

Casa abierta al tiempo

---

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

“BENCHMARKING EN RECURSOS HUMANOS”

T E S I N A

PARA OBTENER EL TITULO DE:

*LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN*

P R E S E N T A

OROPEZA SOTO GABRIELA 97222285

ASESOR: PROF. ALFREDO ROSAS ARCEO

FIRMA: \_\_\_\_\_

México D. F. , Marzo del 2003.

1

## **INDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
---------------------	----------

### **CAPÍTULO I**

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 Planteamiento del Problema	6
1.2 Objetivos de la Investigación	7
1.3 Preguntas de la Investigación	7
1.4 Justificación	8
1.5 Marco Teórico e Histórico	10
1.6 Hipótesis	15

### **CAPÍTULO II**

2. BENCHMARKING	17
2.1 ¿Qué es el Benchmarking?	18
2.2 ¿Por qué utilizar el Benchmarking?	20
2.3 Clases de Benchmarking	22
2.4 Los beneficios del Benchmarking	26
2.5 Indicadores de éxito del Benchmarking	30
2.6 Calidad Total y el Benchmarking	31
2.7 Benchmarking en los Recursos Humanos	33

### **CAPÍTULO III**

3. GENERALIDADES DE LA CALIDAD	35
3.1 Antecedentes	36
3.2 Definiciones	38
3.3 Servicio	45
3.3.1 Definición	45
3.3.2 Características	45

3.4 Calidad de Servicio	48
3.5 Servicio Interno y Externo	49
<b>CAPÍTULO IV</b>	
4. GENERALIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS	50
4.1 Definición	51
4.2 El futuro de las organizaciones y el factor humano	51
4.3 Importancia de los Recursos Humanos	53
4.4 Características de los Recursos Humanos	60
4.5 Objetivos de los Recursos Humanos	61
<b>CAPÍTULO V</b>	
5. CASO PRÁCTICO (ANÁLISIS)	63
<b>CONCLUSIONES</b>	79
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	81

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad cada vez son más las empresas que están impulsando por salirse del esquema tradicional en la implantación de estrategias, adoptando nuevas formas que las dirijan hacia otorgamiento de una mayor calidad en la producción de sus bienes o servicios. Gracias a la búsqueda de mejoras se han encontrado formas de aplicación que se traducen en resultados positivos para la empresa. Tal es el caso del benchmarking que nació a partir de la necesidad de saber cómo se están desempeñando otras empresas para tener información que sirva para mejorar su desempeño.

Entonces ¿qué es el benchmarking? es un proceso sistemático y continuo que sirve para determinar fortalezas y debilidades de una organización, a través de la comparación con la competencia, con el fin de encontrar las mejores prácticas que pueden conducirnos a otorgar una mayor calidad.

Cabe señalar que para otorgar una mayor calidad se necesita partir de la base de que nuestros principales clientes y los más importantes son todo el personal de la compañía, gracias a esta técnica que genera valor y que abarca categorías: interno, competitivo, funcional, genérico y la importancia que tiene el personal para la organización; este trabajo se ha enfocado en un benchmarking funcional en el área de recursos humanos para conocer estrategias que nos hagan contar con un personal más satisfecho, y por ende que tengan un mejor desempeño.



## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

## **CAPÍTULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Línea de investigación: Benchmarking

Tema de investigación: EL FACTOR HUMANO EN EL BENCHMARKING APLICADO A LA CALIDAD DEL SERVICIO.

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La economía global con sus condicionantes de competencia, excelencia y calidad ha traído consigo la emergencia de un mejor desempeño en el trabajo para enfrentar las exigencias y adquirir nuevas habilidades y aprendizaje del personal con el fin de otorgar un servicio de mayor calidad y así asegurar la superación de las expectativas de los clientes.

En el plano económico la tecnología, el desafío por el crecimiento y la estabilidad de las organizaciones son los duelos que se han presentado y que rotundamente han impactado las características en los recursos humanos. Es por eso que se requiere de los esfuerzos permanentes de formación del personal para lograr la calificación requerida.

En los últimos años se han adoptado diferentes técnicas con el fin de generar valor a las funciones de la organización. Cabe señalar que el área de recursos humanos es una área de oportunidad en la cual a través de la utilización de la herramienta del benchmarking se ha podido generar este valor para los clientes, ya que al utilizarla podemos llevar a cabo un intercambio de información como una pieza fundamental para empezar a crecer.

Por tal razón es necesario que las empresas que no otorgan una mayor calidad en su servicio por que su problema radica en que no que no son capaces de responder a las exigencias de su medio, no cubren las necesidades de los

recursos humanos y además cuando los errores son mayores que los logros o las situaciones que resuelven indica que existe un problema, el cual se convierte en oportunidad de buscar nuevas alternativas, es aquí cuando entra la utilidad del benchmarking como alternativa de solución para encontrar cuáles son las mejores prácticas que se pueden emplear en su organización, ya que la cooperación del personal es el elemento determinante para otorgar calidad.

El benchmarking es un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones sobre la base de información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Este proceso debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de acciones en un orden particular, siendo una secuencia coherente y esperada que cualquier miembro de la organización pueda repetir. Es continuo porque tiene lugar en un período de tiempo más o menos extenso, para poder demostrar la dinamicidad de las estrategias comerciales o de sus resultantes.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Utilizar el benchmarking para identificar las mejores prácticas que puedan ayudar a resolver los problemas referentes a la administración de los recursos humanos para mejorar la calidad del servicio .

## **1.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN**

- & ¿Qué factores determinan el comportamiento de los recursos humanos para otorgar una mejor calidad del servicio?
- & ¿Qué prácticas deben tomar en cuenta las organizaciones para asegurar el éxito en el desempeño de sus recursos humanos?

## 1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.5

En la actualidad se debe cambiar, de los antiguos sistemas de aprendizaje a nuevos sistemas en los que ya se deje atrás capacitación, porque ahora a las empresas ya no les interesa la cantidad de cursos que se están impartiendo, lo que quieren es saber qué cambios hay en el aprendizaje de la gente, para mejorar su desempeño; una de las alternativas con las que se cuenta hoy en día es el benchmarking, con esta herramienta la empresa deja desempeñar un papel paternalista en la capacitación del empleado y ahora éste tiene la opción de aprender mediante prácticas que a otros les han funcionado.

El objetivo del Benchmarking es aportar útiles elementos de juicio y conocimiento a las empresas que les permita identificar cuáles son los mejores enfoques de los mejores ejemplos que conduzcan al mejor aprovechamiento de sus recursos. Para lograr este propósito, es preciso el enfoque de la vigilancia del entorno que permita observar si, en algún otro lugar, alguien está utilizando prácticas y procedimientos con unos resultados que pudieran ser considerados mejores y si su forma de proceder pudiera conducir a una mayor eficacia en la propia organización.

Lo que se pretende con la investigación es obtener las mejores prácticas para solucionar las fallas en la administración de los recursos humanos en las organizaciones mejorando su desempeño y así facilitar el aprendizaje sobre uno mismo y los demás enfocando el estudio de éstos últimos en cómo se prestan o realizan los servicios y no tanto en qué servicio se realiza o se presta.

Al analizar otras organizaciones se hace una ineludible comparación con la propia, adoptando un nuevo punto de vista, una óptica diferente que hace percibir nuestra organización "desde afuera". Esta situación abre nuestras perspectivas y

amplía nuestros horizontes señalándonos una gama de nuevas posibilidades en lo referente a las acciones a seguir para mejorar la calidad del servicio.

En este contexto, el benchmarking aplicado al aspecto de calidad se convierte en una herramienta fundamental de búsqueda externa de ideas. Cabe señalar que dentro del ámbito de la calidad se puede enfocar en el desarrollo organizacional con el fin de mejorar el desempeño de los recursos humanos, logrando un mayor compromiso e involucramiento del mismo, es esencial por la dinámica de la sociedad que las organizaciones cuenten con los beneficios del uso de esta herramienta, para ser modelos organizacionales que aprenden de procedimientos que aseguren el éxito en la administración de los recursos humanos.

Dentro de los beneficios que se obtienen al utilizar esta herramienta en el área de recursos humanos es conocer el buen desempeño, desarrollo de nuevas ideas y aplicación de nuevos procedimientos para el recurso del personal, ya que compartir los procedimientos, los valores, problemas a resolver, formas de organización, significa estructurar e interpretar la realidad de la empresa en la cual se desempeñan.

## 1.5 MARCO TEÓRICO E HISTÓRICO

La calidad ha marcado la pauta en la manera de hacer negocios, tiene como objetivo superar las expectativas de nuestros clientes y se refiere al rompimiento de estructuras convencionales y de las estrategias tradicionales de administración de las empresas, adoptándolas a nuevas condiciones del mercado.

Con la llegada de la Revolución Industrial, los talleres se transformaron en pequeños centros de producción masiva, misma que modificaron los procedimientos específicos para valorar y atender la calidad en los productos terminados, mismos que presentaban variaciones en las características de los productos finales y trataron de solucionar estas variaciones. El remedio lo encontraron en el nacimiento de la primera generación de los procesos de calidad denominada "Calidad por inspección". A partir de aquí se localizan las distintas etapas del desarrollo de la calidad de la siguiente manera:

- |               |        |   |
|---------------|--------|---|
| 1ª Generación | 1800's | <i>Control de la Calidad por Inspección:</i> "La calidad se orienta al producto terminado".   |
| 2ª Generación | 1950's | <i>Control de la Calidad por Inspección:</i> "La calidad se orienta al producto terminado".   |
| 3ª Generación | 1960's | <i>Calidad Total:</i> "La calidad se orienta al cliente".   |
| 4ª Generación | 1980's | <i>Procesos de Mejora:</i> "La calidad procura mejorar continuamente y optimizar todas las actividades de la empresa hacia el cliente externo". |
| 5ª Generación | 1990's | <i>Reingeniería y Calidad Total:</i> "La calidad se preocupa por rediseñar la empresa con procesos completos con valor hacia el cliente"        |

La innovación tecnológica y la gran velocidad con que se propaga la información provoca los múltiples cambios que se dan dentro de la administración en todo tipo de organizaciones. La globalización de los mercados induce a que los países

busquen posibilidades de crecimiento en su mercado nacional y en su capacidad para competir con los mercados extranjeros. Es por eso que las empresas deben de buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas es el benchmarking.

El Benchmarking surge a principios de los ochentas pero fue hasta inicios de los noventas cuando se convirtió en un medio aceptado para mejorar el desempeño de la compañía. En 1985 casi no había actividad de benchmarking entre las compañías citadas por Fortune 500; hacia 1990 la mitad de las empresas citadas por esa misma publicación estaban utilizando esta técnica.

Después de la crisis del petróleo en 1974, los Estados Unidos habían perdido mucho de su liderazgo industrial, también en lo que respecta al mercado de la electrónica ante empresas como Sony, Hitachi y Panasonic. El impacto real la crisis del petróleo se dio en la industria del automóvil, cuando los consumidores norteamericanos cambiaron sus grandes autos domésticos por los eficientes autos japoneses. Aun al finalizar el embargo, los norteamericanos continuaron comprando autos japoneses porque para entonces eran mejores.

El mundo estaba cambiando, industrias completas estaban cambiando de una parte del mundo a otra, y la mayor parte de ese movimiento provenía de Japón. Había razones para voltear hacia Japón para ver lo que estaban haciendo de forma diferente. Lo que se aprendió fue que después de seguir las enseñanzas de Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi, Ohno, y otros pioneros de la calidad, Japón había desarrollado prácticas y procesos superiores. Éstos condujeron a bienes manufacturados superiores a precios competitivos, - todo desde motocicletas a autos, a cámaras, a electrónica de toda clase, hasta construcción de buques.

Tomó varios años de ver hacia Japón para darse cuenta de lo que había ocurrido: la superioridad de las prácticas y procesos japoneses.

La historia del benchmarking como se le conoce hoy es relativamente breve. Xerox tuvo la fortuna de descubrir y aplicar el benchmarking a principios de su campaña para combatir la competencia. La experiencia de Xerox muestra la necesidad y la promesa del benchmarking. En 1979 Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. Benchmarking se inició como primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y se hicieron comparaciones de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos.

El benchmarking se formalizó con el análisis de las copadoras producidas por Fuji- Xerox, la afiliada japonesa Xerox y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón. Se identificó que los competidores vendían las máquinas al mismo precio que Xerox les costaba producirlas por lo que se cambió el estilo de producción el EUA para adoptar las metas del benchmarking externamente para impulsar sus planes de negocios. Debido al gran éxito de identificar los nuevos procesos de los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia ordenó que en todas las unidades de negocios se utilizará el benchmarking y el 1983 el director general ordenó la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y benchmarking se contempló, junto con la participación de los empleados y el proceso de calidad, como fundamental para lograr la calidad en todos los productos y los procesos.

Antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas, benchmarking cambió esto ya que empezó notar la importancia de ver los procesos y productos de la competencia así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas los servicios de post venta, etc. como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio del benchmarking.

Pero fue hasta fines de los 80s cuando benchmarking comenzó a convertirse en lo que hoy es. Hasta ese entonces, el número de artículos sobre la materia no era superior a treinta y solamente existían unos expertos, sí los había en la práctica del benchmarking y ello en los campos de la asesoría y la parte académica. Dos eventos de significación fueron los que motivaron el cambio. Uno de ellos fue la introducción del Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige y el otro evento significativo había tenido lugar dos años antes, en 1989 Robert Camp publicó el libro Benchmarking, publicación que fue una de las ganadoras del Premio Baldrige, como era de esperarse Xerox fue asediada para que diera información acerca de sus procesos de calidad y sus prácticas.

El hecho de que el libro de Camp ya estuviera disponible hizo que fuera un éxito inmediato. En realidad fue la primera fuente profunda de información de benchmarking para la vasta mayoría de los lectores.

Ahora pasaremos a definir los siguientes conceptos:

Hoy en día la calidad tiene como objetivo superar las expectativas de nuestros clientes y se refiere al rompimiento de estructuras convencionales y de las estrategias tradicionales de administración de las empresas, adaptándolas a las nuevas condiciones del mercado.

LA CALIDAD: Es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.

La batalla de calidad comenzó cuando los japoneses iniciaron su guerra comercial contra Europa y E.U. En 1981, los directores de empresas norteamericanas aún estimaban que el 80 por 100 de sus productos eran de mejor calidad que los productos japoneses, mientras que el 80 por 100 de los consumidores norteamericanos pensaban que los productos japoneses eran de calidad superior. Hoy la ofensiva se centra en el campo de los servicios. La guerra del servicio es

tanto más importante si tenemos en cuenta que en nuestra economías los servicios representan una parte cada vez mayor de la economía.

