



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# *CURSOS INSTITUCIONALES*

# *ORIENTACIÓN A RESULTADOS*

Del 06 al 10 de Agosto de 2007

## **APUNTES GENERALES**

CI - 156

Instructor: Lic. Ernesto Hernández Dávila

COFEPRIS

Agosto de 2007

---

## INDICE

### 1.0. MARCO DE REFERENCIA.

- 1.1 IMPORTANCIA DE LA ORIENTACION A RESULTADOS
- 1.2 EL RESULTADO ES LO ÚNICO Y LO MÁS IMPORTANTE.
- 1.3 USO DEL TIEMPO Y RECURSOS DE MANERA EFICIENTE.
- 1.4 CALIDAD EN LO QUE SE REALIZA.
- 1.5 COSTO DE LA CALIDAD
- 1.6 INFORME, ANÁLISIS Y CONTROL DE RESULTADOS
- 1.8 MARCO DE DESENVOLVIMIENTO

### 2.0 FORTALEZAS DEL DIRECTIVO

- 2.1 PROCESO DE CAMBIO
- 2.2 RELACIONES Y LIDERAZGO
- 2.3 TALENTOS Y CAPACIDADES
- 2.4 TRABAJO EN EQUIPO
- 2.5 ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO
- 2.6 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO
- 2.7 COMUNICACIÓN

### 3.0 PLANEACION ESTRATEGICA

- 3.1 EL MODELO DE NEGOCIO
- 3.2 VISIÓN
- 3.3 LA MISIÓN
- 3.4 VALORES
- 3.5 DESARROLLO DEL MODELO DEL NEGOCIO
- 3.6 EL MODELO DE INGENIERÍA DEL NEGOCIO
- 3.7 COMO CONDUCIR EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA
- 3.8 OBJETIVOS
- 3.9 TRADUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS EN METAS
- 3.10 INDICADORES DE RESULTADOS
- 3.11 FORMULACION DE PROGRAMAS
- 3.12 PRESUPUESTO
- 3.13 PROYECTOS ESTRATEGICOS
- 3.14 TABLERO DE CONTROL

## **4.0 EJECUCION**

### **4.1 ENFOQUE DE SISTEMA BASADO EN PROCESOS**

#### **4.1 MODELOS DE GESTION**

#### **4.2 PLAN OPERATIVO**

##### **4.2.1 OBJETIVOS Y METAS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

##### **4.2.2 PRESUPUESTOS**

##### **4.2.3 CONTROL Y REGISTROS DE PROCESOS**

## **5.0 CONTROL.**

### **5.1 CONTROL ESTADISTICO DEL PROCESO.**

### **5.2 CONTROL DE GESTION.**

### **5.3 MODELO DE CONTROL DE GESTION.**

### **5.4 SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION Y MEJORA.**

### **5.5 PROCESO DE MEJORA DE SISTEMAS DE GESTIÓN ISO.**

### **5.6 PROCESO DE MEJORA CONTINUA.**

### **5.7 HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA EL MEJORA CONTINUA.**

### **5.8 INFORME DE RESULTADOS.**

## **BIBLIOGRAFIA**

## 1.0 MARCO DE REFERENCIA.

### 1.1.0 IMPORTANCIA DE LA ORIENTACION A RESULTADOS

"Aquellos que no creen, no deben interponerse  
en el camino de los que lo están haciendo"

*Joel Arthur Barker*

El termino es muy amplio y por lo mismo puede ser enfocado desde diversos puntos de vista. Sin embargo para fines de ubicación en el tema de estudio, comenzaremos entendiendo el termino como una **capacidad del individuo, que posee las herramientas para generar una actitud enfocada a la productividad y el resultado**, como premisas de un **enfoque a la eficiencia y eficacia**.

#### Pero ¿Qué implica ser productivo?

En términos coloquiales significa "**hacer más con menos...**"

La acción de ser productivo se deriva de la productividad, que está representada por la relación entre la cantidad de producto/servicio obtenidos de un proceso, y la cantidad de recursos consumidos para su obtención.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{SALIDAS}}{\text{ENTRADAS}} = \frac{\text{OUPUT}}{\text{INPUT}} = \frac{\text{PRODUCTO (o SERVICIO)}}{\text{RECURSOS}}$$

Sin embargo desde el punto de vista del individuo, el concepto es más profundo y nos acompaña a lo largo de nuestra existencia: **Es la capacidad que nos permite controlar a nosotros mismos nuestros resultados, alcanzando a través de ello satisfacción**. Para que la tarea no nos controle a nosotros y nos saque la posibilidad de elegir lo que queremos lograr en cada momento de nuestra vida.

**Nosotros somos los actores o hacedores de nuestra productividad ya que de las pequeñas y grandes elecciones depende nuestra existencia; tenemos la importante posibilidad de hacer feliz o no nuestra vida, a pesar de los acontecimientos externos..**

Esos acontecimientos no son los que manejan nuestra vida, sino nosotros mismos; como sujetos activos manejamos nuestra productividad dependiendo de la INTERPRETACIÓN que hacemos de ella. **Somos lo que pensamos y si aprendemos a controlar nuestros pensamientos también así podremos controlar nuestros resultados haciéndonos productivos.**

#### ¿Qué implica la eficiencia y la eficacia en el trabajo?

la eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si se obtiene más resultado de un esfuerzo determinado, se habrá incrementado la eficiencia. **Asimismo, si podemos obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, habremos incrementado la eficiencia**. En otras palabras eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; **pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace.**

**Sin embargo**, en las organizaciones "NO-BASTA" con ser únicamente eficientes, las organizaciones modernas buscan algo más que eso, y eso es la eficacia. Cuando un equipo alcanza las metas u objetivos que le marca su organización, decimos que es eficaz. **Entonces la eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser eficaz se debe de priorizar las tareas y realizar en orden**

de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar tus objetivos y metas previstas, por lo debes de asegurarte que lo que hagas valga la pena y conduzca a un fin.

*La eficiencia es la relación entre los recursos standards y los recursos reales consumidos en la obtención de un determinado volumen de producción real.*

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{PRODUCTIVIDAD REAL}}{\text{PRODUCTIVIDAD ESTIMADA}} \times 100$$

"La eficacia es la medida en que se cumplen los objetivos de producción/servicio en cantidad y plazo"

De acuerdo con el nivel de gestión, *puede definirse la eficacia en dos grados diferentes:*

- *A nivel estratégico.....*

.....la propia gestión será eficaz si logramos determinar qué cantidades deben de elaborarse de un cierto producto/servicio, y en que plazo (fijación del objetivo);

- *A nivel operativo.....*

.....la propia gestión será eficaz si logra producir las cantidades previstas en los plazos previstos, de acuerdo con una especificación predeterminada.

*La eficacia es independiente del uso de los recursos y de la validez del objetivo mismo.*

La medición del grado de cumplimiento de los objetivos, requiere conocer tanto los objetivos planteados como los resultados, ambos por área de responsabilidad.

El indicador de **eficacia** podrá entonces representarse como:

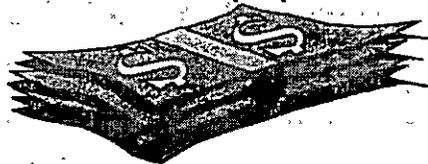
$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Objetivos}} = \frac{\text{Cantidad Real Producida}}{\text{Cantidad prevista}}$$

**Una eficacia superior al 100% no implica una buena gestión.** Si el valor superara ampliamente el 100%, esto podría revelar que el objetivo no fue estimado correctamente, o que el exceso de producción respecto del objetivo no podrá ser consumido por el cliente.

## 1.2.0 EL RESULTADO ES LO ÚNICO Y LO MÁS IMPORTANTE.

Para las organizaciones y para nuestros clientes el resultado es lo único y lo más importante, ya no se reconoce el esfuerzo, ni el despliegue de recursos si este no esta relacionado con un resultado tangible, medible y comparable con las expectativas de nuestros clientes.

"La efectividad es la medida de la propia contribución al objetivo de quien recibe nuestro



producto/servicio."

De acuerdo con el nivel de gestión, puede evaluarse la efectividad en dos grados diferentes:

**. A nivel estratégico...**

...la propia gestión será efectiva si logra *identificar* exitosamente qué producto/servicio producir, y a qué clientes entregarlo, de modo que éstos mejoren su gestión como consecuencia de su uso o consumo.

**.A nivel operativo...**

...la propia gestión será efectiva si logra *que el cliente reciba* el producto/servicio que debe recibir, y que necesita para mejorar su gestión.

De acuerdo con el alcance de la gestión, el análisis de la efectividad es viable:

- **A nivel empresa**
- **A nivel dirección**

Ambos criterios de análisis (por Nivel y por Alcance) se combinan en el siguiente cuadro dando lugar a las preguntas rectoras de la Efectividad:

NIVEL	ESTRATEGICO	OPERATIVO
ALCANCE		
EMPRESA	¿Cuál es el producto que nuestra organización debe fabricar, y para qué mercados (contribuyendo así a mejorar la gestión de estos últimos)?	¿Recibe el cliente adecuado el producto Adecuado y mejora éste su gestión como consecuencia de su uso?
DIRECCION	¿Cuál es el producto o servicio que nuestra área debe entregar, y cuáles son los clientes internos a cuya gestión contribuirá?	¿Recibe el cliente adecuado (interno o externo), el producto/servicio que necesita, y mejora su gestión como consecuencia de su uso?

También puede analizarse la Efectividad de un sector de acuerdo con el alcance de su contribución, dentro de la propia empresa. Así, por un lado

**Efectividad Global** es la contribución de la propia gestión al objetivo global de la empresa. Consideramos el objetivo global de la empresa el posicionar rentablemente su producto en el mercado. En consonancia con esta definición, la Efectividad Global de todo el sistema (Empresa) queda reflejada por su rentabilidad. Y, por otro lado,

**Efectividad Específica** es la contribución de la propia gestión a los objetivos de la línea usuaria ("aguas abajo" - cliente interno ).

Es el máximo aporte posible de una Unidad Operativa o de Servicio a la Efectividad Global.

A diferencia del resto de los instrumentos de gestión, que se "conectan" a nuestro propio subsistema, la definición de Efectividad Específica conlleva que su medición se realiza sobre el subsistema que recibe nuestro producto/servicio.

La determinación de la Efectividad da sentido al logro de la Eficacia, Calidad y Eficiencia. Ninguno de estos últimos instrumentos tiene valor, si no contribuye a los objetivos de la línea usuaria ni mejora - aunque sea, indirectamente - la rentabilidad de la empresa.

La propia Efectividad sólo puede conocerse a través de una fluida comunicación con el cliente.

Por ejemplo,

- . Si las especificaciones no están adecuadamente fijadas, el producto no contribuirá a mejorar la gestión del cliente, aunque esté elaborado de acuerdo a aquéllas.
- . Si el propio sistema de calidad es imperfecto, el cliente podrá recibir un producto distinto al que creemos que le despachamos.

Ambas circunstancias sólo se resuelven a través de la realimentación que el cliente brinda sobre el producto/servicio que recibe de nosotros.

***La Efectividad no debe medirse en la satisfacción o insatisfacción del cliente, sino en indicadores objetivos de su gestión.***

De entre los indicadores de la gestión del cliente, deberemos seleccionar alguno que refleje la repercusión de nuestro producto/servicio sobre ella.

***Los indicadores de Efectividad de los sectores staff son los indicadores de Eficacia o Eficiencia de los sectores usuarios.***

Existe un deslizamiento temporal entre la acción y la constatación de la efectividad en las gestiones staff o de máximo nivel jerárquico. Esto implica que los efectos de una gestión staff sobre un área usuaria sólo son comprobables y medibles después de un cierto lapso.

**Ejemplo:** Seguridad Industrial será efectiva sólo cuando la línea *actúe* de forma tal que se *reduzca* el índice de frecuencia de accidentes.

### **Procedimiento**

1. **Realice un ABC de los clientes** (internos o externos) a los que entrega sus productos/servicios.  
Priorice de acuerdo a la cantidad de recursos que su sector compromete para cada cliente.
2. **Realice un ABC de los productos/servicios** que genera su sector.  
Priorice de acuerdo a la cantidad de recursos comprometidos en la obtención de cada producto/servicio.
3. **Construya una matriz producto-cliente** (" qué producto para qué cliente' ").  
De las combinaciones surgidas seleccione las de producto A-cliente A.
4. **Determine los indicadores de gestión de sus clientes A** sobre los que influye el producto/servicio A que Ud. les entrega.

---

Solicite a los clientes seleccionados los valores de tales indicadores, y **consúlteles qué cambios sugieren en su producto/servicio para mejorarlos.**

- Si no se encontraran mejoras potenciales en la gestión de su cliente originadas en sus productos/servicios, **puede evaluar su efectividad considerando el impacto que tendría la suspensión de la entrega de ese producto/servicio.**
- Si su producto/servicio no incidiera de manera relevante en la gestión de su cliente, **analice junto con él la posibilidad de disminuir la entrega/prestación, o eliminarlas totalmente.**

De esta manera, **Ud. ahorrará en el consumo de sus propios recursos críticos, evitando una producción de escasa contribución.**

**5. Determine los cambios que debe introducir a su producto/servicio para mejorar los indicadores de gestión de sus clientes.**

**Considere las sugerencias que recibió de sus clientes** (punto 4. anterior), pero siempre a la luz de una mejora medible de sus indicadores y en el marco de rentabilidad en que Ud. debe administrar su propio sector o puesto de trabajo, y de la efectividad global de su contribución.

**6. Implemente los cambios necesarios, y efectúe el seguimiento de los indicadores de gestión de su cliente para medir la mejora generada.**

Recuerde que ni los efectos de su cambio ni la posibilidad de medirlos serán inmediatos si su sector es de servicios.

**7. Repita el procedimiento anterior desde el punto 3.** para otras combinaciones producto-cliente (producto B-cliente A; producto A-cliente B; etc.).

Tenga presente que su matriz producto-cliente es dinámica. A medida que Ud. revisa sus procesos para mejorar su efectividad, la importancia relativa de los productos-clientes irá variando.

Ejercicio

A mediados de 1984, Juan Cámara notó nuevamente que sus ventas disminuían.

Sin embargo,

- Sus precios eran más bajos que los de la competencia, y la calidad de las fotos que él revelaba era superior;
- Seguía revelando con su método que, perfeccionado, conducía a que entregara sus trabajos en 72 hs.
- Cumplía siempre en plazo, cantidad y calidad de la foto.
- Sus consumos específicos habían disminuido considerablemente y el empleado tenía la suficiente experiencia como para reducir el tiempo por foto. Como consecuencia de lo anterior, se había logrado reducir los costos y los precios de venta, manteniendo los márgenes de ganancia.
- Entre otras cosas, FLASH había sido nombrado Agente Oficial de KADOK por su excelente calidad de revelado por lo que contaba con descuentos especiales en sus principales insumos.

**Pese a todas estas ventajas, el negocio continuaba perdiendo clientes.**

A la luz de este cuadro de situación,

a) Exprese (cuantificando, donde sea posible) en términos de indicadores de gestión su situación actual;

b) Determine si necesita información adicional, y cuál es esa información, para identificar la causa de la caída en las ventas;

c) Establezca una hipótesis de causa probable para la caída en las ventas;

d) Establezca qué indicador o indicadores de gestión permitirían reflejar el comportamiento de la variable elegida como "causa probable" de la caída en las ventas.

**1.3.0 USO DEL TIEMPO Y RECURSOS DE MANERA EFICIENTE.**

Uso del tiempo y recursos de manera eficiente.

Es fundamental para la orientación a resultados el uso del tiempo productivo y la sincronía eficiente en el uso de los recursos. **Ya que una gestión orientada a la prevención y control del desperdicio permite incrementar la capacidad de resultados de la organización.** Lo cual demanda una clasificación y control efectivo en la aplicación y consumo de los mismos.

**Para lo cual** es fundamental tener identificados tanto los puntos críticos del proceso, los recursos críticos y la capacidad de respuesta para esas situaciones críticas.

**¿Qué recursos serán críticos...?**

Dependerá del objetivo del control, frente al cual un recurso podrá o no ser considerado "crítico". Existen *dos criterios básicos* para determinar la "criticidad" de un recurso:

- **Criterio de Control de Costos:** Selecciona el recurso más *caro*, aquél cuya variabilidad más pesa en la estructura de costos de la dirección.
- **Criterio de Control de Producción:** Selecciona el recurso más *escaso*, aquél que constituye el cuello de botella del nivel de producción.

**La selección del recurso adecuado, entonces, podrá surgir de un ABC de recursos de acuerdo a alguno de los dos criterios**

De acuerdo con el recurso elegido, las unidades físicas adoptadas podrán ser:

RECURSO	UNIDAD
Mano de Obra	Horas Hombre
Maquinaria	" Horas Máquina
Materia Prima	Kg, litros, unidades, etc.
Todos o algunos de los anteriores	Monetaria (\$, U\$\$, etc.)

Obsérvese que sólo las unidades monetarias permiten cuantificar los consumos de más de un recurso. **No existe equivalencia posible entre las distintas unidades físicas en que medimos las cantidades de recursos.**

El levantamiento de los tiempos computables como recurso consumido (para Horas Máquina u Horas Hombre) debe hacerse con una clara imputación de las interrupciones a las áreas de responsabilidad que las originan. Para ello, es importante definir con qué estructura de tiempos se hará el cómputo de tales recursos, estructura que es convencional y permite establecer responsabilidades en relación a la toma de decisiones.

### Estructura de Tiempos para el Análisis de las Productividades

TIEMPO CALENDARIO				
TIEMPO NO POSIBLE	TIEMPO POSIBLE			
	TIEMPO NO DISPONIBLE	TIEMPO DISPONIBLE		
		INTERRUPCIONES NO OPERATIVAS	INTERRUPCIONES OPERATIVAS	TIEMPO NETO EFECTIVO OPERATIVO
- Feriado	- Parada Programada	- Causas Mecánicas	- Causas varias de	
- Descanso	- Anual	- Causas Eléctricas	producción.	
- Obligatorio	- Vacaciones del Personal	- Causas varias de	- Tiempos de	
- Turnos sin trabajo pre- visto	- Parada Programada Ordinaria	- Mantenimiento	preparación	
	- Paros gremiales y asuetos	- Causas ajenas a Mantenimiento y producción		
	- Corte de energía externa			
	- Falta de materia prima			

### ¿Qué productos...?

**A priori, pueden elegirse aquel o aquellos productos más involucrados en el consumo de recursos críticos.**

Si se considera más de un producto/servicio dentro del mismo indicador, muchas veces es posible encontrar relaciones de equivalencia válidas entre las unidades físicas de cada uno de ellos.

Para poder gestionar los recursos de manera efectiva **es necesario gestionar de forma permanente:**

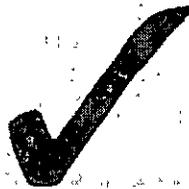
1. **La planificación de costos destinados a maximizar el margen entre ingresos y**
2. **costos.**
3. **La reducción sistemática de costos.**
4. **La planeación de la inversión por parte de la alta dirección.**

La mejor manera de reducir los costos en la empresa es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos. Para reducir los costos, deben ejecutarse en forma simultánea siete actividades, de las cuales el mejoramiento de la calidad ocupa el lugar más importante, y las otras seis actividades deben ser consideradas como parte de la calidad del proceso. Las actividades a las que hacemos mención son:

1. **Mejoramiento de la calidad.**
2. **Mejoramiento de la productividad.**
3. **Reducción de inventarios.**
4. **Acortamiento de las líneas de producción.**
5. **Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos.**
6. **Reducción del espacio utilizado.**
7. **Reducción del tiempo total del ciclo.**

#### 1.4.0 CALIDAD EN LO QUE SE REALIZA.

Esta premisa acompaña todo el proceso de orientación a resultados. Desde que se especifican los requerimientos del cliente, hasta que se verifica su nivel de satisfacción y seguimiento a la satisfacción de sus necesidades. Pasando de ser un distintivo de mejora a un estándar de operación.



La calidad es el grado de concordancia entre las características de un producto/servicio real y los requerimientos que debe satisfacer. De acuerdo con el nivel de gestión, puede definirse la calidad en dos grados diferentes:

**. A nivel estratégico...**

.. el propio producto/servicio será de calidad si su *especificación* responde a los requerimientos del cliente;

**. A nivel operativo...**

el propio producto/servicio será de calidad si sus *características reales*, una vez elaborado, concuerdan con la especificación técnica fijada para él.

**Nivel Estratégico**

La especificación definida debe atender a las necesidades objetivas, antes que a los deseos del cliente. Una especificación definida racionalmente tendrá siempre en cuenta el marco de rentabilidad en que se deberá elaborar el producto/servicio que la cumpla.

Para un determinado uso y en un determinado mercado, al producto/servicio no debe "faltarle" ni "sobrarle" calidad.

Con todo, a veces una decisión de tener un nivel de calidad (especificación) superior al necesario puede ser una buena decisión estratégica, pese a su costo.

### Ejemplos

- Si  $NRC > NTS = NAC$

*El Consumidor requiere otras características del producto/servicio, que el Fabricante no ha identificado o decidido proveerle. Éste se limita a producir correctamente de acuerdo con su propia especificación.*

Desenlace posible: *El Fabricante perderá gradualmente su mercado, a pesar de que produce "de acuerdo con la norma".*

- Si  $NTS = NAC > NRC$

*El Fabricante ha decidido y logrado producir de acuerdo a una especificación más exigente que las propias expectativas del Consumidor. Esta decisión puede a veces ser oportuna como recurso estratégico para adelantarse a la competencia, sin que conlleve un "regalo" de calidad que haga muy costoso el producto.*

- Si  $NTS > NAC = NRC$

*El Fabricante ha decidido producir de acuerdo a una especificación más exigente que la del cliente, pero aún no lo logra. Aunque las características reales del producto satisfagan transitoriamente las necesidades del Consumidor ( $NAC=NRC$ ), es probable que  $NRC$  tienda a igualarse con  $NTS$ . En efecto, el cliente esperará que el Fabricante cumpla con lo que le promete, por lo que esta relación se transformará en  $NTS = NRC > NAC$*

Desenlace posible: *El fabricante perderá gradualmente su mercado, a pesar de que adopta una especificación que supera o iguala a la del Consumidor.*

### Procedimiento

1. **Identifique los productos/servicios que constituyen la salida (output) de su subsistema.**

2. **Ordénelos en un ABC de acuerdo con algún criterio racional**

Criterios posibles:

- .Cantidad de recursos comprometidos en su producción/prestación.
- .Cantidad de recursos comprometidos en la producción/prestación perdida por fuera de norma
- .Factibilidad de reproceso de la producción/prestación fuera de norma.
- .Impacto en la gestión del cliente (Efectividad).

3. **Identifique la especificación correspondiente.**

**Si no existe especificación explícita sobre el producto/servicio, elabórela en términos objetivos, medibles y/o comprobables.** No exprese las características del producto/servicio que especifica en términos subjetivos. Hágalo junto con los clientes internos a los que destina ese producto/servicio.

4. **Defina sus propios indicadores de calidad**

5. **Inspeccione su producto/servicio.**

6. **Registre el resultado de las inspecciones**

---

E registro constituye la base informativa sobre la cual podrá calcular sus indicadores de calidad.

#### 7. Registre los reclamos/devoluciones de clientes

**Procure registrar separadamente los rechazos/reclamos de clientes** respecto de las no conformidades que Ud. mismo detecta. De este modo, podrá evaluar no solamente la calidad de su producto/servicio, sino la eficacia de su propia inspección.

#### 8. Calcule sus indicadores de calidad

##### 1.5.0 Costo de la Calidad

La medición del costo de la calidad consideró tradicionalmente las actividades de inspección y el costo de la producción desperdiciada. Por ejemplo, muchas compañías relevaban el costo de la mano de obra directa y las materias primas consumidas en los productos descartados, así como el retrabajo en fábrica, y procuraban reducir esos costos.

##### PÉRDIDAS:

- *Descartes*
- *Retrabajos*
- *Reinspección*
- *Exceso de inventario*
- *Costos de rediseño*
- *Manipuleo de materiales*
- *Exceso de capacidad*
- *Esfuerzos de reprogramación*
- *Expedición de producto de reemplazo*
- *Revisión de partes defectuosas*

A medida que la función de calidad evolucionó de la Inspección (Control) a actividades más preventivas (Sistemas de Aseguramiento), **la consideración de costos de calidad se extendió al de la prevención, evaluación y fallas interna y externa**. Las definiciones de tales costos, según la ASQC2, son:

**Prevención:** Costos asociados con personal de diseño, implementación y mantenimiento del sistema de calidad, incluyendo el de auditoría.

**Evaluación:** Costos asociados con la medición, evaluación, o auditoría de productos, componentes y materiales comprados para asegurar su conformidad con especificaciones de calidad y prestación.

**Falla interna:** Costos asociados con productos defectuosos, componentes y materiales que no satisfacen las especificaciones de calidad y provocan pérdidas de manufactura.

**Falla externa:** Costos generados por productos defectuosos despachados a clientes.

En base a estas definiciones, las categorías de costos y sus principales elementos, tal como fueron **establecidos por la ASQC**, son:

COSTOS DE PREVENCIÓN	COSTOS DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .Revisión de Contratos</li> <li>• .Desarrollo de Producto / Servicio /Diseño.</li> <li>• .Ensayos de campo</li> <li>• .Evaluación y calificación de proveedores.</li> <li>• .Revisión de datos técnicos de órdenes de compra.</li> <li>• .Planeamiento del sistema de calidad.</li> <li>• .Educación para la calidad.</li> <li>• .Auditorias de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .Inspecciones y ensayos de recepción.</li> <li>• .Equipo de medición y ensayo.</li> <li>• .Gastos del equipo de medición y ensayo.</li> <li>• .Evaluaciones de campo.</li> <li>• .Programas de inspección "en la fuente".</li> <li>• .Inspección y ensayo de materiales.</li> </ul>
COSTOS DE FALLA INTERNA	COSTOS DE FALLA EXTERNA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .Acción correctiva de diseño.</li> <li>• .Retrabajos debidos a cambios de diseño.</li> <li>• .Disposición de material rechazado.</li> <li>• .Acción correctiva sobre el proveedor.</li> <li>• .Pérdidas de material no controlado.</li> <li>• .Fallas de producción.</li> <li>• .Análisis de fallas.</li> <li>• .Operaciones extra.</li> <li>• .Costos del scrap.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .Investigación de reclamos</li> <li>• .Servicio al cliente/usuario.</li> <li>• .Mercadería rechazada.</li> <li>• .Cobertura de garantía.</li> <li>• .Punitivos.</li> <li>• .Pérdida de ventas.</li> </ul>

2ASQC =American Society for Quality Control

La Gestión Total de la Calidad involucra una reducción en la variación de los procesos, tanto dentro como entre distintas funciones de la organización (Compras, Producción, Ingeniería, etc.).

Cuando el énfasis de la Calidad se centra fundamentalmente en el cumplimiento de especificaciones, los esfuerzos de mejora se detienen al satisfacerse esta condición. El objetivo del TQM, en cambio, es eliminar toda variación en el proceso, por lo que la búsqueda de mejoras continúa aún si se ha alcanzado el "cero defecto".

### Ejercicio 1

Desde principios del año 1970 Juan Cámara es el propietario de una casa de fotografía donde, además de las actividades de venta de rollos y cámaras fotográficas, se realiza el revelado de fotos.

Juan atendía en forma personal su pequeño negocio, realizando las tareas de atención al público, revelado de fotos y tareas administrativas.

El lema de FLASH (nombre del negocio) era, en aquellos tiempos:

**LE REVELAMOS SU FOTO EN 96 HORAS**

El último mes de ese año le llevaron a revelar 150 rollos (todos de 36 fotos). En 10 entregas sufrió retrasos.

Con respecto a la calidad, los clientes se mostraban en general conformes, aunque Juan recibió la queja de un cliente por la intensidad de los colores. Juan realizó nuevamente las copias, satisfaciendo al cliente.

El proceso que utilizaba para revelar y hacer las copias contaba con la asesoría de la empresa KADOK, que estimaba en un 2% el número de fotos a rehacer por problemas con el revelado, como algo normal.

Juan decidió contar cuantas fotos rehacía y en ese mes llegó al número de 217, incluido el rollo del cliente insatisfecho. Este número lo sorprendió por lo elevado, pese a que durante el mes no había notado diferencias respecto a lo que era normal que le sucediera.

1. Describa en función de lo expresado arriba, cuál es el Producto o Servicio que brinda FLASH
2. Con los datos del caso proponga Indicadores de Eficacia y Calidad y cuantifique los mismos.

## Ejercicio 2

Antes del año 1975 Juan Cámara cobraba por el servicio de revelado de fotos un precio de **\$4 cada una**.

A una cuadra de su negocio abrieron otro que, con una estructura similar a la de FLASH, ofrecía el servicio de revelado a **\$3.50 por foto**. Juan observó que perdía clientes, por lo que decidió revisar su estructura de costos.

El negocio se había agrandado en los últimos años por lo que Juan había contratado un empleado que realizaba el revelado así que él sólo se dedicaba a la atención y venta.

Esta persona trabajaba un promedio de **25 días por mes, 6 horas por día**.

En ese tiempo revelaba un total de **210 rollos por mes** que era el volumen de ventas promedio mensual alcanzado durante el último año.

El empleado estaba contratado por horas con un sueldo de **\$55 por hora**.

Los productos utilizados son líquido revelador (**15 l/mes, \$100/l**) y papel de fotos (**150 m<sup>2</sup>/mes, \$66/m<sup>2</sup>, p.a.m.1,3**).

Además el negocio tiene gastos fijos de **\$ 7.560 por mes**.

Con estos datos, Juan calcula sus costos y sus precios.

Juan vio que con sus costos no podía competir por lo que consiguió de la firma KADOK el Standard de rollos revelados por hora (**2.5 rollos/h**) y decidió junto con su empleado rever la forma de trabajo, la metodología de corte de papel a fin de optimizarla y la forma de reciclar el líquido revelador.

Luego de este análisis llegaron a la conclusión que con **4 h-día** podrían cubrir la necesidad total de revelado.

También redujeron la Puesta al Mil del papel a **1,2 Y** el consumo de líquido revelador a **11.5 l/mes.** Debido a estos cambios, finalmente decidió bajar sus precios al nivel de los de la competencia.

**Determine algunos indicadores de gestión de FLASH antes y después de los cambios implementados en la metodología de trabajo. En base a ellos, calcule los costos antes y después de los cambios y determine si es viable una reducción de precios a niveles competitivos.**

	ANTES	DESPUÉS
1. ¿Cuánto produce mensualmente FLASH?		
2. ¿Cuánta mano de obra se utiliza ("se consumen) mensualmente?		
3. ¿Cuánto papel de revelado se consume mensualmente?		
4. ¿Cuál es la Productividad Específica de la Mano de Obra?		
5. ¿Cuál es la Productividad Específica del papel de revelado?		
6. ¿Cuántos rollos se revelan, en promedio, por hora?		
7. ¿Cuántos rollos deberían revelarse por hora, de acuerdo a los standards de la industria?		
8. ¿Cuál es la Eficiencia de Flash?		
9.1 ¿Cuál es el costo mensual de cada recurso, si el costo unitario de los recursos utilizados para el revelado es: Papel: \$66/m <sup>2</sup> Líquido revelador: \$100/litro Mano de obra: \$ 55/hora ...?		
9.2. ¿Cuál es el costo mensual total, incluyendo los gastos fijos? (\$7560.- por mes).		
9.3. ¿Cuál es el costo unitario mensual?		
9.4. ¿Cuál es el precio unitario?		
9.5. ¿Cuál es el beneficio unitario?		
9.6 ¿Qué porcentaje del costo total mensual representa cada renglón de costo? Papel		

Líquido revelador Mano de obra Gastos fijos		
9.5 ¿Cuál es el recurso de mayor costo mensual?		

## 1.6.0 INFORME, ANÁLISIS Y CONTROL DE RESULTADOS

### *El Tablero de Comando y Plan Maestro de Problemas*

El **Informe de Gestión** es el documento que refleja la información relevante de resultados vs. objetivos de las actividades que se desarrollan en un determinado subsistema.

El **Análisis de Gestión** involucra la rápida identificación de los desvíos respecto de lo esperado, a partir de la lectura del informe,

El **Control de Gestión** abarca la determinación de acciones pertinentes para la mejora de la gestión,

El Control de Gestión admite tres ejes fundamentales:

- ***.Control de Gestión Operativa***

Conduce a la administración racional de los recursos físicos en la obtención de productos o prestación de servicios adecuados. Se canaliza a través del logro de la efectividad, la eficacia, la eficiencia y la calidad del subsistema. Se expresa en unidades físicas (toneladas, metros cúbicos, piezas, horas hombre, horas máquina, etc.).

- ***.Control de Gestión Económica***

Conduce a la administración racional de los costos del subsistema. Se expresa en unidades monetarias.

- ***.Control de Gestión Financiera***

Conduce a la administración racional del flujo de fondos, estableciendo las mejoras formas de financiación y endeudamiento, así como la óptima inversión de los fondos disponibles. Se expresa en unidades monetarias.

El supervisor de primera línea es responsable esencialmente del control de gestión operativa de su unidad operativa o de servicios.

El objetivo de todo control es posibilitar decisiones para el mejoramiento de la gestión. No debe estar nunca acompañado de actitudes policiales, pues *no pretende identificar culpables*.

