

## OUPLACEMENT

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



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

### Objetivos del Outplacement:

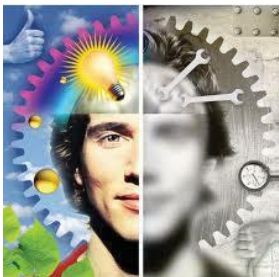
- Disminuir el período de cesantía del personal desvinculado
- Proporcionar respaldo técnico y profesional al desvinculado
- Convertirse en un proceso administrativo integrado en la vida organizacional
- Apoyo a los directivos que deban desvincular a otros
- Disminuir el impacto psicológico de la desvinculación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

### Beneficios del Outplacement para el empleado

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

### Beneficios del Outplacement para la Empresa

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



## REINGENIERÍA

**Concepto:** Modelo de negocios para abordar cambios en las organizaciones. Incorpora estrategia corporativa, visión de procesos, personal y tecnología para lograr mejorar el desempeño de los indicadores claves y crear una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. Se trata de trabajar mejor, más rápido y más barato que la competencia sin importar la ubicación de ésta, ya sea en el interior del país o en el exterior. Por tanto, es necesario hacer mejor, más rápidos y más económicos los procesos esenciales de la empresa.

### Elementos dinámicos de la Reingeniería

- Cambio de las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de procesos
- Cambio en el trabajo: de tareas simples a polifuncionales
- Cambios en los roles del trabajador: desde controlados a pensadores y decisores
- Cambios en la formación: desde entrenados a educados
- Cambios en la evaluación del desempeño: de compensación por actividades a compensación por logros
- Cambios en el Desarrollo Profesional: desde desempeño a desarrollo de capacidades
- Cambios valóricos: desde el jefe paga a el cliente es el que paga

- Cambios en el rol del administrador: de supervisor a entrenador
- Cambios en la estructura organizacional: de jerarquizada a plana
- Cambios en los roles de la Dirección: de jefe a líder

### Definir los límites del proceso

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

### Participantes en la Reingeniería

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

## BENCHMARKING

*El arte de  
compararse con  
los mejores*



Una de las mejores maneras de aprender es del éxito de otros  
**¡Haz benchmarking personal!**

## BENCHMARKING

**Concepto:** Proceso de comparación y medición las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las mejores prácticas de la organización.

### Tipos de Benchmarking

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

### Obstáculos

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

### Éxito del Benchmarking

- Búsqueda del cambio
- Orientación a la acción
- Apertura frente a nuevas ideas

- Concentración en la mejora de las prácticas
- Disciplina
- Adecuada coordinación de recursos y esfuerzos

## CALIDAD TOTAL

**Concepto:** La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma. Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios.

### Factores claves en la Calidad Total (Deming)

- Atención al cliente. Tanto al cliente interno como al externo
- Dedicación total. Todos los miembros de la empresa girando en torno a la calidad
- Evaluación. Establecer puntos de partida, formas de evaluar procesos y resultados, puntos críticos, indicadores de costos.
- Apoyo sistemático. Liderar el proceso, comunicaciones, sistemas gerenciales
- Mejora continua. Prevenir e innovar, anticipar necesidades del cliente, reducción de ciclos.

### Herramientas básicas

- El diagrama causa-efecto
- Las hojas de verificación y recopilación de datos
- Histograma
- Diagrama de Pareto
- Estratificación
- Diagrama de dispersión
- Gráficas de control



## JUST IN TIME



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

### Objetivos

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

### Beneficios

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

## EMPOWERMENT

**Concepto:** Significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisonal y entregarla a trabajadores y equipos. Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.



### Características:

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

### Acciones a seguir:

- Definir los elementos claves de cada trabajo
- Establecer y revisar periódicamente los indicadores
- Describir claramente los objetivos y resultados esperados
- Potenciar, enseñar, retroalimentar

### Resultados:

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

### Desarrollando una actitud de Empowerment

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

## OUTSOURCING

**Concepto:** También conocido como subcontratación, administración adelgazada o empresas de manufactura conjunta, el outsourcing es la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

El objetivo principal de la empresa es reducir los gastos directos, basados en una subcontratación o caracterización de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa. Actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero es responsable de su propia administración.

Es una alternativa que permite lograr un alto desempeño en áreas específicas obteniendo con ello una organización ligera y flexible. En síntesis permite una dedicación y observación de la empresa hacia sus actividades centrales.

### Algunas razones para utilizar el Outsourcing

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

### Beneficios

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

### Algunos riesgos

- Negociación de un contrato poco adecuado
- Dificil elección del proveedor
- Riesgos debido a fallos en los proveedores
- Puede producirse una excesiva dependencia de empresas externas
- Fallas en los sistemas de control contractuales
- Riesgos inherentes al manejo de los Recursos Humanos por parte del contratista y que pueden afectar indirecta o indirectamente a la empresa

## DOWNSIZING

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

### Tipos de downsizing

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

### Condiciones para un downsizing estratégico:

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

### KAISEN

**Concepto:** Equivale a la idea de mejoramiento continuo y es equivalente a una filosofía difundida ampliamente entre las empresas niponas. Mejorar un proceso, es cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. Harrington.