El SERVICIO: Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

La calidad de servicio tiene gran importancia, porque no se administra como la de los productos industriales. El servicio tiene la peculiaridad de ser intangible. Su prestación y su consumo son simultáneos, al revés de lo que ocurre con los productos, que primero son fabricados y luego han de venderse y ser utilizados. Para otorgar una mayor calidad se debe primero saber vender la calidad de un servicio a los empleados antes de vendérsela a los clientes, muchas de las empresas que van a la cabeza lanzan campañas internas para elevar a su personal al nivel de excelencia que persiguen. Es por eso que uno de los campos de avance ha sido la administración de los recursos humanos cuyo propósito es mejorar la eficacia de los recursos humanos en las organizaciones.

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: Consiste en la planeación, organización, coordinación, dirección y control, para promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que presenta a las personas que colaboran en ella lograr los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El departamento de recursos humanos debe adoptar una forma de administración eficaz para que genere un aumento de motivación y esfuerzo. El esfuerzo mayor es un factor que conduce a lograr un alto rendimiento organizacional. Para lograr este alto rendimiento organizacional podemos hacer uso del benchmarking, ya que dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en lo referente al mejor desempeño de los recursos humanos. Esta herramienta se puede definir de la forma siguiente:

BENCHMARKING: Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

El benchmarking no es copiar ilegal, inmoral espionaje industrial no ético. El benchmarking involucra a dos organizaciones que previamente han acordado compartir información acerca de sus procesos u operaciones. Además puede aplicarse a cualquier organización, institución o establecimiento que produzca resultados similares o no; buscando en su investigación las mejores prácticas comerciales para implementar en las áreas a mejorar.

Se debe diferenciar entre benchmarking y análisis competitivo, éste último incluye comparar un producto del competidor contra el tuyo. Compara las características y el precio del producto. El benchmarking va más allá, comparando como se diseña, manufactura, distribuye y apoya un producto. Benchmarking no enfatiza en lo que es el producto y lo que cuesta, pero sí en los procesos fundamentales usados para producirlo, distribuirlo y apoyarlo. La meta de benchmarking es encontrar " los secretos del éxito" y luego adaptar y mejorar para tu propia aplicación.

## **1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

¿Qué tan útil es el benchmarking para mejorar el desempeño de los recursos humanos en la calidad del servicio?

### **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

La recopilación de datos que será a través de investigación documental mediante la consulta de libros, revistas, información de Internet.

También se utilizará la encuesta elaborada para recoger la información necesaria de tal modo que sea fácil analizar los procedimientos que han resultado eficaces para esa empresa en el área de recursos humanos.

El método a utilizar para la recopilación de datos será el inductivo, ya que cumple con las condiciones para conocer las mejores prácticas que llevan acabo las organizaciones en esta área para mejorar su desempeño en la calidad del servicio.



## BENCHMARKING

## CAPÍTULO II. BENCHMARKING

### 2.1 ¿QUÉ ES EL BENCHMARKING?

Existen varios autores que han escrito sobre el tema del Benchmarking. A continuación se presentan algunas definiciones:

Fred Bowers, directivo del programa empresarial de benchmarking de Digital Equipment Corporation, quien ha definido una definición futurista del método. Lo define como el proceso a través del cual las organizaciones aprenden, sobre la base del aprendizaje humano.

Según Robert C. Camp, El Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.

Para Bengt Kallöf y Svante Östblom, El Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

Se han propuesto varias definiciones para el benchmarking, pero una de ellas, desarrollada por la Comisión Directiva International Benchmarking Clearinghouse del APQC, ha obtenido consenso entre unas 100 compañías:

El Benchmarking es un proceso de evaluación continuo y sistemático; un proceso mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, a fin de obtener información que pueda ayudar a la organización a mejorar su performance.

Michael Spendolini lo define: El Benchmarking es un procesos sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de

las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional.

En esta definición, la mayor parte de las organizaciones y funciones deberían encajar fácilmente. Así mismo, esta definición abarca todos los esfuerzos de negocios posibles, desde productos y servicios a procesos de apoyo. Contienen las siguientes palabras útiles como las siguientes:

*Evaluación:* El primer objetivo del benchmarking es evaluar un proceso. Por esta razón las mediciones son necesarias, los resultados tienen que ser medidos. Medir constituye la esencia del benchmarking. Al evaluar un punto de referencia, la orientación es hacia una práctica comercial o un proceso de trabajo, debido a que sólo lograrán mejoras en una organización realizando ajustes en los procesos actuales. Esto significa que para que el benchmarking resulte una herramienta de evaluación eficaz debe empezar con la práctica antes de determinar el sistema que medirá mejor.

*Continuo.* El benchmarking requiere de evaluaciones continuas debido a que desafortunadamente, sus competidores no van esperar a que usted los alcance. Aunque la búsqueda continua de mediciones tal vez parezca una carga, sólo unos cuantos profesionales se oponen a buscar constantemente las mejores prácticas, debido a que la gran mayoría sabe que el intercambio continuo de ideas es necesario para que una industria mejore.

*Mejores prácticas.* El proceso de benchmarking se concentra en las actividades más exitosas. Es por eso que es más que un análisis de competencia. El objetivo es aprender no simplemente qué se produce, sino también cómo se produce, además de identificar las mejores prácticas, los socios más convenientes para el benchmarking no son necesariamente los competidores directos de la empresa, sino los que marchan a la vanguardia sin importar en qué área destacan.

*Sistemático.* El benchmarking no es un método arbitrario de reunir información. Más bien se trata de un proceso sistemático, estructurado paso por paso, para evaluar los métodos de trabajo en el mercado. Como señala Spendolini (1992, p.12) “Los empleados no tienen que inventar o ajustar el benchmarking a sus necesidades particulares o idioma departamental. Existe consistencia entre las funciones organizacionales y las ubicaciones, así como un conjunto completo de expectativas respecto a los resultados realistas del benchmarking”. La clase de datos que el benchmarking proporciona permite a las empresas comparar sus productos, servicios y procesos de trabajo con los mejores.

*Mejoramiento.* Benchmarking constituye un compromiso con el mejoramiento debido a que es posible emplear la información recopilada en una variedad de formas y producir un efecto significativo en las operaciones de la organización. Los resultados de objetivos de benchmarking se convertirán en la base de los objetivos de corto plazo consistentes con la realidad del mercado. Por esta razón se utilizan para anticipar tendencias en los negocios y descubrir oportunidades de innovación.

Si tomamos en cuenta los aspectos importantes que tiene cada una de estas definiciones podemos decir que el benchmarking es un proceso sistemático y continuo que sirve para determinar fortalezas y debilidades de una organización, a través de la comparación con la competencia, con el fin de encontrar las mejores prácticas que pueden conducirnos a un desempeño excelente.

## **2.2 ¿POR QUÉ UTILIZAR EL BENCHMARKING?**

Las organizaciones emplean el benchmarking con diferentes fines. Algunas organizaciones posicionan como parte total de un proceso global de solución a problemas con el claro propósito de mejorar la organización. Otras posicionan el

benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.

Las organizaciones que empiezan el benchmarking con un claro propósito u objetivo, tiene un éxito mayor que las que emprenden el esfuerzo del benchmarking sin un sentido de propósito o de dirección.

Algunas de las razones por las cuales las empresas utilizan el benchmarking son las siguientes:

- *Planificación estratégica:* El benchmarking es una herramienta útil para recopilar información acerca del conocimiento del mercado, las probables actividades de la competencia, lo más avanzado en productos y servicios, la base de clientes, etc., las cuales son áreas importantes para que se lleve el proceso de la planificación estratégica. Este tipo de información puede moldear una estrategia en una dirección realista, o por lo menos ayudar a identificar los riesgos de hacer negocios en determinados mercados.
- *Pronósticos:* La información del benchmarking con frecuencia se utiliza para medir el estado del mercado y predecir las potencialidades de este. También proporciona información con respecto al giro que pueden estar dando participantes clave en el mercado, tendencias en el desarrollo de productos o servicios, patrones de comportamiento del consumidor, etc.
- *Nuevas Ideas:* El benchmarking es una fuente de ideas de negocios. Uno de los beneficios primarios de un benchmarking a gran escala es que expone a los individuos a nuevos productos, procesos de trabajo y formas de manejar los recursos de la empresa.
- *Comparación producto/proceso.* Una práctica común de la actividad del benchmarking involucra la recopilación de información sobre los productos o

procesos de los competidores o de las empresas excelentes. Esta información con frecuencia se recopila y se emplea como estándar de comparación para productos o servicios similares en la organización de benchmarking.

- *Fijación de objetivos:* El Benchmarking se usa como un medio para identificar las mejores prácticas. Aunque muchas organizaciones no apuntan realmente a lograr los mejores niveles o resultados, sí utilizan esta información para establecer objetivos específicos para sus productos o procesos. Estos objetivos pueden ayudarle a las organizaciones a acelerar sus curvas de desempeño a medida que luchan por una mejora continua.

## **2.3 CLASES DE BENCHMARKING**

El proceso evolutivo del benchmarking se ha asemejado al clásico modelo de desarrollo de una nueva disciplina de administración, a la manera de una “arte en transición hacia una ciencia”. Esta transición que ha tenido lugar a través de cuatro generaciones desde la época de la aplicación del estudio del supermercado de Taiichi Ohno, se puede publicar interpretar a la luz de la publicación de la práctica del benchmarking en Xerox Corporation a fines de la década de los ochenta, como respuesta a la obtención, por parte de esta última compañía, del Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige, en 1989.

La primera generación de benchmarking puede ser considerada como una ingeniería de inversión orientada al producto o un análisis competitivo de productos. En esta generación las comparaciones entre las características de los productos, su funcionalidad y su performance se efectuaban con productos o servicios similares de los competidores.

La ingeniería de inversión de los productos, que tiende a ser un enfoque técnico, basado en la ingeniería para las comparaciones entre los productos, incluye el

desarrollo y el análisis de las características técnicas del producto. En cambio el análisis competitivo del producto compara los aspectos relacionados con el mercado, a fin de evaluar las capacidades relativas de los productos competitivos ofrecidos.

La segunda generación, “el benchmarking competitivo”, fue transformada en una ciencia en Xerox durante la década de 1976-1986. El benchmarking competitivo trascendió las comparaciones orientadas al producto para incluir la comparación de los procesos con aquellos de los competidores. Xerox desarrolló esta capacidad después de haber descubierto que los costos de fabricación de los productos igualaban los precios de la venta de los productos de los competidores.

La tercera generación se desarrolló durante el período 1982-1988, a medida que las empresas líderes en calidad reconocían que podían aprender más fácilmente de las compañías que estaban fuera de sus industrias que del análisis de la competencia. La ausencia de toda restricción para compartir la información ha conducido a un profundo cambio, que ha ampliado las aplicaciones del benchmarking: en lugar de centrarse solamente en los competidores, las empresas se concentran en compañías independientes de la industria, con sólidas prácticas y métodos reconocidos. Sin embargo este cambio, también ha requerido un conocimiento más profundo de las analogías entre empresas que pueden parecer superficialmente diferentes, a fin de comprender cómo aplicar las lecciones aprendidas a través de estas fronteras entre industrias.

La cuarta generación es citada como el benchmarking estratégico, el cual es un proceso sistemático para evaluar las alternativas, implementar estrategias y mejorar la performance, interpretando y adaptando las estrategias de éxito de otros asociados que participan en una alianza empresarial. Buzz Fitzgerald, director general de Bath Iron Works, optó por el Benchmarking estratégico cuando al término de la guerra fría se planteó la necesidad de implementar una nueva estrategia operativa.

Una futura generación de benchmarking consiste en su aplicación global o mundial, donde las diferencias entre los procesos, cultura y comercio internacional de las compañías sean superadas y se comprende su implicación para el mejoramiento de los procesos empresariales. En la actualidad, sólo unas pocas compañías líderes están trabajando sistemáticamente sobre estos temas como parte de su proceso de planificación estratégica. A través de estas generaciones del benchmarking, se ha producido un cambio en el modelo de competencia de las empresas.

### **Benchmarking interno**

El benchmarking interno es una forma de benchmarking colaborador que muchas grandes empresas utilizan para identificar las prácticas del mejor en casa y extender el conocimiento sobre estas prácticas en otros grupos de la organización. Hay un par de razones que lo aconsejan. Primera, permite al equipo de benchmarking culminar la curva de aprendizaje, es decir, desarrollar o acrecentar su base fundamental de conocimientos sobre el tema estudiado, con la ayuda de sus colegas, que tendrán menos reservas sobre el hecho de compartir informaciones que sus equivalentes de otras compañías. Segunda, permite al equipo de benchmarking ofrecer más a los directivos de las compañías objetivo externas cuando se les pide que cooperen a colaboren en un estudio.

### **Benchmarking competitivo**

El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización. Un cuadro sinóptico del benchmarking competitivo, tal como lo práctico Xerox se muestra a continuación:

Benchmarking	Competitivo
Su propia organización	Sus competidores
& Lo que esta usted haciendo	& Lo que ellos están haciendo
& Cómo lo está haciendo	& Cómo lo están haciendo
Qué tal lo está haciendo	& Qué tal lo están haciendo
Resultado: Aumento del conocimiento de su organización	Resultado: Aumento del conocimiento de sus competidores

*Benchmarking competitivo. (fuente: Xerox Corp)*

Este tipo de benchmarking es de gran utilidad cuando se busca posicionar de los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado. En la mayoría de los casos, las organizaciones que son analizadas por el benchmarking emplean tecnologías y prácticas comerciales que son idénticas a al menos similares a las de usted. En muchos casos, las lecciones que se aprenden de los competidores se pueden aplicar a su organización sin muchas traducciones.

Otra ventaja del benchmarking hecho con los competidores es que tal vez ellos hayan llevado a cabo sus propios estudios de benchmarking y quizá quieran intercambiar información.

### **Benchmarking funcional (genérico)**

El benchmarking funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de su organización. El objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado la reputación de excelencia en el área específica que se esta sometiendo a benchmarking. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta interés por la investigación y los datos compartidos, debido que no existe el problema de confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también

existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del “no fue inventado aquí” que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria.