### **Informe de Gestión**

### **Tablero de Comando**

Es el conjunto de instrumentos que permiten apreciar los resultados de la gestión operativa planteados en términos cuantitativos. Reúne los indicadores relevantes de toda la gestión del subsistema, asociados a responsabilidades claras en cuanto a la administración de las actividades que reflejan. El Tablero de Comando evoluciona en el tiempo, a medida que se perfecciona la identificación de la información relevante, su recolección y procesamiento.

No se requiere un sistema informativo perfecto para iniciar el control de gestión. El uso del sistema informativo es su mejor proceso de mejora.

El sistema informativo deberá tender a dar al instante a cada supervisor la información pertinente de su responsabilidad específica. En consecuencia:

- *Incluirá un nivel de desagregación de la información acorde al nivel de responsabilidad del supervisor que decide sobre la gestión que se evalúa.*
- *Considerará sólo elementos claves, pues un exceso de información puede desdibujar el impacto de los datos que realmente importan para mejorar la gestión.*
- *Simplificará a todos el análisis de la gestión. Mucha información puede evidenciar escasa comunicación.*
- *Presentará consistencia e integridad, sin exhibir dos datos distintos para una misma realidad.*

La información es condición necesaria pero no suficiente para la gestión. Información sin comunicación no asegura los cambios a través de las personas. Por ello, el Informe de Gestión nunca sustituye al análisis "cara a cara", que es esencial para el desarrollo del grupo operativo.

### **Procedimiento**

1. Identifique el subsistema que será objeto del Informe de Gestión.
  - Identifique la frontera del subsistema (área, sector, etc.), trazando el "alambrado" o "cerco" en torno de las actividades que sean de su responsabilidad directa.  
Este cerco abarcará a la "caja negra" dentro de la cual se desarrollan los procesos cuyos resultados se desea evaluar.
  - Identifique sus clientes y proveedores, tanto internos como externos.
2. Identifique las salidas (output: productos y/o servicios) del subsistema elegido.
  - Defina cuáles son las salidas (output) que el subsistema debe producir y que justifican su existencia en la empresa. precise las unidades físicas en que se miden tales salidas.

No considere los procesos de la caja negra (gestión del subsistema) que originan esos resultados. Recuerde que en esta etapa Ud. sólo realiza el análisis externo del subsistema.

3. Determine el valor (nivel) esperado de sus salidas  
Sus estimaciones pueden proceder de proyecciones en base a datos históricos, a valores

teóricos calculados considerando la tecnología, recursos humanos y nivel de organización disponibles, o de valores típicos de mercado. estas tres fuentes (historia, tecnología y mercado) son las que habitualmente se utilizan para toda estimación.

4. Identifique las entradas (inputs; recursos) que consume su subsistema

- Individualice cuáles son los recursos consumidos y en qué unidades físicas expresan esos consumos.
- Procure establecer un ASC de recursos, en base a criterios de economía y/o escasez.

Si bien este ASC es a priori de la recolección de datos, puede orientar el levantamiento y análisis a aspectos más sensibles de su gestión.

5. Determine el valor (nivel) esperado de sus entradas.

- Establezca los consumos específicos esperados de sus recursos críticos.
- Establezca los consumos globales esperados de sus recursos críticos.

La estimación de consumos globales depende de la estimación del nivel de las salidas. No permite abrir juicios de valor sobre el uso de recursos al final del período, sino sólo prever el flujo de material a requerir y el inventario necesario. La estimación de consumos específicos, en cambio, es independiente de la estimación del nivel de las salidas. Por ello, permitirá una mejor evaluación del uso de los recursos en el lapso analizado.

6. Defina instrumentos de gestión adecuados

Defina los indicadores de eficacia, calidad, productividad, eficiencia y efectividad apropiados para su gestión.

7. Determine el plazo que abarcará en su análisis

Adopte un término adecuado tanto a sus necesidades como a las de otros posibles usuarios (clientes y/o proveedores internos) de la información que procesará.

8. Releve la información necesaria para evaluar la gestión del subsistema elegido

Mida su gestión y compárela con los pronósticos realizados en las etapas 3. y 5.

9. Diseñe un informe que exprese la gestión del subsistema durante el plazo elegido.

## CONTENIDO DE UN TABLERO DE COMANDO

1. indicadores de Efectividad

2. Indicadores de Eficacia (datos de producción real y programada).

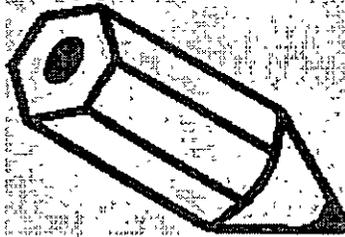
3. indicadores de Calidad. (cumplimiento de especificaciones)

4. indicadores de Productividad y Eficiencia:

- .Estructura de tiempos y utilización de horas máquina y horas hombre.
- .Consumos específicos de otros insumos.
- .Puesta al mil tecnológica y de aceptación.
- .Productividades parciales, específicas y/o equivalentes.

#### 5. Otros indicadores:

- .Nivel de Stocks:
- .Personal: Dotación, Horas Extras, Horas Normales
- .Seguridad: Índices de frecuencia y gravedad de accidentes



Eficacia  
Calidad  
Productividad  
Eficiencia  
Efectividad

### Análisis de Resultados

#### ***Plan Maestro de Problemas***

Aceptando como definición de problema *la ocurrencia de un suceso no esperado o deseado*, todos los indicadores que reflejen un desvío considerable respecto del objetivo se constituyen en problemas a resolver. Para precisar el alcance del término "considerable", *deberá existir un criterio para determinar a partir de qué medida del desvío éste se puede considerar un problema, y exige entonces una solución.*

Así planteado, por otra parte, *un desvío podría presentarse tanto por exceso como por defecto respecto de lo esperado*, siendo nuestra evaluación del mismo distinta en cada caso. Por ello, pueden reconocerse los siguientes atributos como característicos de todo desvío respecto de lo esperado:

- Su medida (valor absoluto)
- Su signo (favorable o desfavorable) en relación al tipo de objetivo planteado.

Los dos atributos serán los que orienten el camino a seguir.

*Desvío "favorable"*: es el que refleja un objetivo que ha sido superado. Puede evidenciar tanto una buena gestión como una subestimación del objetivo planteado a priori. Por ello, es recomendable

analizar también los desvíos favorables de medida considerable, a efectos de afinar nuestras estimaciones futuras.

*Desvío "desfavorable"*: es el que naturalmente se analiza, dado que refleja que un objetivo no ha sido alcanzado.

#### Procedimiento

1. Defina la medida y el signo de los desvíos de los indicadores a partir de los cuales se convierten en verdaderos "problemas".

Esta etapa equivale a establecer los límites de tolerancia para los valores admisibles de los indicadores, y la consecuente "zona de alarma". La zona de alarma es la zona exterior a los límites de tolerancia.

2. Identifique los indicadores cuyos valores han ingresado en la zona de alarma, y por lo cual constituyen verdaderos "problemas".

Determine la condición "favorable" o "desfavorable" del desvío.

Si fuera "favorable", revise el standard u objetivo original planteado. Si fuera "desfavorable", continúe con la siguiente etapa.

3. Elabore un ABC de problemas en base a algún criterio racional definido.

Cada problema identificado debería estar asociado a responsabilidades claras en cuanto a la viabilidad de su solución.

Además, los problemas seleccionados deberían ser auto contenidos, es decir, aquéllos cuya solución se encuentre dentro del área de responsabilidad del titular del subsistema analizado.

Una distorsión habitual de los pmp es la consideración de problemas no-auto contenidos, frente a los cuales las responsabilidades se encuentran dispersas.

#### Control de Resultados

El Procedimiento descrito hasta aquí es condición previa a cualquier proceso de mejora de la gestión. La identificación y ordenamiento de los problemas en un Plan Maestro constituyen el punto de partida para priorizar nuestras acciones de resolución.

Existen Herramientas específicas para determinar las causas de los problemas y guiar en la búsqueda de una solución. Un desarrollo detallado de las mismas se aborda en los Cuadernos de Gestión "Herramientas Básicas...", y en el de "Control Estadístico de Procesos".

Las etapas posteriores de este proceso, en las que se aplican tales Herramientas, se resumen en:

1. Ataque los efectos de los problemas

Si bien la solución definitiva de los problemas requiere la eliminación de sus causas, sus efectos deben atenuarse o anularse para revertir inmediatamente el perjuicio que ocasionan.

2. Identifique las causas de los desvíos

Esta etapa es muy delicada, y exige la aplicación de herramientas específicas (diagrama espina de pescado, kepner tregoe, etc.). Un error aquí conduciría a implementar acciones correctivas inútiles y, finalmente, a la reaparición del problema.

3. Determine e implemente acciones para eliminar las causas de los problemas

De manera análoga a la etapa anterior, la presente exige un cuidadoso examen de las acciones

posibles y la elección de la más adecuada.

### 1.7.0 CLAVES PARA EL PROCESO DE ANÁLISIS Y CONTROL DE GESTIÓN

#### 1. Leer el informe con visión de conjunto

El informe debe ser interpretado como un todo coherente. para formarse una idea clara de la gestión, ningún indicador será elocuente por sí solo, si no es leído en el contexto del resto de los instrumentos que allí se incluyen.

#### 2. Ver cada dato y las series de datos

Así como es útil la "fotografía" del estado actual del subsistema, o la gestión del último período, también debe comprenderse la evolución de cada indicador a lo largo del tiempo. la apreciación de las tendencias sólo es factible de este modo.

### 1.8.0 MARCO DE DESENVOLVIMIENTO

Joel Barker, en su libro Paradigmas(3) menciona los que, para él, son los tres elementos claves de la Gestión Estratégica Empresarial, para quienes deseen ser competitivos hoy en día, estos son: **Excelencia, Innovación y Anticipación.**

Si bien su implementación pudiera parecer la guía para una gestión estratégica a seguir. Los tres tienen un elemento en común, que es la necesidad de contar con una orientación a resultados. **Ya que ninguno de ellos se puede alcanzar si no hay una firme cultura a Resultados.**

Pero **¿cómo se logra desarrollar en la organización un enfoque a resultados?**, si en principio es una de las razones de ser de las organizaciones. Tan natural aparentemente como la creación de productos. No obstante **si no se cuenta con las herramientas y un entorno que lo favorezca, El resultado pasa a segundo termino y los integrantes limitan su participación a cumplir con los aspectos mínimos de la operación.**

**Ante este hecho la organización decide poner en práctica diversas acciones, que generen un cambio tanto en la actitud, como en la aptitud de su personal. Sin embargo el enfoque a resultados no pueden ser acciones aisladas. Requiere de todo un modelo de cambio en donde el eje rector es el factor humano, el cual se basa en una serie de principios básicos denominado Tecnología del Desempeño Humano.**

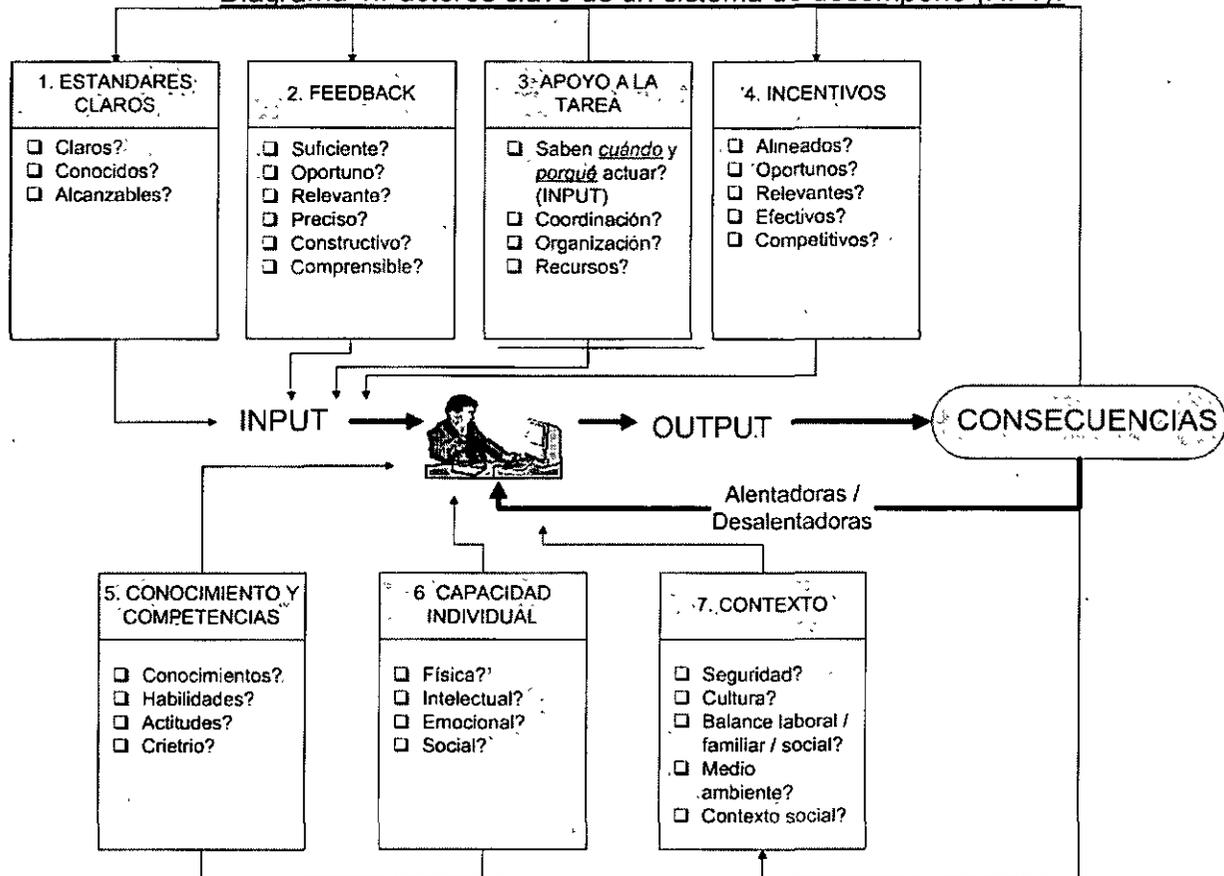
#### Principios básicos

**Los principios básicos de la Tecnología del Desempeño Humano (HPT) son:**

**Enfoque sistémico:** la metodología HPT analiza la mejora del desempeño como la **interacción de siete factores clave en un sistema:**

1. **Estándares de desempeño (especificaciones del desempeño deseado),**
2. **Feedback (guía y orientación durante el proceso),**
3. **Apoyo a la tarea (recursos, tecnología, soporte),**
4. **Incentivos (monetarios y no monetarios);**
5. **Conocimiento y competencia (conceptos, habilidades, actitudes, criterio);**
6. **Capacidad individual (física, intelectual, emocional) y**
7. **Contexto organizacional y social (seguridad, cultura).**

Diagrama 1: Factores clave de un sistema de desempeño (HPT):



Copyright 2003 Mariano Bernárdez - All Rights Reserved

Estos siete factores constituyen el input que define el nivel de desempeño de individuos, equipos de trabajo y la organización. **La metodología HPT permite hacer un diagnóstico integral, realista de los factores, ver cómo se afectan recíprocamente (por ejemplo, cómo la falta de claridad en los estándares afecta el feedback o instrucciones haciéndolo confuso o impreciso) y cómo generan consecuencias que afectan al individuo, grupo u organización** (por ejemplo, **castigos al buen desempeño** –como más carga de trabajo al que más rápido termina su tarea- o **premios al mal desempeño** –como pago de horas extra para los que no terminan su tarea dentro del horario normal-).

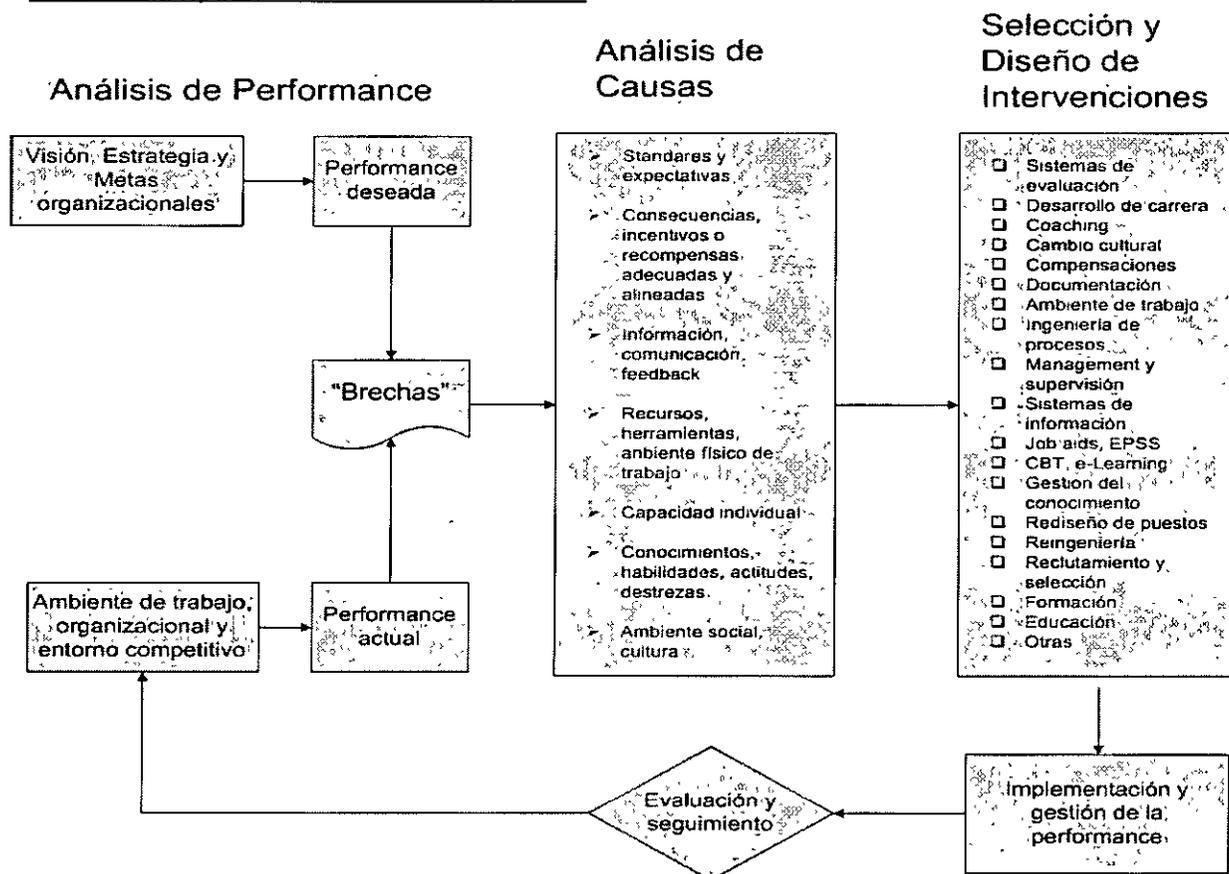
**Orientación a resultados:** la metodología HPT permite **definir claros estándares de desempeño y resultados medibles que permiten (a) alinear actividades, procesos y recursos con resultados que agregan valor, (b) medir el retorno de la inversión en cualquier intervención para la mejora del desempeño y (c) optimizar los resultados**, ya sea mediante incrementar el valor del resultado o hacer más eficientes las actividades para lograrlos.

**Enfoque interdisciplinario:** HPT considera que la performance y los resultados son la consecuencia de múltiples factores, no solamente de la capacidad y capacitación individual. Individuos altamente capacitados y con alto potencial suelen fracasar **cuando trabajan en un sistema de performance ineficiente, en el que, por ejemplo, los estándares a lograr no están claros, hay recursos inadecuados, feedback insuficiente o desalentador, o hay consecuencias negativas al buen desempeño**. El fracaso en lograr los resultados deseados puede deberse también a que los diferentes subsistemas de desempeño de las diferentes áreas funcionales están descoordinados o tienen metas o características conflictivas. Por ejemplo, el área comercial puede estar premiando la entrega rápida al cliente, mientras que

producción premia la calidad y control. **El enfoque HPT permite que gerentes, jefes y supervisores de las distintas áreas funcionales detecten, ajusten y mejoren el sistema de desempeño, coordinando y alineando sus metas sectoriales con el resultado organizacional.**

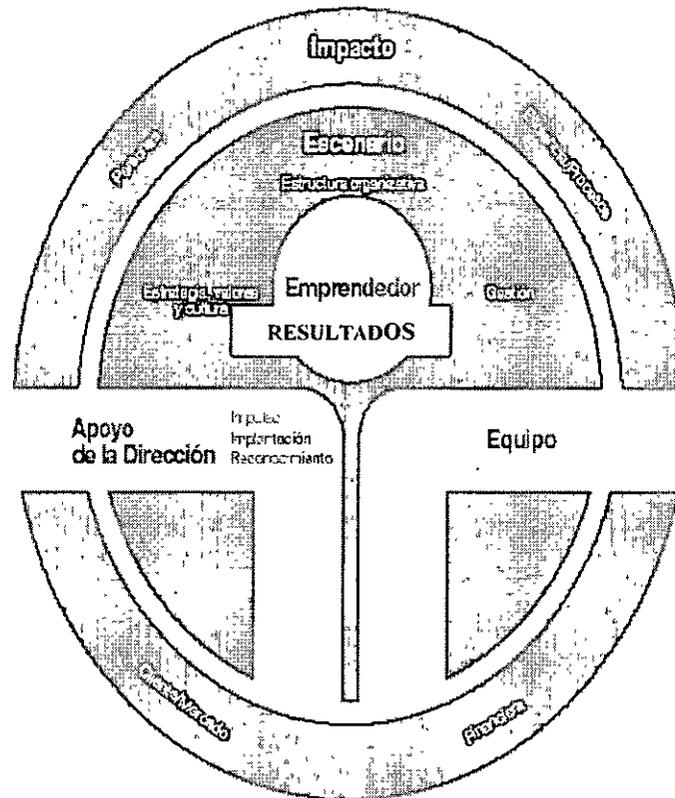
**Uso eficiente y efectivo de recursos basado en necesidades reales:** La metodología HPT permite identificar todos los componentes requeridos para lograr el desempeño o performance deseada, analizando rápida y sistemáticamente todos los factores involucrados y sus causas. HPT no excluye ninguna solución o tecnología, sino que permite integrarlas efectivamente ahorrando recursos y mejorando el desempeño de la organización. **El primer paso de la metodología HPT no está orientado a proponer o implementar una 'solución' determinada, sino a identificar la performance deseada y compararla con la actual, estableciendo aquellas brechas que deben eliminarse y sus causas.** El diagrama 2 muestra los tres pasos de la metodología.

Diagrama 2: pasos de la metodología HPT



Un proceso que puntualice los elementos rectores de una gestión integral, permite a la organización:

- **Garantizar que las metas sean alcanzadas tal como fueron planteadas, con atención y servicio.**
- **Tomar acción rápida y decisiva.**
- **Demostrar perseverancia, determinación y tenacidad.**
- **Enfocar todos los recursos hacia el logro de los objetivos acordados.**
- **Mejorar la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad.**
- **Establecer altos estándares y controles operacionales para su desempeño.**



Una vez que la organización haya alineado los siete factores clave del sistema de desempeño http y los resultados sean el motor del cambio en la organización. Estará en posibilidad de alcanzar y **poner en práctica la excelencia, innovación y anticipación.**

**EXCELENCIA:** La *excelencia* es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. **La excelencia es lo mínimo que se necesita para comenzar. ¿Por qué la excelencia se convierte en la base mínima de partida?** La excelencia es el fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI, porque simplemente ya hay quienes lo están haciendo y para poder estar en el mundo competitivo del mañana, hay que hacer, por lo menos, lo que ellos están haciendo; si no, se estará fuera del mercado.

Es un problema de comparación, ya que hay toda una gerencia (como es el caso de la gerencia japonesa), conceptualizada bajo estos principios y cualquiera que quiera competir en una economía global, tiene que estar por lo menos a ese nivel, de ahí en adelante solo queda el camino de superar esos elementos. **Cuales son los componentes que tiene esta Gerencia de la excelencia: primero la calidad total que involucra calidad humana y calidad de procesos. Calidad ya no es un enfoque mecánico de llevar estadísticas de los procesos.** Además de eso, lo más importante es la calidad del individuo que realiza la tarea.

**Calidad implica comenzar primero por un proceso de calidad y reingeniería del ser humano (reingeniería del pensamiento), para después implantar los procesos en el ámbito de herramientas de calidad.** La reingeniería del pensamiento involucra nuestra capacidad de enfrentar nuevos paradigmas de una manera fresca y creativa. Si queremos cambiar hacia un futuro mejor, es necesario cambiar nuestros comportamientos, nuestros pensamientos y nuestros sentimientos. **No es a través de las herramientas estadísticas que se logra el cambio, el control estadístico de procesos es algo posterior, ya que constituye la parte mecánica del proceso.**

**Cuando hablamos de calidad humana, hablamos de desarrollo personal, autoestima, visión personal y profesionalismo.** Profesionalismo no significa títulos, más bien estamos hablando de entender nuestro rol dentro de la organización con un sentido de profesión. **Profesionalismo es casarse con una forma de hacer las cosas, con una profesión, como una forma de vida de cada uno de nosotros.** Hay un aspecto importante en la calidad personal que es el que se refiere a la visión. **La mayor parte de nuestra gente, en el país, no posee una visión personal, están en las organizaciones a la deriva, no saben a donde van y cuando uno les pregunta que van a ser o hacer en el futuro, normalmente no lo saben.**

La gente piensa que es una adivinanza sobre el porvenir y no se da cuenta que el futuro está en función de esa visión que nos proponemos lograr. Cada uno de nosotros debe estar donde está, no por casualidad, sino porque en algún momento quiso estar. **Las cosas buenas que uno logra en la vida no llegan por azar o por casualidad, sino porque uno mismo establece las condiciones necesarias para poder llegar.** Otro elemento relacionado con la calidad humana es el que tiene que ver con la formación y el aprendizaje en equipo. Una organización aprende a través del aprendizaje de sus miembros, sin embargo eso es condición necesaria, pero no suficiente; si los miembros de la organización no interactúan entre sí, jamás habrá aprendizaje como organización, habrá aprendizaje individual, pero no aprendizaje de equipo.

Una organización tiene que estar preparada para aprender a aprender, ya que esa es una de las claves para la competitividad. **Cuando hablamos de calidad de procesos, hablamos de mejoramiento continuo, control estadístico y de un aspecto fundamental del elemento humano, que es la participación.** Son los trabajadores, es decir, la gente, quien hace el trabajo y quienes mejor saben cómo hacerlo, aunque probablemente casi nunca les damos la oportunidad de participar para que digan cual es la mejor manera.

### **Ejemplo:**

Un señor que trabajaba en una empresa de productos alimenticios. Trabajaba en una línea que elaboraba productos diferentes pero con las mismas propiedades físicas. En esa línea existía un problema, cada vez que se cambiaba de producto, por el residuo del producto anterior que quedaba en las tuberías de abastecimiento de la línea. **Era necesario un engorroso proceso de limpieza a fin de dejar la línea apta para producir otro tipo de producto diferente. Habían pasado muchos años con el mismo problema.**

Cuando se inició un proceso de mejoramiento de la calidad y se estimuló a la gente a que diera ideas de cómo mejorar las cosas, el señor antes mencionado dijo: **"yo tengo desde hace muchos años una idea para resolver el problema del producto residual en la línea"**, acto seguido enumeró una serie de pasos que permitirían sacar totalmente el producto de las tuberías, de manera que no se produjera la pérdida del producto residual y se evitara el gasto de tiempo excesivo en la limpieza. **Al final alguien le preguntó a ese trabajador: "por qué no nos diste esa idea antes" y él respondió: "bueno, es que a mí nunca antes me habían pedido que lo dijera, nunca me dieron autorización para que opinara al respecto y ahora que me dan la oportunidad lo hago"**. Ese pequeño granito de arena del trabajador significó para la empresa un ahorro aproximado de diez mil dólares mensuales.

**La falta de iniciativa del trabajador, es parte del mismo sistema.** La mayoría no posee iniciativa y el que no la tenga, simplemente se queda así, pues no hay razones para tomarla. Otro ejemplo, lo constituye el caso de una trabajadora de limpieza de una empresa de productos alimenticios envasados. **En este caso la señora se dio cuenta que ella podía hacer algo más que limpiar y entonces se dedicó a recoger las tapas que se caían de la línea de tapado de frascos. Anteriormente, cuando las tapas se caían, lo que se hacía era barrerlas y botarlas.** La señora pidió que le compraran un frasco de alcohol y algodón y se dedicó a limpiar las tapas

que se caían y las volvía a colocar en su sitio, a fin de que fueran utilizadas. Ese simple cambio significó un ahorro aproximado de quinientos dólares mensuales para la empresa.

**Dos cosas tan sencillas generaron cambios significativos.** Por esto uno piensa que si cada uno de nosotros puede dar un pequeño valor agregado, cuando veamos el todo, esa cantidad de pequeños elementos puede significar un gran valor agregado.

**El mejoramiento continuo**, del que hablaremos más adelante, es otro elemento fundamental de la excelencia, como también lo es **la reingeniería**, que implica rediseño de los procesos. Así mismo encontramos el **benchmarking**, que sirve como una forma de evaluar cómo está nuestra empresa con respecto a la competencia y el entorno, ya que no somos entes aislados, sino que estamos dentro de un mundo global, de competencia, de luchas y de alternativas, pero también de cooperación y queremos estar comparándonos permanentemente en nuestro sector.

**El benchmarking es un cambio de paradigma importante;** quizás 20 años atrás, se hubiera pensado que era algo que jamás se podría lograr, pero hoy en día, quienes están compitiendo dentro de un mismo sector necesitan saber lo que están haciendo entre ellos, para establecer mejores mecanismos de competencia; **mientras mejor es mi competencia, más elevados son mis retos y mayores posibilidades tengo de crecer como organización.** Cabe aquí mencionar la significativa frase de Bill Smithburg en el recuadro.

*“Si Ud. No tiene un competidor realmente difícil, invéntelo... la competencia es una forma de vida”.*  
*Bill Smithburg Presidente de Quaker Oats*

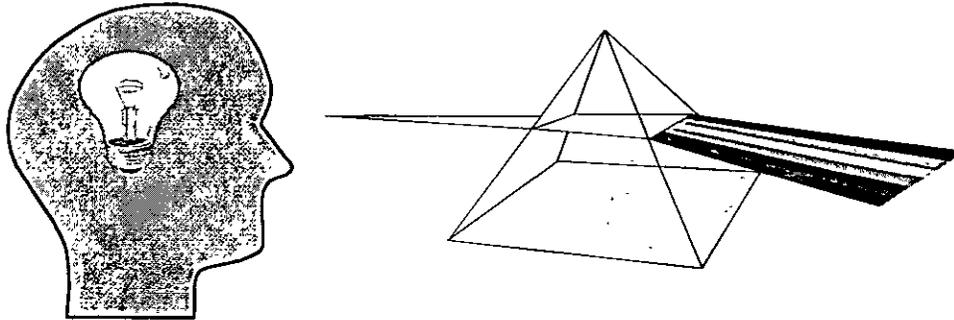
**El benchmarking permite hacer rediseño de nuestros procesos internos.** El benchmarking se refiere a las mejores prácticas del mercado, se busca a los más competitivos y los mejores en un área específica y utilizamos estos elementos para generar una guía que nos permita rediseñar nuestros procesos internos. Un aspecto de la excelencia, que **es necesario considerar, es que el cambio se hace de adentro hacia afuera, aún cuando las motivaciones vienen de afuera hacia adentro porque hay un entorno competitivo; si nosotros no respondemos adecuadamente a ese entorno y no somos capaces de enfrentarlo, el mismo nos arrojará y simplemente desapareceremos como organización; pero el cambio comienza por nosotros, de forma gradual.** No podemos esperar que los seres humanos asumamos cambios de nuestros patrones de comportamiento o de conducta, de una manera radical. **Los cambios de conducta se dan de manera gradual. La clave está en primero cambiar yo para que luego cambien los demás.**

No podemos seguir partiendo (como lo hacen muchos gerentes), que quienes tienen que cambiar primero son los trabajadores. **Un gerente que quiere que sus trabajadores cambien, primero tiene que cambiar él, y por eso decimos que el cambio es de adentro hacia afuera; no exijamos nunca a nadie que haga cambios, si nosotros no somos capaces de hacerlo.** El cambio tiene que ser visto como un reto personal y ese cambio tiene que estar orientado por nuestra visión personal. Para dar excelencia, tiene que haber excelencia. Otro elemento clave de la Calidad Personal, es la necesidad que tenemos, de proyectar la imagen del cambio.

**El cambio no se puede quedar adentro, ese cambio, esa imagen que hay que proyectar como individuo, como departamento, como organización o como empresa, debe ser expresado.** ¿Por qué?. Porque todos nosotros trabajamos para un cliente y el cliente tiene expectativas respecto a nosotros; si no somos capaces de hacerle ver a él, que estamos

trabajando para superar sus expectativas, el cliente simplemente nos deja. Por todo esto no solo hay que cambiar sino también proyectar la imagen del cambio. Es en este punto donde es importante el modelaje personal.

