

TEMA 8 - TÉCNICAS DE MEJORA DE GESTIÓN

INTRODUCCIÓN son metodologías especialmente adecuadas para los **servicios**

8.1 BENCHMARKING O EMULACIÓN O EVALUACIÓN COMPARATIVA

8.1.1 Concepto Reflejada en la norma UNE 66904-4. Actúa sobre productos, servicios, procesos y métodos. Es un proceso continuo de medición y evaluación de los niveles de la calidad de una empresa en comparación con los mejores resultados conseguidos en:

- departamentos de la propia organización pero en otro lugar → benchmarking **interno**
- competidores líderes en el mismo segmento → benchmarking **competitivo**
- empresas en campos afines, pero sin competencia directa → benchmarking **funcional**
- empresas con las mejores prácticas de cualquier sector → benchmarking **genérico**

8.1.2 Desarrollo, fases de un proceso continuo:

- Planificación:

- identificación del objeto o funciones de Benchmarking
- se realiza un plan de tiempos, actividades y criterios de valoración
- identificar las necesidades de los clientes
- identificar los condicionantes internos de la compañía
- elección del socio o búsqueda de líderes

- Análisis:

- recopilación de los datos de los líderes
- evaluación de las diferencias de rendimientos entre la empresa líder y la propia
- proyección de la acción de futuro

- Implantación:

- comunicación a los interesados de los resultados obtenidos
- desarrollo de planes
- implantación de planes
- verificación del progreso
- recalibración del Benchmarking, esto es, se institucionaliza en la organización

8.1.3 Análisis aporta un conjunto de beneficios como el mejor conocimiento de la empresa, sus productos, procesos y facilita el aprendizaje continuo mediante las mejores prácticas.

8.2 REINGENIERÍA DE PROCESOS O BPR

8.2.1 Concepto supone un cambio profundo mediante **mejoras radicales** en términos de coste, calidad, cuota de mercado y rendimiento de la inversión. Surge ante la necesidad de alcanzar a los competidores cuando se han alejado demasiado y la mejora continua -pequeños saltos- NO es la solución.

Principios:

- búsqueda de mejoras drásticas
- visión general del proceso con sentimiento de cambio
- compromiso de la Alta Dirección
- Procesos horizontales para evitar duplicidades en las tareas departamentales
- Delegación de un mayor número de funciones a los empleados
- enfoque al cliente: TQM
- incorporación de cambios tecnológicos
- empleo de técnicas de mejora de calidad

8.2.2 Desarrollo por fases:

- **identificación de los procesos:** recurrir a los diagramas de flujos
- **selección de los procesos clave:** aquellos de importancia estratégica para la empresa
- **constitución de un equipo de trabajo** con formación elevada y poder de decisión.
- **conocimiento del proceso actual** o proceso a renovar
- **rediseño del proceso considerando:** competidores, nuevos métodos de trabajo, integración de procesos e informatización

8.2.3 Análisis los resultados se observan a los DOS años

8.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

8.3.1 Concepto es un activo INTangible de los activos de la empresa y es reconocido como una futura arma competitiva.

Enfocado desde diferentes **vertientes:**

- occidental → innovación
- oriental → estandarización

Tipos de conocimiento:

- tácito: es el saber individual o experiencia, es difícil de almacenar y transmitir
- explícito: está vinculado con la información y se puede transmitir

Generación de nuevos conocimientos en bucle y mediante 4 etapas :

- socialización o difusión de algunos miembros a otros
- externalización: facilita el aprendizaje a toda la organización
- combinación: el conocimiento se convierte en innovación
- internalización: innovación por las personas de la organización

8.3.2 Desarrollo de algunos de sus aspectos **vitales**:

- **identificación del conocimiento mediante**: experiencia, capacidades individuales, nuevas fuentes, transformación del conocimiento individual en colectivo, promoción del conocimiento individual en colectivo
- **almacenamiento del conocimiento** en una base de datos
- **reutilización del conocimiento** mediante la implantación de redes

8.3.3 Análisis: mayor flexibilidad organizativa y comunicativa entre personal y clientes, conllevando una satisfacción del cliente