## 2.4 LOS BENEFICIOS DEL BENCHMARKING

Hay muchas formas de describir los beneficios a obtener de benchmarking. Sin embargo son esperables cinco beneficios fundamentales:

<u>Sin benchmarking</u>	<u>Con benchmarking</u>
<p>&amp; Definición de las necesidades de los clientes</p> <p>Con base en el historial o en sensaciones propias</p> <p>Percepción</p> <p>Baja adaptación</p>	<p>Realidad del mercado</p> <p>Evaluación objetiva</p> <p>Alta conformidad</p>
<p>&amp; Las mejores prácticas de la industria</p> <p>No fue inventado aquí</p> <p>Pocas soluciones</p> <p>Promedio del progreso de la industria</p> <p>Actividad frenética de seguir a la competencia</p>	<p>Búsqueda proactiva del cambio</p> <p>Muchas opciones</p> <p>Descubrimiento de la práctica de negocios.</p> <p>Desempeño superior</p>
<p>&amp; Calibrar la Productividad</p> <p>Perseguir los proyectos preferidos</p> <p>Falta de comprensión de los puntos fuertes y débiles</p> <p>Vía de la solución más fácil</p>	<p>Solución a problemas reales</p> <p>Comprensión de los resultados.</p> <p>Basado en las mejores prácticas de la industria.</p>
<p>&amp; Establecimiento de metas y objetivos específicos.</p> <p>Creencia de un centro de atención externo</p> <p>Reactivo</p> <p>Industria retrasada</p>	<p>Creíble e indiscutible</p> <p>Proactivo</p> <p>Industria líder</p>

& Hacerse competitivos	
Centro de atención interno	Comprensión concreta de la competencia
Cambio evolutivo	Nuevas ideas de prácticas y comprobadas
Bajo compromiso	Alto compromiso

*Beneficios fundamentales para utilizar el benchmarking.*

- Aumentar la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, de manera correcta y desde el principio.** El esfuerzo de una función para satisfacer las necesidades finales del consumidor usuario esta integrado por muchos procesos internos diferentes. Cada proceso individual debe satisfacer las necesidades de su cliente, hasta que en definitiva el cliente externo quede satisfecho. El proceso de trabajo individual típico, tanto si se trata de entregar un producto físico o un servicio a un cliente, está compuesto de tres pasos básicos: Existe un insumo, un paso de procesamiento y una producción. La producción tanto si se trata de un producto o un servicio, se espera que satisfaga el proceso del siguiente cliente en espera y en definitiva las necesidades del usuario final. Benchmarking confirma la creencia de que existe la necesidad del cambio. Lo hace en el contexto de buscar satisfacer las necesidades de los clientes con el fin de permanecer competitivos y con el fin de hacerlo bien a la primera vez. El benchmarking ayuda a revelar lo que se necesita para alcanzar las metas organizacionales buscando afuera las mejores prácticas para satisfacer de manera eficiente a los clientes. Camp (1989) señaló, las mejores prácticas de la industria no existirían si no las prefieran los usuarios finales.
- Garantizar que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo.** Los procesos de benchmarking originan una conciencia del mundo externo. Su mayor valor es el aprendizaje de las prácticas utilizadas por otros

y que son, mejores que las utilizadas internamente en la empresa. Los hallazgos externos se utilizan en forma directa o se usan para modificar o mejorar o adaptar prácticas externas, para proporcionar un cambio interno útil y mejorar la eficiencia y la efectividad.

- **Calibrar la verdadera productividad.** La verdadera productividad es el resultado de que todos los empleados en la empresa solucionen problemas reales. Esto sólo sucede cuando existe un conocimiento claro de lo que la empresa hace bien y una percepción real de la forma en que otras organizaciones llevan a cabo funciones comparables. El benchmarking ha demostrado ser un proceso confiable para obtener dicha información básica y convertirla en acciones que darán como resultado una verdadera productividad. Por consiguiente el benchmarking es una forma proactiva de producir el cambio. La organización comprende sus puntos fuertes, reconoce sus debilidades y sabe cómo el mundo externo lleva a cabo mejor esas prácticas que requieren modificación. Benchmarking restituye la propiedad de la fuente para las metas que aseguran la satisfacción del cliente, incluyendo calidad, costo y oportunidad.

- **Establecer metas y objetivos efectivos.** Benchmarking es una alternativa a la forma tradicional de establecer metas y objetivos. Mientras que la fijación de metas es un proceso continuo de evaluación, la concentración en el ambiente externo como la base para esas metas es la única forma efectiva de completar esa tarea.

No existe una base más creíble para las metas que hacer que se basen en lo mejor de la industria. Esta base sencilla para la fijación de metas termina con todos los debates internos sobre los blancos a seguir. Si las metas se basan en lo mejor de la industria no sólo satisfacen las necesidades de los clientes sino que además no son discutibles.

También existen beneficios de comportamiento en el uso de benchmarking para la fijación de metas. Si los niveles de desempeño están unidos a los del líder funcional en un campo o profesión, entonces la totalidad de las energías de la organización tienen que dirigirse hacia ese centro de atención individual. El resultado es que el proceso del benchmarking también fomentará en forma directa, o como una secuela el trabajo en equipo efectivo de la organización al concentrarse en sus prácticas externas.

- ***Volverse más competitivos.*** Benchmarking proporciona una mayor conciencia de los productos, costos, procesos que aseguran la elaboración de planes efectivos para entregarlos. Es la ruta a la ventaja competitiva. El constante enfoque centro de atención externo y la prueba de ideas, métodos, prácticas y su incorporación a planes y programas para su entrega, es el enfoque individual para asegurar la competitividad a largo plazo. Para hacerse competitivos es necesario comprender la competencia. El centro de atención sobre el producto de los competidores directos es un punto de atención de Benchmarking. El examinar un amplio espectro de industrias en búsqueda de prácticas y tecnologías ya probadas es lo que proporciona la competitividad definitiva. Una posición competitiva de liderazgo significa que se han capitalizado los puntos fuertes de los procesos donde quiera que se hayan puesto en práctica. El proceso de benchmarking por su propia naturaleza, reta la forma actual de hacer negocios al atraer nuevas ideas y prácticas del exterior. Estas nuevas prácticas se usan para crear las estrategias funcionales y planes de negocios con base en el conocimiento obtenido del benchmarking. Más tarde se convierten en compromisos, recursos y planes de acción en el ciclo de elaboración de presupuestos. Este proceso de puntos de vista externos, hallazgos, formulación de estrategias y compromisos con planes es lo que en definitiva da como resultado llegar a ser competitivos.

## **Beneficios para los Administradores.**

En primer lugar, el benchmarking es capaz de aumentar el desempeño de los administradores porque les permite capturar las mejores prácticas de otras industrias e incorporarlas a sus propias operaciones. En segundo término, proporciona a la gente que participa en el proceso tanto el estímulo como la motivación para mejorar su rendimiento, a medida que aumenta su conciencia e interés en el mejoramiento del proceso. El mayor valor que ofrece el benchmarking es descubrir nuevas percepciones mediante el aprendizaje de prácticas que otros emplean y que son mejores que aquellas actualmente en uso.

El benchmarking también aumenta la posibilidad de que un administrador logre llevar a cabo un avance importante derivado de una nueva percepción de un proceso o tecnología. A todos nos viene bien un poco de éxito personal. Incluso si no se alcanza el progreso significativo requerido, el benchmarking establecerá sin duda alguna una red personal que le ofrecerá oportunidades de mejoramiento personal que le ofrecerá oportunidades de mejoramiento potencial.

## **2.5 INDICADORES DE ÉXITO DEL BENCHMARKING**

El Benchmarking no es un asunto fácil. Previamente se deberían tomar en cuenta muchas cosas. En el libro de Robert Champ están catalogados los indicadores de éxito para el Benchmarking. Están en la lista siguiente:

- Un compromiso activo hacia el Benchmarking por parte de la dirección.
- Existen objetivos sobre el proyecto de Benchmarking definidos y expresados claramente.
- Un entendimiento claro y extenso de la forma de trabajo propia entendido como la base para comparar con las mejores prácticas en la industria.
- Voluntad para modificar y adaptarse a través de los descubrimientos de Benchmarking.

- Darse cuenta de que la competencia está cambiando y que es necesario anticiparse.
- Voluntad para compartir las informaciones con los socios de Benchmarking.
- Enfocar el Benchmarking primero a los procesos óptimos en la industria y luego aplicarlo.
- Un grupo de empresas principales y su mejor funcionamiento que son líderes reconocidos.
- Apoyo al proceso de Benchmarking.
- Estar abierto a ideas nuevas con creatividad y aplicar innovaciones a procesos actuales.
- Conclusiones justificadas por datos recogidos durante el proyecto.
- Un esfuerzo continuo y la institucionalización del Benchmarking.

## **2.6 CALIDAD TOTAL Y EL BENCHMARKING**

Son muchas las empresas que han fracasado en el intento, pues cambiar la cultura y los hábitos de una organización es muy difícil, de manera que mantener la motivación y el esfuerzo necesarios para hacer parte de la empresa un programa de éstos, requiere el compromiso, la dedicación y el esfuerzo constante de la alta gerencia. Debe llegar a formar parte del estilo de vida de todos los miembros de la organización y requiere que todas las personas en puestos de mando no distraigan nunca su atención al cumplimiento de los objetivos.

Todos los miembros de la organización tienen que tener claro que se va a producir un cambio instantáneo al momento de comenzar los esfuerzos por mejorar la calidad pero que va a algunos años para que sea permanente. El resultado de la mejora de la calidad es que todo lo demás se mejora, desde las ventas hasta la impuntualidad y el ausentismo. Se dice, que los trabajadores además de pies y manos también tienen cerebro-inteligencia, por no hablar de

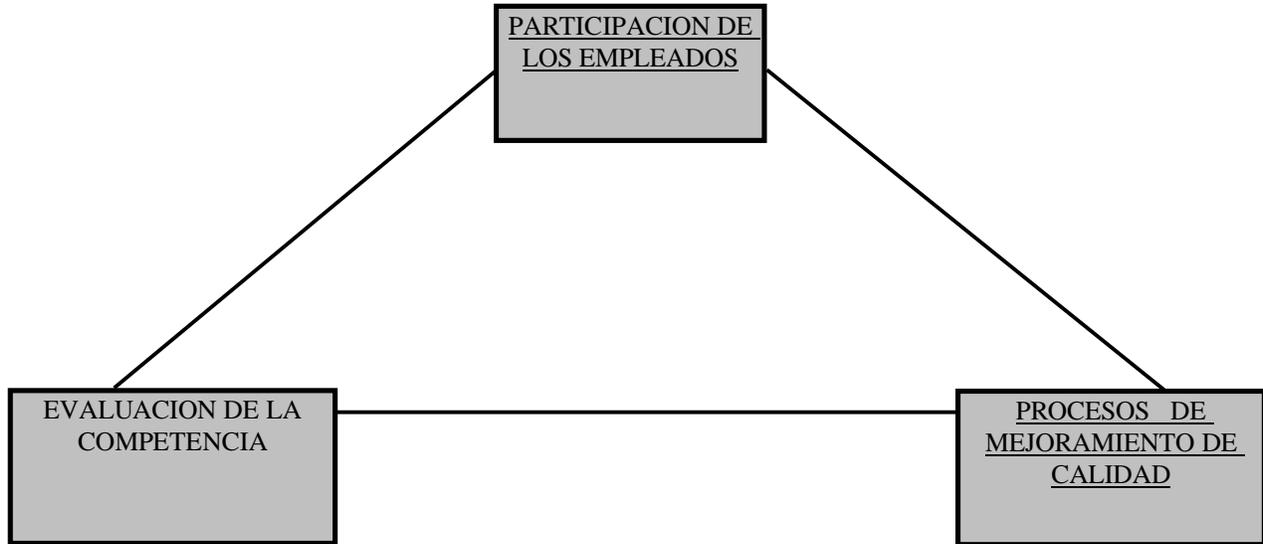
sentimientos y alma, por lo que además de ser susceptibles a ser capacitados, pueden ser desarrollados. Así entendemos que “La empresa tendrá un verdadero avance cuando todo su personal se desarrolle”.

El mejoramiento de la calidad, es decir, el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente así como el interés y la participación de el empleado, se aceptan por lo general como los dos elementos básicos de la administración de la calidad total, ¿por qué?. Para ejecutar de manera efectiva la calidad total una empresa tiene que lograr unir a sus empleados bajo el lema de mejoramiento continuo como el medio para alcanzar niveles más altos de satisfacción del cliente y productividad. La pregunta se transforma a: ¿En qué tipos de esfuerzos deben concentrarse los empleados para mejorar de manera continua.

De este modo el benchmarking se convierte en una herramienta para la calidad total debido a que proporciona el medio para que una organización identifique aquellos procesos que darán una ventaja sobre sus competidores. Por esta razón el Benchmarking es un elemento clave de cualquier estrategia de calidad total.(FIGURA 1.1)

Las compañías que aspiran a ser consideradas como de clase mundial dentro de la nueva economía tendrán que dominar el benchmarking por que es la mejor forma de llevar a cabo cualquier proceso de mejoramiento continuo. Ayuda a una organización a determinar los aspectos más importantes a mejorar así como los caminos más convenientes para lograrlo.

Por lo pronto debido a que se reconoció al Benchmarking como una herramienta clave de calidad, el concepto fue incorporado. Como observa Gregory Watson un asesor de benchmarking que trabaja para el American Productivity and Quality Center, la cuestión ya no es si las organizaciones de TQM deben conducir estudios del Benchmarking, sino cómo deben llevarlos a cabo.



*FIGURA 1.1 Administración de la Calidad Total.*

## **2.7 BENCHMARKING EN LOS RECURSOS HUMANOS.**

La tendencia en el mundo es que en el área de los recursos humanos estamos acostumbrados a entrenar y capacitar a la gente para que realice sus funciones así como llevar acabo encuestas de satisfacción. En la actualidad eso ya no puede ser. Las empresas necesitan aprendices, gente consciente de que deben estar aprendiendo continuamente y no para crecer o para tener un mejor puesto, sino para ser capaces de mantenerse en su posición. En este sentido se debe cambiar el modelo mental, dejar el esquema tradicional de capacitación y avanzar hacia sistemas de aprendizaje, porque a las empresas ya no les interesa si se están impartiendo 10 o 20 cursos, lo que quieren saber es la manera cómo se está modificando el aprendizaje de la gente. Una de las alternativas que se tiene para adquirir este aprendizaje es incorporar a la gente para que forme parte de un proyecto, otra alternativa es que participe en estudios de benchmarking y aprenda las mejores prácticas de otros. Con la utilización de esta nueva forma de aprendizaje la empresa deja de desempeñar un papel paternalista en la capacitación del empleado y éste asume su compromiso que asume su propio aprendizaje.

Esta herramienta es uno de los grandes elementos para que pueda surgir un cambio en los recursos humanos, ya que al compararse con los principales competidores o con aquellas compañías que han sido reconocidas en esta área, se pueden conocer cuales son las actividades o prácticas existentes dentro de esas organizaciones, con el fin de alcanzar el nivel competitivo más alto.