**INNOVACION:** El segundo elemento es **la innovación**, la cual tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización. Como ejemplo aparece el famoso **Kaysen japonés**. Este paradigma del **Kaysen japonés**, establece que todos los días se tiene que mejorar algo y que estas mejoras permanentes, se convierten, a la larga, en una estrategia de vida. Cuándo se habla de "una forma de vida para todos",



¿Por qué la innovación como una forma de vida?. Veamos las razones que nos llevan a ella. Primero, porque está **basada en la creatividad innata, que poseemos los seres humanos como producto del uso de nuestro cerebro derecho**. Como todos tenemos ese cerebro derecho, nadie puede decir, "el mío no funciona". Todos poseemos esta herramienta y por lo tanto no tenemos ninguna excusa para no usarlo. **El problema de la creatividad es que le ponemos demasiadas barreras y cortapisas para expresarla**. Esto sucede porque pensamos que si expresamos nuestras ideas, los demás van a pensar que estamos locos y eso es lo que ocurre normalmente. **Cuando uno expresa nuevas ideas, la gente piensa y dice que estamos locos**. Hace cinco o seis años cuando los Consultores llegábamos a una empresa y comenzábamos a manejar todos estos nuevos conceptos, la mayoría de los Gerentes pensaban que estábamos desvariando. En esa época las palabras Reingeniería, Rediseño y Cambio Radical eran una grosería o por lo menos eran tabú.

Todas ellas significaban reducción de la nómina y desempleo, es decir, amenazas. Los paradigmas imperantes es ese momento eran totalmente distintos. **Muchas veces nuestro problema es que no queremos enfrentar los paradigmas imperantes y se aprende a no decir nada, porque uno siente que corre el riesgo de ser acusado de loco, de soñador, o de cualquier otra cosa**.

Hacer que la gente use su creatividad es lo primero que debemos enfrentar. ¿Cuáles son esos modelos que impiden que yo diga las cosas que se me ocurren y que pienso que pueden funcionar?. **Existe una gran cantidad de modelos que me lo impiden:** "van a pensar que estoy loco", "si lo digo a lo mejor se ponen bravos conmigo", "¿y si no obtengo el puesto que quiero?", y muchos otros que expresan nuestro deseo de quedar bien y ser aceptados.

**Si logramos flexibilizar o cambiar estos modelos, lograremos que la creatividad fluya con facilidad y eso nos permitirá buscar siempre la construcción de nuevas alternativas**. Es una buena práctica decirle a la gente que cuando traiga la solución de un problema específico, traiga al menos dos alternativas, ya que eso los obliga a buscar caminos diferentes de solución, para no encasillarnos en una sola forma de verlo. **Pienso que cualquier persona con responsabilidad gerencial debe lograr que la gente le brinde al menos dos ideas, ya que eso los estimula a hacer un esfuerzo**. En el caso de innovación para la creación y mejoramiento permanente de productos y servicios existe un elemento fundamental y es que **para poder crear nuevos productos y servicios hay que conocer las necesidades del cliente**, aún cuando debemos

reconocer que muchas veces no las conocemos bien, porque no les preguntamos o bien porque cuando les preguntamos, lo hacemos muy mal.

**Normalmente preguntamos sobre la base de lo que el cliente conoce y no sobre la base de lo que el cliente necesita. Ambas cosas son distintas.**

**La única manera de crear paradigmas distintos es pagando el precio de introducir nuevas ideas. Conociendo las verdaderas necesidades y agregándole nuevos atributos podemos construir nuevos productos y servicios.** Si nos hubiésemos quedado en lo que la gente deseaba, todavía anduviésemos en carretas con caballos. Este es un aspecto en el que el mal uso de nuestra creatividad muchas veces nos juega una mala pasada. Ocurre porque no sabemos cuales son las verdaderas necesidades que tenemos que satisfacer, debido a que estamos pensando en lo que la gente conoce (paradigmas existentes) y no en lo que la gente necesita (posibles nuevos paradigmas).

**La innovación nos debe llevar a asumir el rol de líderes, tanto en el ámbito individual como en el organizacional, para dejar de ser seguidores crónicos y pasivos. Una organización de seguidores crónicos y pasivos nunca puede ser una organización líder;** para que una organización sea líder, todos los miembros de ella deben ejercer de alguna manera el liderazgo. Es necesario tener arraigado el sentimiento de liderazgo y éste se ejerce a todos los niveles, social, político, religioso, profesional, gremial, etc. Esto debe crear un patrón cultural compartido por la mayoría de los miembros de la organización. Por esto decimos que la innovación debería ser una forma de vida para todos.



**ANTICIPACION:** El tercer elemento es la *anticipación*. Con esto estamos hablando de la organización proactiva. **La organización proactiva es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca.**

La anticipación debe llevarnos a considerar algunas tendencias que han comenzado a aparecer en el ámbito mundial. **El estudio de tendencias es una manera fundamental de anticipar cambios, ya que las mismas cobran cuerpo en la medida que las organizaciones actúan para reforzarlas algunas o para combatirlas otras,** pero el simple hecho de tomarlas en cuenta ya las convierte en elementos determinantes del proceso estratégico. A través del conocimiento de las tendencias es posible anticipar muchos cambios en nuestros negocios de hoy en día.

Por esto considero que vale la pena extenderse en el análisis de tendencias, ya que éstas implican importantes cambios de paradigma capaces de cambiar las reglas de los negocios del futuro en todos los quehaceres del mundo organizacional. Veamos cuales son algunas tendencias señaladas por reconocidos autores de la actualidad:

- **La primera tendencia la hemos llamado: *la sociedad del ser*.** La misma implica una vuelta hacia la calidad personal y la búsqueda de valores evolutivos. Esto nos lleva, a que las organizaciones y la sociedad comiencen a pensar en términos del ser humano. Todo este movimiento generará, a largo plazo, una sociedad basada en el ser y no en el tener. Este es un cambio de paradigma muy importante, ya que implica una búsqueda del sentido de la vida del ser humano, mejorando su calidad como individuo, como pareja, como familia, como trabajador y como ciudadano.

• **Como segunda tendencia está lo que llamaremos: *micronacionalismos globales*. Estos micronacionalismos no son más que una consecuencia del proceso de regionalización de los centros de decisión, es decir cada estado, cada municipio, cada comunidad organizada, no solo en México, sino en el ámbito mundial va a comenzar a asumir sus propias responsabilidades y eso está basado un principio que estableció el Club de Roma en los años 70, que decía "*pensamiento global, acción local*". Los micronacionalismos globales, no son más que pensar globalmente (como país), pero con acción local (comunidad, municipio o estado). Esta tendencia va a tener un fuerte impacto en los negocios en los próximos años, sobre todo porque las diferencias entre acciones locales y consecuencias globales van a ser aprendidas por ensayo y error, lo que generará en el futuro situaciones confusas y de inseguridad.**

• **La tercera tendencia considerada tiene que ver con los procesos de *democratización y participación ciudadana*. Este ha sido un proceso arrollador en el ámbito mundial, del cual conocemos ya sus consecuencias en el mundo empresarial y en la sociedad.**

• **La cuarta tendencia que consideraremos aquí, es la de la *autoformación y la autogestión*, como producto de la sociedad del ser. Cuando la gente desarrolla su propia visión, sabe hacia donde va, conoce sus responsabilidades y sabe lo que tiene que hacer, por lo tanto puede autoformarse y autogestionar sus procesos educativos.**

En un mundo de interdependencia cada uno de nosotros tiene responsabilidad sobre su futuro y eso cambia el concepto actual de las funciones de recursos humanos en las organizaciones.

• **Como quinta tendencia debemos mencionar el *predominio del idioma inglés*. Se puede decir que durante los próximos años, el idioma inglés se va a convertir en el idioma mundial. Esto tendrá un fuerte impacto, sobre todo en las empresas con perfil internacional (exportadoras, empresas globales, transnacionales, etc.), ya que la formación en el idioma será una herramienta para la competitividad de los recursos humanos.**

• **En el ámbito de tecnología, la sexta tendencia nos sugiere la *automatización total de las actividades del ser humano*. Desde hace mucho tiempo sabemos de la automatización de gran cantidad de procesos industriales. Hoy en día, y en los próximos años aún más, la automatización se convertirá en una herramienta fundamental para el mejoramiento de la calidad de vida del ser humano, en nuestros tiempos.**

**Ningún cambio tecnológico va a lograr que la gente cambie por si sola si no asumen la motivación del cambio. Por esto se ha desarrollado la tendencia de la autoformación y la autogestión, ya que sin ellas no puede haber desarrollo tecnológico, porque si no, siempre estuviésemos dependiendo de los desarrolladores de tecnología.**

Estamos convencidos que la cuestión está en convertirnos en usuarios inteligentes de la tecnología y no seguir siendo usuarios ciegos que sólo ven cómo llegan las cosas sin saber como utilizarlas. Compramos tecnologías, pero no le sacamos el provecho adecuado. Sin embargo vamos hacia un proceso de ajuste, en la medida en que hemos ido comprendiendo eso, hemos ido avanzando. Hoy en día nuestro nivel de desarrollo tecnológico en el país ha cambiado substancialmente.

**Tal vez hay algo importante en todo esto y es que se está hablando de un cambio de paradigma que va del tener al ser, que si bien lo vamos a experimentar nosotros, a quien se lo vamos a enseñar es justamente a esa generación de relevo que son nuestros hijos y son ellos los que realmente van a disfrutar de dicho cambio. Este cambio es el que va a propiciar que realmente podamos robotizar o automatizar procesos, o que podamos tener un computador, no pensando en poseer la última versión o generación, sino la que uno realmente pueda utilizar. Comprender que no se trata de tener la mejor marca, el equipo más grande o el de mayor capacidad, sino el que uno está en capacidad de explotar al máximo.**

Hay una experiencia de un conferencista que vale la pena analizar. Cuenta este señor que una vez estuvo en un curso en México, sobre Gerencia del Cambio Tecnológico, y el primer día, al comenzar le entregaron un manual del participante, información básica del curso y un manual de prestidigitación con tres pinos como de boliche, con los que se practica la disciplina. En ese momento le dijeron: "lea las instrucciones y practique con su material," que cuando comience el curso, cada uno va a realizar una presentación de lo que aprendió con el manual de prestidigitación. A él le causó mucha extrañeza aquello, pero privó en él el paradigma de que "ellos sabrán lo que están haciendo y yo hago lo que me digan". Todos los participantes se leyeron su manual y comenzaron a hacer sus pruebas.

**Cuando se inició el curso, lo primero que hizo el instructor fue hacer su dinámica de presentación de los participantes y pidió un voluntario para que realizara su prueba, nadie levantó la mano y hubo algunas protestas por el tiempo que se había dado para realizar el proceso.** Acto seguido el instructor dijo: "bueno, vamos a hacer una cosa, eso es que todavía la información del manual no ha sido suficientemente buena, les voy a poner un vídeo con un experto de la prestidigitación reconocido en el ámbito mundial", y les puso un vídeo de una hora, filmado por uno de los mejores especialistas del mundo en prestidigitación. **Una vez que finalizó el vídeo, les dijo: "ahora quiero un voluntario que nos muestre todo lo que ha aprendido al respecto".**

De nuevo hubo un silencio sepulcral en la sala. El instructor espetó: "pero bueno, si tienen un manual y les presentamos un vídeo, les dimos chance para que lo probaran y aún no logran nada es porque quizás necesitan un buen curso de prestidigitación dictado por el mejor experto del país en el área". **Una vez dicho esto, hizo su entrada el mejor experto mexicano en prestidigitación para que hiciera una presentación. Este experto, traído de un circo, usaba no solo tres, sino hasta cinco pinos y durante una hora y media les explicó todas las técnicas y secretos de la profesión.** Esta charla duró hasta casi las doce del mediodía, y al terminar, el instructor volvió a pedir a alguien que voluntariamente hiciera una demostración.

En ese momento, un participante que estaba desesperado por la situación preguntó: "un momento, nosotros vinimos aquí a un curso de Gerencia del Cambio Tecnológico y hemos pasado toda la mañana perdida tratando de aprender prestidigitación y no vamos a aprender nada de eso, porque no vinimos a eso y el tiempo ha sido insuficiente". **El Instructor, aprovechando el desconcierto creado, les dijo lo siguiente: "cuando ustedes compran tecnología, traen los equipos y le lanzan un manual a la gente y entonces pretenden que con ese manual comiencen a usar la nueva tecnología, entonces como la gente les dice que no saben como, van y les ponen videos explicativos y dicen ahora sí, usen el equipo, y como la gente todavía no responde, contratan al mejor experto a su alcance y mandan a su personal para que reciba un curso y con esto pretenden que inmediatamente ellos sepan usar la tecnología. ¿Ustedes no sienten que les esta pasando lo mismo?".** En ese momento todos comprendieron lo que es la Gerencia del Cambio Tecnológico.

**La moraleja de esto, es que el cambio no se logra de la noche a la mañana sino que es un proceso mucho más profundo. Se trata de comprender primero la necesidad del cambio, comprender la nueva herramienta, como se utiliza y de que manera sacarle provecho.** Usar una nueva tecnología exige madurez.

Este ejemplo anterior, tiene que ver con lo que hemos estado discutiendo. El cambio tecnológico es un proceso gradual y no podemos pretender pasar de una tecnología de la cual no hemos podido sacar el máximo provecho, a otra a la que si vamos a podérselo sacar simplemente porque es mejor. **El problema no es un problema de la tecnología, sino un problema humano.** El gran aprendizaje de esa vivencia, que yo no viví, pero sentí como si lo hubiera hecho, es lo dramático de uno verse enfrentado a su propia realidad y cual ha sido nuestro comportamiento. Experiencias similares deben habernos pasado a todos. **Muchas veces hemos intentado forzar la barra, forzar a la gente a usar la tecnología, sin entender que todo tiene un proceso de**

**aprendizaje, un proceso de cambio natural con una demora que debemos respetar, ya que todo proceso tiene una demora.**

**Lo que debemos hacer los seres humanos es saber como enfrentar un proceso de autoformación y de aprendizaje que nos permita reducir la demora, a fin de no ceder nuestro terreno a la competencia, porque allí es donde está el problema.** Se trata de ver que tanto me puedo tardar yo para lograrlo, versus que tanto se puede tardar la competencia. Si la competencia se tarda menos que nosotros, corremos el riesgo de quedar fuera del mercado. Este es un problema de responsabilidad personal y por eso necesitamos que la gente esté dispuesta a la autogestión y la autoformación.

**Estos tres elementos, *Excelencia, Innovación y Anticipación*, forman las claves del éxito empresarial y no las podemos perder de vista, recuerde que a la velocidad actual que tienen los cambios: *el futuro es hoy*.**



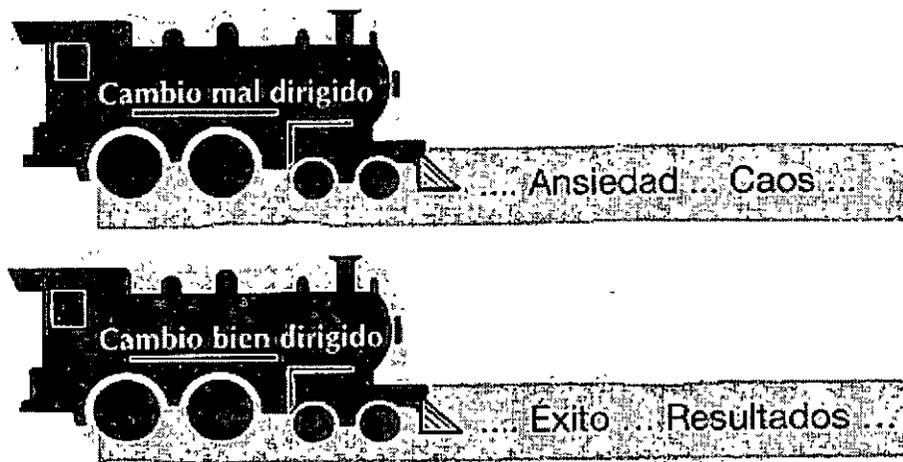
## **2.0.0 FORTALEZAS DEL DIRECTIVO**

### **2.1.0 PROCESO DE CAMBIO**

**El cambio ya no es más una elección.** Se ha abierto camino a través de todas las organizaciones, afectando por igual a los altos directivos, a los gerentes medios y a los empleados noveles. Lo más probable es que usted haya sido alcanzado por el cambio en su organización.

**Usted conoce su impacto. El cambio mal dirigido es en el mejor de los casos, confuso y en el peor anti-productivo. Lo hace estremecer. Causa ansiedad. Genera el caos.**

**Pero usted tiene una posibilidad de elección. Dada la situación de afrontar el cambio, puede elegir entre construir un obstáculo o capitalizar una oportunidad.**



Si usted está contemplando la posibilidad del cambio, Si tiene algún papel que representar en el proceso del cambio, debería planear el mismo. Le podría significar la diferencia entre crear mero alboroto y encaminarse exitosamente hacia el estado de cambio deseado.

**Uno de los más fuertes retos en las organizaciones es desarrollar ejecutivos que en un proceso de cambio puedan impactar de manera permanente el entorno que les rodea.**

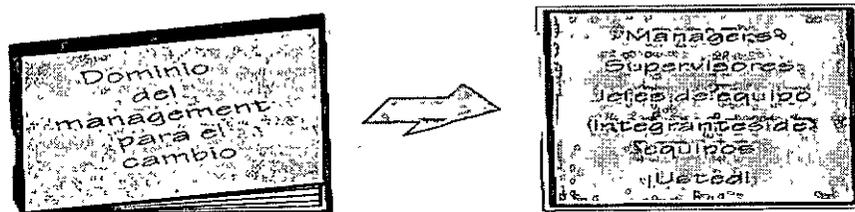
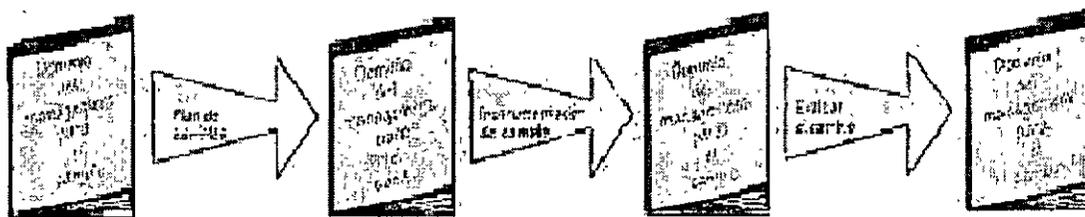


Fig. Dominio de la gestión para el cambio

**En medio del proceso, *para el cambio hay que aprender a* cómo lidiar con la resistencia. Y una vez que el cambio haya sido llevado a cabo, usted descubrirá cómo evaluar el proceso de cambio, una etapa crucial en el logro de un éxito aún mayor la próxima vez.**

Sin pretender encasillar en tema en un modelo, es importante conocer que han hecho otros para lograr el cambio y como hacer del mismo un poderoso aliado en resultados.



**El modelo de cambio en seis etapas utilizado puede resultar efectivo para su organización. Por otro lado, puede ser necesario adaptarlo para que encaje en su situación particular.**

Además, puede considerarse la combinación del modelo de seis etapas (*que enfoca el cambio desde una perspectiva sistemática o de "imagen panorámica"*) con el modelo, que toma en cuenta el elemento humano en el proceso de cambio.

## LA DIRECCIÓN DEL CAMBIO

### EL CAMBIO PUEDE SER DIRIGIDO

Las organizaciones evolucionan continuamente; ya sea que se expandan, se reduzcan, exploren o desaparezcan. Los directivos a menudo bromean diciendo que el cambio es la única cosa que permanece constante en una organización, y eso es irrefutablemente cierto. **Cualquier organización que desee mejorar o simplemente mantenerse a la par de sus competidores tiene que cambiar. La gente como usted queda a menudo atrapada en el medio.** Probablemente usted sea responsable de la planificación e instrumentación de los cambios y de verificar que cualquier cambio que se efectúa sea exitoso. ¡Eso sí que es tensionante!



**La gestión del cambio no es sencilla, pero es posible, y usted puede hacerlo bien.** Utilizar un proceso de gestión del cambio aliviará algunas de sus tensiones. De hecho, puede llegar a ser su tabla de salvación. Al manejar el cambio de manera efectiva, será usted el que pueda controlar el cambio en lugar de que el cambio lo controle a usted.

**Una acción de cambio es tomar la decisión de aprender y desarrollar habilidades que le permitan poder asumir la responsabilidad** por el equipo a cargo de una forma menos tencionante y lo que es más importante. Desarrollar los talentos de los colaboradores a fin de aprovechar sus capacidades y darle dirección a los resultados. Todo esto dentro de una dinámica de permanente aprendizaje y ajuste de enfoques a las nuevas necesidades.

## PLAN PARA REDUCIR BRECHAS

### PROCESO DE CAMBIO Y FORMACIÓN

**El desarrollo de habilidades ejecutivas nace de un cambio, en ocasiones no planeado, pero como producto de una necesidad.** Ya que se requiere de individuos capaces de llegar a resultados, mediante el mejor aprovechamiento de los recursos de la organización. **Hace décadas muchos directivos llegaron al poder como producto de esa necesidad con sus limitantes y con oportunidades.** Sin embargo producto de ese aprendizaje y su costosa curva de adaptación en las organizaciones, fue que se fueron aglutinando una serie de conocimientos, habilidades y actitudes. Que orientadas y practicadas en el momento requerido, constituyen fortalezas para garantizar las bases del éxito administrativo de quienes tienen la responsabilidad de dar resultados sobre un inventario de recursos.

Sin embargo una parte difícil del proceso, es identificar que ajustes hay que hacer en lo personal y por otro lado tener claro a que se quiere llegar y que dirección se quiere tomar en dicho cambio. De una forma muy simple podríamos decir que el desarrollo de habilidades directivas estaría destinado sólo para quienes van a ocupar una plaza directiva en la estructura organizacional de una entidad. Sin embargo esto no es cierto. **Realmente el desarrollo de habilidades directivas, solo constituye las bases para dar dirección primero a las acciones de cambio que queremos establecer en nuestro estilo de administrar recursos y luego la integración de un perfil de conocimientos y habilidades básicas que nos permita apoyar nuestra gestión.** Misma que se hará más fuerte conforme se combine con nuestra experiencia para llegar a resultados sistemáticos en compañía de nuestro equipo de trabajo.

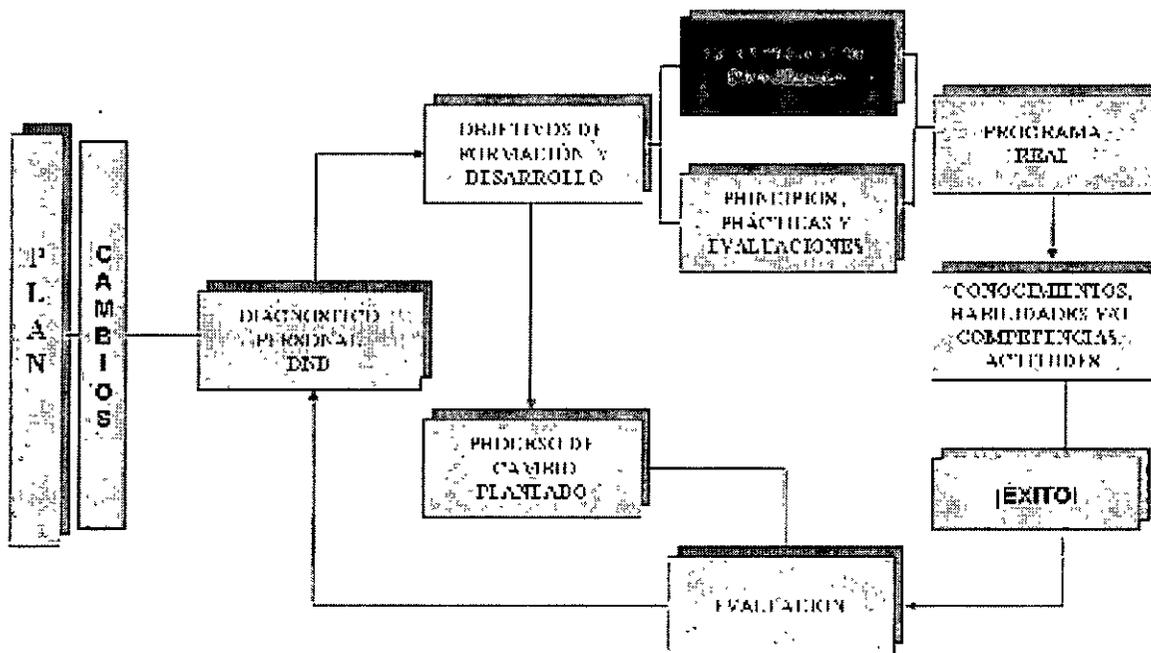
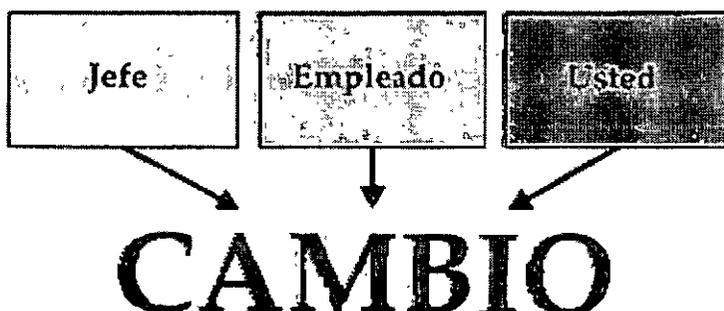


Fig. Proceso de cambio y formación

**¿Quién se halla detrás del cambio?**

Puede que no sea usted quien se encuentre actualmente impulsando un cambio en su organización. Quizás los que hayan decidido el cambio sean los **máximos ejecutivos o directivos**. Podría ser que **uno de sus compañeros** haya sugerido un cambio para mejorar la productividad o el servicio. O tal vez usted haya identificado una innovación y esté ansioso por comenzar el proceso de cambio.



Independientemente de quién se encuentre detrás del cambio, **su éxito o fracaso depende de usted**. Maneje el cambio exitosamente, y sus acciones estarán en alza. Más importante aún, usted adquirirá la confianza necesaria para continuar piloteando el poder del cambio, y sus empleados estarán más receptivos al cambio la próxima vez que éste tenga lugar.

### ¿Qué hay detrás del cambio?

¿Qué es lo que motiva el cambio que usted deberá efectuar? La empresa tiene equipos que es necesario reemplazar y necesidades que requiere satisfacer. **La mayoría de las organizaciones se encuentran en la disyuntiva de realizar cambios en algún momento**. Porque las condiciones de su entorno cambiaron ó los clientes requieren nuevos satisfactores O...

Quizás su línea de producto necesite ser modificada a fin de incrementar las ventas.

Puede ser que las necesidades de su organización impongan la reestructuración de un proceso.

Tal vez sus clientes hayan modificado sus necesidades y expectativas.

**Quizás necesite usted algún ajuste en esa actitud hasta ahora prevaleciente.** ""

**Comprender qué es lo que se encuentra detrás de sus cambios lo impulsará a usted y a sus colaboradores al dominio del proceso de cambio.**

### ¿Quiénes lo realizan?

Contrariamente a la creencia popular, las "*órdenes de arriba*" no son las razones de los cambios exitosos. Un Director General puede requerir el cambio, pero son sus directores, el "*equipo de cambio*" y **los colaboradores afectados por el mismo, los que hacen que el cambio ocurra.**



**Sus oportunidades de establecer un cambio productivo aumentarán considerablemente si logra conformar un equipo de cambio acorde con las circunstancias.** La participación activa de los integrantes de su equipo lo colocará en óptima posición para llevarlo a cabo. Un equipo puede alcanzar más objetivos que un individuo aislado; y, si se lo dirige bien, su equipo estará en condiciones de obtener más apoyo para el cambio por parte de los demás empleados, lo que redundará en un triunfo seguro.

### ¿Qué cambios pueden ser dirigidos?

De la misma manera en que un equipo deportivo requiere de un entrenador que lo ayude a lograr sus objetivos, el cambio también requiere de ejecutivos capaces de materializarlos. **No importa si**

**el cambio impactará en toda la organización o sólo en un pequeño departamento; la gestión adecuada es siempre importante.** Un cambio en pequeña escala puede resultar más difícil de llevar a cabo que otro de mayor importancia. **A veces un cambio en nuestra actitud o en nuestra forma de ver las cosas, resulta más difícil que los cambios físicos en un proyecto.**

Sin embargo la oportunidad de hacerlos, cuando tenemos un elemento motivador que nos impulsa. Garantiza la posibilidad de alcanzarlo en más corto plazo y hacerlo más duradero. Más adelante conoceremos como podemos construir fuerzas impulsoras que garanticen los cambios y que minimicen las fuerzas restrictivas que también surgen ante la amenaza de los cambios.

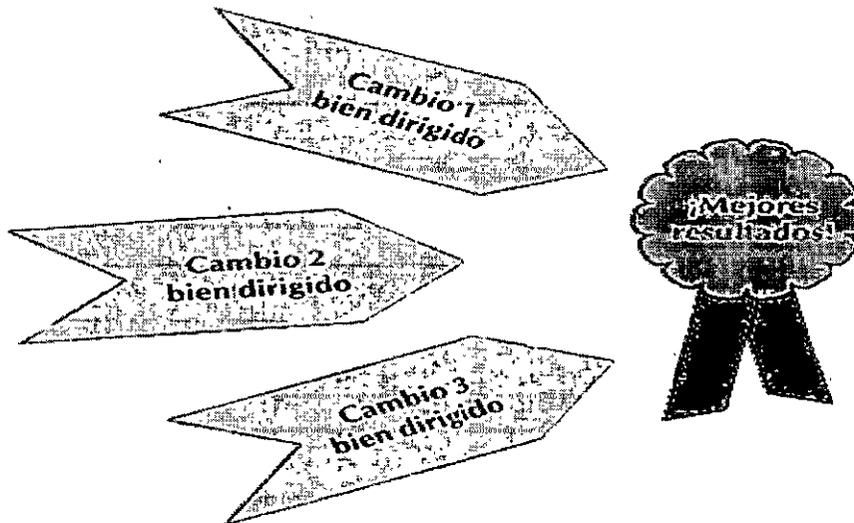


Fig. El cambio necesariamente tiene que ser dirigido para garantizar el resultado

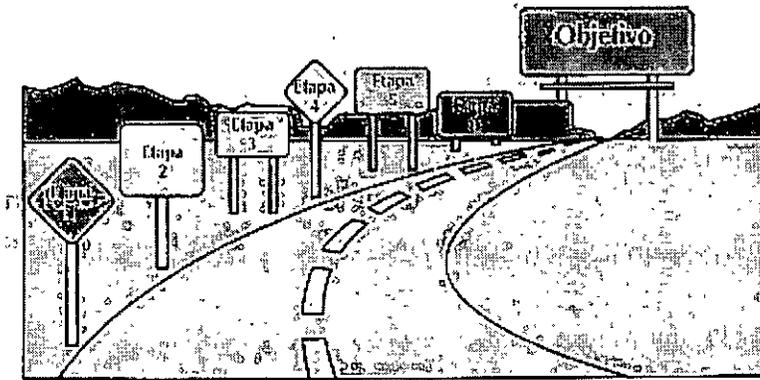
Así que, ya sea que usted haya tomado la decisión de formarse para ser un alto directivo ó trate de simplificar el flujo de trabajo en su departamento, adquirir nuevo software, rediseñar un envase, reestructurar su departamento de ventas, lanzar una nueva campaña publicitaria, reavivar el compromiso de sus empleados o alentar la innovación, sus capacidades de gestión serán puestas a prueba.

**Todos los cambios necesitan gestión. Si lo realiza bien, el cambio lucirá. Sus resultados hablarán por sí mismos.**

## PROCESO DE CAMBIO

### EL PROCESO DE CAMBIO EN SEIS ETAPAS

El cambio requiere atención directa a los detalles; de otro modo causará tensiones, confusiones y, finalmente, afectará la productividad. Usted no puede esperar que cualquier cambio dentro de la organización resulte exitoso a menos que se lo planifique con destreza, se lo lleve a cabo estratégicamente y se le evalúe en su totalidad.



### Comience el proceso de management del cambio

Piense en este **proceso de cambio** en seis etapas como en un **mapa completo de la meta por transitar**. Si usted lo pone en práctica, lo ayudará a dirigirse hacia el cambio exitoso, permitiéndole abrirse paso a través de peligros no deseados y asegurándole cubrir efectivamente todos los requisitos.

#### Un modelo de gestión del cambio

... **Etapa Uno: Ponga en claro las necesidades.** Identifique la necesidad del cambio y determine su potencial; calibre las reacciones emocionales de los miembros de su equipo.

... **Etapa Dos: Defina los resultados.** Defina los resultados deseados y determine quién resultará afectado.

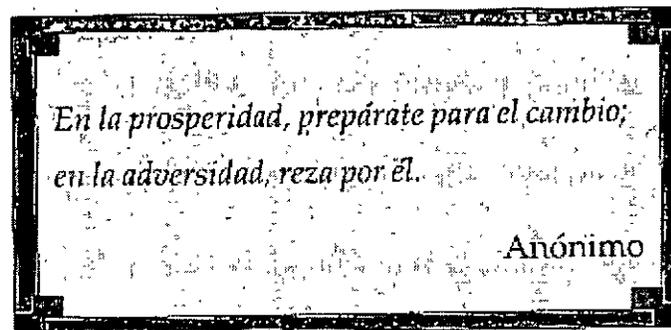
... **Etapa Tres: Elabore su plan.** Considere las respuestas de los empleados a su plan; decida sobre las tareas, asigne funciones y desarrolle un plan de acción.

... **Etapa Cuatro: Instrumente su plan.** Ponga su plan en movimiento; decida cómo supervisar su desarrollo.

