nuevos cambios tecnológicos.
- 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.

Nuevo Paradigma:

Ante un nuevo contexto de la sociedad y la política, surgen nuevas modalidades de Administración, que den respuesta a las necesidades emergentes, entre ellas esta la reingeniería, que intenta dar respuesta a las demandas de mejores servicios y/o productos que exigen los consumidores.

Su filosofía se fundamenta en la premisa de que no son los productos ni los servicios, sino los procesos los que crean y llevan a las Organizaciones al éxito a la larga.

Los buenos servicios y productos - sostienen sus principales seguidores - no hacen ganadores; sino que los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías señalan, es organizarse en torno al proceso; entendido este como una serie de actividades que pueden recibir uno o varios insumos para crear un producto o servicio de mayor valor para el cliente.

Reingeniería:

- Empezar de nuevo. No Significa arreglar lo que ya existe o hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas. No es reparar o mejorar lo que ya existe para que funcione mejor. Lo que pretende la reingeniería es abandonar los procedimientos establecidos y examinar nuevamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio y entregar un producto que cumpla con los requisitos exigidos por el cliente. Rediseñar significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.
- 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.

Hacia la Reingeniería

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

- **Clientes**

Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de él cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

- **Competencia**

Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucho mas competencia y de clases muy distintas.

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado.

Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.

- **El Cambio**

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

Los ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo está, lo que detectan son los cambios que ellas mismas esperan. Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera de sus expectativas.

Evolución del Concepto de Calidad Total

- ***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. La empresa utiliza grandes inversiones de capital para reducir el trabajo directo y centra sus esfuerzos en el desarrollo de tecnología del producto.

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***

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 determinó que si controlamos el proceso productivo, podremos controlar la variación en el resultado final. Con este enfoque, la calidad se orientó 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 reevalúa 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.

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.

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:

- La creación continua de valores para el cliente
- La optimización del proceso productivo
- 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 orientados a cumplir los requisitos y las especificaciones del cliente externo.

- ***Cuarta generación: los procesos de mejora continua 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. La estructura de la empresa sigue dividida en departamentos y áreas y, aunque se mantiene piramidal, se inicia el proceso de reducción de niveles jerárquicos.

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.

Factores principales:

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 son más eficientes, 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.

Sé 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 el equipo directivo y armonizado con la visión compartida.

El concepto de trabajo se modifica radicalmente y se instrumenta de la siguiente manera:

- cada colaborador es responsable del proceso completo, aumentando el grado de responsabilidad del personal.
- Se desarrollan puestos de trabajo multidimensionales.
- El concepto de capacitación se convierte en educación.
- 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:

- 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.
- 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.

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

Bibliografía

- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com
- www.awanda.nunez.8m.com