Una de las grandes tareas de los recursos humanos, es hacer que el personal brinde un alto desempeño, eso es lo que más diferencia una empresa de otra, partiendo siempre de la base que nuestros principales clientes y los más importantes, son todo el personal de la compañía.

Este es un gran reto de los recursos humanos para que atienda en forma preventiva y proactiva la dimensión humana, conociendo cuáles de sus resistencias e inercias son las que provocan que no se lleve un buen desempeño.



## **GENERALIDADES DE LA CALIDAD**

## **CAPÍTULO III. GENERALIDADES DE LA CALIDAD**

### **3.1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD**

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.

En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides Egipcias, los frisos de los templos griegos, etc. Sin embargo, la Calidad Total, como concepto, tuvo su origen en Japón donde ahora es una especie de religión que todos quieren practicar.

Durante la Edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación (las sedas de damasco, la porcelana china, etc.) Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano.

Con el advenimiento de la Era Industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción. La era de la revolución industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de la alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario (el objeto de la inspección simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a los estándares deseados).

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo es producción. Con las aportaciones de Taylor la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente.

El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva, dichos procedimientos hasta ahora han ido evolucionando.

El control de la calidad se practica desde hace muchos años en Estados Unidos y en otros países, pero los japoneses, enfrentados a la falta de recursos naturales y dependientes en alta grado de sus exportaciones para obtener divisas que les permitieran comprar en el exterior lo que no podían producir internamente, se dieron cuenta de que para sobrevivir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionales como Estados Unidos, Inglaterra y Francia.

Lo anterior los llevó a perfeccionar el concepto de calidad. Para ellos debería haber calidad desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por todas las acciones, no sólo las que incluyen el proceso de manufactura del producto, sino también las actividades administrativas y comerciales, en especial las que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente incluyendo todo servicio posterior.

Cabe señalar que en el año de 1973 en México se introduce esta nueva filosofía, el organismo principal que surgió como líder en la difusión de la calidad fue el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECA) .

## 3.2 DEFINICIONES.

Existen muchas definiciones de calidad entre las cuales tenemos:

### **Joseph M. Juran**

Define la calidad como “cumplimiento de requisitos y adecuación al uso”. Su enfoque lo denomina como: “Trilogía de la calidad”, este concepto consiste en que la administración por calidad radica en tres procesos orientados hacia lograr la calidad:

*Proceso 1:* Planeación de la calidad. Es aquel proceso en el que hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad.

Resultado final: es un proceso capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación.

*Proceso 2:* Control de calidad. Es aquel que permite realizar las metas de calidad durante las operaciones.

Resultado final: Conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.

*Proceso 3:* Mejoría de la calidad. Es aquel que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño.

Resultado final: Conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores que aquellos que se han planeado para las operaciones.

### **Philip Crosby**

Dice que la calidad se debe definir como algo tangible, no como un valor abstracto y filosófico. Para él la calidad es el cumplimiento de especificaciones. Sostiene, asimismo, que hay calidad o que no la hay, y que no es válido hablar de alta calidad o de baja calidad. Si las especificaciones no se cumplen simplemente no hay calidad. Los catorce pasos de Philip Crosby son los siguientes:

*Paso 1.* Compromiso en la dirección. Un agente de cambio corporativo debe convencer a la cabeza operativa de la empresa de que:

- & La calidad no es gratis.
- & La no calidad consume anualmente 10 a 20% de los ingresos por ventas.
- & La responsabilidad que tiene el director de la calidad en la empresa.

*Paso. 2* Equipo para el mejoramiento de la calidad. El director convoca a sus directores de área para que:

- & Definan la calidad en la empresa.
- & Rectifiquen su actitud ante los defectos y errores de calidad.
- & Proporcionen algunos subalternos para integrar el equipo.
- & Participen en la implantación del resto del programa.

*Paso 3.* Medición. Deben definirse medidores concretos de la calidad, primero a nivel corporativo, después por áreas y por último medidores departamentales.

*Paso 4.* El costo de la calidad. Usualmente los gerentes lo subestiman en tan solo el 2% sobre ventas.

*Paso 5.* Crear una conciencia sobre la calidad. Lo más importante es cambiar la actitud tercermundista previa de “ahí se va”, por la propuesta” para mí solo la calidad total”.

*Paso 6.* Acción correctiva. Al llegar a este punto se inician los círculos de calidad o su equivalente: cada supervisor conjuntamente con su personal busca remediar los errores o defectos generados en su departamento.

*Paso 7.* Planificar el día de cero defectos. Un subcomité del equipo de mejoría prepara un plan de celebración que reúne eficacia, costo, festividad del evento.

*Paso 8.* Educación del personal. Esta capacitación tiene la finalidad de interesar a los mandos inferiores en la filosofía de cero defectos, explicarles la dinámica del día de cero defectos para que colaboren entusiasmando a sus subalternos y prepararlos para que motiven y dirijan a su personal.

*Paso 9.* El día de cero defectos. El objetivo es transmitir a las bases laborales la decisión gerencial de no tolerar complacientemente más defectos.

*Paso 10.* Fijar metas. Cada supervisor se reúne con su personal y fijan metas concretas a lograr para prevenir defectos, durante los próximos 30 a 90 días.

*Paso 11.* Eliminar las causas de error. Se pide al personal que informe de inmediato de cualquier causa de defecto que perciba y que no pueda resolver personalmente.

*Paso 12.* Reconocimiento. Se establece un programa de incentivos para los logros importantes, los premios buscarán más los reconocimientos que aspectos monetarios.

*Paso 13.* Consejo de calidad. Con el personal experto se forman consejos de asesoría de calidad que fungirán como dinamizadores del equipo de mejoría.

*Paso 14.* Repetir todo el proceso. Esta repetición del proceso garantiza su seriedad y su institucionalidad, es decir, nuestro esfuerzo no fue un capricho sino un compromiso serio y sostenido de generar calidad.

### **Doctor W. Edwards Deming.**

No da una definición específica de la calidad, más bien lo plantea como problema y hace un sinnúmero de preguntas molestas, pero muy efectivas: ¿Cómo define la calidad de cada uno de sus productos? ¿Cómo puede usted decir si su producto o servicio es bueno? ¿Tiene usted definiciones operacionales para la

calidad? Y sugiere 14 puntos que son las guías para que la administración de empresas mejore la eficacia de sus operaciones y satisfacción del personal y de sus clientes.

Los catorce puntos son aplicables tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas empresas de servicio así como en las de transformación. También son aplicables a una división dentro de una empresa:

- & Establecer el propósito de mejorar constantemente el producto y el servicio, con la meta de ser competitivos y seguir en el mercado.
- & Adoptar la nueva filosofía: estamos en una nueva era económica. Ya no podemos vivir con retrasos, errores, materiales defectuosos y personas poco idóneas para el puesto.
- & Ya no depender de la inspección masiva. En su lugar se debe obtener evidencia estadística, puesto que la calidad se consigue en la línea de la producción y no a través de la inspección.
- & Terminar con la práctica de hacer negocios teniendo como base los precios de la marca.
- & Descubrir problemas en el sistema y mejorarlo. Este es el trabajo que la administración debe hacer continuamente.
- & Implantar métodos modernos de capacitación para cada puesto.
- & Generar métodos modernos de supervisión, ya que este pertenece al sistema y es responsabilidad de la administración. Se deben eliminar barreras que no permitan que el trabajador realice su trabajo con orgullo.
- & Erradicar el miedo para que cada quien pueda expresarse libremente acerca de lo que no esta bien.
- & Borrar las barreras entre los departamentos: el personal de investigación, diseño, ventas y producción debe trabajar como un equipo para pronosticar y entender los problemas de producción.
- & Desterrar los lemas, metas numéricas y cartelones para los trabajadores cuando estos no estén acompañados de indicaciones acerca de cómo hacer los trabajos.

- & Eliminar estándares de trabajo de cuotas numéricas con respecto a la cantidad. Esto debe basarse con supervisión de ayuda y servicio y se debe comunicar lo que la administración esta haciendo a fin de mejorar los sistemas y métodos de trabajo.
- & Quitar las barreras que impiden que el trabajador sienta orgullo por el nuevo desempeño de su trabajo.
- & Implantar un programa agresivo de educación y capacitación.
- & Comprender a todo el personal de la empresa en la tarea de transformarla, ya que es tarea de todos; y crear una estructura en alta dirección que impulse día a día los trece puntos anteriores.

### **Doctor kaoru Ishikawa**

No establece una definición concreta de calidad, aunque sí aclara su concepción del control total de calidad.

El doctor Ishikawa resalta el papel de la gerencia alta y media de manera importante al hablar acerca de que debe hacer y que no. Algunos de sus conceptos:

“Si no hay liderazgo desde arriba, no se insista en el CCT”.

“El CC no puede progresar si la política no es clara”.

“Organización significa claridad de responsabilidades y autoridad“. La autoridad se puede delegar pero no así la responsabilidad”.

“El CC no puede progresar sin la cooperación de la gerencia media”.

“Esfuércese por ser una persona que no tiene que estar siempre físicamente presente en la compañía, pero que, sin embargo es indispensable para la empresa”.

“Quien sea incapaz de manejar a sus subalternos, no es tan bueno como se cree. Quien sea capaz de manejar a sus superiores, podrá considerarse como una persona competente”.

### **Doctor Armand V. Feingenbaum.**

El verdadero padre del concepto de calidad total la define como un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en un organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad, con el fin de hacer posible la mercadotecnia, la ingeniería, la fabricación y el servicio, a satisfacción total del consumidor y a nivel más económico.

Ahora conviene analizar en qué se parecen y en qué se diferencian en cuanto algunos factores principales, sin pretender un análisis exhaustivo, esto es más fácil mediante el siguiente cuadro sinóptico:

<b>Dimensión</b>	<b>Deming</b>	<b>Juran</b>	<b>Crosby</b>	<b>Ishikawa</b>
<b>Definición de calidad</b>	<b>Conformidad a especificaciones. Innovación continua de producto.</b>	<b>Conformidad a especificaciones, adecuación al uso.</b>	<b>Conformidad a especificaciones cumplimiento de requisitos.</b>	<b>Uniformidad en el propósito del producto. Búsqueda de satisfacción del consumidor.</b>
<b>Por que la preocupación acerca de la calidad.</b>	<b>Posición competitiva</b>	<b>Utilidades/calidad de vida.</b>	<b>Utilidades</b>	<b>Calidad. Calidad de vida. Posición competitiva.</b>
<b>Metas del sistema</b>	<b>Mejorar la posición competitiva</b>	<b>Disminuir costos de calidad</b>	<b>Disminuir costos de calidad (cero defectos), incumplimiento.</b>	<b>Mejoramiento continuo.</b>
<b>Meta de calidad</b>	<b>Cero defectos</b>	<b>Minimizar el costo de calidad.</b>	<b>Cero defectos.</b>	<b>Cero defectos.</b>
<b>Como seleccionar proyectos.</b>	<b>Análisis de Pareto basado en defectos.</b>	<b>Análisis de costos.</b>	<b>Análisis de costos.</b>	<b>Análisis de costos. Necesidad del consumidor.</b>

<b>Como medir la mejora.</b>	<b>Mediciones directas.</b>	<b>Datos del costo de calidad.</b>	<b>Datos del costo de calidad, mediciones directas y madurez.</b>	<b>Mediciones directas.</b>
<b>Rol del Depto. de Calidad.</b>	<b>Bajo</b>	<b>Amplio</b>	<b>Moderado.</b>	<b>Bajo</b>
<b>Rol de la alta Admón.</b>	<b>Liderazgo Participación.</b>	<b>Liderazgo. Participación.</b>	<b>Debe sostener cero defectos.</b>	<b>Breakthroughs y mejorías.</b>
<b>Rol o función de los trabajadores.</b>	<b>Control y mejoría.</b>	<b>Moderado (control).</b>	<b>Moderado (participación).</b>	<b>Control y mejoría.</b>
<b>Énfasis del costo de calidad</b>	<b>Ninguno</b>	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>
<b>Análisis Estadístico</b>	<b>Mucho uso</b>	<b>Para ejecutivos menores.</b>	<b>Mixto</b>	<b>Alto uso</b>

Si hiciéramos un resumen general quizás los puntos de coincidencia parecerían los siguientes:

Similitudes.

- & El cliente es lo más importante.
- & Hay que prevenir, no corregir.
- & Reducir los costos y desperdicios en general.
- & Resultados a largo plazo. No hay caminos cortos para alcanzar la calidad.
- & Participación e involucramiento de todo el personal.
- & Hay que trabajar en equipo.
- & Medir los resultados.
- & Se requiere el compromiso y el apoyo de alta dirección.
- & Instituir programas de capacitación y desarrollo efectivos y intensos.
- & Crear conciencia de la necesidad.
- & Tener un proceso y herramientas para el mejoramiento sistemático y permanente.

El orden no necesariamente implica la jerarquía y mucho dependerá del tipo de estructura, cultura de la organización y otras condiciones.

### 3.3 SERVICIO

#### 3.3.1 Definición.

El SERVICIO: Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

#### 3.3.2 Características del Servicio

Fundamentalmente existen cuatro características que distinguen a los servicios.

& La *intangibilidad*: los servicios son intangibles; Como dice Batenson (1977), los servicios son físicamente intangibles por que no pueden ser tocados, saboreados, olfateados y son además mentalmente intangibles porque pueden ser difíciles de comprender por la mente. La intangibilidad es posible la única característica en común de todos los servicios y la que supone un mayor riesgo para los consumidores. Este riesgo se puede manifestar como el temor al verse insatisfechos tras la adquisición de un servicio, bien por haber pagado un precio demasiado alto, bien por no haber respondido a sus expectativas. Esto justifica el hecho de que ante la dificultad de evaluar un servicio ofrecido, la empresa tiende a ofrecer al cliente algo tangible con lo que asociar el servicio, como una buena apariencia física del establecimiento y de los empleados.

& En la mayor parte de los servicios, su producción es *inseparable* de su consumo. Como dice Regan, los bienes son primero producidos, luego vendidos y después consumidos, mientras que los servicios primero son vendidos y luego producidos y consumidos simultáneamente. Esta característica tiene importantes implicaciones desde el punto de vista de las estrategias del marketing. Dado que la presencia del cliente debe estar

integrada en el proceso de prestación del servicio, una clave para la organización esta en el personal que tiene contacto con él.