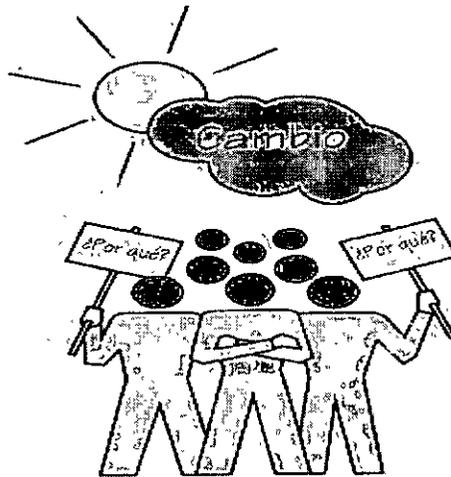
... **Etapa Cinco: Estabilice los resultados.** Comunique que los resultados deseados ya se encuentran en vigor; agradezca a los que lo apoyaron, de manera que el cambio permanezca vigente.

... **Etapa Seis: Evalúe el proceso.** Evalúe el cambio y establezca maneras de alentar la innovación.

#### ETAPA UNO: PONER EN CLARO SUS NECESIDADES

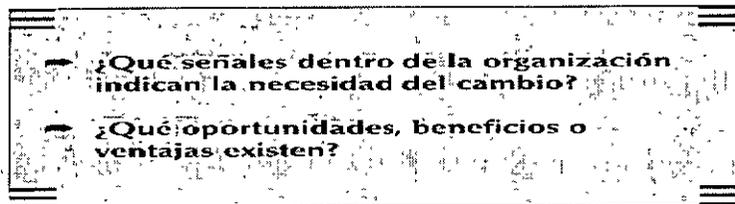


El primer paso: dar todas las respuestas posibles a esta pregunta: **"¿Para qué cambiar?"**



Trate de encontrar razones válidas que justifiquen el cambio. Si no encuentra respuestas, o si busca y busca y sólo encuentra razones vagas, entonces cuestione a los que abogan por ese cambio.

### ¿Por qué cambiar?

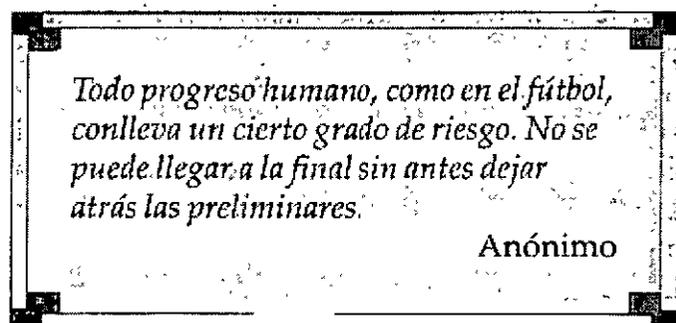


Si el cambio propuesto es **"creativo"**, usted encontrará señales en la organización que indican la necesidad del cambio. Tal vez las ventas hayan disminuido, sus ordenadores salgan de servicio constantemente, que los clientes se hayan quejado. Dichas "señales" son alertas que indican la necesidad de algún cambio.

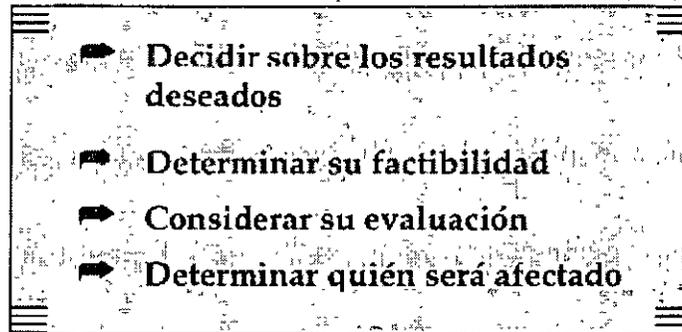
Si el cambio propuesto es **"proactivo"**, usted deberá decidir qué oportunidades, beneficios o ventajas tendrán lugar como resultado. Por ejemplo, Efectivizar el cambio contribuirá para ganar una mayor participación en el mercado, aumentar la satisfacción de los empleados (*lo que conduce a retenerlos*), o quizás para atraer a un segmento más amplio de la población Examine todas las posibilidades.

Solamente debería continuar con el proceso de gestión del cambio cuando usted se encuentre absolutamente seguro de la necesidad del cambio.

## ETAPA DOS: DEFINA LOS RESULTADOS



Usted comprende la necesidad de un cambio. **Se ha convencido a sí mismo y ha convencido a su equipo para el cambio de que éste no sólo es necesario, sino también conveniente.** Ahora se halla listo para encarar los detalles. Y pasar a la Etapa Dos, para definir los resultados, que constan de tres metas:



**Un cambio que tenga lugar sin un objetivo específico es un cambio mal dirigido,** que nunca alcanzará las expectativas (y ni siquiera se acercará a ellas). Claramente, definir con anticipación el resultado lo guiará en la dirección correcta.

Eche una mirada sobre el modo en que usted puede definir exitosamente sus objetivos

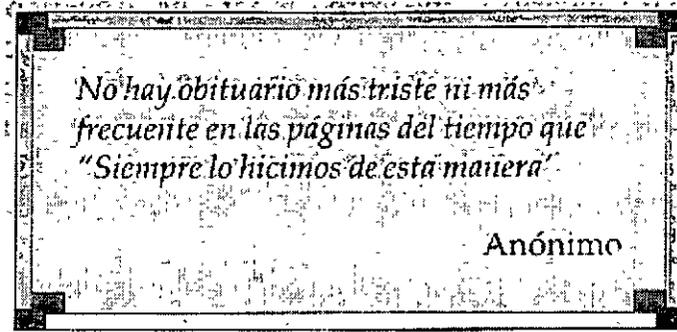
### Decida sobre el resultado deseado

#### ¿Cómo espera que opere el cambio sobre su usted?

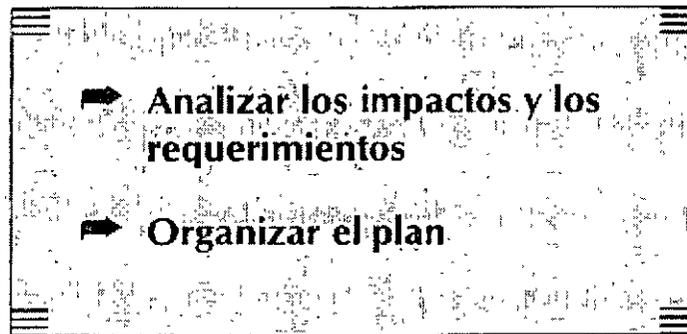
Las empresas de productos de consumo masivo casi rutinariamente rotulan sus productos exitosos como "nuevo y mejorado", como una señal de cambio para los consumidores. El resultado que desean es un aumento en sus ventas.



Estos objetivos generales comunes revelan: incrementar las ventas y la productividad. **Resulta esencial identificar estos objetivos "de máxima".** Manteniendo dichos objetivos en mente, usted será capaz de planificar y organizar su proceso de modo de cumplir con dichos objetivos "de máxima", cumpliendo al mismo tiempo los objetivos menores (*metas intermedias*) a lo largo del camino.

**ETAPA TRES: ELABORE SU PLAN**

**Usted está convencido de la necesidad del cambio, y ha decidido que desea efectuarlo.** Ahora es tiempo de elaborar el plan que lo conduzca hacia el resultado deseado. Para hacer esto, usted necesitará:

**Analice los impactos y requerimientos**

Si analiza a conciencia los impactos del cambio y los requerimientos necesarios para llevarlo a cabo exitosamente, ya se encuentra encaminado hacia una gestión exitosa del cambio. **Demasiados ejecutivos pasan por alto esta importante etapa; sienten que el análisis representa una pérdida de tiempo.** Pero no es así. El análisis de los impactos y requerimientos es crítico para el cambio productivo, de modo que **resulta importante considerar lo siguiente:**

**¿Qué resultará impactado, y cómo?**

**¿Qué factores emocionales es necesario incorporar a la instrumentación del plan?**

**¿Cómo será supervisado el plan de cambio?**

**¿Han sido consultados acerca del impacto potencial del cambio todos aquellos que serán afectados por el mismo?**

**¿El plan de instrumentación ha sido diseñado fomentando el compromiso y la participación respecto del cambio?**

**ETAPA CUATRO: INSTRUMENTE SU PLAN**

**Uno nunca debe perder tiempo en lamentar el pasado o en quejarse de los cambios que nos causan incomodidad, porque el cambio constituye la esencia de la vida.**

Anatole France

Usted finalmente ha alcanzado el punto donde puede poner su plan en acción. Para instrumentar un plan de manera exitosa, tome estos puntos en consideración:

- **Supervise su plan de acción**
- **Comunique los progresos que se vayan produciendo**
- **Determine y comunique cualquier cambio a su plan de acción**
- **Informe sobre el progreso global**
- **Ajuste sus metas,**

### **Supervise: su plan de acción**

**¿Cómo piensa supervisar su plan de acción?** Esta consideración es crucial, porque **usted tiene que vigilar cuidadosamente el estado del cambio**. Ya sea que el cambio se lleve a cabo a través de dos semanas o de dos años, **si usted no lo supervisa existe una gran probabilidad de que el plan se desvíe**, de su curso y no arribe al destino deseado.

- **PLANIFICACIÓN**
- **INSTRUMENTACIÓN**
- **VERIFICACIÓN**

### **ETAPA CINCO: ESTABILICE SUS RESULTADOS**

*El cambio no necesariamente asegura el progreso, pero el progreso implacablemente requiere del cambio... La educación es esencial para el cambio, porque la educación crea tanto nuevos deseos como la capacidad de satisfacerlos.*

#### **Henry Steele Commager**

**Usted ha alcanzado su objetivo. ¿Ha terminado por lo tanto el management del cambio?**

Usted ha atravesado los mayores obstáculos, pero aún le restan dos etapas.

**¿Qué hacer después que ha llevado a cabo el cambio y se encuentra satisfecho con el resultado?.** *(Vuelva a ejecutar las etapas anteriores si es que no encuadra en esta categoría.)*

Usted ha concluido con la "*vieja manera*" de hacer las cosas y ha tenido éxito en instrumentar una "*nueva manera*". **Ahora el desafío es asegurarse de que este resultado deseado, o "*nueva manera*", se convierta en el estándar. Usted necesitará estabilizar el resultado deseado, lo cual requiere:**

- **... Comunicar que el resultado deseado ya ha sido obtenido**
- **... Expresar su reconocimiento a todos aquellos que apoyaron el cambio**

**Comunique que el resultado deseado ya ha sido obtenido**

---

Usted ha invertido tiempo, el dinero de la organización y sus capacidades de gestión en el proceso de cambio. Ha llevado a cabo el cambio y alcanzado su objetivo. Los empleados pueden retornar a su primitivo estilo, perder de vista el objetivo, y/o olvidarse " convenientemente" de que un cambio ocurrió alguna vez.

**¿Cómo hacer para detener el proceso de reversión del cambio o, todavía mejor, ¿Cómo evitar que este proceso comience?** En principio, necesitará mantener siempre presente el objetivo " de máxima".

## **ETAPA SEIS: EVALUE EL PROCESO**

***El progreso deriva de la utilización inteligente de la experiencia.***

Anónimo

Usted necesita evaluar la totalidad de su proceso de gestión del cambio. Identificar qué etapas fueron las más sencillas y cuáles resultaron las más difíciles, y así correrá con ventajas la próxima vez que acometa un cambio.

### **Cuestiones a tener en cuenta**

Para beneficiarse con el proceso de evaluación, tiene que considerar detenidamente las siguientes preguntas:

**¿En qué criterio se basará la evaluación del cambio?**

**¿Quién proveerá los datos para la evaluación?**

**¿Quién evaluará los resultados?**

**¿Cómo se utilizarán los resultados para influir sobre futuros cambios?**

**¿Quién supervisará el resultado deseado?**

**¿Cómo se incorporarán nuevas ideas y necesidades?**

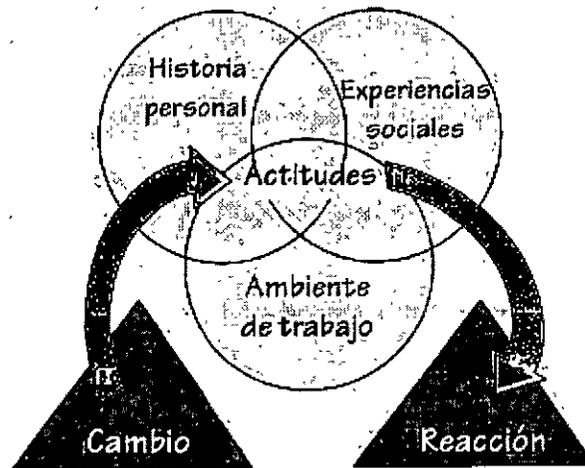
**¿Cómo se comunicará y alentará más eficientemente la necesidad de mejoras permanentes?**

## **ALENTAR EL COMPROMISO CON EL CAMBIO**

***Usted podría cambiar el mundo si pudiera cambiar las mentes.***

Anónimo

**El management exitoso de un cambio requiere del compromiso de los empleados con cada etapa del proceso.** Ya sea que usted se encuentre en la etapa de planificación, instrumentación y hasta de evaluación de un cambio, siempre deberá considerar este aspecto humano. **El "factor humano" es en gran parte responsable del éxito de un cambio.** Una parte sustancial del management de un cambio la constituye el manejo de la gente a la cual su cambio afecta.



### Actitudes acerca del cambio

**No es el cambio en sí mismo lo que resisten sus empleados: Son sus actitudes acerca del cambio las que determinan si lo resistirán o no.**

El cambio afectará a los empleados de diferentes maneras, basadas en sus actitudes y percepciones sobre el mismo. **Es importante darse cuenta de que las actitudes son tanto cognitivas como altamente emocionales: nuestras mentes determinan las actitudes, y a menudo las generamos de modo totalmente visceral.** Las percepciones de algunos empleados pueden estar derivadas de preconceptos erróneos acerca del cambio, incluyendo los siguientes:

### PRECONCEPTO ERRÓNEO

Preconcepto erróneo # 1: **El cambio es el resultado de algún hecho *negativo*.**

Preconcepto erróneo # 2: **El cambio trae aparejado aprender *nuevas conductas o técnicas*.**

Preconcepto erróneo # 3: **El cambio es una experiencia *tensionante*.**

### REALIDAD

# 1.- **El cambio puede ser a menudo el resultado de un hecho corriente y positivo** (por ejemplo "comprar una nueva casa, obtener una promoción, un deseo de mejorar, etc.).

# 2.- **El cambio puede sólo significar utilizar *las conductas o capacidades existentes de manera diferente*.**

# 3.- **Esta es una de las creencias más populares y habituales acerca del cambio.** Si usted percibe el cambio como generador de tensiones, entonces lo será. La connotación de este preconcepto es que las tensiones son siempre *malas*.

**La mayoría de la gente necesita algún tipo de cambio regularmente, y puede beneficiarse con los nuevos requerimientos que éste genera.**

Otra realidad es que **la gente tiene una tendencia natural a resistir el cambio.** Anticipar, manejar y superar esta resistencia es la clave para un cambio exitoso.

**Pasos a adoptar para superar la resistencia**

**No se puede evitar cierto grado de resistencia al cambio.** Pero comprendiendo las razones que existen detrás de ella, y trabajando para obtener un compromiso con el cambio, se dirigirá hacia el management productivo del cambio. **Las cinco etapas siguientes ilustran cómo usted puede obtener aceptación para el cambio.** Estas etapas son adicionales al proceso global de seis etapas.

**Etapas 1: Explicar el cambio y para qué se lo requiere**

**Etapas 2: Alentar una comunicación bi-direccional**

**Etapas 3: Recoger sugerencias que ayuden a poner el cambio en acción**

**Etapas 4: Lograr un acuerdo sobre el plan de acción**

**Etapas 5: Evaluar los progresos y enfatizar los éxitos**

**EJERCICIOS: GESTIÓN DE LOS CAMBIOS**

1. Cambios... ya sea que usted los esté considerando, planificando o que ya esté en el medio de ellos, ¿qué cambio está actualmente enfrentando dentro de su organización?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Cómo podría beneficiarse usted personalmente de participar con éxito en la gestión de ese cambio?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Enumere las razones específicas o las cuestiones empresarias que crearon la necesidad de este cambio.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué puede hacer usted para ayudar a su organización en la gestión de este cambio?

5. ¿Si mañana usted fuera nombrado director de este proyecto de cambio, que ajustes haría en su persona, para asegurar el éxito en su nueva tarea?

## 2.2.0 RELACIONES Y LIDERAZGO

¿Estoy satisfecho de mi liderazgo?, ¿Necesito cambiar?, ¿Quiero cambiar?, ¿Para que cambiar?

**Las relaciones y el liderazgo son conceptos que van de la mano en el desarrollo humano. El primero nace de la naturaleza gregaria del mismo y el liderazgo surge como una resultante cuando el individuo tiene la necesidad de coordinar la participación de los individuos y darle un sentido a esas relaciones. Por lo que sin relaciones entre individuos no se da el liderazgo, al no existir ante quien ejercerlo.**

Podemos decir que el Liderazgo es cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas.



**El liderazgo es una acción sobre personas**, no sobre máquinas o aparatos. Indica un juego de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de relaciones humanas.

- **El líder hace que los otros hagan. Entonces debe tener la capacidad de entender por qué la gente actúa y saber manejar con destreza estos "resortes", es decir, las motivaciones.**
- **Todo líder es un motivador. También ha de tener la capacidad de predecir de alguna forma las reacciones de la gente.**

**Toda conducta de liderazgo por definición mira al futuro**, porque lo que el líder pretende que se haga, aún no está hecho. Y nadie predice conductas si no conoce a la gente.

- **Así mismo se involucra la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos:** Líder no es sólo quien inicia el movimiento, sino quien lo dirige y si es el caso lo detiene. No nos imaginamos a un director de escuela que el primer día de clase diga: "En este momento ya todo está organizado y cada quien tiene asignadas sus tareas y los recursos pertinentes. Me voy de vacaciones y en diez meses, al terminar los cursos, vendré de nuevo....."
- **El líder también requiere autoridad y poder, al cual se accede por dos vertientes.**
  - **El poder de posición:** El líder ha llegado desde arriba, alguien que tiene un poder social superior, le ha conferido cierto cargo con cierto poder.
  - **El poder personal:** La persona ha llegado a líder desde abajo, es decir de los seguidores; su poder es fruto de un reconocimiento que determinadas personas y/o grupos manifiestan con respecto a sus cualidades y objetivos valiosos de promoción social.

## EL ROL DIRECTIVO

Una realidad triste acerca de los negocios es que la tasa de fracaso es sumamente elevada, a tal extremo, que **el promedio de duración de un negocio es de siete años.**

Esta es una forma negativa de comenzar un curso, pero es la amarga realidad de los negocios.

**¿Cuál es la causa de estos fracasos?** la razón de estos fracasos es, **en un 92.5 % de los casos, la mala administración.**

Significa que la razón por la cual las empresas fracasan **no es**, probablemente, **cuestión de suerte o de medio ambiente, sino del comportamiento del propio ejecutivo.**

**El propósito de este curso es examinar aquellas habilidades ejecutivas causa de que algunas personas triunfen en los negocios, mientras otras, que al parecer poseen idénticas cualidades y virtudes, fracasen.**

## CATEGORIAS DE HABILIDADES EJECUTIVAS

**¿Cuáles son las habilidades del ejecutivo de éxito?** Desde hace mucho tiempo se buscan respuestas a esta pregunta, las que **parecen caer bajo tres categorías principales.** Estas son:

(1) **habilidades ejecutivas que se desenvuelven alrededor de la personalidad;** (2) **habilidades ejecutivas relacionadas con el abolengo de la persona** (de donde proviene, en lugar de lo que puede aportar); y (3) **qué cosas hacen los ejecutivos que triunfan**, que dejan de hacer los que no alcanzan a triunfar. Esta última categoría es la que recibirá más atención en este curso, a fin de que usted pueda integrarse a las filas de los triunfadores.

## LA PERSONALIDAD EJECUTIVA

**¿Hay tal cosa como una personalidad de ejecutivo, o es simplemente un mito? ¿Es cierto que el hombre que triunfa y logra que su empresa muestre un elevado rendimiento sobre la inversión, posee ciertas cualidades innatas, que le faltan al que fracasa?**

**En 1904**, un psicólogo de la Universidad de Harvard llamado **Hugo Munsterberg**, comenzó a **investigar** esto en relación con **las habilidades ocupacionales**. Luego de toda una vida indagando, **descubrió que no existía tal cosa como una personalidad de ejecutivo.**

**Douglas McGregor**, en su libro titulado *El aspecto humano de las empresas*, concluyó también que **no hay una característica de personalidad en particular, ni la combinación de más de una que esté presente en las personas que alcanzan éxito y que falte en las que no lo alcanzan.**

**Simplemente, no hay tal cosa como una personalidad ejecutiva**, al menos en el sentido de que si alguien la poseyera estaría **predestinado a triunfar** y, en caso contrario, a fracasar. Esta es una realidad difícil de aceptar, debido a que a todos nos encanta desempeñar el papel de psicólogos. Nos fascina vaticinar todo aquello que caracteriza la personalidad de los ejecutivos que triunfan.



**Nuestra conclusión es que el ejecutivo de éxito tiene una personalidad normal, y esto significa que posee una combinación normal de iniciativa, empuje, integridad, poder creador, inteligencia, lealtad, ingenio, etc.** Quiere decir, también, que **no necesita poseer esas cualidades en su mayor grado.** O sea, que para llevar a cabo las labores ejecutivas y triunfar, **no necesitamos ser genios.** Lo más probable es que sea suficiente nuestra inteligencia, y esa es ya una buena noticia. **La inteligencia normal es una de las características de aquellas personas que han aprendido las habilidades ejecutivas y las han aplicado con éxito.**

De hecho los genios son frecuentemente malos ejecutivos, debido en parte a su gran capacidad de observación y a que ven cosas que realmente no existen. Los tontos son también, malos ejecutivos.

Normalmente, se cree que para llegar a la cima y triunfar, todo ejecutivo debe tener iniciativa. *Pero, ¿son necesarias en sumo grado esas cualidades de iniciativa?*

**La iniciativa es necesaria en un grado normal**, lo cual, explícitamente, significa que **no debemos perder demasiado tiempo pensando en la personalidad.** La gente no aprende las habilidades ejecutivas contemplándose en un espejo, aprendiendo a pestañear, o desarrollando un perfil ejecutivo apropiado, o acudiendo a la psicoterapia. Basta con su personalidad.

**¿Qué hacer para sacarle partido a la personalidad? Conózcase a sí mismo. Siéntase satisfecho de sí mismo. Actúe con naturalidad. Con estas tres armas, usted tendrá la habilidad suficiente para afrontar una serie de situaciones, y luego proseguir con sus labores.**

## LOS ANTECEDENTES EJECUTIVOS

La base es considerar los requisitos del puesto y los resultados que queremos, y luego elegir el candidato que posee las habilidades necesarias para obtener los resultados que perseguimos.

Si usted no es graduado universitario, ¿debería preocuparse? No, lo que cuenta son los resultados. Las organizaciones no siempre son instituciones benéficas, sino sistemas que buscan resultados y/o utilidades.

## EL EJECUTIVO ENFOCADO A RESULTADOS

Si el éxito no está en la personalidad, ni, necesariamente, en la educación escolar recibida, ¿dónde está? Los cursos sobre dirección dicen que ser un buen ejecutivo consiste en adquirir la habilidad de organizar, planificar, controlar, motivar, delegar, comunicar, coordinar, establecer metas, y obtener resultados. En áreas funcionales como ventas, es obtener pedidos; y en fabricación, es lanzar productos por la puerta trasera.

Toda institución tiene su propia base técnica sobre la cual descansa. Muchas organizaciones, dirigidas por ingenieros y científicos brillantes, han ido a la quiebra, debido a que el jefe superior creía que todo cuanto se precisaba para administrar un negocio técnico eran conocimientos técnicos, sin percatarse de que los conocimientos técnicos no son conocimientos administrativos.

Algunas personas señalan que la administración es cuestión de controles financieros. Pero los controles financieros son simplemente eso: controles financieros; son conocimientos técnicos y especializados. Y aunque es verdad que los precisamos, eso no es administrar. **Necesitamos proteger nuestros activos, obtener dinero de varias fuentes, pagarlo y protegerlo mientras esté en nuestro poder.**

Fayol identificó varias funciones que constituyen la dirección. Dijo que hay que organizar la empresa, que ésta debe tener planes y estar bajo control, y que debe existir coordinación entre sus diversos elementos. Desde entonces, hemos llegado a definir y a perfeccionar estas funciones administrativas más ampliamente.



## DONDE COMENZAR

Ante toda esta gran masa de técnicas y funciones administrativas, nos preguntamos: "¿Dónde comenzar?" Hemos visto que las organizaciones no se perpetúan a si mismas, puesto que, en efecto, muchas fracasan. Sin duda, falta algo, y ese "algo" es el que nos lleva al fracaso.

**El primer paso de la dirección consiste en definir e identificar objetivos, representados por los resultados esperados.**

Supóngase que una institución como en la que trabajan ustedes, está bien organizada, cuenta con buenos planes, tiene un excelente sistema de control y cuenta con personal altamente motivado, pero va en dirección equivocada. ¿Podrá alcanzar éxito? ¿Diría usted que una institución bien organizada, pero que va a la quiebra, está bien administrada? No, diría que se trata de una quiebra bien organizada. **La razón de organizar es para encauzar a un gran número de personas hacia los objetivos y metas del negocio.** Planificamos para lograr el propósito del negocio, lo cual nos lleva a preguntarnos cuáles son los objetivos del negocio, o del departamento, o del grupo, o de la institución.

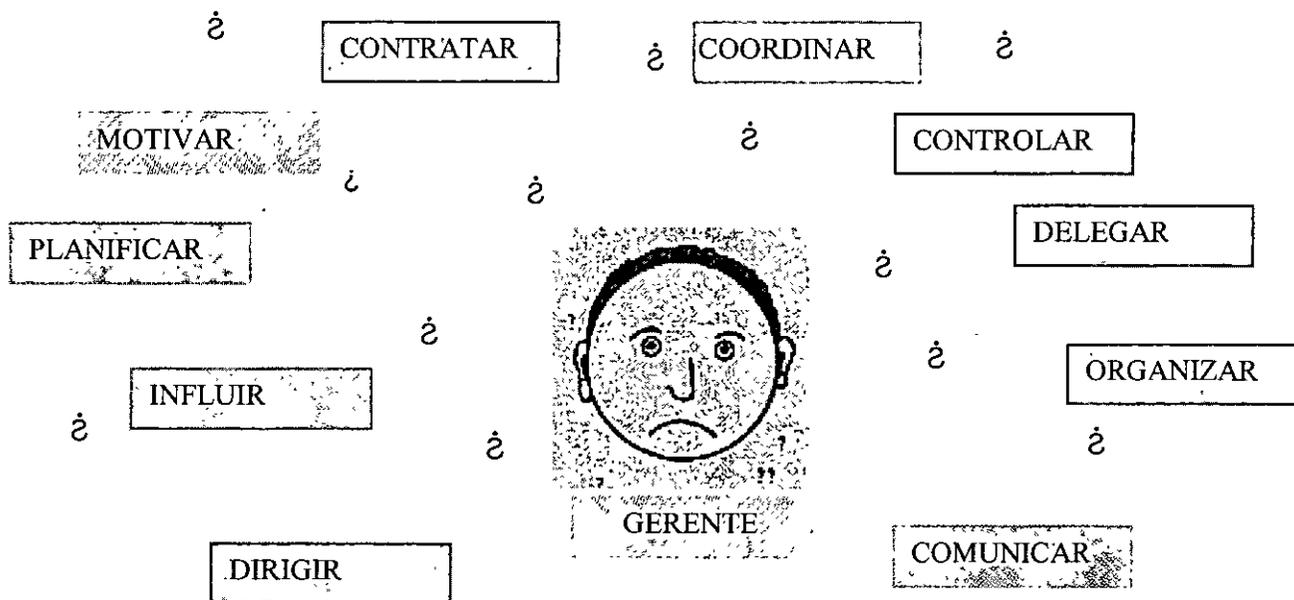


Figura B: ¿Cuáles son las habilidades ejecutivas?

Mantenemos a la organización bajo control para no apartarnos del sendero que nos lleva a nuestros propósitos, a nuestros objetivos, y a nuestras metas. **Si no tuviéramos metas, los controles serían inútiles.**

¿Para que motivamos a los empleados? Para que caminen en la dirección apropiada. Sería mejor no tener personal motivado si éste caminara en dirección equivocada. La motivación en sí es algo neutral. **Sólo cuando vamos en dirección al objetivo correcto, la motivación es una cualidad altamente importante y valiosa.**

**Ninguna de las habilidades ejecutivas** tratadas en este curso **tendrán significado sin definir, primeramente, adónde nos dirigimos.** De las habilidades ejecutivas surge una pirámide que comienza con las metas de la compañía, y de éstas emanan las habilidades subsidiarias.

**ORGANIZACION PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS**

La primera habilidad del dirigente, lo primero que debe hacer, la condición necesaria para administrar aunque no sea suficiente, es una definición clara de los objetivos. Estos caen bajo las categorías de objetivos estratégicos y de operación.

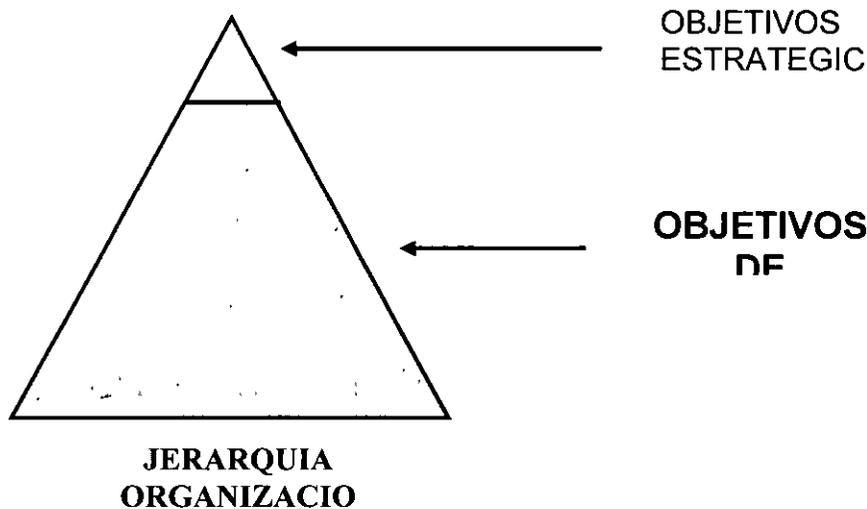


Figura C: Niveles dentro de la organización

Los objetivos estratégicos corresponden a los altos ejecutivos de la empresa. Son diseñados con el propósito de cambiar el carácter o dirección de la compañía. Sin ellos, las operaciones podrían arrastrar a la empresa vigorosamente hacia objetivos equivocados. Podríamos decir que los objetivos estratégicos sugieren que estamos haciendo las cosas correctas, en tanto que los objetivos operacionales sugieren cómo hacerlas correctamente.

Es importante comenzar en la cima de la organización con los objetivos estratégicos, y luego, a medida que vayamos descendiendo, obtener el compromiso del personal responsable por el logro de salidas específicas (objetivos de operación) dentro de plazos específicos.

Una vez hecho esto, tenemos que poner a disposición de la organización los recursos necesarios para lograr esos objetivos. Asimismo, debemos programar el trabajo de manera que ofrezca la mayor posibilidad de colocar la mano de obra bajo el mando de individuos responsables. Colocamos ventas, fabricación, contabilidad, personal, tráfico, legal compras En manos de personas responsables. Esta es la división del trabajo para alcanzar los objetivos.

La organización no consiste en trazar diagramas y colgados de una pared, sino cerciorarse de que todo el mundo en la organización esté consciente respecto a lo que se espera de él en términos de responsabilidad y, en relación con cada área de responsabilidad, lo que constituye resultados satisfactorios o insatisfactorios, al final del plazo convenido.

El ciclo de administración abarca la planificación y control. Planificamos para lograr algo. Fijamos normas, proyectamos metas, operamos frente a ellas y luego revisamos los resultados. El ciclo de control administrativo es éste de planificar por adelantado, operar frente a los planes, revisar el progreso, y hacer ajustes a medida que proseguimos por este camino.

En la práctica, **es difícil separar las habilidades ejecutivas** de planificación, organización, control, revisión y motivación. **Se llevan a cabo simultáneamente y se entrelazan.** Lo que haremos es examinar cada una de ellas, y veremos a qué lleguemos en términos de su aptitud para aplicarlas y ver su parecido con la teoría y con la práctica.

¿Cómo establecer objetivos? ¿Cómo organizar? ¿Qué hacer al planificar? ¿Cuáles son los aspectos esenciales del control administrativo? ¿Qué es la motivación de los empleados? ¿Qué hace usted cuando delega? ¿Cuáles son las aplicaciones en las organizaciones de las funciones "staff", y ¿Cómo ayudan en la obtención de objetivos?