#### Preceptos

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

### Tipos frecuentes de problemas

- Descubiertos. Aparecen porque algo está fallando. Se requiere de inspección
- Desenterrados: Son aquellos que la empresa busca en forma proactiva para que no ocurran inesperadamente en el futuro
- Creados: Al evaluar sistemáticamente los productos, servicios y procesos de trabajo de otras empresas líderes para incorporarlos como suyos. Benchmarking

### Implementación del Kaisen

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

- Definición clara de metas y objetivos
  - Involucramiento y compromiso de las personas
  - Premios a los esfuerzos
2. Establecimiento de incentivos
    - No necesariamente en dinero. Si lo es debe ser al grupo
    - Reconocimiento
    - Otros incentivos
  3. Trabajo en equipo.
    - El Kaisen privilegia la participación y el trabajo en equipo.
    - Una forma notable de sacar provecho de los equipos es estableciendo metas claras
    - El comportamiento del equipo se basa en una buena selección de miembros del equipo.
  4. Liderazgo.
    - El líder debe poner atención y considerar los problemas. Debe saber escuchar, transmitir actitudes e ideas, tales como: que el mejoramiento continuo no se relaciona directamente con las ventas, las ganancias o la participación en el mercado, o que la organización nunca llegará a la perfección, pero que trabajará como si fuera posible o que la filosofía del Kaisen es a largo plazo.
  5. Medición. Se realiza preferentemente a través de gráficos, planes de acción y predicciones de futuro.



### **E-COMMERCE**

**Concepto:** El término "comercio electrónico" ha evolucionado desde su significado original de compra electrónica al significado actual que abarca todos los aspectos de los procesos de mercado y empresa habilitados por Internet y las tecnologías de la World Wide Web. Comercio electrónico entendido como venta online. Comercio electrónico significa hacer negocios online o vender y comprar productos y servicios a través de escaparates Web. Los productos comercializados pueden ser productos físicos como coches usados o servicios (por ejemplo, viajes, consultas médicas online, y educación a distancia). También pueden ser productos digitales como noticias, imagen y sonido, bases de datos,

software y todos los tipos de productos relativos a la información. Entendido así, el comercio electrónico se parece a la venta por catálogo o la teletienda.

### **Tienda Virtual**

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

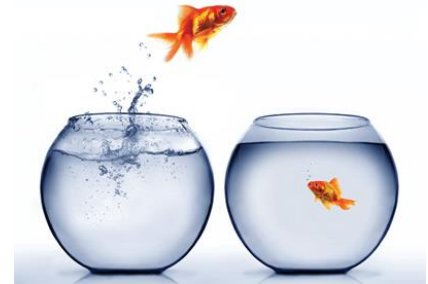
### **Realidad y futuro:**

- Menor preocupación por temas de seguridad. Es uno de los más controversiales temas en comercio electrónico. La mayoría de los problemas de seguridad en Internet se deben a errores o negligencia humana; las violaciones de seguridad ocurren por una deficiente construcción de un sitio web, y no porque Internet sea poco segura.
- Todo producto puede ser vendido en Internet. La gama de productos que pueden ser vendidos en Internet es extraordinariamente grande. Para los consumidores ya no es tan importante acudir a la tienda y ver los productos antes de comprarlos; existe un nivel de confiabilidad en la red en lo que respecta a calidad.
- Las Compañías están siendo amenazadas por Internet. Las Empresas de Internet están quitando presencia de mercado a las Compañías basadas en comercio físico. El mercado virtual puede eventualmente tornar obsoletas las ventas del canal de distribución tradicional.
- Comercio entre empresas será mayor. El valor de transacciones entre empresas es actualmente mayor que entre las empresas y los consumidores.

- Escépticos son ahora creyentes. Muchas compañías desecharon Internet en sus comienzos y pensaron que sería una moda pasajera; hoy están convencidos que la tecnología revolucionará por completo la calidad de vida y las relaciones interpersonales.
- No es suficiente con estar en Internet. El Comercio Electrónico aún depende de aspectos de la venta tradicional. Canales de distribución. Servicios al cliente. Facilidad de devolución de productos. Marca reconocida
- No puede confiarse sólo en los precios. Puede que los precios sean más convenientes, sin embargo, el consumidor espera más cosas de Internet como políticas de devoluciones, servicios al consumidor de excelencia, respaldo de la

## FRANCHISING

**Concepto:** Acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiadora) concede a una pequeña compañía o a una persona (franquiador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas. Un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías. Así un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado; conociendo esto como licencia de producto.



### Ventajas de la Franquicia

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

## COACHING

**Concepto:** Es una formación individualizada. Algunos expertos lo definen como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias empresas.

A través de este modo de ser y hacer del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más eficaces en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas».

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



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

## MENTORING

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



**Ideas claves**

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

**HOJA DE TRABAJO**

**Ejercicio No. 1 Instrucciones.** Elabore en su cuaderno un cuestionario con un mínimo de 20 preguntas, con su respectiva respuesta.

**Ejercicio No. 2 Instrucciones.** Elabore un cuadro sinóptico de los Tipos de Administración Moderna.

**Ejercicio No. 3 Instrucciones.** Investigue en la Web dos casos prácticos reales donde se aplique los Tipos de Administración Moderna, finalmente transcribalo en su cuaderno.