- & Otra característica diferenciadora es la *heterogeneidad* o la dificultad de su estandarización. Como dicen Parasuraman, Zeithaml, y Berry “la heterogeneidad hace referencia a la alta variabilidad potencial que existe en el desempeño de los servicios. El servicio puede variar de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de un día a otro. Además en el desempeño de un servicio siempre hay un elemento muy importante que es el factor humano, con lo que sus acciones y comportamientos son difícilmente estandarizables. Por otro lado, los consumidores encuentran más dificultades para valorar y hacer comparaciones de los precios y calidad de los servicios antes de adquirirlos.
  
- & La última característica más usualmente argumentada es el carácter *percedero* de los servicios. Rushton y Carson resaltan que los servicios no pueden ser producidos antes de ser solicitados y almacenarse hasta su demanda. El principal inconveniente es que los servicios deben consumirse cuándo son producidos, ya que son inventariables y las fluctuaciones en la demanda pueden ocasionar graves perjuicios.

Estas características distintivas de los servicios hacen que las estrategias deban ser adaptadas, y en este sentido al hablar de calidad de servicio hay que tener presentes dos cuestiones:

En primer lugar, para un consumidor la calidad de un servicio es mucho más difícil de evaluar que la calidad de un producto tangible. Esto significa que para las empresas será también más difícil conocer los criterios que utilizan los clientes para evaluar la calidad del servicio. Cuanto más inmaterial sea un servicio, más influencia tendrán sus aspectos tangibles (por ejemplo, la apariencia física), pues son más fáciles de evaluar para los clientes. En caso contrario, si las

características físicas están más presentes, el cliente apreciará más los factores intangibles (amabilidad, credibilidad, etc.)

En segundo lugar los clientes no sólo valoran la calidad de un servicio por el resultado final, sino también tienen en cuenta el proceso de recepción del servicio (por ejemplo, el interés, la simpatía, trato amistoso). Cuando un cliente valora la calidad de un servicio lo juzga todo, es decir lo que prevalece es la impresión de conjunto y no las acciones específicas.

El servicio es visto por el consumidor o cliente no por lo que se hace en términos de tiempo, para realizar una tarea o entregar un artículo, sino en términos cualitativos en “Cómo es hecho”; lo que implica que:

- & Se debe dar la capacidad de decisión a los empleados. Aquellos que van a realizar el servicio, los que van a establecer y mantener la relación con el cliente deben tener no solo las habilidades sino el conocimiento para hacer esto efectivamente.
- & Los valores de la organización son críticos dado que las interacciones se dan continuamente y generalmente sin una supervisión directa y con una fuerte influencia externa. Los valores de la organización deben ser simples, claros y entendidos por todos. Los valores deben ser prioridades que gobiernen las acciones y deben ser lo suficientemente fuertes para sobrevivir en la organización a través del tiempo.
- & El estilo gerencial debe ser de liderazgo. Se da a los empleados la autoridad necesaria para que respondan a presiones externas. Esto significa que la administración no debe controlar en forma autoritaria tradicional, sino que cambiar y entender que su función es ayudar a estas personas a que logren sus metas.

- & El cliente es el centro de todo esfuerzo, sin esto los roles funcionales y las demandas internas dominarán y evitarán que el cliente se sienta como un individuo cuyas necesidades son comprendidas.

### **3.4 CALIDAD DEL SERVICIO**

Es un hecho que los servicios ofrecidos por diferentes competidores cada vez incluyen menos factores intrínsecos de diferenciación. Es una vivencia generalizada, como usuarios a nivel personal o como clientes a nivel profesional, que la excelente calidad de servicio hace a los clientes fieles.

Cabe señalar que de un cliente satisfecho por el servicio, se consigue su recomendación a otros potenciales usuarios, aumentando así de una forma muy eficaz su compromiso personal con la empresa que le brinda el servicio y contribuyendo con las referencias para su buena imagen. No se debe olvidar que la recomendación es tanto más necesaria cuanto mayor sea la intangibilidad y la promesa del valor futuro del servicio.

Calidad de Servicio: Es el resultado de un proceso de evaluación donde el consumidor compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido.

En esta definición el concepto de expectativas se refiere lo que los clientes creen que el servicio debería ser y no con lo que podría ser, es decir las expectativas no son predicciones del servicio.

### 3.5 SERVICIO INTERNO Y EXTERNO

Para que la calidad sea total, es esencial prestar la mayor atención tanto a los servicios internos que mutuamente se prestan como a los servicios destinados al cliente. Sin embargo se puede ver que, con mucha frecuencia, las empresas tienden a posponer su interés por el servicio interno en detrimento por los segundos. Por otra parte, los servicios internos no son conscientes de que contribuyen al servicio prestado al cliente, por lo que no constituyen un fin por si mismos.

El autor Karl Albrecht dice: Si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar debe conseguir que funcionen dentro de la empresa. Sabiendo que las personas mejoran su rendimiento en una empresa cuando participan en ella y se les informa debidamente, y sabiendo que el hecho de sentirse comprometidas redundan en mejores resultados y una mejor calidad, por lo que la organización debe crear un ambiente que permita establecer relaciones basadas en la confianza mutua. Esto presupone una organización con un diálogo abierto, que tenga en cuenta a sus clientes y a su personal.

Si a sus empleados no se les vende la calidad del servicio que presta la organización y la importancia de sus aportes para brindarlo, no existe forma alguna de que puedan venderle servicio al cliente. Es por eso la gran importancia de crear la idea de que el cliente tiene prioridad y de que tomen en serio los esfuerzos que realiza la organización para que esto suceda.



## GENERALIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS

## **CAPÍTULO. IV GENERALIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **4.1 DEFINICIÓN.**

Según el autor Chiavenato la Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismas con una actitud positiva y favorable cuya finalidad es proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente.

### **4.2 EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES Y EL FACTOR HUMANO**

El ser humano dedica la mayor parte de su tiempo a trabajar y trabajando se relaciona con los otros, madura, aprende, mejora habilidades. Es, en definitiva, un poderoso catalizador de las emociones, pensamientos y valores.

Hay muchas definiciones de trabajo pero quizás la que está presente en nuestras organizaciones es aquella que lo considera como el esfuerzo humano cuyo fin consiste en producir servicios y bienes de consumo.

El modo de entender el factor humano en las organizaciones ha sido objeto de evolución: en un principio fue considerado meramente un factor productivo, concepción taylorista, hoy se caracteriza como un elemento estratégico de las organizaciones.

En las empresas modernas se considera a los empleados no sólo como el mejor recurso de la Compañía sino que son la Compañía. Una organización en la que los seres humanos que la integren no están implicados en el proyecto organizativo y sin una filosofía común suele ser víctima propicia de la ineficacia y la insatisfacción laboral y por ende está condenada al fracaso. Por ello la preocupación por los Recursos Humanos no debe ser una moda pasajera sino

que debe ser un capítulo vital en el desarrollo de cualquier empresa moderna que se precie, pues así le asegurará bienestar laboral y calidad de vida en el trabajo.

Desde siempre ha sido preciso gestionar a las personas para que funcionen las organizaciones. Poco a poco, las diversas formas de gestión se han ido profesionalizando. Los Recursos Humanos ha experimentado una serie de cambios tanto a nivel conceptual como práctico. Este cambio ha sido provocado porque las actitudes de los empleados, tanto respecto a su trabajo común como a la organización en la que trabajan constituyen una variable clave que afecta a la posibilidad misma de lograr los objetivos de cualquier empresa.

La evolución de la función de personal en general se aprecian claramente cuatro etapas:

#### 1. Administrativa. Autarquía

Su enfoque era de carácter burocrático, es decir, gestión día a día sobre datos del pasado, normas e instrucciones preestablecidas. El fin de la función de personal era exclusivamente la sujeción de la persona trabajadora a reglas establecidas.

#### 2. Relaciones humanas. Planes de desarrollo

Su enfoque era de carácter tecnocrático, es decir, se pretendía un intento de conciliación de intereses contrapuestos a base de una adecuada selección y adiestramiento, incentivos y correctas escalas salariales y calificación por méritos. El fin de la función de personal es la adaptación de la persona trabajadora a necesidades técnicas de la organización.

#### 3. Relaciones laborales. Conflictos y acuerdos

Su enfoque es de carácter socio-jurídico, caracterizado por el predominio del enfoque colectivo sobre el individual. Aquí los negociadores y laboristas sustituyen a seleccionadores y expertos en incentivos. El final de la función de

personal es la composición del conflicto mediante la negociación de condiciones de trabajo.

#### 4. Recursos humanos. Confluencia entorno europeo

Su enfoque es de carácter directivo. Se produce una búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para aumentar productividad, mejorar eficacia, crear cultura de empresa y asegurar compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales, dentro del cambiante marco laboral. El fin de la función de personal es la integración de la persona y de la organización.

Como podemos observar la función de Recursos Humanos ha evolucionado desde posturas disciplinarias y normativas, pasando por una etapa más técnica, hasta la presente en la que se prevalecen las políticas de desarrollo del personal.

La necesidad de adaptarse con rapidez a los cambios constantes refuerza la idea de la importancia creciente del factor humano. Como decía Vermot-Gaud - Lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene, son ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad. Todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar.

### **4.3 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La productividad humana no se limita a un tema de costos, sino a uno más amplio que considera al factor humano como un elemento clave para el logro de los objetivos y las estrategias del negocio. De esta manera, la calidad de la gente, los sistemas de trabajo y las políticas de Recursos Humanos, son considerados temas prioritarios que la empresa debe tomar en cuenta para su crecimiento.

La economía está en un proceso de transformación de aquella basada en la manufactura y en la explotación de recursos naturales, a una fundamentada en el valor del conocimiento, la información y la innovación. Tan solo las empresas que

colocan los recursos humanos en el lugar prioritario dentro de su estrategia de negocios, tendrán las fortalezas para permanecer en primer lugar.

La competencia intensa y global existente en el mundo dificultan enormemente la diferenciación entre los productos o servicios. Es en los individuos y no en la compañía donde se encuentra la fuente de ventaja competitiva.

El empleado en la organización debe aportar sus conocimientos técnicos, determinadas competencias y su experiencia personal, conformando un perfil laboral que lo hará apto –o no- para ocupar determinadas posiciones en la organización.

Desde hace siglos se ha reconocido la importancia de la fuerza de trabajo, los recursos humanos, el capital humano o el factor humano en las organización que el hombre mismo ha ideado y establecido, sean estas haciendas, misiones, industrias, empresas, escuelas, organizaciones sociales u otras.

Ha importado más la organización que la gente, la tecnología que las personas, las ventas o las utilidades que el hombre puede generar. Sin duda todo esto importa pero no tanto como las personas que producen esos productos, servicios, tecnología y utilidades y aquéllas otras a las que toda organización productiva se dirige: el cliente en nuestros días o el consumidor hasta hace poco, ( Rugarcía 1990).

La organización en 1992 ratificó lo anterior al establecer que el éxito en el intercambio comercial organización y la estabilidad política dependen más de los recursos humanos que de los recursos naturales.

Algunos consultores en administración concluyen que lo determinante para la competitividad de la empresa es: su adaptabilidad o flexibilidad, la formación y capacitación de sus recursos humanos y la integración de la empresa.

A nivel nacional se observan cada vez más publicaciones y reportes sobre el costo social de poner los ojos en otra cosa diferente al hombre como se ha hecho con la economía. Situación que explica, entre otras cosas, los asuntos que tanto preocupan: la crisis financiera y el desempleo, la pobreza, la contaminación, la inflación, etc.

**Peter Drucker** (1995) nos dice:

Las compañías inteligentes saben que el dinero no produce la innovación y el desarrollo: la gente es quien lo genera. Por ello en estas empresas no gastan un centavo a menos que una persona de alto calibre se haga cargo de la tarea.

La mística empresarial en la actualidad se basa en el servicio al cliente; el cliente es el rey y no las ventas. La empresa que verdaderamente sirva al cliente es la que mayor relevancia va a tener en el mundo futuro, cfr. McCann (1991).

No existe un negocio que pueda funcionar sin un mínimo de una persona, las personas son el esqueleto de cualquier organización y de las capacidades de estas depende el éxito de la misma. Por lo cual el activo más valioso con el que puede contar una empresa hoy en día es el capital intelectual de sus empleados.

La nueva conciencia empresarial consiste en reconocer que los valores de la empresa no son las máquinas ni los edificios ni ningún activo fijo sino en reconocer que sus valores consisten en activos inmateriales como la fidelidad del cliente, la capacidad de colaborar con otros socios comerciales, la propiedad intelectual, las infraestructuras electrónicas, el potencial innovador y los conocimientos técnicos y especializados del personal. Los conocimientos son un activo y al igual que todos los activos tiene que administrarse. El reto del capital intelectual es encontrar lo que se tiene y usarlo.

A medida que los desafíos de la sociedad han aumentado su complejidad las organizaciones han respondido con un mayor perfeccionamiento. Uno de los

campos de avance fue la administración de recursos humanos, cuyo propósito es mejorar la eficacia del factor humano de los organismos sociales, mediante la coordinación del trabajo humano dentro de la empresa.

El sentido común y el uso de métodos informales con que se desenvuelven las empresas hace del desarrollo y del crecimiento de ellas algo intrincado y en casos imposible. Porque si bien es cierto que una empresa puede ser estructurada y planeada de manera optima la posibilidad de que esta crezca correctamente aumentaría si el recurso humano de propia voluntad participa en este crecimiento.

Si una empresa es una unidad social compuesta de más de dos personas que de manera coordinada y constante dirigen su esfuerzo al alcance de una meta o conjunto de metas comunes, debemos por lo tanto reconocer la importancia que tiene el conocer al factor humano que la integra y como es su desempeño.

Para desarrollar el recurso humano dentro de una organización es necesario permitir la autonomía, la creatividad y la capacidad de pensar de la gente. Las empresas que permitan el desarrollo del capital intelectual tendrán una fuerza de trabajo muy valiosa, debido a sus conocimientos. Quienes ayuden a la Organización a satisfacer las necesidades del cliente se convertirán en valiosos activos para la organización. Los activos humanos valiosos son aquellos que apoyan a la Organización y responden al tirón del mercado. En una situación de crisis los activos humanos más valiosos son capaces de generar nuevas estrategias, productos, servicios y tecnologías con las que la empresa pueda reaccionar y volver a la normalidad.

### **Recursos Humanos: Exigencias**

Las empresas que respondan eficazmente a las exigencias que deben afrontar en recursos humanos tienen más posibilidades de prevalecer sobre las que no lo hagan. Estas exigencias pueden clasificarse de acuerdo a su objetivo principal: entorno, organización o el individuo.