### **Caso A:** El Gerente Regional que triunfó y fracasó

Vicente Tovar comenzó de mecánico y fue ascendiendo hasta llegar al puesto de Gerente de fábrica. Bajo su Liderazgo, en siete años, su fábrica pasó a ser la más eficiente de toda la compañía. En vista de su efectividad, fue ascendido al puesto de Gerente regional de fabricación. Las cosas, desafortunadamente, no marcharon nada bien en las fábricas bajo su supervisión. Muchos de los Gerentes de fábrica no estaban de acuerdo con las decisiones de Tovar y la forma en que éste hacía cosas con las cuales no estaba suficientemente familiarizado. El vicepresidente de fabricación, finalmente, informó a Tovar que no podía seguir en ese puesto, y lo trasladó a otra de las fábricas en calidad de Gerente local. Esta última encaraba serios problemas, pero Tovar rápidamente levantó la productividad a un nivel sorprendente. Tres años más tarde fue ascendido, nuevamente, al puesto de Gerente regional de fabricación, pero esta vez fue un éxito. Las fábricas bajo su supervisión eran las más eficientes de toda la compañía.

1. *¿Cuál es la explicación de que Vicente Tovar tuviera éxito la segunda vez y fracasara la primera?*
2. *Qué lecciones podemos aprender de este caso?*

### **Caso B:** El discurso que nunca debió darse

El equipo de ventas de la Compañía de Seguros "La Mejor" estaba sindicado desde hacía más de 15 años. Durante ese período, la compañía experimentó una gran expansión, y la Gerencia creía que podía persuadir a los vendedores para que abandonaran el sindicato.

Después de varias reuniones de estrategia, el Gerente de personal expresó tal opinión a varios vendedores. Esto, aparentemente, tuvo algún efecto, puesto que poco tiempo después un grupo de vendedores solicitó la desertificación del sindicato, y se ordenaron nuevas elecciones para junio. La orden fue dada en abril, por lo que la Gerencia y sindicato iniciaron sus campañas para instalar a los vendedores a que votasen "sí" o "no".

Tomás Moreno, el Gerente de personal, diseñó un sistema de puntuación y cada dos días pedía a los Gerentes de Ventas que le diesen un estimado de cómo, probablemente, iría el voto en su área. La tarjeta de puntuación indicaba que la posición de la Gerencia iba ganando terreno. Dos días antes de las elecciones, la tarjeta del Gerente de personal mostraba que el 75% de los vendedores se oponían al sindicato, mientras el 20% estaban a favor, y el 5% todavía estaban

indecisos. Le mostró esto al presidente de la compañía, quien se entusiasmó mucho y dijo: "Yo creo que deberíamos intentar un voto unánime. Después de todo, los vendedores apreciarán una buena presentación de ventas".

El próximo día se reunió con todos los vendedores, y dio un discurso de una hora en contra del sindicato. Al siguiente día se celebraron las elecciones. El sindicato ganó, con un 70% a favor y un 30% en contra.

1. *¿Qué es lo que marchó mal aquí?*
2. *¿Es la confianza en el orador importante para la efectividad del proceso de comunicación?*
3. *¿Qué puede hacer ahora Tomás Moreno?*

### 2.3.0 TALENTOS Y CAPACIDADES

#### FORMACION EJECUTIVA

**El desarrollo directivo no es algo aislado de la función de administrar a una institución lucrativa.** Está vinculado directamente a la forma en que se rige una entidad, formando ejecutivos que, a su vez, obtengan más resultados y/o utilidades y preparen más ejecutivos.

**En las organizaciones normalmente existe una élite ejecutiva, la cual transmite sus enseñanzas personalmente.** Es esta una materia que no se aprende en los congresos, ni en las convenciones, ni se enseña de un modo incidental. Se brinda el enfoque, se orienta el conocimiento, se desarrolla el talento y se acuña el resultado a través de la experiencia y nuevos aprendizajes.

**La dirección es algo que se aprende al trabajar para un buen ejecutivo,** y nunca con uno mediocre. No en vano las compañías que logran más éxitos en sus objetivos son también aquellas que preparan un mayor número de buenos ejecutivos para ellas mismas y, en algunos casos, para otras compañías.

¿Existe pues, una élite ejecutiva? Sí, y está formada por aquellas empresas cuyos ejecutivos han trabajado en compañías consideradas como "árboles de resultados y dinero", donde el sistema de dirección es funcional (logra que se hagan las cosas) y acrecentante (desarrolla talentos). En la forma en que administran a la empresa desarrollan a la par, ejecutivos para sí mismas y para otras compañías.

#### ESTUDIO DE LA ELITE EJECUTIVA

**El talento directivo, al parecer, se transmite de un grupo de ejecutivos a otro, que ha trabajado en compañías consideradas como "árboles de resultados y dinero".** Las biografías de los ejecutivos más conocidos así como los historiales de las empresas de más éxito, nos ha llevado a conocer el proceso de transmisión de habilidades directivas.



Uno de los casos más fascinantes es el de la General Motors. Pierre DuPont entró a trabajar en la compañía de su familia, luego de completar estudios postgraduados en el Instituto de Tecnología de Massachusetts, y haber trabajado algún tiempo fuera de la industria.

Asumió el control directivo de la misma, organizó la primera gran empresa familiar de su época, mejoró los sistemas de dirección, y enseñó a sus ejecutivos lo que él estaba haciendo. Más tarde, al asumir la dirección de la General Motors, llevó consigo el sistema de la DuPont, que enseñó a los ejecutivos de esa empresa, y éstos, a su vez, se lo enseñaron a otros, por lo que tal caudal de habilidades directivas fue pasando de una a otra generación, de una a otra posición. Es un sistema, pues, que va pasando de boca en boca.

Para 1940, después de 20 años de seguir ese sistema directivo de la DuPont, la General Motors disfrutaba de un rotundo éxito. Entonces, los ejecutivos de esta firma invitaron un extranjero a la compañía. Se trataba del Dr. Peter F. Drucker, en aquel entonces profesor del Bennington College de Vermont.

**Drucker no llegó a la General Motors, como hacían muchos científicos de la época, armado de cuestionarios, ni realizando entrevistas.** Lo hizo, más bien, con las habilidades de un reportero, tal vez de un naturalista, o quizá con las de un político científico. Como Alexis De Tocqueville, quien en 1930 ya escribió acerca de la democracia en América, Drucker tenía una visión que le permitía entender las cosas claramente y escribir acerca de ellas con toda objetividad.

## IDENTIFICACION DE UNA CONDUCTA EJECUTIVA DE ÉXITO

**Quizás, ahora, podamos identificar qué es lo que hacen los ejecutivos que obtienen éxitos, que dejan de hacer los que fracasan.** Ciertamente, resulta evidente que debe haber algo diferente en el comportamiento de: los triunfadores que los lleva a producir las salidas deseadas, que falta en los otros ejecutivos.

Superficialmente, **la única diferencia que podemos apreciar** entre ambos es que unos consiguen el éxito y los otros no. **Esta es una manera general de ver las cosas.** Usted podría pensar que no es una buena forma de crear un sistema de dirección, o enseñar cómo tener éxito. Pero, luego de un análisis más detallado, usted verá que la explicación es muy simple.

**El problema es claro. Los ejecutivos que fracasan caen en la trampa de la actividad. Se enredan de tal modo en la actividad, que pierden de vista la razón de hacerla,** y la actividad se transforma en una meta en sí. En un comienzo, se trataba únicamente de un lapso momentáneo, luego se convirtió en un mal hábito; más tarde, se transformó en un procedimiento y, finalmente, pasó a ser una religión.

**¿Qué es lo que hacen los ejecutivos triunfadores,** que no hacen los fracasados? Que **nunca perdieron de vista sus metas,** que vienen a ser las salidas perseguidas. Es a modo del diseño que no se podía ver, hasta que otro lo mostró. La trampa de la actividad permite comprender mejor lo que ha marchado mal, y clarifica lo que hay que hacer para remediarlo.

Si lo que usted está haciendo es correcto, ello significa que no tiene que cambiar, sino que debe hacerlo de una manera consciente, luego enseñárselo a otros para que ellos no caigan en la trampa de la actividad

Caer en la trampa de la actividad no es función de inteligencia o personalidad. Es una tendencia normal y natural de comenzar con lo que, en cierta ocasión, había sido el objetivo visible, importante y determinante. Pero, como personas prácticas, comenzamos a hacer algo al respecto, perdiéndonos, frecuentemente, en la actividad de lo que estamos haciendo.

**Las personas que logran más éxito son aquellas que han adquirido la habilidad de concentrarse en las metas y en los objetivos, y a la vez pueden llevar a cabo actividades complejas. ¿Cómo eludir la trampa de la actividad? Viendo, a la misma vez, las respuestas a dos preguntas: (1) ¿Cuál es el propósito de nuestra institución? (2) ¿Cómo lograr lo que pretendemos?**

**¿Cuáles son los efectos prácticos de la trampa de la actividad?**

**El Gerente de Control de Calidad se comporta como si la empresa hubiera sido creada para que él pueda paralizarla y comparte su poder con el Gerente de producción que sustenta el punto de vista de que, la razón por la cual existe la empresa, es para que él pueda obtener el máximo volumen de producción, sin preocuparse de la calidad o valor del producto.**

**El contador que se comporta como si la organización existiera con el propósito exclusivo de que él pudiera llevar los libros de contabilidad. Combina con el Gerente de ventas que dice que no existe ningún problema que un poco más de volumen no pueda resolver, incluso en momentos en que la empresa está perdiendo dinero en aquello que vende.**

**La trampa de la actividad cambia el énfasis del objetivo a la actividad. La actividad es necesaria, pero sólo es valiosa o inútil según su aportación a los objetivos. Cuando la actividad se transforma en una meta falsa, encontramos organizaciones que consumen recursos y producen actividad, en lugar de producir salidas.**

**Esto genera cierto estilo de dirección, en el cual "ser activo" es más importante que "ser productivo". Instruye a la gente a que "haga las cosas a mi manera" en lugar de que "produzca los resultados que yo quiero".**



Figura B: La trampa de la actividad

## GESTION

**Andrew Carnegie**, uno de los empresarios más geniales de comienzos del siglo, dijo que cuando llegó a contar con 10 fábricas de acero se dio cuenta de que no podía ver todo cuanto sucedía en ellas y que, además, sería perjudicial el intentarlo.

Esta es una lucidez genial, que muchos directivos contemporáneos deberían tener en cuenta, para su provecho. **Los sistemas de supervisión son, a menudo, un medio para gobernar la actividad, en lugar de dirigir las salidas.** Las tarjetas para el control del tiempo, la supervisión estrecha y los jefes autócratas son algunas evidencias del poderío de la trampa de la actividad.

Usted pregunta: **Pero, ¿no es importante que la gente esté activa?**

**Sí lo es, pero hay actividades de alto rendimiento y actividades de bajo rendimiento. Las de alto rendimiento son aquellas que proporcionan las mayores aportaciones a los objetivos y, por el contrario, las que hacen menores aportaciones son las de bajo rendimiento.**

Usted prosigue diciendo: Sí, pero para ser un directivo eficaz, ¿no es preciso controlar las actividades? No. Usted insiste: Pero, ¿y si lo hacen mal? **La respuesta es: Concéntrese en los resultados.**

**El supervisor enfocado a la actividad no sólo se preocupa por el volumen de ésta, sino que también establece un sistema de dirección que refuerza la actividad, y crea un juego de actitudes para involucrarse en esa actividad. Estas actitudes se vuelven obsesiones, resultando en el individuo que dice: "Mi puesto es más importante que la razón de haberlo creado".**

Las viejas actividades toman un aire de respetabilidad, que se opone a la innovación. Los procedimientos pasan a ser los estabilizadores que garantizan que las viejas actividades predominarán. **Los departamentos de personal preparan descripciones de puestos que describen actividades en lugar de salidas. Luego, por temor a una reducción de salario o a ser despedida, la gente no cambia sus actividades.** El personal de la empresa con habilidades creadoras se ve bruscamente paralizado ante la oposición de los defensores de la actividad.

A pesar del carácter genérico de la trampa de la actividad, no satisface las necesidades de la mayoría de la gente que se desenvuelve bajo formas jerárquicas de organización.

## **INGREDIENTES DEL LIDERAZGO**

Para eludir la trampa de la actividad se requiere de liderazgo. **El único liderazgo netamente activo descansa en el establecimiento de objetivos y en lograr que otros los acepten y trabajen en pro de su atención si usted poseyera la habilidad de encontrar metas y hacer que otros se comprometieran con ellas, estaría dirigiendo y todo lo demás estaba en su lugar.**

**Cuando el presidente John F. Kennedy estableció la meta de llevar un hombre a la luna para el año 1970, estaba ejerciendo un tipo de liderazgo enfocado a resultados, que fue característico de la década de 1960. Sin mayores problemas, encomendó los recursos y las actividades de ingenieros, gerentes, contribuyentes a los impuestos y legisladores, debido a que logró estimular la imaginación de millones de personas. Tal es la acción del Liderazgo.**

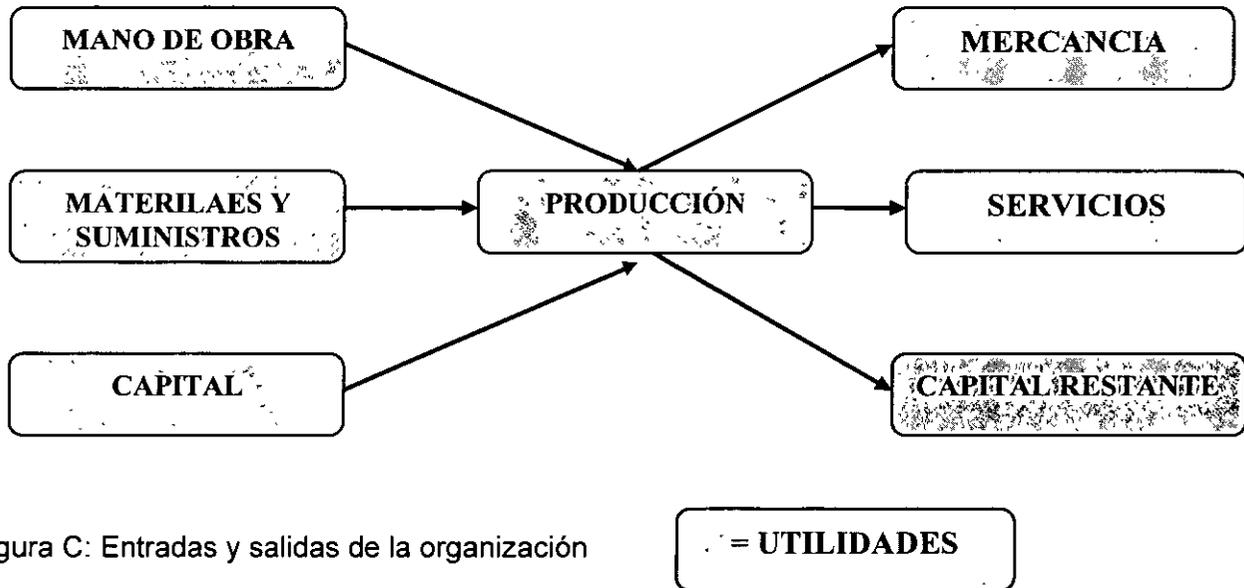
**El líder debe definir nuevos objetivos a medida que vayan surgiendo, debe explicárselos al personal bajo sus órdenes, debe convencerlos de la necesidad de efectuar cambios de un modo ordenado y debe dirigirlos hacia las metas. El liderazgo deberá contar siempre con estos seis ingredientes básicos:**

- (1) Algunas metas valiosas por las que luchar.**
- (2) El compromiso de la gente para la consecución de dichas metas. (El compromiso es un tipo de promesa que se hace a alguien cuya opinión es importante).**
- (3) La aceptación de la responsabilidad por el comportamiento en forma tal que contribuya al logro de esas metas.**
- (4) El apoyo y ayuda necesarios para conseguir las metas. Incluyendo el desarrollo de habilidades en actividades enfocadas a metas.**

- (5) Cuando la gente logra alcanzar sus metas debe permitir que disfrute de un sentido de destreza y de una propia imagen satisfactoria.
- (6) La gente necesita disponer de algún tiempo para llevar a cabo actividades que no tienen ningún propósito o meta, simplemente por el hecho de hacerla.

### MERMADORES DE HUMANOS

La empresa u organización, como la institución más predominante en nuestra sociedad, ejerce gran influencia sobre el gobierno de nuestras actividades. En efecto, produce la sociedad enfocada a la actividad en la que vivimos. El gobierno, la familia, la iglesia y las asociaciones imitan al líder.



**Cuando la actividad toma el lugar de los objetivos, se desperdician recursos y los humanos se merman.** Terminamos tan agrupados que no tenemos tiempo para descifrar el significado de lo que estamos haciendo día tras día, millones de personas van a su trabajo y pronto se entierran en sus descripciones del puesto, no volviendo a resurgir hasta que finaliza su jornada.

¿Cómo se merma la gente en la trampa de la actividad? Una forma de ver esto es mediante un **test de comunicación de objetivos con su jefe**, o con uno de sus subordinados.

" **Primero**, cada uno de ustedes debe enumerar las principales áreas de responsabilidad para usted o para su subordinado "

" **Segundo**, relacione las salidas que, usted o su subordinado logrará en cada área de responsabilidad para finales de este año "

" **Tercero**, identifique cómo usted sea juzgado, o cómo juzgará a su subordinado, en el sentido de si ha hecho o no una buena labor en términos de rendimiento en cada área de responsabilidad, para finales de este año.

**Cuarto**, compare ambas listas. ¿Deberían estar de acuerdo? **Probablemente** sí. ¿Lo están? Probablemente *no*. El gerente y el gerente subordinado promedio, dejados a su propio albedrío, **no estarán de acuerdo en cuanto a lo que se espera del subordinado en un nivel del 25 al 30 por ciento, en relación a las responsabilidades ordinarias y cotidianas.** El nivel de

**desacuerdo es aún mayor en el área de las responsabilidades innovadoras y de resolución de problemas.**

**¿Es eso malo? No, realmente no es malo: es monstruoso. He aquí la razón. Si usted fuera el subordinado y no coincidiera por adelantado con su jefe en un 30 por ciento, en cuanto a lo deberá obtener como resultados de sus funciones en los términos de salidas, ¿cuál sería el éxito máximo que usted podría lograr, trabajando para ese jefe, durante ese año? Si ambos estuvieran de acuerdo en un 70 por ciento y no coincidieran en un 30 por ciento, lo máximo que usted podría lograr sería un éxito del 70 por ciento, aunque ofreciera el 100 por ciento de sus mejores esfuerzos, de todo su talento, y de sus mejores habilidades.**

**En efecto, usted se ha matriculado, en un curso donde ya le han descontado 30 puntos de su calificación final, antes de haberse matriculado.**

**¿Se encuentran sus subordinados en esa situación? ¿Es posible que el último individuo que usted, despidiera dejara de hacer algo debido a que ignoraba lo que usted esperaba de él?**

**La gente se merma cuando no sabe lo que se espera de ella, cuando no puede enterarse, y, en esas condiciones, está propensa a fracasar incluso cuando se desenvuelve con un 100 por ciento de eficiencia. La gente en la trampa de la actividad pregunta: ¿Hay alguien en la jerarquía superior que sepa lo que yo quiero hacer? ¿Saben lo que yo puedo hacer? ¿Saben, inclusive, lo que estoy haciendo ahora?**

**¿Cómo eludir la trampa de la actividad? Reuniéndose superior y subordinado para charlar acerca de lo que este último va a producir para el jefe durante el próximo periodo, cómo será evaluado, y luego confirman el acuerdo en un memorándum.**

### **Caso A: El obrero ansioso**

Juan Fernández es un joven de 21 años de edad, y muy entusiasta en todo lo que emprendía. Después de graduarse de la secundaria fue a trabajar como operario en una fábrica de la localidad, abordando su trabajo con mucho entusiasmo. Era más productivo que muchos de los obreros de más experiencia que él, y se encontraba siempre en un estado de buen humor, cuando los demás se quejaban de que estaba "haciendo quedar mal, a sus compañeros.

Le informó al jefe que quería progresar. Cuando ingresó en el ejército, aprovechó toda oportunidad de ir a la escuela; y en una semana se registró en tres escuelas una para cocineros y panaderos, otra para adiestramiento en computadoras, y la tercera para electricistas. Aunque el curso de electricista era el que más le gustaba, carecía de tiempo para estudiar, por lo que prosiguió con el curso para panaderos y cocineros. Después de licenciarse, regresó a su viejo puesto y comenzó a buscar otro empleo mejor. Intentó conseguir un puesto de supervisor, pero no fue aceptado. Solicitó empleo de mecánico de máquinas de tejer y fue aceptado en calidad de aprendiz. En vista de que esta compañía pagaba la matrícula a los empleados que desearan asistir al colegio por las noches, visitó varias escuelas y encontró que la única que tenía cursos abiertos era para técnicos dentales. Se matriculó y la próxima semana comenzó a asistir a las clases.

1. *¿Cuál es su opinión en cuanto a la forma en que Juan administra su carrera?*
2. *¿Qué debería haber hecho que no hizo?*
3. *¿Qué fue lo que hizo mal, en su opinión?*
4. *Si le pidiera sus consejos, ¿qué le recomendaría usted?*

---

## LA TRAMPA DE LA ACTIVIDAD

Hoy en día, la vida es más complicada. La educación ha elevado el nivel de habilidades. Los conocimientos son mayores y más ambiguos. Nuestras relaciones interpersonales son más complejas.

Por eso, encontramos que **la necesidad de simplificar las cosas es cada día más apremiante**. En ninguna parte esto es más cierto que en los negocios, donde empresas multinacionales emplean a personas en millares ocupaciones. **El instrumento de simplificación más valioso a nuestro alcance, actualmente, es el enfoque de sistemas, particularmente el enfoque de sistemas para la gestión.**

## ENFOQUE SISTEMICO

Debido a que el enfoque de sistemas reconoce la complejidad de mundo a nuestro alrededor, tal vez sea un tanto presuntuoso señalar lo que pretende realizar. Pero esto es, exactamente, lo que el enfoque de sistema manifiesta como-propósito. Y aunque sólo fuera parcialmente correcto, es muy valioso.

A este tipo de enfoque **se le conoce, también, como concepto de sistema**. Examinemos lo **que es, cómo funciona, y cómo puede ayudar a desarrollar sus habilidades ejecutivas**, al concentrarse en aquello que realmente es importante.

**Los tres elementos del sistema son: entradas, actividades y salidas** Al organizar una institución, comenzamos con ciertos tipos de recursos que ponemos en ella. El sistema los llama "entradas".

**¿Cuáles son las entradas?** Una de las más esenciales es capital, la que convertimos en **inmueble y equipo, materiales, suministros y capital de trabajo (efectivo, cuentas por cobrar e inventario)**. Estas entradas Son necesarias para poner en marcha a la institución.

Una vez que disponemos de estas entradas, **tenemos que hacer algo con ellas**. Por consiguiente, **comenzamos con compra y venta, arquitectura e ingeniería, acondicionamiento de instalación, promoción, generación de servicios, etc.** A medida que la institución va creciendo, **estas actividades se vuelven más complejas, por lo que terminamos con diversos especialistas** de; trabajo social, pedagogía, psicología, legal, compras, administración de personal, relaciones públicas, etc

Luego, a consecuencia de las actividades sobre las entradas, las entradas se convierten en algo más valioso. **Las salidas deberán ser, pues superiores a todas las entradas consumidas.**

**Estos tres elementos-entradas (actividades) y salidas forman la economía de la institución. Las actividades sobre los recursos o entrada producen el "valor agregado", que bien puede retenerse en la organización o distribuirse entre los accionistas en forma de dividendos.**

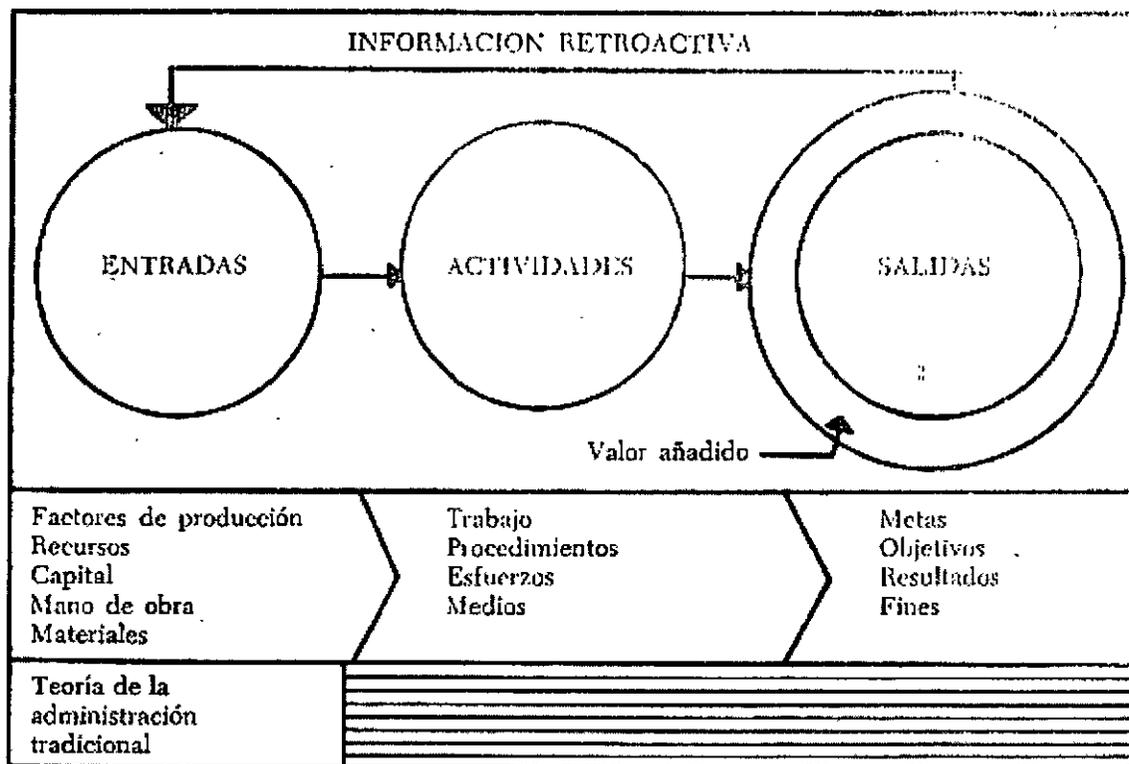


Figura A: Los componentes del "sistema"

Estos tres elementos simples forman el lenguaje que emplearemos para explicar esa cosa tan compleja llamada "institución".

Aunque no se trata de algo nuevo, es fácil comprobar cómo este modelo se ajusta a cualquier organización. Los economistas de hace más de 200 años ya hablaban acerca de los factores de producción: tierras, mano de obra y capital. Pero sólo en años recientes hemos descubierto, con la aplicación del análisis de sistemas, la aplicación con éxito de este enfoque.

## LA TRAMPA DE LA ACTIVIDAD

**Aunque este concepto de sistema muestra cómo podría funcionar una institución, nos lleva al descubrimiento de que hay, al parecer, algunas trampas; en los sistemas de algunas instituciones actualmente en operación. Estas son las trampas de (actividades) y salidas.**

**La trampa de la (actividad) es, quizás, una de las razones más trascendentales de los fracasos de las organizaciones.**

La gente comienza con lo que en cierta ocasión había sido un objetivo importante, pero, en un periodo de tiempo sorprendentemente corto, se enreda de tal manera en la actividad que ésta pasa a ser una meta falsa. Las salidas que se buscan tal como añadir valor a las cosas, agregar una utilidad, como prestar un servicio, entregar la correspondencia, prestar asistencia educativa, se pierden al olvidar las razones originales de haber comprometido las entradas.

En la trampa de la actividad, ésta **se transforma de por sí en un fin, y la gente pierde la visión del propósito de realizar la actividad.** Se olvida de la razón de haber constituido la institución u organización.

Hallaremos, **por ejemplo, que los sistemas escolares consumen entradas, llevan a cabo actividades y, supuestamente, su misión es la de capacitar a los jóvenes con ciertas**

habilidades y valores, **Pero esto no está sucediendo**, por lo que existe un gran descontento entre la gente.

**Los gobiernos, asimismo**, se encuentran, al parecer, sujetos a este mismo hechizo diabólico. **Las entradas que exigen de los contribuyentes, por impuestos, son cada día mayores, mientras**, en muchos casos, **la cantidad y calidad de los servicios que prestan han ido decayendo**. En la última década, los costos de los gobiernos federal, estatal y municipal han aumentado considerablemente, cosa que no agrada a nadie. La habilidad de gobierno para consumir cantidades ilimitadas de recursos se debe a que **ha caído en una enorme trampa de actividad**, sin relación alguna a las necesidades de la población.

Los hospitales y otros centros de salud se han visto, igualmente, atrapados por las mismas garras. Se ponen los recursos en la organización, se emprende la actividad, pero la duración promedio de los negocios es cada día más corta. **¿Qué es lo que funciona mal, como para que las salidas estén en decadencia, mientras las entradas aumentan desproporcionadamente?**

Los clubs sociales parecen afrontar las mismas dificultades. Las cuotas siguen en aumento y la actividad que exigen a los socios también sigue creciendo. Exclamamos: ¡Salgamos todos en ayuda de Pepe y su actividad, puesto que Pepe ha trabajado arduamente en su planificación.

**Incluso la familia parece estar atrapada** en este dilema o trampa de la actividad. **La mecánica o actividad de vivir ha sustituido al propósito de vivir.**

## 2.4.0 TRABAJO EN EQUIPO

### Panorama General:

#### Trabajando solo

**¿Alguna vez ha tenido usted una idea para mejorar su trabajo, pero no supo qué hacer con ella?** ¿Alguna vez ha identificado un problema, pero no supo cómo resolverlo? ¿Alguna vez ha sentido que nadie podía ayudarle cuando lo necesitó?

**Estas son sólo unas de las situaciones que usted puede encontrar cuando trabaja solo.** Muchas empresas han descubierto una solución a este problema, optando por el trabajo en equipos. Estas empresas han llegado a apreciar la verdad del dicho, "Dos cabezas piensan mejor que una".

#### Enfoque de Equipo

**La gente que trabaja unida, tiene más posibilidades de dar ideas y soluciones a problemas de trabajo que una persona que trabaja sola.** Esas mismas personas, de nuevo trabajando juntas, tienen más posibilidades de lograr implementar esas soluciones que una persona que trata de lograrlo sola. **Este enfoque de equipo es más efectivo porque las personas pueden intercambiar ideas y trabajar en ellas según las sugerencias de otros.**

**Usted podrá disfrutar de los beneficios de ser un miembro del equipo.** Como miembro del equipo, no se sentirá responsable por decisiones cruciales usted solo. **En un equipo, la responsabilidad se comparte.** Usted podrá lograr más cuando disfrute de la oportunidad de trabajar con otros. También notará que **los esfuerzos combinados de los miembros tendrán un mayor impacto en la calidad y el servicio**, así como en el proceso de toma de decisiones de la empresa.

## Una Sola Voz

Para tener alguna influencia, un equipo debe primero desarrollar su propia identidad. Los miembros de un equipo que trabajan unidos, pronto aprenderán cómo motivarse mutuamente, animarse y aprender uno del otro. En el proceso, se encontrarán avanzando hacia una misma meta: continuamente mejorando lo que hacen mientras construyen un equipo productivo.

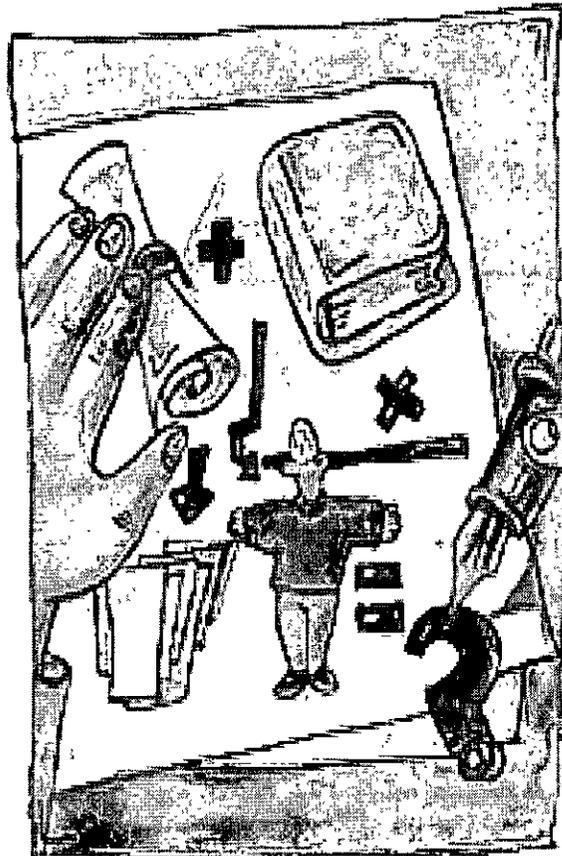
### Etapas del Desarrollo del Equipo

**Cada miembro desea formar parte de un equipo que funcione sin conflictos. Pero no todos los equipos -- nuevos o experimentados -alcanzarán esa meta. Algunos avanzan hacia ella, mientras que otros tienen dificultad para lograr que todos trabajen unidos. La verdad es que los equipos que logran éxito se toman su tiempo para desarrollarse, y cada equipo se desarrolla en forma diferente.**

**Un modo de ver cómo un equipo progresa de ser sólo un grupo de individuos a convertirse en una unidad efectiva, es concentrándose en las etapas del desarrollo. Al familiarizarse con estas etapas, usted puede prepararse para enfrentar los retos que se presentan en cada etapa. Piense en estas etapas como las partes de una aventura en bote de remos:**

1. Alistarse
2. Ir en Círculos
3. Entrar en Curso
4. Avanzar a Toda Velocidad

Todos los equipos se encontrarán en una de estas etapas en algún momento de su desarrollo. Idealmente, cada equipo debería avanzar hacia la cuarta etapa, aquella en la que ya se tiene un equipo totalmente desarrollado y productivo. Sin embargo, el avanzar a través de las etapas no es un proceso paso-por-paso. Los equipos se mueven avanzando y retrocediendo entre las etapas. Ese movimiento puede ser causado por fuerzas internas (como cuando alguien se pasa a otro equipo o cuando hay una enfermedad inesperada de un miembro) o por fuerzas externas (como falta de recursos o de tiempo para entrenar completamente a los miembros).



---

### Un Caso Personal

Cuando nuestro equipo era nuevo, **no sabíamos que trabajar unidos era mejor que hacerla solos.** Algunas personas hablaban todo el tiempo y otras no se involucraban, nunca venían a las reuniones o, si lo hacían, no decían nada.

**Finalmente, nos dimos cuenta de que si esta idea del equipo iba a funcionar, necesitábamos comunicarnos mejor para que todos participaran.** De modo que establecimos algunas reglas fundamentales, como el criticar las ideas y no a la gente, hacer que el apoyo y el buen humor formaran parte esencial de las reuniones, demostrar que apreciábamos a quien ayudara y responsabilizar a cada miembro por el progreso del equipo.

**Al principio no seguíamos las reglas en forma constante.** Sin embargo, después de algunas semanas, fue más fácil. Nos tomó seis meses llegar a conocernos unos a otros ya sentimos cómodos trabajando juntos. **Todavía tenemos momentos difíciles, pero pienso que ya nos dimos cuenta qué se necesita para trabajar juntos, y ahora estamos realmente logrando resultados.**

Factores para el Éxito del Equipo

#### Introducción

**Los equipos exitosos comparten seis características.** Estos factores para el éxito del equipo pueden ser encontrados en cada una de las etapas del desarrollo, ayudando al equipo a avanzar de una etapa a la siguiente. Estos factores contribuyen fuertemente a la efectividad del equipo. Concentrándose en estos seis factores, usted podrá ayudar a su equipo a moverse más rápidamente de la Etapa 1 a la Etapa 4 de su desarrollo. Los seis factores son:

#### 1. Alistarse

- Propósito
- Proceso
- Comunicación
- Participación
- Compromiso
- Confianza

#### 2. Ir en Círculos

#### 3. Entrar en Curso

#### 4. Avanzar a Toda Velocidad

**La influencia de los factores en el desempeño varía, dependiendo de dónde está el equipo en su desarrollo.** También, algunos equipos pueden estar más fuertes en un factor que en otro. El conocer cómo cada factor contribuye al éxito del equipo, le ayudará a usted y a sus compañeros de trabajo a tomar acciones para mejorar el desempeño del equipo. **Cuando se combinan con los Principios Clave, los seis factores ayudan a crear equipos efectivos.**

**Propósito**

**El propósito es un componente básico de cualquier equipo o de su misión.** Sin un propósito, los miembros de un equipo no sabrán qué deben hacer. Cuando un equipo tiene un propósito, éste puede establecer metas y luchar por las mismas a corto y largo plazo. **Un claro propósito también ayuda al equipo a entender cómo se integra en los objetivos de negocios de la empresa.** El propósito le da al equipo:

- **Dirección.** El conocer sus metas ayuda a establecer confianza entre los miembros y a tener la habilidad para manejar cualquier problema que pueda surgir.
- **Identidad.** Esta da al equipo una razón de ser y a que sus miembros permanezcan unidos como tal.
- **Enfoque.** Con un propósito, el equipo se puede concentrar en lo que es importante y dirigir el tiempo y los recursos hacia metas específicas.

**Proceso:**

**El proceso puede consistir en una serie de acciones, procedimientos u operaciones que ayudan al equipo a lograr una meta o a completar una tarea.** Se puede referir a la manera cómo un equipo identifica un problema, desarrolla una solución, analiza datos o logra un acuerdo. Con un proceso, **un equipo puede:**

- **Cumplir metas.**
- **Tomar decisiones.**
- **Planificar y organizar su trabajo.**
- **Resolver problemas.**
- **Establecer reglas fundamentales.**

**Comunicación:**

**Comunicación significa más que hablar solamente. En un equipo efectivo, la comunicación es el intercambio de ideas y sentimientos de una manera en la que se respetan las contribuciones de todos.** Los buenos comunicadores aplican los Principios Clave y son honestos, sinceros y respetuosos de las opiniones y creencias de los demás. **Cuando los miembros de un equipo se comunican efectivamente, ellos:**

- **Fomentan la cooperación mutua.**
- **Promueven un mejoramiento continuo.**
- **Ayudan a prevenir conflictos y a resolverlos.**

**Factores para el Éxito del Equipo****Participación**

**No todos estarán involucrados todo el tiempo en cada actividad del equipo.** Sin embargo, todos deben ser animados a participar en las actividades claves del equipo. **Garantizar la participación significa que el equipo:**

- **Se beneficia de las habilidades y los talentos de todos los miembros.**
- **Valora las diferencias individuales.**
- **Alienta la contribución que ayuda a lograr metas o a resolver problemas.**

**Compromiso**

Cuando usted está comprometido, desea dar un 100 por ciento de sí mismo. Es más probable que usted ayude a otros cuyo compromiso no es tan grande como el suyo. El compromiso puede ser difícil de lograr. Sin embargo, si las metas de cada miembro y del equipo son las mismas, **el compromiso de cada persona se dará naturalmente**. El compromiso:

- **Desarrolla credibilidad en el equipo y sus metas.**
- **Ayuda a crear el sentimiento de que el equipo es "dueño" de una situación, solución o sistema.**
- **Contribuye al sentido de identidad de un equipo, como parte importante de cualquier equipo exitoso.**

**Confianza**

Los miembros del equipo tienen expectativas y conjeturas mutuas. Para que estas expectativas y conjeturas apoyen al equipo, se necesita la presencia de la confianza. Confianza es el conocimiento de que usted puede apoyarse en sus compañeros de equipo cuando los necesite. También es su creencia de que los miembros del equipo cumplirán sus promesas. La confianza se desarrolla exitosamente en un equipo cuando se utilizan los cinco factores para el éxito. **Un alto nivel de confianza permite que un equipo:**

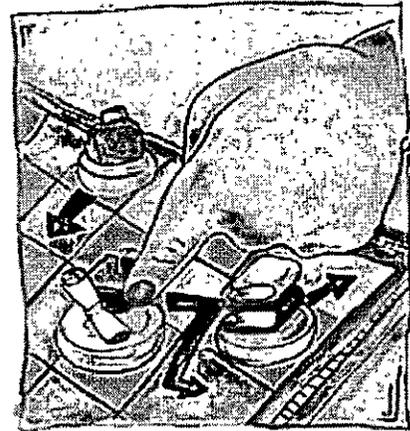
- **Asuma riesgos.**
- **Pruebe nuevas ideas.**
- **Tome mayores iniciativas.**

**Aplicación: Calificación de su equipo****Propósito**

Hasta ahora usted ha tenido la oportunidad de familiarizarse con los seis factores para el éxito y con el papel que ellos juegan para desarrollar un equipo efectivo. **¿Cómo se relacionan esos factores con su propio equipo?** Esta encuesta le ayudará a responder esa pregunta. Completándola usted podrá ver dónde es fuerte su equipo y dónde puede ser mejorado. Con esa información, usted podrá completar un Planificador del Trabajo. El Planificador del Trabajo ya completado ayudará a su equipo a incrementar su efectividad.

## Instrucciones

1. Lea la descripción del factor.
2. Decida hasta qué punto esta afirmación describe a su equipo, luego encierre en un círculo el número de la escala que corresponde a su decisión.
3. Después de calificar a su equipo en los seis factores, sume los números que ha encerrado en círculos y escriba la calificación total. Refiérase a la explicación de la calificación, para ver dónde queda clasificado su equipo en los factores para el éxito.

**Calificando los Seis Factores**

**Propósito:** *Tener claramente definidas las metas y los objetivos.*

**Mi equipo:**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

No tiene  
dirección o metas.

Tiene dirección y  
metas poco claras.

Dirección  
o metas claramente  
establecidas.

**Proceso:** *Utilizar procedimientos bien definidos para tomar decisiones, resolver problemas y cumplir con las tareas asignadas.*

**Mi equipo**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

No tiene  
Tales procedimientos

Tiene procedimientos  
pero los utiliza sin  
Consistencia

Utiliza  
procedimientos bien  
definidos

**Comunicación:** *Expresarse abierta, honesta y claramente con los demás.*

**Los miembros de mi equipo:**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

No están dispuestos  
A hacerlo

A veces lo  
hacen

Siempre lo  
hacen

**Participación:** *Utilizar Las habilidades y las capacidades individuales " para ayudar al equipo a tener éxito.*

**Los miembros de mi equipo:**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

No contribuyen

Deben ser alentados  
A contribuir

Ofrecen  
voluntariamente  
sus ideas y talentos

**Compromiso: Deseo de aceptar responsabilidades y de llevarlas a cabo oportunamente.**

Los miembros de mi equipo:

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

No cumplen con sus responsabilidades

A veces cumplen con sus responsabilidades

Siempre cumplen con sus responsabilidades

**Confianza: Contar confiadamente con los demás en el cumplimiento de las responsabilidades individuales para con el equipo.**

Los miembros de mi equipo:

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

Tratan de hacerlo

Expresan preocupación

Cuentan ellos mismos

todo Sobre métodos de los demás

los Confiadamente

**Calificación**

Sume los números que ha encerrado en un círculo y coloque el total aquí: \_\_\_\_\_

Si su calificación alcanzó entre:

-- 24-30, su equipo probablemente es débil en los factores de éxito.

-- 15-23, su equipo va por buen camino, pero podría beneficiarse si desarrolla algunos factores.

-- 6-14, su equipo puede beneficiarse si desarrolla varios factores.

**2.5.0 ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**¿QUE, ES LO QUE USTED HACE? EL ABORDAMIENTO CLASICO**

Ponga abajo, en lista, cinco cosas clave que haga usted como administrador. Tome un lápiz y tómesese de uno a tres minutos para enlistar las cinco cosas más importantes que usted hace:

1.-

\_\_\_\_\_

-

2.-

\_\_\_\_\_

3.-

\_\_\_\_\_

4.-

\_\_\_\_\_

5.-

\_\_\_\_\_

¿Tuvo dificultad en hacer esto? No se sorprenda. Siempre que preguntamos a un grupo de administradores "¿Qué hace usted?", el silencio se apodera del lugar. Después de un rato, el grupo comienza generalmente a enunciar la respuesta clásica, formulada originalmente por Gulick y Urwick y representada por el anacronismo del POPDCRP. Quizá usted lo ha escuchado antes, pero, para repetirlo, POPDCRP significa lo siguiente:

**PLANEAR.** Elaborar un amplio bosquejo de las cosas que deben ser hechas y los métodos a seguir para cumplir el propósito establecido por la empresa.

**ORGANIZAR.** Establecer la estructura formal de autoridad a través de la cual se arreglan, definen y coordinan las subdivisiones laborales con un objetivo definido.

**PROVEER DE PERSONAL.** La función del personal completo de traer y entrenar al personal y mantenerlo en condiciones favorables de trabajo.

**DIRIGIR.** La tarea continúa de tomar decisiones, incorporarlas en órdenes tanto específicas como generales y servir como dirigente de la empresa.

**COORDINAR.** El muy importante deber de interrelacionar las diversas partes del trabajo.

**REPORTAR.** Mantener informados a aquellos de quien es responsable el ejecutivo con respecto a lo que ocurre. Esto comprende también mantener al administrador y a sus subordinados informados mediante discos, investigaciones e inspecciones.

**PRESUPUESTAR.** Incluye planeación fiscal, contaduría y control.

Si su trabajo se caracteriza por:

- Alto nivel de energía personal.
- Rol sobrecargado
- Actividad frenética
- Fragmentación
- Superficialidad

Es importante pensar en establecer un cambio. Para lo cual es necesario darnos cuenta en donde estamos malgastando nuestro tiempo.

## EL REGISTRO DIARIO

La mejor manera de controlar sus actividades frenéticas y fragmentarias es hacer una especie de "video tape" de su día de trabajo típico, usando su "cámara" como registro diario. Al anotar incidentes laborales en el registro, usted puede descubrir patrones de interacción y modos de usar su tiempo que le sorprenderán e incluso avergonzarán.

Con "incidentes" no queremos decir crisis, ni siquiera cosas especialmente importantes. Un incidente es simplemente, *cualquier cambio en lo que usted está haciendo*. Una interrupción es *cualquier incidente no programado, tal como una llamada telefónica o una visita no planeada*. Al registrar sus incidentes, tanto los programados como los no programados, usted, podrá ubicar las áreas que necesitan cambiarse.

---

Por ejemplo, un administrador, descubrió a través de los registros diarios de sus subordinados que el 30 por ciento del trabajo que hacían podía ser delegado a los trabajadores de oficina. Dedujo que si lograba que su personal fuera delegado de sólo *la mitad de ese 30 por ciento*, un solo departamento de la empresa ahorraría más de \$100,000 pesos al año en salarios.

He aquí como llevar un registro diario. El registro durante por lo menos un día, pero tres sería mejor. **Comience a registrar desde el momento en que llega a su oficina por la mañana y deje de registrar cuando se vaya.**

**Anote la hora; la persona y una nota del incidente. Como mencionamos, un incidente tiene lugar siempre que hay un cambio de actividad.**

**La razón del ejercicio es mostrar el grado en el cual su trabajo está caracterizado por la fragmentación y la superficialidad.** No se moleste por el hecho de que puede haber anotado muchos aumentos pequeños de tiempo. El día típico del administrador consta de muchos incidentes de corta duración con muchas interrupciones.

**No es raro en absoluto encontrarnos con:**

- incidentes 20-200 por día.
- interrupciones IO-100 por día.
- duración promedio: 4-3 minutos.

## **EL DIARIO**

**Una alternativa mas sofisticada, pero esencialmente idéntica, para llevar un registro diario en un cuaderno**, es usar lo que llamamos el Diario de Actividades de Administración. Requiere autodisciplina, pero vale la pena si le permite "grabar" su jornada con mucha mayor precisión.

**He aquí cómo hacerlo:**

- 1. Tome un período de prueba típico de uno o tres días laborales.**
- 2. Reproduzca por lo menos 50 copias, de cada día que usted guardará en el diario.**
- 3. Anote una nueva forma en el diario por cada incidente.**
- 4. Después de que haya reunido los datos, tabule y sumarice en la Hoja de Sumario del Diario de Actividades Administrativas.**

**DIARIO DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS****UBICACION DEL INCIDENTE**

Mi oficina	Hora de comienzo	_____
Oficina del superior	Hora de término	_____
Oficina del subordinado	Duración	_____
Otra		

**DISTRIBUCION DEL TIEMPO**

¿Quién?	¿Cómo?	¿Qué?	¿Función?
Superiores _____	Junta formal _____	Cuentas/ finanzas _____	Planear _____
Iguales _____	Junta informal _____	Mercado/ ventas _____	Organizar _____
Subordinados _____	Teléfono _____	Producción _____	Proveer de personal _____
Otros internos _____	Social _____	Personal _____	Dirigir _____
Contacto externo _____	Leer _____	R&D _____	Coordinar _____
	Escribir _____	Relaciones públicas _____	Reportar _____
	Reflexionar _____	Administración general _____	Presupuestar _____

**TIPOS DE INCIDENTES**

¿Es este incidente una interrupción?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
¿Podría ser delegado?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No

**LA HOJA DE SUMARIO DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS**

Complete la Hoja de Sumario de Actividades Administrativas que se muestra en la siguiente página empleando los datos que usted acumuló en su registro o diario. Le tomará como 20 minutos llenarla. Trate de hacer que la forma refleje un día "típico" en sus actividades administrativas. **Nos damos cuenta de que es difícil definir un día típico, y de que las actividades administrativas son muy variadas.** Pero haga lo posible por representar un día promedio en su trabajo administrativo.

**HOJA SUMARIA DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS**

1. Número de incidentes: \_\_\_\_\_

2. Duración promedio (minutos): \_\_\_\_\_

3. Número de interrupciones: \_\_\_\_\_

4. Ubicación de incidentes: \_\_\_\_\_

Mi oficina \_\_\_\_\_ %  
 Oficina de un superior \_\_\_\_\_ %  
 Oficina de un subordinado \_\_\_\_\_ %  
 Otra \_\_\_\_\_ %  
 Total 100 %

5. Distribución del tiempo:

¿Quién?	¿Cómo?	¿Qué?	¿Función?
Superiores _____ %	Junta formal _____ %	Cis. / Finanzas _____ %	Planear _____ %
Iguales _____ %	Junta informal _____ %	Mcds. / Ven. 1as. _____ %	Organizar _____ %
Subordinados _____ %	Teléfono _____ %	Producción _____ %	Proveer de personal _____ %
Otros _____ %	Social _____ %	Personal _____ %	Dirigir _____ %
internos _____ %	Leer _____ %	R & D _____ %	Coordinar _____ %
Contacto externo _____ %	Escribir _____ %	Rel. públicas _____ %	Reportar _____ %
Sólo _____ %	Reflexionar _____ %	Adm. general _____ %	Prosupuestar _____ %
Otro _____ %	Otro _____ %	Otro _____ %	Otro _____ %
Total 100%	Total 100%	Total 100%	Total 100%

6. Ahora responda estas importantes preguntas:

SI NO

- a. ¿Tiene demasiados incidentes al día como para hacer su trabajo efectivamente?
- b. ¿Son demasiado cortos sus incidentes como para ser efectivos?

- c. ¿Sufre demasiadas interrupciones?
- d. ¿Desperdicia su tiempo en las ubicaciones equivocadas?
- e. ¿Le gustaría cambiar la distribución de su tiempo en las siguientes categorías?

  - ¿Quién?
  - ¿Cómo?
  - ¿Qué?
  - ¿Función?

- f. ¿Puede delegar más sus tareas?

Cada respuesta "sí" requiere de acción y también representa una oportunidad de ahorrar tiempo.

7. ¿Cómo caracterizaría usted sus incidentes *más efectivos*? (¿Con quién trató usted? ¿Cómo realizó la actividad? ¿Qué clase de áreas de negocios y funcionales se representaron?) Trate de especificar los factores en estos incidentes que hagan constar su efectividad. Por "efectivos" queremos decir los incidentes que no necesariamente son personalmente satisfactorios sino que usted sienta que conducen a una administración de alta calidad. (Ejemplo: "Subordinados -- junta semanal de personal -- Mantuve a todos en 20 minutos. tiempo de reporte").

---



---



---



---



---



---



---



---

8. ¿Cómo caracterizaría usted sus incidentes *menos efectivos*? Trate de especificar los factores que hagan constar su ineffectividad —esto es, que conducen a una administración de baja calidad. (Ejemplo: Contactos externos —reporte de reproducción telefónico— demasiado tiempo después de los retrasos de horario).

---

---

---

---

---

---

---

---

9. *Revise sus respuestas a las preguntas 1-5. Coloque un asterisco (\*) junto a los artículos sobre los cuales le gustaría emplear más tiempo. ¿Cómo podría lograr esto?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

10. *Dibuje un círculo alrededor de los artículos sobre los que le gustaría emplear menos tiempo. ¿Cómo podría lograr esto?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO**

La clave de la administración es el *cambio de comportamiento* y lograr ese cambio de comportamiento en el mínimo tiempo posible.

Algunos ejemplos de incidentes que típicamente se reportan como efectivos son aquéllos en los cuales los administradores:

- delegan tareas a los subordinados,
- crean una rutina y sistematizan tareas repetitivas,
- eliminan tareas innecesarias,
- piden decisiones a sus superiores,
- tienen juntas de personal con agendas y planes de acción.

Son ejemplos de incidentes no efectivos:

- juntas sin agendas y sin líneas de acción,
- peticiones innecesarias de información,
- juntas con superiores que no conducen a decisiones,
- largas conversaciones telefónicas sin líneas de acción,
- reportes formales que son innecesarios,
- disputas con necios cuando usted tiene que tomar decisiones.

¿Qué tan efectivas son sus actividades administrativas punto por punto a lo largo del día? Al pensar en la información que recopiló en su registro diario o en su diario y que totalizó en la Hoja Sumaria, vea cómo respondería a las siguientes preguntas:

	SI	NO
<b>Carencia de planeamiento.</b> ¿Programa bien las cosas anticipadamente?	( )	( )
<b>Mal control de sistemas.</b> ¿Obtiene retroalimentación antes de las crisis?	( )	( )
<b>Falta de sistema de papeleo.</b> ¿Presta atención sólo una vez a cada papel?	( )	( )
<b>Falta de prioridades diarias.</b> ¿Lleva una lista de los quehaceres diarios?	( )	( )
<b>Fracaso en el desarrollo de los subordinados.</b> ¿Aprenden más cada mes sus subordinados?	( )	( )

**ENCONTRAR MODOS DE AHORRAR TIEMPO**

Sólo hay dos modos básicos de ahorrar tiempo: *hacer menos y trabajar más rápido*. Ambos resuelven algunas de las dificultades que usted identificó en el cuestionario de auto evaluación que aparece arriba.

Se trata de una ecuación. Si usted quiere tener más tiempo libre, tiene que *hacer menos o trabajar más rápido*.

**Haga Menos'**

**DELEGUE:** El modo más efectivo de hacer menos en su trabajo es delegar responsabilidades. La única razón por la que los jefes de una compañía tienen a otros individuos en su organización, es porque no pueden hacer todo el trabajo solos. Mientras mejor delegue usted tareas, más efectivo será.

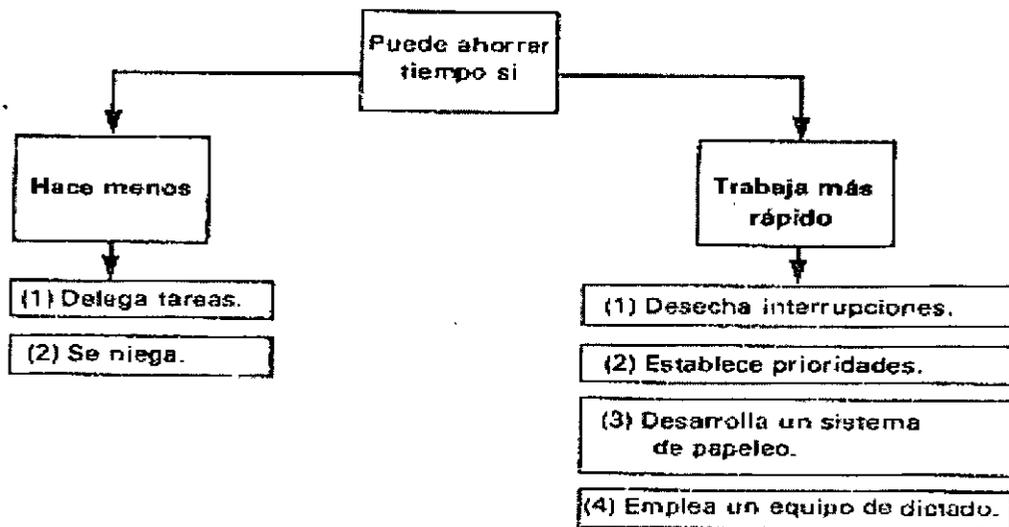


Figura 2.1. Dos modos de ahorrar tiempo.

La delegación de tareas es probablemente el único paso y el más efectivo que usted puede tomar para mejorar la administración del tiempo. Como beneficio colateral usted descubrirá pronto que:

- Sus subordinados se sienten más motivados, pues sus tareas han sido enriquecidas.
- Usted hace un mejor trabajo de planeación y organización, pues el delegar tareas lo fuerza a ello.

Cuando usted delegue responsabilidades a sus subordinados, asegúrese de que comprenden bien:

- Los objetivos y requerimientos de las tareas (lo que usted quiere que se haga y cómo hacerlo).
- autoridad para tomar decisiones (qué tantas decisiones pueden tomar).

La mayoría de los **administradores** cumplen bien su tarea de explicar los objetivos y las maneras de abordarlos a los subordinados. Sin embargo, **muchos no logran proporcionar una idea explícita del nivel de autoridad para tomar decisiones** que tiene el subordinado. Esto puede resultar caro y ocasionar desperdicio de tiempo. Ejemplo:

Mi administrador de la División del Sur me telefoneó el miércoles por la noche y me informó que teníamos una gran oportunidad de ganar como \$40,000 pesos en unidades de repuesto a *precio de desecho* -" aproximadamente \$2,000 pesos. Le dije "magnífico", que los vería en mi viaje hacia allá, por vuelo "charter", al día siguiente. Hacía mal tiempo y el viaje se demoró tres días.

Llegué a donde se ubicaba la División del Sur para encontrarme con que el vendedor vendió las unidades de repuesto a otra compañía la noche anterior por \$1,800 pesos. La oportunidad nos costó: \$38,200 pesos.

Razón: Poca claridad en cuanto a la autoridad para tomar decisiones. Mi administrador debería haber tenido autorización de presupuesto para cantidades pequeñas como ésta sin autorización previa.

Quando usted asigne tareas a sus subordinados, emplee uno de estos tres niveles de autoridad:

### Nivel de Iniciativa

1. Acción-notificar regularmente.
2. Acción-notificar enseguida.
3. Recomendar, pero no hacer nada sin previa autorización.

### Autoridad Subordinada

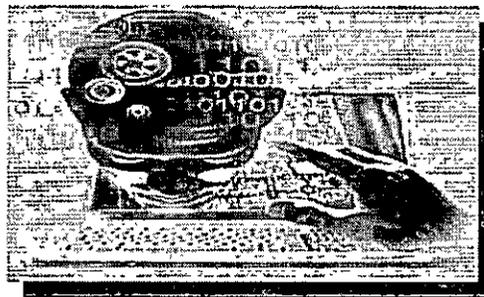
Mayor autoridad

Menor autoridad

**NIEGUESE:** Después de la delegación de tareas, el segundo modo más importante de hacer menos es aprender cómo decir que no. La mayoría de los administradores encuentran difícil decir que no a las responsabilidades que tienen la oportunidad de asumir -simplemente va en contra de las características de una persona emprendedora y ambiciosa con una gran necesidad de realizaciones. Aun así, usted puede aprender a decir que "no" a asuntos de poca importancia para los que usted no tiene tiempo.

**Cómo Administrar haciendo menos:**

- 1.- Deleque autoridad siempre que pueda
- 2.- Aprenda a decir que no



**Trabaje más Rápido**

Por trabajar más rápido no queremos implicar que usted debe tomar vitaminas, beber mucho café y en general, acelerar el paso frenético al que usted vive ya. Más bien **hay que recorrer más con el tiempo que ya tiene, gracias al empleo más sensato de ese tiempo. Existen tres modos de trabajar más rápido:**

- Desechar las interrupciones.
- Establecer prioridades.
- Desarrollar un sistema de papeleo.

**DESECHAR LAS INTERRUPCIONES:** Uno de los problemas más significativos que cualquier administrador debe enfrentar es el de las interrupciones. **Cada vez que usted comienza un proyecto, es interrumpido, y vuelve a ese proyecto, pierde un tiempo valioso.**

**El peor interruptor es el teléfono.** Los individuos permitirán ser interrumpidos en una junta por el teléfono cuando ni siquiera soñarían con entablar una conversación en persona con un visitante. Cuando suena el teléfono, usted nunca está seguro de que no es el presidente que lo llama para felicitarlo por lo bien que hace su trabajo. Debido a su naturaleza desconocida y fortuita, el teléfono es extremadamente poderoso, y puede crear en su vida administrativa una tremenda confusión. Así, usted debe establecer un sistema de desecho para protegerse lo más posible de las interrupciones telefónicas, mientras lo deje aún accesible a la gente que necesita hablar con usted.

**La segunda fuente importante de interrupciones es la gente.** Sus subordinados, sus iguales, sus superiores y otros merodean y entablan discusiones sobre asuntos del trabajo o fuera del trabajo.

**ESTABLECER PRIORIDADES:** La administración es un trabajo de prioridades. Ningún administrador con éxito necesita ser persuadido de la necesidad de establecer prioridades en el modo como emplea el tiempo.

**Usted debe elaborar un plan con prioridades para su uso personal.**

**1. Anualmente:** Establezca objetivos globales. Divídalos en:

- rutinarios;
- para resolución de problemas;
- personales.

**2. Mensualmente:** Evalúe su progreso en los objetivos globales y cuide de que sean apropiados.

**3. Diariamente:** Establezca prioridades en una lista de "quehaceres"-preferentemente la noche anterior.

Todo paso que usted dé como administrador concerniente a la distribución de su tiempo es, por lo menos implícitamente, evaluado con relación a estas prioridades. Más adelante le pediremos:

- Que controle su tiempo aun si implica que usted no hará las cosas que hacía antes.
- Que otorgue una alta prioridad a la administración de la tensión laboral a la que usted mismo se está sometiendo.
- Tomar el tiempo necesario para implementar buenos programas de ejercicios para mantenerse en forma físicamente.
- Adjudicar el valor adecuado que su vida personal merece las relaciones con su familia, hijos, etc.

Si usted puede lograr este cambio de prioridades, descubrirá no sólo que es más feliz, sino también más efectivo como administrador.

**DESARROLLAR UN SISTEMA DE PAPELEO:** Si hay algo que ha tenido igual de efectos adversos que el teléfono sobre el tiempo de la administración, es probablemente la máquina fotocopidora. Si bien el uso de las computadoras ha reducido el consumo de tiempo, aún hay una fuerte costumbre a copiar y guardar documentos en papel.

**Sugerimos un sistema eficiente y directo para hacerse cargo de su papeleo. Primero, convéncase usted mismo de que sólo hay tres clases de documentos:**

**1.- De acción inmediata.** Lea y tome la acción adecuada e inmediata para terminar con ese papel.

**2.- De acción pendiente.** Si no puede tomar una acción inmediata, puede colocar el papel en un archivo pero solo después de que ha tomado una iniciativa en el asunto.

**3.- Para leer y distribuir o desechar.** Hay artículos que usted lee con el propósito de informarse. Distribuya solo aquellos que usted sabe bien que beneficiarán a los individuos a quienes los envía (considere también el tiempo de ellos). Si el artículo carece de valor, deséchelo.

**Recuerde, ocúpese de cada papel sólo una vez.** Tendrá que emplear la misma cantidad de tiempo al ocuparse de cada papel aunque usted lo mire cinco veces con anterioridad, así que lo mejor que puede hacer es ocuparse de él la primera vez que lo ve.

---

**Clasifique su correspondencia en las siguientes cuatro categorías:**

- 1.- De acción inmediata
- 2.- De acción pendiente
- 3.- De información
- 4.- Basura

**EMPLEAR UN EQUIPO DE DICTADO:** Usted puede trabajar más rápido empleando un equipo de dictado. Aunque usted escriba aproximadamente 20 palabras por minuto, puede decir fácilmente 200 palabras por minuto. Para el bulto de correspondencia del que usted se ocupa, es más rápido emplear un aparato de dictado.

**Desarrollar la habilidad de dictar requiere un poco de entrenamiento, pero una vez que la tenga, su manejo del papeleo mejorará enormemente.**

### **SU PLAN DE ACCION**

Con el fin de que usted mejore personalmente en la administración del tiempo, necesita hacer lo siguiente:

1. Examinar el cuestionario de efectivo / no efectivo.
2. Examinar sus datos en su hoja sumaria.
3. Examinar sus datos en su registro diario o en su diario
4. Con base en esta información de suministro, complete la lista que sigue y elabore su plan.

**LISTA DE ADMINISTRACION DEL TIEMPO**Ahorro de  
horas por  
semanaPersona  
a quien  
se delegan tareas**HACER MENOS****1. DELEGAR TAREAS**

Tarea A: \_\_\_\_\_

Política de reporte (¿cómo y cuándo?): \_\_\_\_\_

Autoridad para tomar decisiones:  Acción—notificar regularmente  
 Acción—notificar inmediatamente  
 Sólo recomendar

Tarea B: \_\_\_\_\_

Política de reporte (¿cómo y cuándo?): \_\_\_\_\_

Autoridad para tomar decisiones  Acción—notificar regularmente  
 Acción—notificar inmediatamente  
 Sólo recomendar

Tarea C: \_\_\_\_\_

Política de reporte (¿cómo y cuándo?): \_\_\_\_\_

Autoridad para tomar decisiones  Acción—notificar regularmente  
 Acción—notificar inmediatamente  
 Sólo recomendar

Tarea D: \_\_\_\_\_

Política de reporte (¿cómo y cuándo?): \_\_\_\_\_

Autoridad para tomar decisiones  Acción—notificar regularmente  
 Acción—notificar inmediatamente  
 Sólo recomendar**2. DECIR QUE NO**

Tarea: \_\_\_\_\_

Consecuencias de decir que no: \_\_\_\_\_

Tarea: \_\_\_\_\_

Consecuencias de decir que no: \_\_\_\_\_

**LISTA DE ADMINISTRACION DEL TIEMPO (cont.)**

Tarea: \_\_\_\_\_  
 Consecuencias de decir que no: \_\_\_\_\_

**TRABAJAR MAS RAPIDO**

\_\_\_\_\_ **3. SELECCIONAR A LA GENTE**

Selección realizada por (v.g. la secretaria): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ **4. SELECCIONAR LLAMADAS TELEFONO**

Selección realizada por (v.g. la secretaria): \_\_\_\_\_  
 Política de selección (describir): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ **5. ESTABLECER PRIORIDADES** (Elaborar una lista de "quehaceres" la noche anterior a cada día de trabajo).