Las exigencias del entorno están formadas por fuerzas externas a la empresa. Influyen en los resultados de la organización aunque están mucho más allá del control de la dirección. Después de la década de los años noventa se vienen planteando cinco importantes exigencias del entorno:

- q Los *cambios rápidos*; si quieren sobrevivir y prosperar las empresas tendrán que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. Los recursos humanos son casi siempre el elemento principal de un sistema de respuesta eficiente.
- q Los directores de las empresas tienen que enfrentarse diariamente a una *diversidad de personal* cada vez mayor, por lo cual deben formular y aplicar estrategias de recursos humanos para sacar el mejor partido de la diversidad laboral teniendo más posibilidades de sobrevivir y prosperar; estrategias basadas en romper el muro invisible que impide el avance de mujeres y de minorías; luchar contra las reacciones negativas y solucionar los problemas generacionales.
- q Una de las pruebas más duras a las que se enfrentan las empresas es *ha pensar globalmente* a pesar de que esto no es fácil para aquellas empresas que durante mucho tiempo han estado acostumbradas a trabajar en un mercado nacional amplio y en expansión, con una mínima competencia exterior.
- q *Evolución del trabajo y de las funciones familiares*, cada vez hay empresas que han estado introduciendo programas de apoyo a la familia lo que les proporciona una serie de ventajas competitivas en el mercado laboral; estos programas son tácticas de recursos humanos utilizadas a fin de avanzar hacia su objetivo estratégico consistente en contratar y retener a los empleados mejor calificados.

- q Desafortunadamente, la mayoría de los *trabajadores disponibles carecen de la formación necesaria* para cubrir los puestos de trabajo: incluso hoy en día, muchas empresas se quejan de que la oferta de mano de obra calificada esta disminuyendo, y son ellos quienes tienen que proporcionar la formación básica a sus empleados para compensar las carencias del sistema de enseñanza pública.

Las exigencias de la organización: se encuentra la posición competitiva: costo, calidad, capacidades distintivas. Una empresa puede superar a sus competidores si utiliza con eficacia la exclusiva combinación de capacidades y habilidades de su fuerza de trabajo para aprovechar las oportunidades de su entorno y neutralizar sus amenazas, las políticas de recursos humanos pueden influir en la posición competitiva de una empresa mediante el control de costos, la mejora de la calidad y la creación de las capacidades distintivas.

La *flexibilidad* requiere perfeccionar y descentralizar la empresa para poder aproximarse al consumidor; delegar responsabilidades y poder en los empleados a fin de actuar con mayor rapidez a la hora de satisfacer necesidades del cliente, responder rápidamente a los cambios del mercado y a las exigencias del cliente.

Las *reducciones periódicas de la fuerza de trabajo* de la empresa para manejar sus mínimos aceptables se están convirtiendo en una práctica habitual, incluso en empresas que llegaron hacer legendarias por sus políticas de no despedidos.

*Reestructuración Organizativa:* En las últimas dos décadas se ha presenciado una transformación radical en la estructura de la empresa. Empresas con un organigrama muy jerarquizado, con un gran número de niveles de dirección, se están simplificando mediante la reducción del número de personas que hay entre el director, gerente y los trabajadores en un intento de ser más competitivos.

*Equipos de trabajo autogestionados:* Otro de los cambios organizativos esta en las relaciones supervisor-trabajador. El sistema tradicional en que los empleados individuales tienen que dar cuenta a un jefe único, esta siendo reemplazado por el

sistema de equipos autogestionados. Este sistema consiste en crear grupos de empleados de igual categoría para que juntos se responsabilicen de una área o una tarea determinada.

En lo que respecta a la *cultura de empresa* hace referencia a una serie de creencias y supuestos básicos compartidos por los miembros de una empresa, que funcionan a nivel inconsciente y que definen de manera elemental y dada por supuesta la imagen que tiene la empresa de si misma y de su entorno.

Los *adelantos tecnológicos* están introduciéndose en las empresas a pasos agigantados, debido a este fenómeno, muchos trabajadores han sufrido cambios radicales en sus tareas laborales.

Por último las exigencias del individuo se encuentran basadas en los siguientes aspectos:

La *Armonización entre los empleados y la empresa*; las estrategias que se llevan acabo en Recursos Humanos contribuyen a los buenos resultados de una empresa, tanto más cuanto que están dirigidas a atraer y retener a aquel tipo de empleado que mejor encaja dentro de su cultura de su empresa y dentro de sus objetivos globales.

En lo que respecta a la *responsabilidad ética y social*, en los últimos años la responsabilidad social a menudo se ha equiparado al de ética. Una empresa que es socialmente responsable intenta equilibrar sus compromisos, no solo con sus inversores, sino también con sus empleados, sus clientes, otras empresas y con la comunidad donde trabaja.

La *productividad* es una medida de la cantidad que un empleado individual añade a los bienes o servicios por una empresa. Existen dos importantes factores que afectan a la productividad: La *capacidad del empleado*, su aptitud para desarrollar una actividad puede mejorarse a través de medidas que se tomen en la organización para mejorar su desempeño. Y la *motivación* que hace referencia al

deseo de las personas de realizar su trabajo lo mejor posible o la aplicación del máximo esfuerzo para llevar acabo sus tareas encomendadas, es por eso que la gran responsabilidad hoy en día es que la empresas mantengan un nivel de motivación de su personal.

*Delegación de responsabilidades:* Muchas empresas han reducido la dependencia de los empleados respecto de sus superiores, dando más importancia a la responsabilidad y al control individual sobre el trabajo. La meta de la delegación consiste en llegar a una organización formada por individuos que realizan su trabajo hábilmente por que creen en el y disfrutan haciéndolo.

Entorno	
Transformación Rápida Diversidad de la fuerza laboral Globalización	Evolución del trabajo y el papel de la familia. Carencias en la formación.
Organización	
Posición competitiva; costos, calidad, habilidades distintivas. Flexibilidad Reducción de la plantilla Reestructuración Organizativa	Equipos de trabajo autogestionados Cultura de empresa Tecnología
Individuo	
Armonización entre personas y empresas Dilemas éticos Productividad Delegación de responsabilidades	

Exigencias de recursos humanos para la década 1990-2005

#### 4.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

El desarrollo y avance tecnológico de un país se sustenta en los conocimientos y habilidades de los individuos que lo conforman y en los cuales se basa el presente y el futuro de las empresas. Por ello no es conveniente dejar a la deriva el crecimiento del recurso humano, sino ver su incremento con el objeto de aprovecharlo al máximo eficazmente, en beneficio del individuo y de las organizaciones, la cual al establecer una relación reciproca en el medio ambiente saludable podrá ser un empleado capaz y lograr una satisfacción en el trabajo para lograr los objetivos. Dentro de sus características tenemos las siguientes:

- & No puede ser propiedad de la organización a diferencia de los demás recursos ya que el conocimiento, la experiencia, habilidades y aptitudes son parte del patrimonio personal.
  
- & Los recursos humanos implican una disposición voluntaria del individuo. Pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va contar con el mejor esfuerzo de su personal; por el contrario sólo contará con el cuando el trabajador perciba que esta actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerdan con los particulares.
  
- & El conocimiento, las habilidades y aptitudes son intangibles ya que se manifiestan a través del comportamiento de las personas en la organización.
  
- & Al mencionar la intangibilidad de los recursos humanos no cuestan nada y han sido los que menor atención han recibido en comparación con los recursos materiales, técnicos y financieros.
  
- & Los recursos humanos son susceptibles de ser perfeccionados mediante la preparación ya que se pueden mejorar los ya existentes descubrir los recursos que potencialmente tiene el trabajador.
  
- & Es muy difícil tener clientes satisfechos si el personal de la organización no lo está, por lo que se requiere de la cooperación interna del personal.

#### **4.5 OBJETIVOS DE LA ARH**

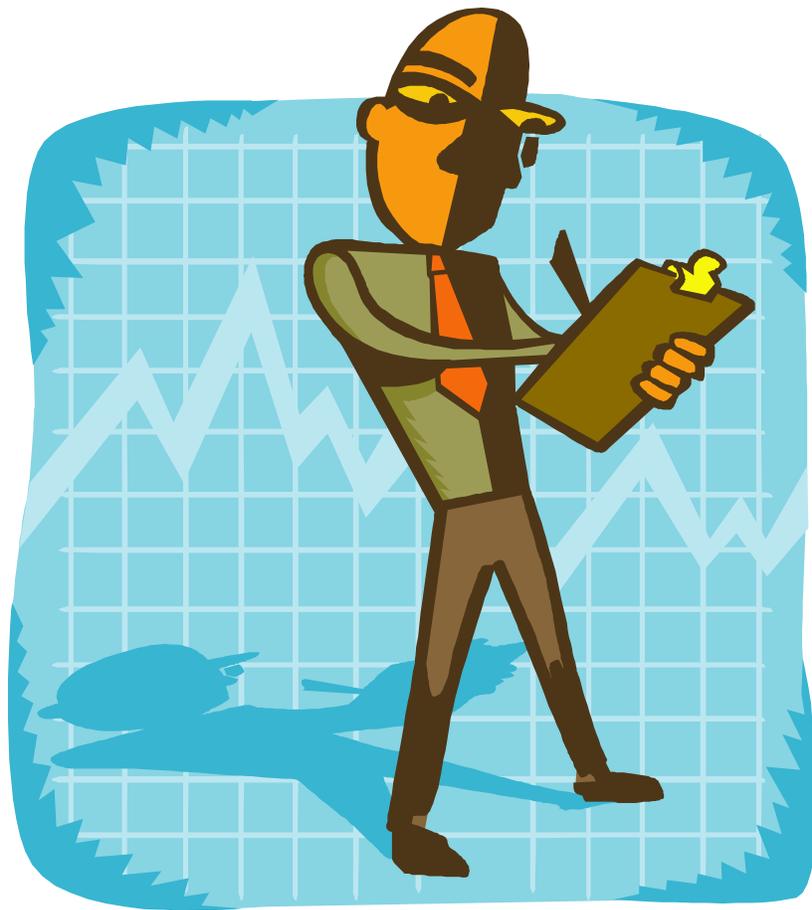
Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Paralelos a los objetivos de la empresa, la ARH debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

*Los principales objetivos de la ARH son:*

- & Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
  
- & Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
  
- & Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
  
- & Dificultades básicas para administrar de manera eficaz los recursos humanos.

*El administrar a los recursos implica dificultades:*

- & Se manejan recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables: las personas. Estos recursos que vienen del ambiente hacia el interior de la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
  
- & La administración de recursos humanos opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que ha tenido poco control, de ahí que por lo general este destinada a acomodarse, adaptarse y transigir.
  
- & La administración de recursos humanos se preocupa fundamentalmente por la eficiencia. Sin embargo el hecho más evidente de su existencia es que no puede controlar con facilidad los hechos o las condiciones que la producen, esto se da por que los principales hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.



## CASO-PRÁCTICO

## CAPÍTULO V

### 5. CASO-PRÁCTICO

Para probar la hipótesis sobre la utilidad del benchmarking como herramienta para el mejor desempeño de los recursos humanos se realizó el análisis de la empresa Maprex dedicada a la fabricación fundas para medidores tipo socket.

Se utilizó la encuesta con el siguiente formato:



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN III

**BENCHMARKING EN LOS RECURSOS HUMANOS**

Conteste las siguientes preguntas.

1.- ¿Para usted que es calidad?.

Hacer las cosas bien desde la primera vez.

Satisfacer los requerimientos del cliente.

Excelencia y eficiencia.

Cumplir con los estándares establecidos.

2.-¿Considera que el buen desempeño del factor humano es un elemento clave para otorgar una mayor calidad?.

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3.-¿Cual es la razón por la que decidió llevar acabo el benchmarking en recursos humanos?.

4.-¿Qué elementos del personal han sido medidos en su empresa?.

Trato de personal.

Rotación al personal.

Seguridad en el trabajo.

Ausentismo.

Salud en el trabajo productivo.

Otro( cumplimiento de objetivos, motivación y capacitación, trato a clientes, etc.)

5.-¿Cuál fue la empresa con prácticas más avanzadas que tomo en cuenta para implantar mejores prácticas en su organización?.

---

.

6.-¿Cuáles fueron las practicas que implanto en su empresa?.

---

---

7.-¿Cómo fue que obtuvo el compromiso de las partes involucradas para lograr sus objetivos?.

---

---

8.-¿Cuánto tiempo duro este proceso?.

---

9.- La aplicación del benchmarking ha incluido necesidades de entrenamiento, experiencia y competencia:

Tecnología de calidad.

Entrenamiento del empleado.

Conocimientos y habilidades para el trabajo.

10.-¿Cómo ha sido la relación costo-beneficio después de su aplicación?.

Ha sido mayor el costo que el beneficio.

Ha sido mayor el beneficio que el costo.

Ha sido igual el costo que el beneficio.

11. Los resultados que se esperaban los obtuvo en un corto, mediano o largo plazo.

---

12.-¿Qué mecanismo utiliza para determinar la satisfacción del personal en el trabajo?

Encuesta.

Informalmente.

Reuniones.

Otro (buzón, entrevistas, etc.)

13.-¿Su personal ha contribuido al logro de metas?.

Siempre: Tienen claro el objetivo y por lo tanto participan.

A veces: el cambio de actitudes no es muy rápido, falta involucramiento.

Nunca: no hay motivación, no hay metas claramente definidas, no quieren tomar responsabilidad.

14.-¿Cómo es hoy la organización del trabajo?.

---

15.-Después de la aplicación del benchmarking ¿que puntos ha visto una mejoría notable por parte del personal?.

Hay mayor responsabilidad en su trabajo.

Han tomado conciencia en su papel productivo.

Han cambiando su mentalidad.

16.-¿En que aspectos la empresa ha logrado alcanzar las metas y los blancos previamente fijados?.

Involucramiento.

Satisfacción del personal.

Rendimiento.

Comportamiento.

Mejoramiento de parámetros clave.

17.-¿De manera general en que aspectos la aplicación del benchmarking ha satisfecho los requerimientos y expectativas de la organización?.

Disminución de costos.

Permanecer en el mercado.

Más productividad.

Mejora de la calidad y eficiencia.

Nueva filosofía y motivación del personal.

18.-¿Como clasifica la brecha dentro de esta área con respecto a otras organizaciones después de haber llevado este proceso?.