\_\_\_\_\_ **6. SISTEMA DE PAPELEO**

- a. Acción inmediata
- b. Acción pendiente
- c. Leer y distribuir o desechar

\_\_\_\_\_ **7. EQUIPO DE DICTADO.** (Usar los siguientes artículos).

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ **8. OTRAS MEDIDAS PARA AHORRAR TIEMPO**

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Ahorro total de tiempo

**CONCLUSION**

Los mejores administradores son adeptos a administrar efectivamente su tiempo. Son capaces de delegar tareas adecuadamente, de establecer prioridades en sus actividades óptimamente y de declinar responsabilidades y tareas cuando es necesario. Además, emplean su tiempo mas efectivamente diseñando un ambiente de trabajo adecuado a ellos mismos y a sus subordinados. ¿Administra usted efectivamente su tiempo?

¿Puede ahorrar 4 horas semanales y seguir cumpliendo su nivel usual de realización?

## 2.6.0 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

### ¿Qué es Riesgo?

Podemos definir el riesgo como **"La exposición a la posibilidad de ocurrencia de ciertas cosas tales como pérdida o ganancia económica, daño físico, retrasos, daño a la salud pública, etc. que surgen como consecuencia de seguir un curso particular de acción. El concepto de riesgo tiene dos elementos, la probabilidad de que algo ocurra y las consecuencias de si esto ocurre.** Si se está decidiendo acerca de un curso de acción su necesidad de administrar los riesgos surge de cierta falta de certeza y por lo tanto los dos elementos del riesgo que usted necesita considerar son:

- **Cual es la probabilidad de que algo ocurra, lo cual usted puede o no desear que ocurra**
- **Cuales serán las consecuencias que surgirán si una o todas las cosas que podrían suceder en realidad suceden**

**Los riesgos pueden surgir tanto de fuentes internas como externas. Los riesgos podrían provocar la falla de un proyecto para alcanzar sus objetivos, la falta de satisfacción por parte del cliente, una publicidad poco favorable o la amenaza de la salud pública, una mala administración, problemas con la cultura organizacional, fallas en los sistemas computacionales, fraudes, deficiencias en los controles internos. La lista es casi infinita. Aún cuando no es posible tener un medio ambiente totalmente libre de riesgos si es posible eludir, reducir, eliminar o transferir ciertos riesgos.**

### ¿Qué se entiende por administrar riesgo?

**"Administrar el riesgo es pensar en forma rigurosa".**

**La administración del riesgo es un proceso lógico y sistemático que puede ser utilizado cuando se toman decisiones para mejorar la efectividad y eficiencia. Es un medio hacia un fin, no un fin en sí mismo. Debe llegar a integrarse al trabajo diario. La Gestión o Administración de Riesgo se puede definir como " La aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión a la tarea de identificar, analizar, evaluar, tratar y controlar los riesgos"**

**"Administrar el riesgo significa pensar hacia adelante."**

Quando se administra el riesgo tratamos de identificar y estar preparados para lo que pueda suceder, se trata de tomar acciones destinadas a eludir y reducir la exposición a los costos u otros efectos de aquellos eventos que ocurran, en lugar de reaccionar después de que un evento ya ha ocurrido e incurrir en los costos que implican recuperar una situación. **Los administradores deben estar preparados para revisar y cuestionar las formas tradicionales de administrar con el fin de determinar si existen nuevos enfoques u oportunidades que son válidas de utilizar.** En algunas situaciones el decidir no tomar una cierta oportunidad o no introducir nuevos enfoques es tomar el riesgo más grande de todos

**"Administrar riesgo es pensar responsablemente."**

En estas situaciones el administrar el riesgo se trata igualmente de identificar y tomar oportunidades destinadas a mejorar el rendimiento como así mismo tomar ciertas acciones destinadas a eludir o reducir las posibilidades de que ocurra algo malo. **La alternativa a la administración riesgo es la "administración riesgosa" que implica el tomar decisiones imprudentes o precipitadas, o bien tomar decisiones que no están basadas en una**

**consideración cuidadosa de los hechos y de los riesgos involucrados.**

Es necesario que todos los funcionarios de Servicio y en especial aquellos relacionados con labores de fiscalización además de actuar de acuerdo con las normas y políticas establecidas, también se sientan obligados a actuar de forma consistente con la ética y los valores de los Servicios Públicos. **La gestión de riesgos involucra el tomar decisiones de acuerdo con las normas y políticas, los valores y la ética.**

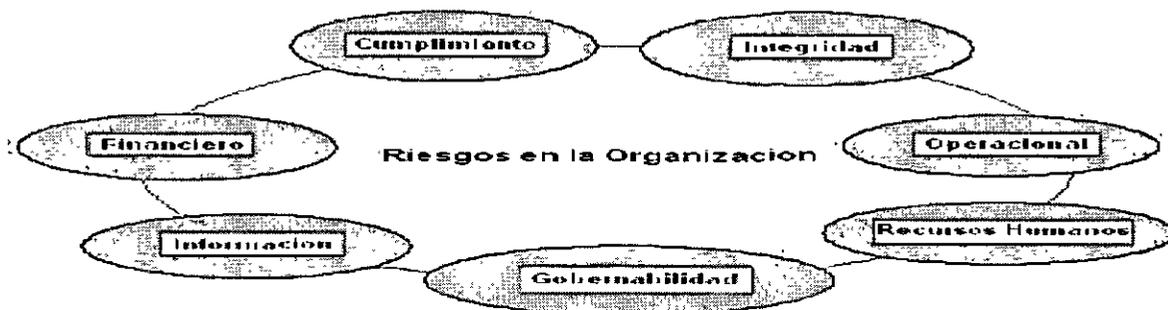
**"Administrar riesgo significa pensar equilibradamente."**

**Al administrar el riesgo usted necesita encontrar un equilibrio entre los costos y los beneficios. Reconocer que para todos los propósitos prácticos un medio ambiente libre de riesgos es imposible (además de poco económico). Usted necesita definir qué nivel de riesgo es aceptable.** En algunos casos el costo de las medidas tendientes a eludir o reducir los riesgos y los errores a un nivel aceptable pueden ser altos y las medidas no proporcionan los suficientes beneficios. **En otros casos la naturaleza del riesgo puede garantizar medidas preventivas muy costosas porque el nivel de riesgo que es aceptable es nulo o extremadamente bajo.** Este sería el caso por ejemplo cuando los riesgos se relacionan con la salud y la seguridad pública tales como la propagación de enfermedades contagiosas y el control de desechos radioactivos. El ahorrar dinero mediante procedimientos modernos es importante y conduce a una utilización más efectiva de los recursos, no obstante el objetivo principal no es reducir los costos sino que lograr los objetivos de una manera efectiva y eficiente.

**¿Cuándo se necesita administrar riesgo?**

La respuesta es "todo el tiempo". Todas las decisiones involucran el administrar riesgos, ya sea decisiones que se toman en las operaciones diarias (tales como decidir las prioridades de trabajo, el tomar decisiones presupuestarias o de personal) o las decisiones acerca de políticas importantes, estrategias o proyectos, la posible participación del compromiso en grandes cantidades de dinero o recursos.

Figura 2. Categorías de Riesgos



Es aconsejable desarrollar un "estado mental" de ser consiente acerca de la administración de los riesgos en relación con cada una de las decisiones. **Muchas decisiones tienen que ser tomadas de manera muy rápida y a menudo se basan en la intuición, no obstante es importante pensar acerca de los riesgos que esto involucra. El proceso formal paso a paso involucra establecer el contexto, la identificación, el análisis, la evaluación, el tratamiento, el control y la revisión de los riesgos, lo que puede ser aplicado a la toma de decisiones y en todos los niveles de una institución (en una organización, un programa, al nivel de un equipo o individualmente) y en relación a cualquier función o actividad.**

No existen criterios claros para decidir si se aplica o no el proceso formal paso a paso.

Esencialmente este es un tema que usted debe considerar en la medida que dependa de sus circunstancias y sus responsabilidades de trabajo. **No obstante, se sugiere que usted aplique el proceso formal cuando este planificando o tomando decisiones acerca de materias significativas.** Por ejemplo, aplicar el proceso cuando usted esté considerando cambios de política, introduciendo nuevas estrategias o procedimientos administrando proyectos, expandiendo grandes cantidades de dinero o administrando temas potencialmente sensibles. La administración del riesgo debe ocurrir durante todo el desarrollo e implementación de una política, programa o proyecto.

### ¿Cuáles son los beneficios de la administración de riesgo?

Si se administra el riesgo cuidadosamente se tendrán los siguientes resultados:

- **Una planificación estratégica más efectiva como resultado de un conocimiento más amplio y una integración de la exposición a riesgos claves.**
- **Sorpresas sin mayor costo, debido a que usted está previniendo que ocurra algo no deseable.**
- **Mejores resultados en términos de efectividad y eficiencia de programas específicos.**
- **Una mayor transparencia en su toma de decisiones y procesos de gestión en curso.**
- **Una mejor preparación y la facilitación de resultados positivos a través de la subsiguiente revisión interna y externa y procesos de auditoría**

### Análisis del riesgo

El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información obtenida en el formato de identificación de riesgos elaborados en la etapa de identificación, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. **El análisis del riesgo dependerá de la información sobre el mismo, de su causa y la disponibilidad de datos.** Para adelantarlos es necesario diseñar escalas que pueden ser cuantitativas o cualitativas. Se han establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:

**Probabilidad:** la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

**Impacto:** consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. A continuación se presentan algunos ejemplos de las escalas que pueden implementarse para analizar los riesgos.

**Análisis cualitativo:** se refiere a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia. Se diseñan escalas ajustadas a las circunstancias de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización o el concepto particular del riesgo evaluado.

Escala de medida cualitativa de **PROBABILIDAD:** se deben establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems, por ejemplo:

**ALTA:** es muy factible que el hecho se presente.

**MEDIA:** es factible que el hecho se presente.

**BAJA:** es muy poco factible que el hecho se presente.

Ese mismo diseño puede aplicarse para la escala de medida cualitativa de **IMPACTO**, estableciendo las categorías y la descripción, por ejemplo:

**ALTO:** Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad

**MEDIO:** Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la entidad

**BAJO:** Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la entidad

Con base en los ejemplos anteriormente expuestos, los equipos de trabajo en coordinación con los encargados de adelantar los procesos pueden construir sus propias escalas de acuerdo a la naturaleza de la entidad y a las características de los procesos y procedimientos, de forma que estas escalas se ajusten al análisis de los riesgos identificados.

**Análisis cuantitativo:** Este análisis contempla valores numéricos para los cuales se pueden construir tablas; la calidad depende de lo exactas y completas que estén las cifras utilizadas. La forma en la cual la probabilidad y el impacto es expresada y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de riesgo puede variar de acuerdo al tipo de riesgo.

Ejemplo de escala de probabilidad:

Probabilidad de ocurrencia	Nivel	Calificación
0 - 25	Baja	1
26- 70	Media	2
71- 100	Alta	3

Al igual que para determinar las escalas cualitativas, el diseño de las escalas cuantitativas debe contar con la participación de las personas encargadas de los procesos y con el grupo encargado de liderar la administración del riesgo.

### Priorización de los riesgos

Una vez realizado el análisis de los riesgos con base en los aspectos de probabilidad e impacto, se recomienda utilizar la matriz de priorización que permite determinar cuales requieren de un tratamiento inmediato.

### Matriz de priorización de riesgos

	F R E C U E N C I A	ALTA	A	B
		BAJA	C	D
			IMPACTO	
			BAJO	ALTO

**Elaboración del Mapa de Riesgos**

Para la consolidación del Mapa de Riesgos, adicional a las consideraciones expuestas, es necesario identificar las causas que los pueden ocasionar , lo cual facilita el proceso de definición de acciones para mitigar los mismos. **La selección de las acciones más convenientes debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica y se puede realizar con base en los siguientes factores:**

a) El nivel del riesgo

b) El balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Así mismo en el Mapa de Riesgos se deben identificar los controles existentes, las áreas o dependencias responsables de llevar a cabo las acciones, definir un cronograma y unos indicadores que permitan verificar el cumplimiento para tomar medidas correctivas cuando sea necesario. (Ver formato)

**MAPA DE RIESGOS**

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Control Existente	Nivel de Riesgo	Causas	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicadores

**Descripción del Mapa de riesgos**

**Riesgo:** posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos. .

**Impacto:** consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

**Probabilidad** entendida como la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo aunque este no se haya presentado nunca.

**Control existente:** especificar cuál es el control que la entidad tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.

**Nivel de riesgo:** El resultado de la aplicación de la escala escogida para determinar el nivel de riesgo de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia, teniendo en cuenta los controles existentes.

**Causas:** Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.

**Acciones:** es la aplicación concreta de las opciones del manejo del riesgo que entrarán a prevenir o a reducir el riesgo y harán parte del plan de manejo del riesgo.

**Responsables:** Son las dependencias o áreas encargadas de adelantar las acciones propuestas.

**Cronograma:** son las fechas establecidas para implementar las acciones por parte del grupo de trabajo.

**Indicadores:** se consignan los indicadores diseñados para evaluar el desarrollo de las acciones implementadas.

Finalmente, partiendo de que el fin último de la administración del riesgo es pugnar por el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, los cuales están consignados en la planeación anual de la entidad, se sugiere articular el mapa de riesgos con la planeación de manera que no sean planes aislados sino complementarios.

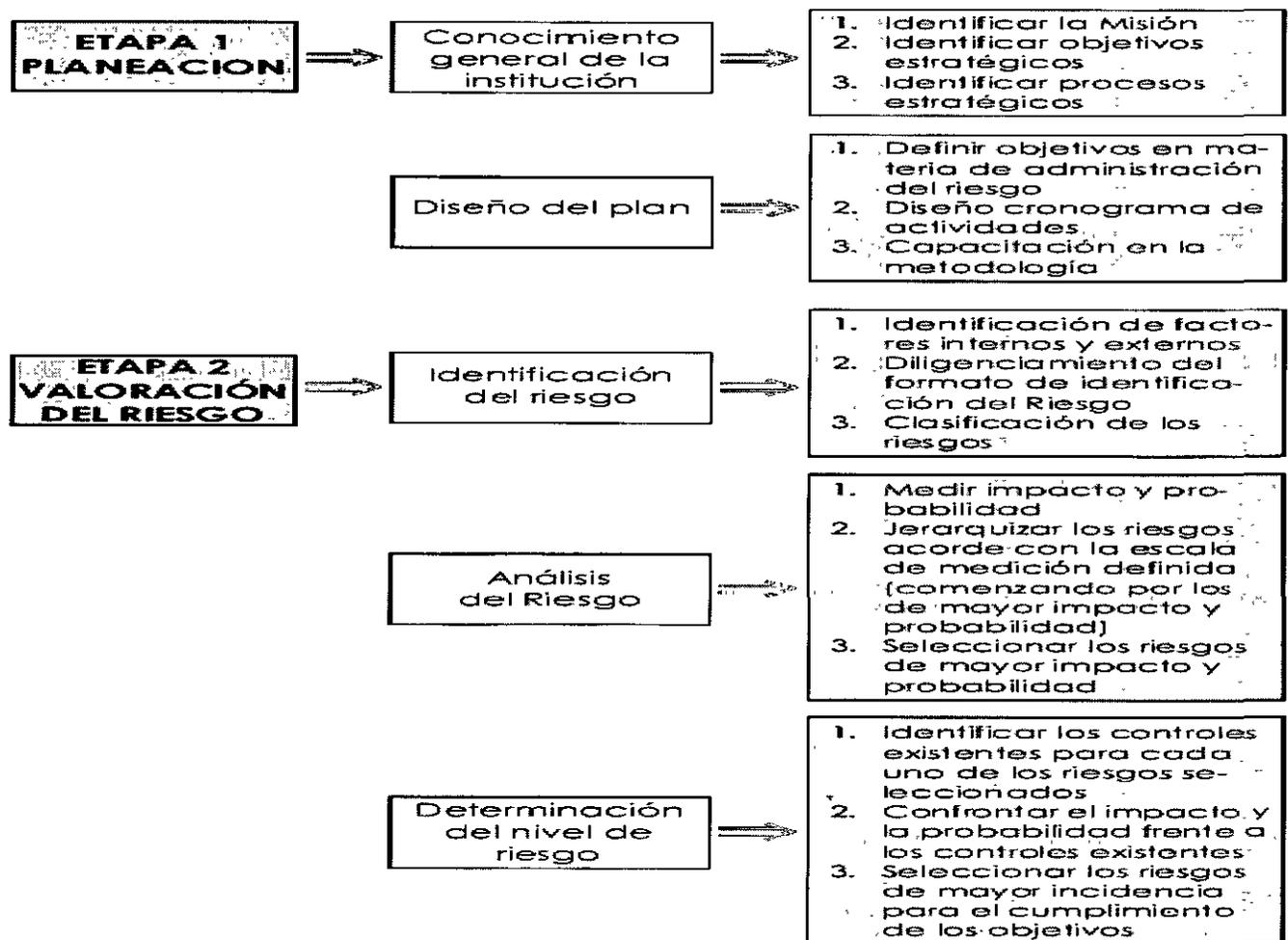
**Implementación de acciones**

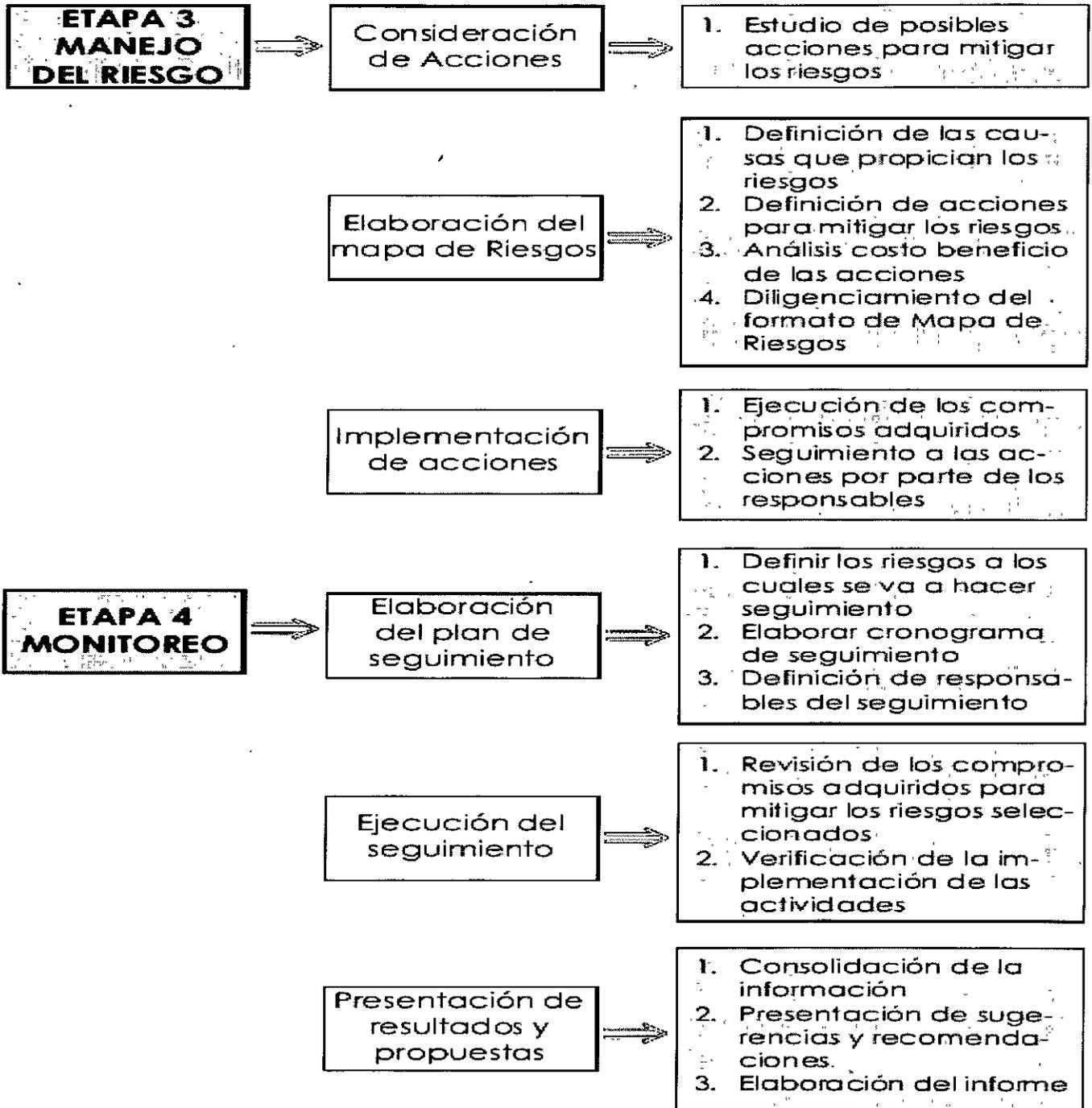
Definido el Mapa de Riesgos con sus acciones, responsables y cronogramas, es fundamental comenzar a ejecutar dichas acciones con el fin de determinar su efectividad en el menor tiempo posible.

**MONITOREO**

Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, en el mapa de riesgos, es necesario monitorearlo teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la organización. El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

A continuación se presenta un diagrama que consolida todo el proceso de administración del riesgo y puede facilitar la comprensión del mismo al momento de llevar a cabo la tarea de levantamiento del Mapa de Riesgos.

**DIAGRAMA PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO****LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO COMO POLÍTICA INSTITUCIONAL**

**DIAGRAMA PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO****LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO COMO POLÍTICA INSTITUCIONAL****2.7.0 COMUNICACIÓN****ENFOCAR EL COMPORTAMIENTO, NO LA PERSONALIDAD DEL COLABORADOR**

La comunicación efectiva entre Directivo-Colaborador es necesaria para hacer que éstos cumplan con los resultados esperados tanto por el Directivo como por la organización

**global.** Sin la comunicación efectiva no resulta posible determinar si el desempeño se encuentra o no acorde con lo planeado y por lo tanto, las fallas en el desempeño continúan, cuando se presentan. En los casos en que estas fallas se detectan, no se logran definir sus causas reales y, en consecuencia, se toman decisiones erróneas o simplemente, el problema continúa igual.

**Si se tiene en cuenta que el ejecutivo es el coordinador de un equipo de trabajo, se comprende aún más la importancia de que éste se comunique efectivamente con sus colaboradores.** Sólo de esta forma se garantiza que cada una de las personas involucradas reciba la información adecuada, correcta y en forma oportuna -eficacia-, optimizando tiempos movimientos y recursos en general -eficiencia-. **La suma de la eficacia más la eficiencia constituye la efectividad.**

### **LA COMUNICACION DEFENSIVA**

**La comunicación defensiva ocurre cuando la persona se siente amenazada o que puede llegar a enfrentarse a una situación amenazante, en este caso, dedica la mayor parte de su energía en defenderse.** Además de pensar en el tema que está tratando, la persona se imagina cómo los están viendo los demás y cómo puede evitar o disminuir un ataque percibido o anticipado.

Esta actitud tiende a generar también posición defensiva en las otras personas, a través de las conductas verbales y no verbales. **Se forma entonces un círculo vicioso en el que cada cosa que se hace o se dice genera una actitud cada vez más defensiva del otro.**

Entre mayor es dicha actitud, se vuelve cada vez menos capaz de percibir con precisión la información, los motivos, los valores y las emociones provenientes del otro.

**La comunicación defensiva se genera cuando una persona involucrada percibe;**

- 1. EVALUACION.** Si se considera juzgada por el otro, la persona reacciona defensivamente.
- 2. CONTROL.** Cuando la persona percibe que están tratando de controlarla, genera resistencia. Dentro de las formas cotidianas que utilizamos para controlar la conducta de otros se encuentran el tratar de cambiar una actitud o restringir el campo de actividad del otro. **Una persona que intenta controlar a los demás es percibida como alguien que está escondiendo sus intenciones lo que genera rechazo.** Además al buscar cambiar al otro generalmente se asume que las conductas de éste son inadecuadas, lo que implica una evaluación.
- 3. ESTRATEGIA.** Si quien escucha percibe que el otro está tratando de aplicar una estrategia, que está "actuando" en lugar de ser sincero, se genera un rechazo.
- 4. INDIFERENCIA.** Cuando quien habla manifiesta indiferencia con respecto a lo que otro dice o hace, el que escucha percibe que no es importante para el otro. Surge entonces una comunicación defensiva entre ambos.
- 5. SUPERIORIDAD.** La comunicación defensiva también se presenta cuando una persona a comunica a otra que se siente superior en cuanto a su posición, poder, salud, inteligencia o características físicas. Se considera que la persona percibida como superior no está interesada en solucionar problemas conjuntamente, en recibir retroalimentación, en aceptar ayuda. En cambio, se considera interesada en reducir poder, el status o el valor de las personas a su alrededor.
- 6. DOGMATISMO.** Cuando una persona asume que su posición es cierta y no puede estar sujeta a revisión o modificación, las demás reaccionan con el rechazo. Incluso se percibe que la persona dogmática tiene sentimientos de inferioridad, necesita estar en lo cierto, desea simplemente ganar un argumento en lugar de solucionar un problema, y que ve sus ideas como verdaderas a ser defendidas.

**ACTITUDES ASUMIDAS EN LA COMUNICACION**

Veamos entonces la actitud que debe asumirse para evitar tomar alguna de las seis posiciones anteriores, generadoras de comunicación defensiva.

<b>DEFENSIVA</b>	<b>SINERGIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del otro</li> <li>• Control sobre otros</li> <li>• Uso de estrategias con el otro</li> <li>• Indiferencia con respecto al otro</li>   <li>• Superioridad</li> <li>• Dogmatismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de la situación del otro</li> <li>• Solución conjunta de un problema</li> <li>• Espontaneidad</li> <li>• Empatía (Interés por comprender la situación del otro y lograrlo)</li>   <li>• Igualdad</li> <li>• Posición provisional (con posibilidad de cambio)</li> </ul>

La comunicación sinérgica no supone un acuerdo en el que cada una de las partes cede o sacrifica algo, sino que supone una relación de tipo "gano / ganas". En consecuencia, implica el ejercicio de un Liderazgo Centrado en Principios.

Así, para lograr la comunicación sinérgica con sus colaboradores, debe iniciar logrando la confiabilidad personal, siendo proactivo, definiendo su visión de vida y actuando según sus prioridades. Una vez que logre este tipo de relación consigo mismo, puede pasar a establecer relaciones con otras personas, con base en el principio de la confianza mutua.

Para establecer relaciones interpersonales basadas en la confianza y aplicar el principio de otorgar poder al gerenciar su equipo de trabajo, es importante aprender a comunicarse enfocando las acciones o comportamientos de sus colaboradores, en lugar de referirse a características de personalidad. De esta forma se evita caer en alguna de las seis posiciones que generan la comunicación defensiva, y se supera la comunicación transaccional.

**ESCUCHAR CON EMPATIA**

Escuchar es un acto fundamental dentro de los procesos de comunicación entre dos o más personas. A nivel gerencial, nos permite conocer con exactitud información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos, definir estrategias para el cumplimiento de objetivos, entre otros.

La escucha empática nos permite captar en un 100% la información que recibimos y los sentimientos que la acompañan, provenientes de las otras personas. Al comprender plenamente a los colaboradores podemos llegar a ejercer nuestra influencia como jefes sobre ellos, cambiando sus desempeños o acciones negativos por desempeños y acciones positivas. Es decir, podemos llegar a ejercer un Liderazgo Transformacional, que oriente a nuestros colaboradores hacia el trabajo eficaz y eficiente, hacia el trabajo efectivo.

Al escuchar sin empatía lo que el otro dice y expresa, en general nosotros estamos ocupados pensando y sintiendo algunas de las siguientes cosas:

- . Quiero hablar primero
- . Estoy pensando en que voy a decir

- . **No estoy interesado** en el tema
- . **Es muy difícil de entender** para mí
- . **Usted no me gusta**
- . **No me gusta como habla** usted
- . **Estoy demasiado disgustado** o preocupado por otras cosas
- . **No quiero creer** lo que usted me va a decir
- . **Prefiero prestar atención a las personas** o actividades a mí alrededor. Prefiero soñar despierto o hacer garabato

Existen tres principales **razones por las cuales permanecemos "desconectados"** de los demás cuando nos están tratando de comunicar algo. Una primera razón esta relacionada con nuestra **actitud al escuchar a otros**; la segunda razón es de **tipo fisiológica** y la tercera tiene que ver con **nuestros paradigmas (conjunto de valores y creencias)**.

### **SOLUCIONES A LA ESCUCHA NO EMPATICA: REBOTAR EL MENSAJE**

Una vez que se ha logrado un cambio en la actitud inicial al escuchar lo que los otros nos están comunicando y tratando de comunicar, resulta posible utilizar algunas técnicas para enfrentar la razón fisiológica de la escucha sin empatía.

Estas técnicas están dirigidas a que usted vuelva productivo el 75% de tiempo libre al escuchar haciendo "rebotar" el mensaje, todas las veces que sea necesario para obtener el mayor provecho.

**Las técnicas incluyen:**

#### **1. Organizar mentalmente la información:**

- . **Separar lo relevante** de lo irrelevante.
- . **Identificar la idea central** del mensaje.
- . **Identificar las ideas que sustentan** la idea central.
- . **Relacionar lo que escucha** con lo que usted ya conoce, definir qué conoce y qué es nuevo.
- . **Determinar cómo podría aplicar** lo que escucha.
- . **Definir cuáles son las consecuencias-positivas y negativas- de lo que está escuchando**, para usted, su equipo de trabajo y la empresa en general.

#### **2. Tomar notas:**

Esta técnica es **útil para recordar los puntos más importantes**; puede usar gráficas y cuadros, que le permitan una visión clara y rápida de las ideas centrales.

Usted debe recordar que la toma de notas **es una técnica que le permite recordar la información más relevante. Sin embargo, lo más importante es la comprensión del mensaje**; si usted se dedica a tomar notas cuando escucha, será muy difícil que comprenda por completo el mensaje, y lo que obtendrá será una serie de notas sin mayor sentido, lo que rápidamente pasará al olvido.

#### **3. Dar Retroalimentación:**

Cuando **usted comprende el mensaje** puede dedicar su tiempo libre **al escuchar definiendo algunos puntos que servirán de retroalimentación** para quién habla:

- . ¿Cuál es su **opinión sobre lo que dice el otro**?
- . ¿Qué **experiencias suyas sustentan lo que el otro dice** y qué experiencias son contradictorias?
- . ¿Qué **otros puntos de vista existen sobre el mismo tema**?
- . ¿Qué **cambiaría usted a las ideas del otro**?

#### 4. Verificar y preguntar:

Para estar seguro de que está entendiendo correctamente, no hay nada mejor que **preguntar**. Contrario a lo que algunas personas creen, si su interés realmente consiste en verificar la comprensión del mensaje, **quien recibe las preguntas se siente bien; las preguntas demuestran interés por el tema**, interés por la persona e indican que usted está comprendiendo.

### 3.0.0 PLANEACION ESTRATEGICA

#### Introducción

Enfrentarse a **situaciones cambiantes, bajo condiciones de incertidumbre. tiende a ser visto como una situación crítica**, con cierto carácter de inevitable, y contra la cual parecería que nada puede hacerse.

Sin embargo, **si vemos estas situaciones y condiciones desde la óptica del reto y del optimismo, nos encontraremos ante la necesidad de buscar caminos y tomar decisiones a partir de la perspectiva existente en el más alto nivel de una empresa**. Ahora bien, esto demanda poner en práctica ciertas **habilidades y conocimientos que de hecho están presentes en los directivos de una empresa**, pero en los que, al verse forzados por las presiones del diario quehacer y bombardeados por información y hechos en materia económica, social, de su mercado y cosas por el estilo, **se hace presente el fenómeno de actitud pasiva o defensiva, lo que ocasiona que sus capacidades no se pongan en acción**.

La inquietud se presenta inexorablemente: por una parte, la angustia dimanante de la pregunta **¿QUE PUEDO HACER?**; por otra, la duda respecto de la posibilidad, conveniencia y validez de hacerlo; y finalmente, si algo se decide poner en práctica aflora la otra gran pregunta, **¿QUE SIGNIFICA EN MATERIA DE RECURSOS?**

El propósito de este capítulo es, precisamente, **proveer un marco conceptual y una serie de herramientas prácticas cuya intención básica es: ayudarle a visualizar que un mundo cambiante es una fuente de oportunidades, auxiliarle de manera práctica a conducir un esfuerzo de cambio planeado y fomentar en él una disposición permanente a aceptar que se debe vivir con el cambio y que puede ser administrado para optimizar beneficios y reducir problemas**.

Asimismo, para poder enfrentarnos al cambio y prepararnos adecuadamente, ya sea por adaptación ante las demandas del ámbito externo o por la influencia que se ejerza en él, **es primordial que comprendamos el papel importantísimo que el directivo de máxima jerarquía (dueño, director general, etc.) tiene con respecto a la razón de ser de la organización que conduce**.

Todos los hombres de negocios conciben cierta finalidad para su empresa, pero ante un contexto de incertidumbre y cambio, **la finalidad o razón de ser del negocio, tarde o temprano, deberá ser confrontada con el ambiente externo y con las capacidades propias de la compañía**.