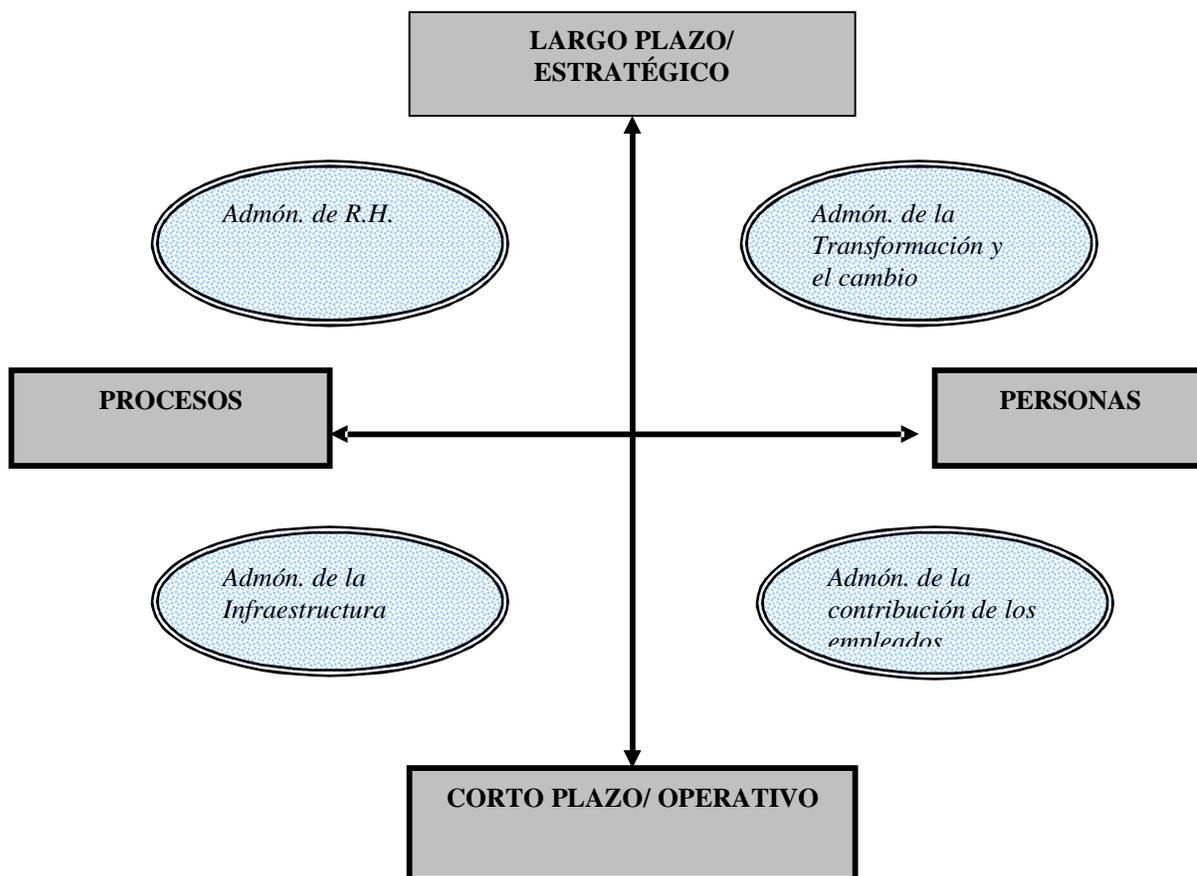
Negativa: Las prácticas externas eran mejores.

Neutra: No hay diferencias importantes en las prácticas.

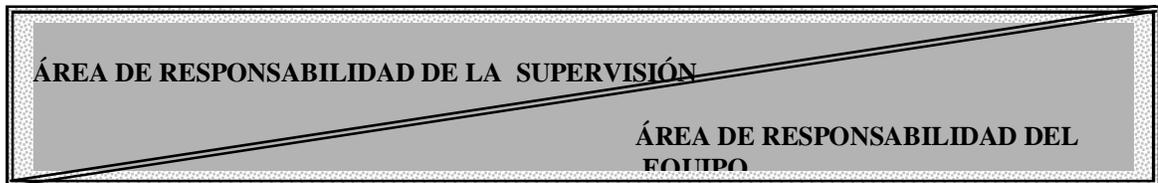
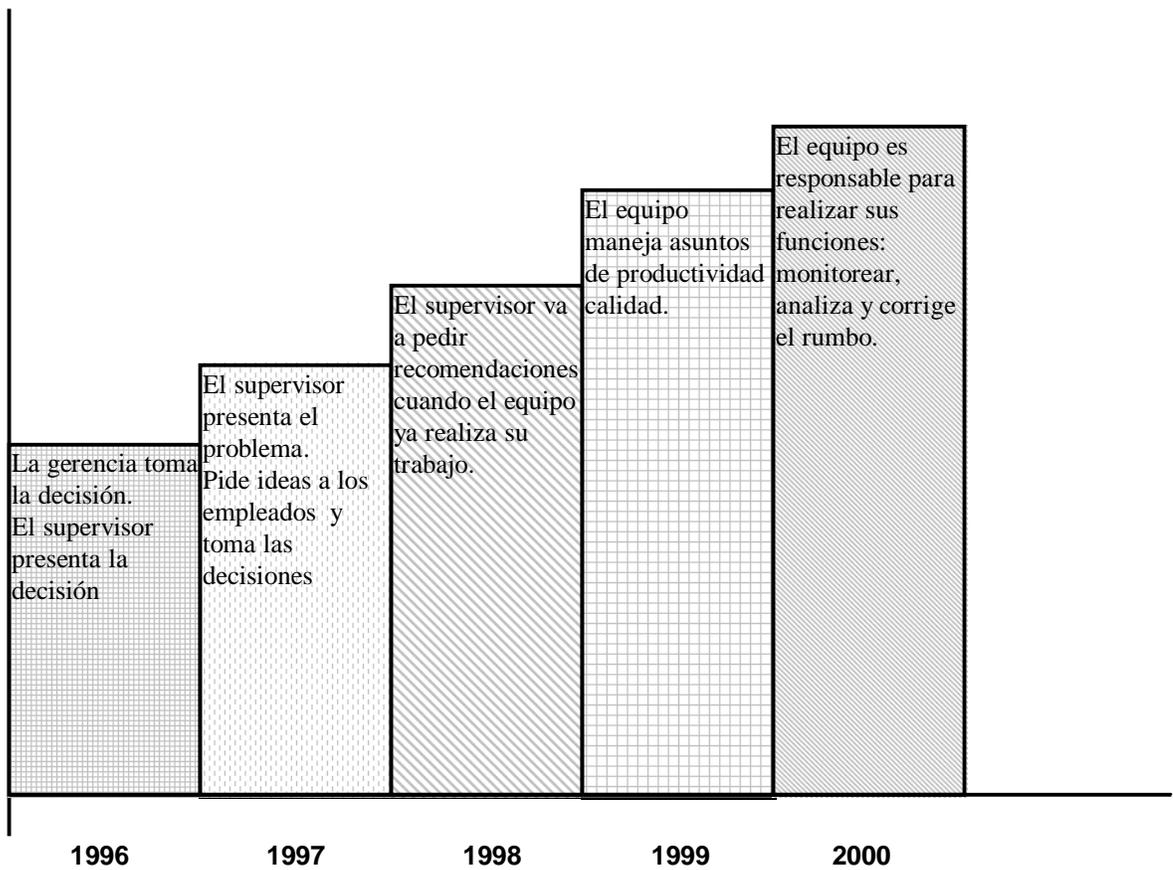
Positiva. Las prácticas internas son superiores a las externas.

La empresa Maprex adoptó prácticas sobre equipos de trabajo que se llevaron a cabo en la empresa Exxon una empresa consolidada la cual tiene como una de sus mayores prioridades obtener una mayor productividad, en la actualidad se ha colocado como una de las mejores dentro de este ramo, el fin por el cual se adoptaron sus prácticas fue el saber que los problemas como lo era la falta de satisfacción, de comunicación, de una mayor responsabilidad. que se estaba enfrentando la empresa Maprex se podían resolver a través de adoptar las estrategias que se estaban llevando a cabo en la empresa Exxon y así poder lograr una organización de mayor rendimiento en la que cada individuo tenga mayor responsabilidad y sea recompensado por los resultados.

Este esquema muestra que partes contemplaron el plan estratégico para poder lograr el cambio.



Á  
R  
E  
A  
  
D  
E  
  
R  
E  
S  
P  
O  
N  
S  
A  
B  
I  
L  
I  
D  
A  
D



La anterior gráfica nos muestra como el liderazgo ha tenido un desarrollo, antes el área de responsabilidad era de la supervisión conforme se van aplicando estrategias el área de responsabilidad paso hacer del equipo de trabajo.

Al principio de los elementos del diseño organizacional, no estaban bien definidas el estilo de liderazgo no había generado un impacto positivo que se esperaba, pero con la nueva forma de organización dio origen a la formación de equipos de trabajo.

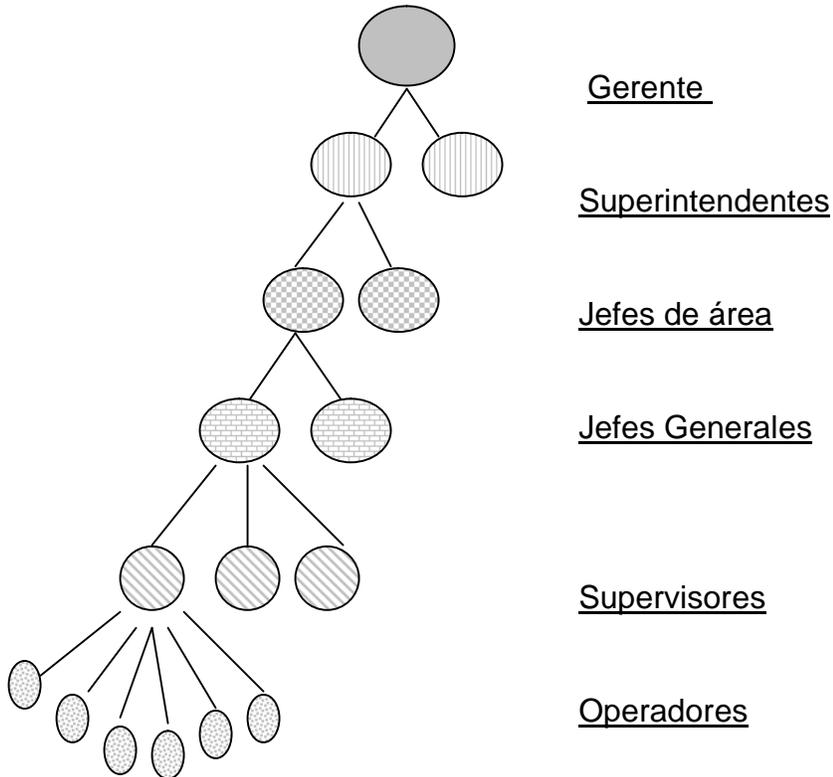
Dentro del proceso fue cuando los supervisores empezaron a conducir de una manera más efectiva al equipo de trabajo lo que ayudo a obtener pequeños logros en el rendimiento.

Pero el objetivo principal era de dejar de necesitar el liderazgo que antes se llevaba acabo para lo cual se fue dejando de forma gradual, al principio de forma imperceptible, después de una forma más rápida y así poder lograr equipos de trabajo que aprendieran a dirigir su propio trabajo.

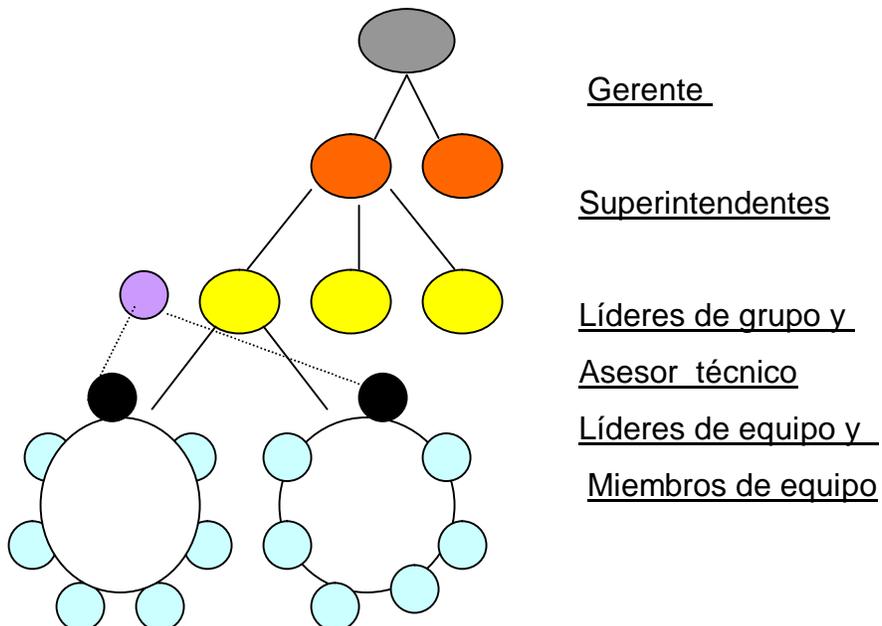
## REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Antes y después de la aplicación del Benchmarking

### ANTIGUA ESTRUCTURA



### ORGANIZACIÓN REDISEÑADA



### Rol que realizan los integrantes de los equipos de trabajo:

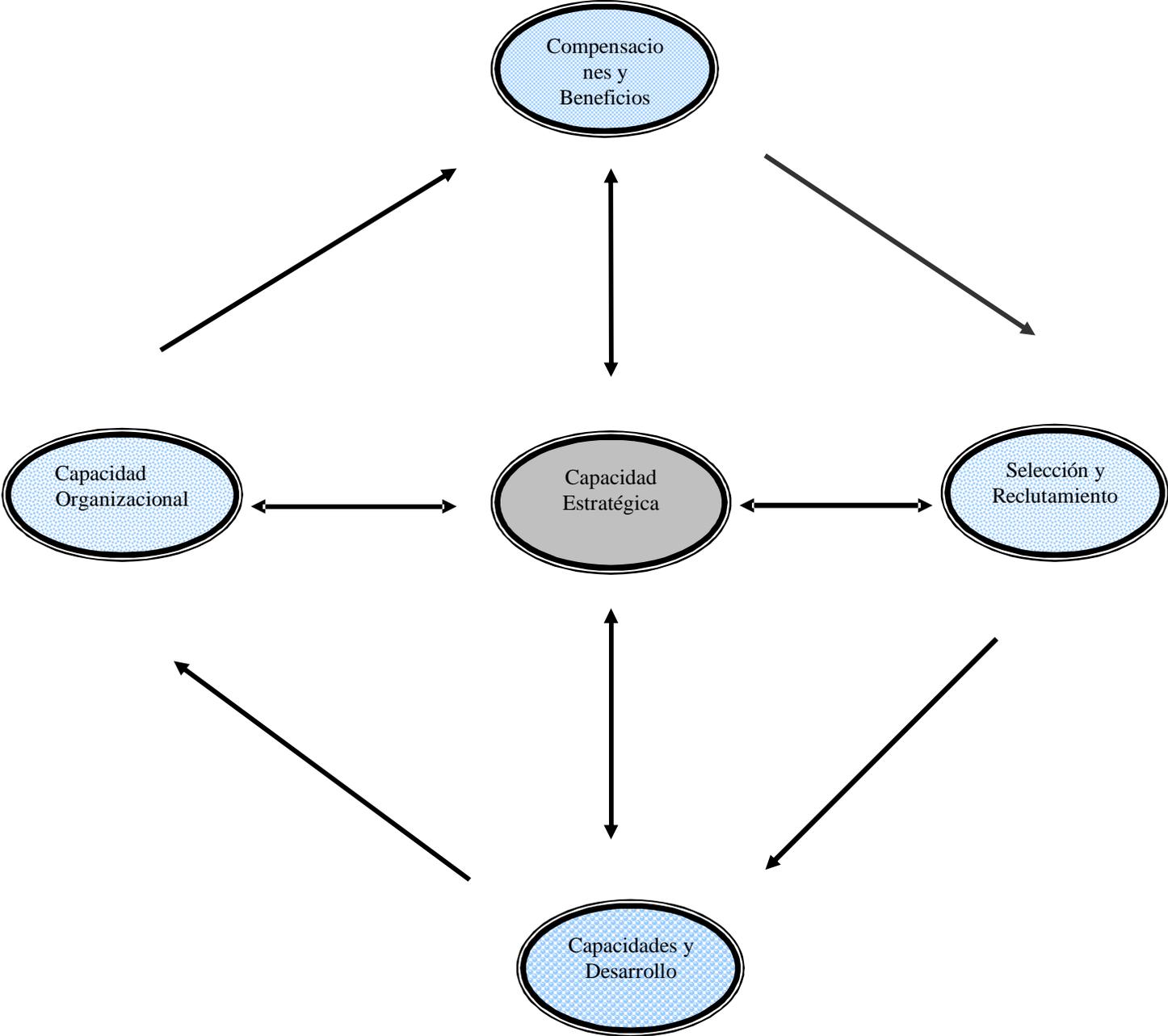
Equipos de Trabajo	
Integrantes	Función
Líder de grupo	<p>Coordina y asesora y apoya el desarrollo de un grupo en equipos.</p> <p>Monitorea el avance y obtención de los resultados.</p> <p>Proporciona asesoría a los miembros del equipo.</p>
Líder de equipo	<p>Va comunicar y a motivar al equipo, además es el mediador para la toma de decisiones.</p> <p>Coordina y facilita las reuniones de equipo.</p> <p>Apoya a la solución de problemas.</p>
Asesor Técnico	<p>Da apoyo técnico y capacita a los equipos en actividades específicas.</p> <p>Apoya la toma de decisiones cuando los equipos así lo requieran.</p>
Miembro del equipo	<p>Tiene una participación activa en la toma de decisiones de su equipo.</p> <p>Participa en la distribución de tareas, en la identificación y solución de problemas.</p>

A cada uno de estos miembros se le tuvieron que dar las herramientas necesarias para poder actuar dentro de los que están el brindarle mayor información, mayor libertad para actuar, permitir al equipo que se paulatinamente se auto dirigiera.

Para lo cual se necesitó diseñar la función de Recursos Humanos que estaba formado por integrantes del rediseño organizacional, especialistas en áreas

específicas, con capacitación y experiencia en procesos de reestructuración  
especialistas con conocimientos en procesos específicos de RH.

Por lo que el sistema de recursos quedaría estructurado de la siguiente forma.



Cabe señalar que la confianza y contribución de los empleados, sólo se pudo obtener si se respondían a sus necesidades. Es por eso que no solo se tenía que establecer cuáles iban a ser sus tareas y las responsabilidades que tenía que desarrollar ante la nueva estructura organizacional, sino que ahora se tenía que definir cuál iba a hacer la estrategia de motivación que iba servir para mover a ese grupo, para lo cual se adoptaron dos técnicas: Un Programa de pagos de incentivo, el cual se refería otórgale incentivos por actuación de grupo. Y el segundo en base al enriquecimiento del puesto que permitió a los empleados una mayor responsabilidad en el control de la calidad y autodeterminación de los procedimientos de trabajo.

Todo esto llevó a organizar a las personas en equipos de trabajo unidas hacia un fin en común y al mismo tiempo originar un mayor aprendizaje y aumentar el rendimiento. Además se utilizó la persuasión como una forma para alcanzar las metas establecidas, por medio de la motivación hacia el empleado.

Ventajas y desventajas del proceso:

<b><i>Ventajas</i></b>	<b><i>Desventajas</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>q Su enfoque es de tipo estratégico el cual permite lograr un mayor desempeño organizacional.</li><li>q Permite la coordinación e interacción de todos los miembros que conforman el equipo.</li><li>q A través de su aplicación se logra obtener una estructura flexible y liviana.</li><li>q Se logra obtener una organización con menos niveles jerárquicos.</li><li>q Se logra agregar valor al proceso final de la compañía.</li><li>q Profesionaliza el área de recursos humanos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>q Se requiere de personas con un alto nivel de especialización.</li><li>q Es complejo reclutar y mantener a este tipo de especialistas.</li><li>q Se requiere de un alto grado de compromiso y responsabilidad para poder realizar las funciones asignadas.</li></ul>

## ANÁLISIS

De acuerdo la información obtenida de un benchmarking en recursos humanos centrado en los equipos de trabajo, como medio para mejorar el desempeño, nos muestra como la implementación de estas prácticas no son una simple reducción de niveles sino lleva a cabo un proceso complejo el cual requiere de un rediseño organizacional de tal forma que la organización pueda ir cubriendo sus necesidades.

Uno de las primeras acciones fue establecer los diferentes roles de la función de recursos humanos para lograr una organización competitiva:

Se estableció una estrategia de personas que se consideraron como la palanca clave para alcanzar el éxito, una estrategia, enfocada por alcanzar, en un largo plazo, la capacidad de cambio a través de contar con una capacidad organizacional, cuyo valor era alcanzar la oportunidad para que la estrategia se haga y así poder lograr una efectividad en la aplicación.

Un segundo ámbito lo comprende ganar la confianza y contribución de los empleados lo cual se lograría a través su capacidad y desarrollo, es decir solo podrían tener los empleados un aporte al plan estratégico solo si se responden sus necesidades enfocado en que a medida que se logren los resultados se les incrementaría sus beneficios.

El tercer ámbito es la búsqueda de la eficiencia en los sistemas lo cual se puede lograr a través de un mejor funcionamiento de los subsistemas como: Beneficios y Compensaciones, Selección y Reclutamiento del personal, trayendo como resultado una mejora continua en los procesos esto en un corto plazo.

Y el último ámbito comprende lograr en un largo plazo una estrategia de recursos humanos, mediante el uso de la capacidad estratégica, lo cual va tener como valor un alineamiento de las practicas de recursos humanos.

Dentro de este caso podemos observar como el rediseño organizacional hizo que se haya dejado atrás una organización tradicionalista en donde el gerente resolvía los problemas y tomaba las decisiones correspondientes. Formándose así un equipo de trabajo que fuese adquiriendo paulatinamente mayor compromiso en las tareas, ampliando su área de participación y reduciendo la participación del supervisor, logrando una mayor comunicación y un aumento en la satisfacción.

Además hubo un importante cambio en los niveles jerárquicos, ya que se redujeron de manera notable, estableciendo una organización más flexible y ligera en donde la información y la comunicación fluye de manera más eficiente, disminuyendo también el tiempo para tomar una decisión.

Para afrontar estos cambios en forma gradual se creó una estrategia basada en un proceso de involucramiento en el cual los empleados irán adquiriendo las herramientas necesarias como: crear una confianza compartiendo información, darles las posibilidades para empezar con un autocontrol paulatinamente, acabar con el modo de pensar jerárquico que se venia dando anteriormente; y así poder tomar decisiones más acertadas en relación a sus tareas.

Cabe señalar que para poder obtener una mayor capacidad estratégica, se necesito del buen funcionamiento del sistema de recursos humanos, no solo contemplando aspectos como el de conocer el funcionamiento del negocio, las prácticas que se iban a implantar ó el crear una cultura sino además tomar en cuenta aspectos como: una optima selección y reclutamiento con el fin de contar con las personas adecuadas, es decir personas que sean capaces y calificadas

con una actitud de convencimiento, por la mayor responsabilidad que se les va a otorgar; el desarrollo de la capacidad de colaboración entre individuos y las potencialidades ya que al lograr que los miembros den lo mejor de sí, al mismo tiempo están ayudando a la organización a tener una mayor capacidad. Lo anterior trajo como resultado beneficios para la organización y para los individuos, que fueron recompensados por sus logros obtenidos.

Ya se han mencionado las ventajas, pero como todo proceso de cambio también tiene sus desventajas. Una de las tareas difíciles fue el reclutar al personal, y la base para que el proceso empiece de una forma más idónea, pero el contar con gente más calificada y capaz trae consigo un mayor costo.

Porque llevar a cabo esta técnica, trajo consigo un nuevo procedimiento que requería el aprendizaje profundo por parte de los miembros, y la adquisición de responsabilidad les resultó un poco difícil empezar a salirse de líneas clásicas de autoridad, ya que en la estructura anterior los empleados estaban acostumbrados a no dar ideas, ni a participar en la toma de decisiones de la empresa, ni a tener una responsabilidad adicional.

Otra de las cosas que hay que resaltar es que las actividades de equipo provocaron quejas de imparcialidad de algunos empleados, para darse cuenta de esta baja utilizaron la herramienta de encuestar utilizando las actitudes y el nivel de satisfacción de los empleados. Por lo que los líderes ahora tuvieron una herramienta efectiva, la encuesta les proporcionó los métricos confiables para medir su satisfacción. Dándose cuenta que la razón es por la percepción de algunos empleados en que el esfuerzo individual se pierde entre el trabajo en equipo, por que sienten que no reciben un reconocimiento individual adecuado. Lo anterior nos lleva a que falta un poco más de compromiso, ya que uno de los puntos fuertes en el plan fue el otorgamiento de una mayor remuneración y no se

puso un mayor énfasis en que los miembros necesitaban de un liderazgo fuerte por un lado y por el otro alguien que escuchara y resolviera sus inquietudes.

De forma general se puede evaluar que el llevar a cabo este rediseño organizacional trajo un beneficio, el rediseño organizacional abarcó el proceso de formación del equipo, la utilización de un método el cual iba ser uso de entrevistas técnicas y sociales que tienen que ver con el proceso de cómo llevar a cabo las tareas de forma más eficiente y así poder llegar a los resultados esperados.

## CONCLUSIONES

Podemos concluir que el Benchmarking sí es un proceso que ha estimulado cambios y mejoras dentro de la organización, ya que ayuda a resolver problemas específicos dando paso al crecimiento de la organización, gracias a esta técnica la organización, puede implementar con éxito estrategias que han sido eficaces, en otras empresas.

Cabe señalar que esta herramienta sirve como medio para poder satisfacer las necesidades que requieren las organizaciones en ciertas actividades, y que sin su utilización hubiera sido más difícil de implementar.

En lo que a recursos humanos concierne se puede ver que es de gran utilidad; en la actualidad se les exige a las organizaciones a mejorar en este ámbito y este mejoramiento debe de ser continuo por los constantes cambios a los que están expuestas, y por que se considera la base fundamental para otorgar una mayor calidad.

Cabe señalar que el proceso que se llevó a cabo en equipos de trabajo no fue rápido, los buenos resultados necesitan tiempo, combinado con un trabajo árduo para poder cambiar los hábitos y la cultura que se ha venido manejando durante años. Además que requiere implementar en el personal un alto grado de aprendizaje y compromiso pero que sólo se logrará si la organización ve la importancia que tiene el personal, y logra establecer una mentalidad en donde sólo se podrán alcanzar los objetivos personales si hay una colaboración por parte de todos los miembros. Es importante mencionar que una de las formas con la que se puede combatir la resistencia que se da en algunas personas es la apropiada trasmisión de lo que va implicar el cambio en beneficio propio. Una adecuada y sincera comunicación reduce en gran medida los problemas que se

derivan de la materialización del cambio; con el fin de que el cambio sea percibido por los empleados como una oportunidad y no como una amenaza .

Es recomendable que las empresas que quieren otorgar una mayor calidad a través de la generación de valor en las funciones de la organización, y en especial a función de recursos humanos, contemplen al benchmarking como una herramienta que se puede implementar en su organización para satisfacer sus necesidades específicas y la adopten como pieza fundamental para empezar a tener un mejor desempeño. Tomando en cuenta que no solamente se debe poner un mayor énfasis a otorgar una mayor remuneración sino que no se deben descuidar aspectos en el cómo se puede disminuir la resistencia al cambio que puede ser uno de los mayores problemas con el que se pueden afrontar las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA:

Valarie A. Zeithaml A. Parasuramen y Leonard L. Berry. Calidad Total en la Gestión de Servicios. Ediciones Díaz Santos S. A., 1990.

García Martínez Macrina. Calidad Total y los Recursos Humanos. UAM Unidad Iztapalapa, Div. CSH, 1991; México D.F.

Gregory H. Watson. Benchmarking Estratégico. Editorial. Vergara. Argentina 1995

Michael Spendolini. Benchmarking, Editorial Norma, México, 1995.

Jacques Horovitz. La calidad del servicio; Prologo de Gilbert Trijano; Editorial Mc Graw Hill

Camp Robert C. Benchmarking; Editorial Panorama, México 1993

Cárdenas Herrera Raúl. Como lograr la calidad en bienes y servicios. Editorial Limusa, México 1992

<http://server2.southlink.com.ar/vap/benchmarking.htm>

<http://www.fgi.es/gestion-rrhh.htm>

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey  
Diplomado: "Calidad Total y Mejora de Procesos", ITAM junio de 1998

Bustamante Domínguez Arturo. Trilogía de Manufactura. 2ª Edición, México, D.F.  
Editorial Spanta.

Galgano Alberto y Aborto Jiménez Manuel. Administración por Calidad.  
México, D.F. Editorial. Díaz Santos

Lloréns Montes Francisco Javier, Fuentes Fuentes Maria del Mar. Calidad Total:  
Fundamentos e Implantación. Ediciones Pirámide, Madrid.

José A. Pérez Fernández de Velasco. Gestión de la Calidad Empresarial.  
Ediciones Esic, Madrid.

Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición  
México D.F. 1995. Editorial Mc Graw Hill.

Gómez, Luis R. Gestión de Recursos Humanos. 3ª Edición, Editorial Prentice  
Hall, Madrid 1997.