**La habilidad para comprender el mundo exterior permite identificar oportunidades y amenazas presentes o potenciales: la disciplina para valorar las capacidades internas conducen a dar un sentido realista, y con riesgo calculado, a las posibilidades de**

**interactuar con el medio.** Por esto, un principio rector en el desarrollo de este curso como guía y base del aprendizaje.

## BASES DE LA GESTION ESTRATEGICA

**“Una visión sin acción es solo un sueño.  
Una acción sin visión, carece de sentido.  
Una visión de futuro puesta en práctica,  
puede cambiar el mundo”  
Joel Arthur Barker**

La conversión de una organización, hacia la realización de procesos de Gestión Estratégica, requiere el desarrollo de algunos aspectos claves, básicos para realizarla. Veamos a continuación cuáles son estos elementos:

### 1) Lo primero que debe haber, al iniciar un proceso de Gestión Estratégica es una *Visión* clara de adonde se quiere llegar.

- **Mucha gente**, no solo en los niveles más bajos, sino incluso en los niveles más altos de las organizaciones, **no tiene una visión personal y cuando no se tiene visión personal, es difícil lograr una visión compartida.**
- **Al no haber una visión del negocio pareciera que no hay un sitio concreto al cual se desea llegar.** Esto es como cuando uno se monta en un autobús que no tiene ningún letrero afuera y no se sabe a donde va, por lo que hay que asomarse por la ventana para ver el camino y adivinar a donde se va.
- Lo peor es que muchas veces uno quiere llegar rápido, para ver que pasa y se concentra en el reloj (paradigma), pero, **¿de qué sirve ir muy rápido, si se va por el camino equivocado?** Si uno se preguntara, ¿Cuál es el camino?, habría que responder que el camino lo provee la visión. **La visión es un elemento tan poderoso y genera tanta energía, que nos hace capaces de realizar grandes hazañas.**

Cuando existe una visión todos saben a donde ir, independientemente de quien sea el líder, ya que la visión se convierte en el líder. **La visión es como un sueño puesto en acción.** Toda organización, para desarrollar una visión del futuro, debe estar dispuesta a soñar.

### 2) El segundo proceso clave de la Gestión Estratégica son los *Valores*. Los valores son los que le dan la rectitud del camino a la visión, para hacer que la misma valga la pena.

- **Una organización que no es capaz de manejarse sobre la base de valores corre el riesgo de perder competitividad.** Cuando se habla de valores, se está hablando de aquellos pocos valores básicos que deben guiar nuestra conducta diaria en la organización.
- **Cada empresa debe seleccionar, de acuerdo con la naturaleza de la misma, cual es ese conjunto de valores claves para el trabajo cotidiano.** Es necesario que la organización revise el conjunto de valores actuales y discuta con seriedad, cuáles deben ser los valores nucleares a practicar y realizar los procesos necesarios para hacer la sustitución de los mismos.

### 3) El tercer elemento es la *Misión*, que lleva a conocer **¿Qué hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Para quién hacerlo?**

- **Una misión debe estar en función del paquete de valor que se entrega al cliente y no en función de la riqueza personal de los accionistas**, una misión en función del paquete de valor al cliente, es una misión que dice claramente que es lo que hay que hacer, para que hacerlo y quien recibe el beneficio de ese paquete.
- **Cuando se habla del paquete de valor al cliente, se hace acerca de: la atención que le brinda la organización, en términos de productos y servicios, a la percepción del cliente sobre la satisfacción de una necesidad específica.** Este elemento refuerza la idea de que los gerentes de hoy en día son gerentes de percepciones. Lo importante no es lo que uno cree que le está dando al cliente, sino lo que el cliente percibe que está recibiendo.
- **La importancia de conocer la Misión, está en que muchas veces encontramos en las organizaciones a un montón de gente que está allí haciendo cosas, sin saber con claridad para qué lo está haciendo y eso produce una gran frustración de la gente, que trabaja sin un sentido claro de la importancia que tiene su trabajo para los demás.**

Es sorprendente, pero a lo largo del trabajo que hemos realizado como Consultores hemos comprobado que **entre un 80 a un 85% de la gente que trabaja en las organizaciones, no sabe por qué está allí haciendo lo que hace.**

**No saben a ciencia cierta que hacen, para que lo hacen, ni quien es su cliente, o sea, que no saben para quien trabajan. Simplemente se han acostumbrado a seguir una rutina, llegar todos los días a una oficina, sentarse, hacer "su trabajo" y ya. No hay claridad de sentido sobre lo que se está haciendo allí, sobre lo que se está produciendo, ni de quién es el cliente.**

La Misión de la organización tiene dos caras. **Existe una Misión de Procesos, que determina la razón de ser en términos de la actividad que se realiza y una Misión de Valor humano, que determina cuál es el valor que debemos brindarle al cliente para generar en este una percepción positiva de nuestra organización y que está asociada con el paquete de valor definido anteriormente.**

Pregúntele a sus trabajadores y pregúntese usted mismo, cuántas veces se han sentado con su cliente, a escuchar cuáles son sus necesidades y vea que está haciendo para atenderlas y satisfacerlas.

**4) El cuarto elemento clave es la Estrategia del Negocio. Una estrategia de negocio, debe ser capaz de producir los elementos necesarios para que la Visión, la Misión y los Valores tengan un campo de acción dentro de la organización y su entorno. La estrategia organizacional requiere la realización de los siguientes procesos:**

- **Análisis Ambiental:** Implica estudiar el ambiente operativo de la empresa, implica ver las tendencias del mercado y del entorno, para saber en donde se está parado actualmente y hacia donde se mueve el mundo.
- **Análisis Organizacional:** Implica conocer las fortalezas y limitaciones de la organización, sus recursos, su cultura, el liderazgo y analizar las capacidades requeridas o desarrolladas para enfrentar el futuro.
- **Análisis de Oportunidades:** Permite conocer los elementos del ambiente que pueden ser oportunidades para la empresa, o las amenazas, que con una atención adecuada a las limitaciones, pueden ser convertidas en oportunidades.

- **Desarrollo del Modelo de Negocio:** Consiste en detallar el modelo conceptual de la empresa que se necesita para capitalizar las oportunidades del entorno. Está basado en la Misión, Visión y Valores Nucleares de la organización.
- **Estudio de brechas:** Permite identificar y evaluar la diferencia entre lo que se tiene actualmente y lo que se requiere para construir el modelo de organización deseado.
- **Planificación de acciones:** Consiste en definir las áreas claves de resultados esenciales para el cambio de la organización. Estas áreas deben estar asociadas a las brechas identificadas.
- **Desarrollo de estrategias multiplicadoras:** Implica involucrar a toda la organización y a sus líderes con la acción, permitiendo que cada cual en su área asuma la responsabilidad de los procesos que le atañen. El desarrollo de estrategias debe ser consecuencia de un proceso democrático y altamente participativo de la organización, ya que es allí en donde se desarrolla el Poder de la Gente. A partir de estos elementos es fácil desarrollar estrategias que permitan enfrentar de manera exitosa el futuro, como líderes y como organización.

### 3.1.0 EL MODELO DEL NEGOCIO: NAVEGANDO HACIA EL ÉXITO

“La Visión es el puerto al que queremos llegar, la Misión es lo que debemos hacer para navegar hasta allí y los Valores son los instrumentos que nos permiten mantener la rectitud del rumbo”

*Harold Colina - Consultor Gerencial*

**Desarrollar un Modelo de Negocio, no es más que detallar el modelo conceptual de la empresa, necesario para capitalizar las oportunidades que brinda el entorno.** Está basado en la Misión, Visión y Valores de la organización, que son los aspectos claves de inicio para la creación de dicho modelo, según lo visto en el capítulo anterior. Veamos ahora cuales son los aspectos técnicos de este proceso.

### 3.2.0 VISIÓN

**La Visión, como se vio, indica el deseo de ser de una organización hacia el futuro.** Puede ser descrita como lo que lleva a la misión futura a realizar por la organización para satisfacer las necesidades y expectativas futuras de los clientes.

**La Visión es una visualización de cómo será el futuro de una organización. Define cómo la organización, a través del esfuerzo y del compromiso genuino de su gente encaminará todas sus acciones a hacer lo que tiene que hacer en la creación del paquete de valor, logrando así su trascendencia.** En pocas palabras la Visión sugiere una Misión futura a ser realizada en ese sitio donde se quiere estar.

Una Visión debe:

- **Proveer el camino a seguir para llegar al lugar deseado.**
- **Generar entusiasmo acerca de esa dirección que lleva al futuro.**
- **Generar confianza en el liderazgo.**
- **Ofrecer criterios claros para el éxito.**

**Criterios para crear una Visión:**

Una Visión, según nuestro criterio, debe cumplir con la siguiente estructura:

**1. Definir “QUE” se va a estar haciendo. Es decir cuál será la razón de ser del negocio futuro. Para definirlo es importante utilizar un sólo verbo, que sea el de mayor valor agregado, es**

decir, aquel que describa de manera más amplia lo que se quiere realizar en el futuro, englobando las conductas, actos y/o acciones a realizar. Usar un solo verbo es importante, debido a que permite ver toda la organización en forma global.

Si se describiera un proceso como *Firmar Documento*, la única acción a ejecutar es la de tomar un bolígrafo y estampar la firma, mientras que cuando se dice *Conformar Documento*, se están englobando dos conductas: la primera es la de revisar (leer y analizar) el contenido del documento y la segunda la de firmarlo. Por ello se dice que el verbo *conformar* es de mayor valor agregado que el verbo *firmar*. Ejemplo: *Proporcionar Servicios Financieros*.

Proporcionar es un verbo con un alto nivel de valor agregado, ya que significa *poner en proporción* y para ello es necesario conocer lo que se requiere, para saber que dar.

**2. Determinar “PARA QUIEN”** vamos a estar trabajando, es decir, quienes van a ser nuestros futuros clientes.

Ejemplo: *En el ámbito Nacional e Internacional*.

Esto indica que en el futuro vamos a estar atendiendo clientes tanto en el país como en el extranjero.

**3. Especificar “PARA QUE”** se quiere hacer. Este elemento debe indicar el fin último que se debe lograr con lo que se hace. Ejemplo: *Que garanticen el crecimiento continuo de nuestra cartera de clientes*. Este “**PARA QUE**” indica el resultado más resaltante que se desea lograr con la Visión.

**4. Establecer “COMO”** se va a realizar, es decir, qué mecanismos y recursos (materiales, equipos, herramientas, tecnologías, metodologías, etc.), se van a utilizar para lograrlo.

Ejemplo: *Contando con un Equipo de Trabajo efectivo y con la más avanzada Tecnología*.

**5. Determinar “DONDE”** se va a estar ubicado en el futuro, esto es el enfoque o la posición organizacional/posición en el mercado. Este elemento ofrece claridad acerca de la dirección futura que debe seguir la organización. Ejemplo: *Líderes en colocaciones del mercado Nacional y altamente competitivos a nivel Internacional*.

**6. En lo que respecta al “CUANDO”,** una Visión debe ser definida a largo plazo y proyectar a la organización por lo menos 10 años en el futuro, pero con un sentido infinito, ya que de lo contrario se convertiría en un objetivo. Cuando se dice, por ejemplo, que se desea ser *altamente competitivos a nivel Internacional*, esto implica un sentido infinito, ya que la competitividad es un concepto que no termina nunca, aunque deberíamos ya estar incursionando en el ámbito internacional en un lapso no mayor de 10 años.

**7. Determinar los “ATRIBUTOS DE PROCESO”** a desarrollar y obtener, que permitan garantizar los atributos de calidad del paquete de valor al cliente, es decir, las características cuantitativas y cualitativas que este requiere. Ejemplo: *Calidad, Innovación y Efectividad*.

**8. Incluir los “VALORES HUMANOS”** claves, a resaltar en la Visión, que son los que indicarán la rectitud del camino a seguir por la organización. Estos valores involucran la fuerza interna de dicha organización en términos de la gente. Ejemplo: *Honestidad, Respeto al ser humano, Colaboración y Seguridad para nuestros clientes*.

**9. La Visión debe ser hilada en un solo párrafo. Debe incluir un verdadero reto y alentar así a la gente a realizarla e incluso a correr riesgos de ser necesario, para conseguir lo soñado.** Debe generar el compromiso de la gente, al sentirse identificada y parte de ella. Debe ser trascendente, permitiendo a los miembros de la organización sentirse parte de un gran proceso y acompañarlos al estar conectados en una tarea importante y finalmente debe comenzar con la frase: **“DESEAMOS SER”**.

**Ejemplo de una Visión**, basado en los elementos desarrollados en los puntos anteriores:

***“Deseamos ser una organización bancaria líder en colocaciones del mercado Nacional y altamente competitiva en el ámbito Internacional, que proporcione servicios financieros innovadores y de alta calidad, contando con un equipo de trabajo efectivo, en un ambiente de honestidad, respeto al ser humano, colaboración y la más avanzada tecnología que pueda garantizar seguridad para nuestros clientes y el crecimiento continuo de nuestra cartera”.***

Si bien esta no es la única manera de definir una Visión, es importante tener alguna guía metodológica para desarrollarla, de manera de no omitir ningún detalle importante de la misma. Esta que hemos sugerido aquí ha sido utilizada exitosamente en numerosas organizaciones.

### 3.3.0 LA MISIÓN

La Misión no es más que la razón de ser o esencia del Negocio. Como se dijo anteriormente, la Misión tiene dos componentes: **la Misión de Enfoque o de Procesos, que determina la razón de ser en términos del enfoque que se le quiere dar a la organización y la Misión de Valor, que determina cuál es el valor que se le debe brindar al cliente para generar en este una percepción positiva de la organización, asociada al paquete de valor.**

**La misión debe ser entendida por todos y definida claramente, sin ambigüedades, evitando confusiones en su redacción, razón por la cual debe ser sencilla y precisa para que proporcione valor agregado.** Para visualizar de manera sencilla el desarrollo una Misión, se mostrará el siguiente ejemplo, basado en el desarrollo de la Misión del ejercicio de Desarrollar Misiones.

#### MISIÓN DEL EJERCICIO: DESARROLLO DE MISIONES

***“Desarrollar efectivamente la misión de las organizaciones, a fin de que estas descubran y conozcan su razón de ser de manera clara y precisa, a través de la facilitación de un proceso de profunda discusión por parte de los miembros de esa organización, que permita lograr la identificación de estos con su rol y con la labor desarrollada dentro de la misma, elevando así la autoestima organizacional”.***

Se puede desglosar una Misión de la siguiente manera:

**1. MISION DE ENFOQUE:** La Misión de Enfoque involucra conocer la Razón de Ser, en términos de Qué, a Quién y Para Qué.

**1.1. RAZÓN DE SER:** define el enfoque organizacional, es decir, los aspectos del proceso que realiza la organización.

**1.1.1. ¿QUE?:** Está compuesto por un verbo activo en infinitivo, que es el que más agrega valor, y por el objeto sobre el cual actúa el verbo. A ese objeto se le denomina: recurso estratégico de la misión.

En el ejemplo del Desarrollo de Misiones está formado por la expresión: **“Desarrollar la misión”, en la cual Desarrollar es el verbo y la misión es el objeto, es decir, lo que se desarrolla.**

Se tiene entonces:

**VERBO: Desarrollar.**

**OBJETO: La Misión (Recurso Estratégico).**

**QUE: Desarrollar la Misión.**

**1.1.2. ¿A QUIEN?:** Indica quien es el cliente del proceso, es decir quien recibe la acción efectuada en el Qué. En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, se tiene:

**CLIENTE:** *Las organizaciones.*

**1.1.3. ¿PARA QUE?:** Es la finalidad, es decir, lo que obtiene el cliente del proceso en cuestión. Se refiere a los aspectos del paquete de valor generado por la totalidad de la organización involucrada.

En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, se tiene:

**FINALIDAD:** *A fin de que las organizaciones descubran y conozcan su razón de ser.*

**Esta finalidad compromete en la Misión a todos los actores que participan en el proceso de facilitación por parte de la empresa consultora.**

**2. MISION DE VALOR:** La Misión de Valor, involucra conocer la Esencia del Cómo, en términos de Medios, Roles, Atributos y Valores. La Misión de Valor establece además los elementos emocionales de la Misión, tales como Dinamismo, Reto, Identificación y Satisfacción lograda.

**2.1. ESENCIA DEL COMO:** Describe un esbozo de la orientación general que debe tomar el proceso analizado. Las características se describen a continuación:

**2.1.1. EL MEDIO:** se refiere a los mecanismos y recursos necesarios para lograr la Misión. En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, el medio es: **MEDIO:** *A través de la facilitación de un proceso de discusión, por parte de los miembros de esa organización.*

**2.1.2. EL ROL:** para lograr la Misión, los miembros de la organización deben asumir uno o más roles. En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, se tiene: **ROL:** *Facilitadores*, en este caso para los consultores que realizan la tarea.

**2.1.3. ATRIBUTOS:** Describen las características cuantitativas requeridas para lograr el producto final de la Misión. Existen dos tipos de atributos:

**a) Atributos del verbo:** Son aquellos que califican cómo ejecutar los procesos para lograr la Misión.

En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, estos son: **ATRIBUTOS DEL VERBO:** *Efectivamente.*

Como puede verse este está calificando al verbo de la misión (desarrollar).

**b) Atributos del objeto:** Son aquellos que califican al objeto cuando el mismo es transformado por el verbo. En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, los atributos del objeto son:

**ATRIBUTOS DEL OBJETO:** *De manera clara y precisa.*

Es importante resaltar que se pueden dar los siguientes casos:

- **Que sólo uno (el verbo o el objeto), esté calificados por atributos.**
- **Que ambos (verbo y objeto), estén calificados con atributos.**

**c) Atributos del Medio utilizado:** Son los que califican al medio utilizado para realizar la Misión de Valor. En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, estos son: **ATRIBUTOS DEL MEDIO:** *Profunda*, calificando de esta manera a la discusión.

### 3. OTROS ASPECTOS QUE DEBE CONTEMPLAR LA MISIÓN:

Toda Misión debe satisfacer una serie de elementos de calidad que garanticen que su enunciado refleja lo que se desea lograr en la organización. **La Misión definida debe satisfacer los siguientes criterios:**

**3.1. DINAMISMO:** La Misión debe ser dinámica. **El proceso a ejecutar** (dado por el verbo y sus atributos) **debe ser dinámico, es decir, debe tener sentido cada día de la vida de esa organización.** La Misión no puede convertirse en algo rutinario, tedioso y aburrido sino que debe ser cada vez más interesante. En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, se puede comprobar que desarrollar el ejercicio con diferentes organizaciones, lo hace un proceso dinámico e interesante para la empresa consultora.

**3.2. RETO:** Toda Misión debe tener un reto. Este está asociado con el fin último del proceso. Un reto debe generar una fuente de energía, la cual se produce cuando el equipo de trabajo involucrado se enfrenta con algo interesante, incierto, desafiante, difícil y que pone en competencia a cada integrante, para que el cliente final obtenga un resultado satisfactorio.

Las características de un Reto son las siguientes:

- Indica el resultado esperado
- Es difícil de conseguir
- Implica un esfuerzo especial
- Es continuo en el tiempo.

En el ejemplo del Desarrollo de Misiones, se tiene:

**RETO: *Elevar la Autoestima Organizacional.***

**3.3. IDENTIFICACIÓN Y SATISFACCIÓN:** Toda Misión debe generar en los miembros de la organización, al leer el texto desarrollado, **la sensación de estar no solo involucrados sino comprometidos**, además de sentirse satisfechos de su labor. Veamos un ejemplo de Misión, elaborado sobre la base de estos criterios. El mismo corresponde a una organización del sector financiero.

*"Proporcionar al sector industrial del país, un servicio de financiamiento adecuado y eficaz, con apoyo integral, fomentando un tejido industrial eficiente y competitivo globalmente, a fin de contribuir a una mejor calidad de vida"*

#### 3.4.0 VALORES

Como ya se mencionó anteriormente, **los valores son los que le dan la rectitud del camino a la Visión, para hacer que la misma valga la pena y para darle sentido al trabajo que se realiza en la organización.** Los Valores de una organización deben ser identificados como partes de un todo integrado (núcleo). **Cada valor debe ser percibido de acuerdo a su relación con los otros valores, permitiendo observar como influyen sobre los otros dentro de esa maraña intrincada que refleja la realidad organizacional.** De ésta forma se deben interiorizar los valores como elementos íntimamente interrelacionados repercutiendo entre sí directa o indirectamente, lo que establece las relaciones existentes entre los mismos. Al realizar un ejercicio de Valores, es necesario detectar cuáles son los Valores nucleares, es decir, aquellos que ejercen mayor influencia sobre el resto, por lo que es necesario:

- **Identificar los valores.**
- **Detectar la influencia que ejercen uno sobre otros.**
- **Determinar cuáles son los más sobresalientes.**
- **Desarrollar acciones que permitan establecer dichos valores dentro de la cultura de la organización.**

Es recomendable concentrarse en un pequeño número de valores, a fin de no dispersar los esfuerzos. Una vez definidos, es necesario desarrollar acciones concretas que le permitan a cada uno de los miembros de la organización poner en práctica este conjunto de valores, generando así una sólida cultura organizacional.

Un ejemplo de valores es:

- **Comunicación Efectiva**, interna y con nuestros clientes.
- **Honestidad** en nuestra interacción diaria.
- **Apertura** a todo proceso de cambio.
- **Respeto** como filosofía de vida.
- **Confianza** dentro del equipo y con nuestros clientes.
- **Innovación y Liderazgo Vanguardista** como principios que orientan nuestras acciones.
- **Trabajo en Equipo y Colaboración** como base fundamental de nuestra interacción.
- **Desarrollo Personal y Profesional** que permita alcanzar el más alto nivel de satisfacción de nuestros clientes.
- **Proactividad** para anticiparnos, crear y guiar en los procesos de trabajo.

Este conjunto de valores permite mantener una línea de acción coherente para trabajar exitosamente con los clientes de la organización. Recuerde, los valores se viven, no se enseñan.

### 3.5.0 DESARROLLO DEL MODELO DEL NEGOCIO

Una vez establecidos todos estos elementos, la organización puede, a partir de allí, desarrollar su Modelo de Negocio, que no es más que el modelo conceptual de la empresa, necesario para aprovechar las oportunidades del entorno. Este modelo debe permitir conocer los procesos necesarios para cumplir con la Misión y dar la orientación para comenzar a construir esa nueva organización que se desea llegar a ser en el futuro.

**Existen muchas formas de construir este modelo, pero todas se basan en conocer cabalmente cuál es la estructura de procesos más adecuada para lograr los objetivos organizacionales.** La creación del Modelo del Negocio involucra llegar al conocimiento profundo de la realidad, de las necesidades y de las fortalezas y debilidades. Sin conocer estos aspectos es casi imposible poder llegar a ese futuro deseado. **La conceptualización de un Modelo de Negocio es materia para todo un libro, pero a estas alturas cabe decir que cualquiera sea la metodología utilizada, dicho modelo no establece sino un mapa de los procesos que debería realizar la organización** y de ninguna manera constituye la organización; sin embargo la Gestión Estratégica requiere de este conocimiento para poder ser realmente efectiva, ya que permite a la Gerencia comprender como funcionan las interrelaciones y las fuerzas internas de la organización. En el siguiente capítulo desarrollaremos un enfoque propio de creación de Modelos de Negocios, al que hemos llamado Ingeniería del Negocio.

#### LA INGENIERIA DEL NEGOCIO

"Si Ud. Desea cambiar su organización,  
primero debe cambiar Ud."  
*Lema del Grupo T.G. Red*

El mundo de hoy en día exige cambios permanentes y profundos; el violento desarrollo de la Tecnología de la Información así como el cambio producido en la filosofía de la actividad gerencial, que proviene de los enfoques de calidad en el trabajo, han hecho que afrontar el

cambio sea un reto incesante, que a veces pareciera estar fuera del alcance de nuestras manos. La reingeniería surge como una respuesta a este proceso.

La reingeniería es un modelo de rediseño organizacional basado en procesos, que brinda ese atajo tan buscado. **Para realizar un proceso de Reingeniería, es necesario ir directamente al deber ser de la organización, dado por su Misión y a partir de él construir la arquitectura de procesos de la misma que cumpla con ese cometido.**

**Es por ello que surge un nuevo enfoque de trabajo llamado *Ingeniería del Negocio*, que toma de la filosofía de Calidad Total el sentido de compromiso de la gente, a partir de su involucramiento en los cambios que se producen en la organización y la visión de mejoramiento continuo, y toma de la reingeniería, el concepto de cambio profundo, dando saltos de gran magnitud, que lleven rápidamente al deber ser del proceso; todo dentro de un ambiente de aprendizaje organizacional.**

Se define a la **Ingeniería del Negocio** como:

**"Conjunto de herramientas y técnicas que permiten desarrollar el Modelo de Negocio de una organización, basados en los procesos lógicos definidos por la Misión y en el deseo de ser contenido en la Visión organizacional, con el fin de realizar el rediseño de los procesos del negocio desde un punto de vista sistémico".**

Se entienden como procesos lógicos o como *lógica del negocio*, al conjunto de procesos que le dan a éste su razón de ser. Es decir, todos aquellos procesos del negocio que no varían, independientemente de donde se realicen. **La lógica del negocio implica una visión de procesos sin procedimientos, es la secuencia (ciclo de vida) que siempre se realiza, independientemente de donde se haga.**

**Para desarrollar la *lógica del negocio*, se requiere identificar el *recurso estratégico* (objeto) del proceso, que es el recurso fundamental que maneja el proceso para lograr su misión.** Una vez identificado cada proceso, es necesario desarrollar el ciclo de vida que sigue dicho recurso estratégico en éste para lograr su objetivo, con el fin de obtener los diferentes subprocesos que le permitirán hacer los cambios de estado de una etapa a otra del ciclo de vida de dicho recurso. Con esto se busca caracterizar las distintas transformaciones que sigue el recurso estratégico dentro del proceso para cumplir la misión.

Véase el siguiente ejemplo de esto: Imagine una organización que tenga como Misión: "el Ensamblaje de Vehículos Automotores, adaptados a las necesidades del mercado". En este caso, el Proceso de Ensamblaje tiene como recurso estratégico a los Vehículos Automotores (objeto). Este objeto es el que se transforma a lo largo del proceso. Las fases de esta transformación, son las siguientes:

- Obtener *Vehículo Automotor* desarmado.
- Ensamblar *Vehículo Automotor* obtenido.
- Evaluar *Vehículo Automotor* ensamblado.

Nótese como el objeto "*Vehículo Automotor*" va cambiando de estados a lo largo del proceso, pasando de **desarmado** (estado inicial) a **obtenido**, luego pasa a **ensamblado** (estado físico final), para llegar posteriormente a ser **evaluado** (estado final conceptual).

Estos cambios de estado son producto de los tres procesos mencionados. El primero claramente es un proceso de **Procura** de la materia prima de ensamblaje. El segundo es el proceso de **Producción** en la línea de ensamblaje y el tercero es el proceso de **Verificación** de la calidad

final del vehículo. Lo importante en este ejemplo, es que no importa como se llame la empresa ensambladora, ni la marca del vehículo, el proceso lógico siempre es el mismo.

**Una vez identificados los subprocesos con sus correspondientes misiones u objetivos, se vuelven a desarrollar los mismos pasos, hasta que se llega a un punto en que no se puede avanzar más sin incorporar los elementos procedimentales de la organización, provenientes de la Visión del negocio.** La estructura de procesos que queda al desarrollar todos los subprocesos, hasta el máximo nivel posible, es a lo que se llama la *Arquitectura Lógica de Procesos*, la cual es válida en cualquier organización cuya Misión utilice el proceso analizado.

La Visión organizacional incorpora aquellos elementos del negocio que lo ubican situacionalmente en un contexto determinado. **La Visión le permite a la empresa tener una manera precisa y específica de atacar los problemas y de vivir su propio El permitir que el personal que trabaja en un proceso,**

- Familiarizarse con la metodología de trabajo.
- Descubrir aquellas cosas que está haciendo mal actualmente (fuera de la secuencia lógica), obteniendo de una vez las razones por las que no se ha podido hacer
- Encontrar las fortalezas y debilidades de la organización para desarrollar el proceso, sus necesidades de información para cambiar y sus oportunidades de cambio
- Vencer la resistencia al cambio y los temores.
- Desarrollar un proceso de aprendizaje organizacional, que les permita enfrentar los constantes cambios.

**Una vez finalizado el proceso de rediseño de la arquitectura de procesos del negocio (reingeniería), a partir de la incorporación de la visión organizacional, se hace necesario desarrollar los procedimientos, para lo cual se parte de la arquitectura, con el fin de detectar los cambios necesarios en Gente, Equipos, Procesos, Tecnología, Dinero, Espacio Físico, etc.** Esto se logra comparando lo que se tiene con lo que se desea tener y a partir de las diferencias se obtienen las necesidades. De esta manera se permite, a partir de la participación del personal y por la sencillez de su aplicación, la obtención de mecanismos de aprendizaje, de autocontrol y de cambio continuo aceptables para todos y con grandes posibilidades de éxito en su implantación.

### 3.6.0 EL MODELO DE INGENIERÍA DEL NEGOCIO

Como se señaló anteriormente, la Ingeniería del Negocio es un "conjunto de herramientas y técnicas que permiten desarrollar el **Modelo de Negocio de una organización, basados en los procesos lógicos definidos por la Misión y en el deseo de ser contenido en la Visión organizacional, con el fin de realizar el rediseño de los procesos del negocio desde un punto de vista sistémico**".

Si se desea definir de una manera adecuada la Ingeniería del Negocio, la mejor alternativa es referirse, a la raíz etimológica de las palabras *Ingeniería* y *Negocio*.

**Se puede decir, que la Ingeniería del Negocio debería ser algo así como una Construcción de la Organización basada en procesos que transforman objetos.**

Esta forma de hacer las cosas crea una serie de problemas, primero porque genera un fuerte impacto sobre los trabajadores que deben cambiar radicalmente su forma de trabajar de un día para otro.

## Procesos y Fases

Se entiende por proceso al **conjunto de fases sucesivas e integradas que conducen a la obtención de un resultado** o un producto previamente establecido. Las acciones o actividades que se realicen, ya simultánea ya sucesivamente, generarán un tipo de resultado u otro.

### Ejemplo:

**FASE 1 Elaboración del diagnóstico inicial** Cuestionario Recopilación de información  
Procesamiento e informes

**FASE 2 Retro información** Entrevista con los directores del área Reuniones grupales  
Revisan los retos y prioridades del área.

**FASE 3 Elaboración del plan de mejora y seguimiento** Establecimiento de acciones de mejora Seguimiento Motivación y compromiso

### FASE 4 Actualización del diagnóstico

#### La Planeación como Proceso

La planificación, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un **proceso mediante el cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones** vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

#### Características de la planeación

- **La planificación es una metodología para la toma de decisiones.**
- **La planificación intenta optimizar el logro de los objetivos.**
- **La planificación trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades.**
- **La planificación es reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro.**
- **La planificación es un proceso social.**
- **La planificación es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria.**
- **La planificación intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a los valores de quien las elige.**

La planificación es un componente del proceso de gestión, entendiendo por gestión la conducción del funcionamiento y desarrollo de un sistema, sea este una organización o parte de ella y los procesos que involucra. **La gestión, y por ende, la planificación se relacionan con el gobierno de los sistemas.**

**La planificación se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional. En ese sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones,** por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir producto de la búsqueda de consenso entre

actores, el plan permite comunicar las expectativas y aspiraciones de grupos e individuos en la organización. **Finalmente, el plan señala metas e indicadores que se convierten en referencias o standard para el control de la gestión.**

**El proceso se inicia con un diagnostico, estudio o investigación de la situación o realidad a planificar.** Posteriormente se pasa a una etapa de programación, elaboración o formulación de alternativas que se discuten y deciden colectivamente para pasar después a una etapa de ejecución o aplicación y control. Por último, una vez se ejecuta el plan se procede a su evaluación. En resumen, **el proceso se plantea en las siguientes etapas:**

- **Diagnóstico, estudio o investigación de la realidad.**
- **Programación, elaboración o formulación.**
- **Discusión y decisión.**
- **Ejecución o aplicación.**
- **Control.**
- **Evaluación.**

Tal como se muestra el conjunto de etapas, las mismas se solapan con otros procesos administrativos. La ejecución o aplicación del plan corresponde mas al proceso de dirección que toma como insumo los aspectos formulados para ser llevados a cabo. **El control es un proceso relacionado con la planificación pero contiene su propio método y la evaluación es un mecanismo de control.** De allí que, en este caso, solo se aceptan como etapas del proceso de planificación el diagnostico, la programación, la discusión y las decisiones de las opciones que formarán parte del plan.

**El proceso se puede resumir en dos grandes fases que incorporan la comunicación y las decisiones respectivas.** Esas fases son la de **análisis** y la de **diseño**. En la primera fase, el equipo que planifica define los problemas que deben ser resueltos, los describe, establece las relaciones entre estos, los diagrama para comunicarlos en forma de síntesis, los jerarquiza y selecciona nudos críticos. **Una vez se llega a acuerdos sobre lo que se debe resolver se procede a diseñar objetivos y estrategias de resolución.** El objetivo se refiere a la situación global que se estima alcanzar al final del plan y la estrategia se presenta como la combinación de recursos, procedimientos y trayectoria a seguir desde la situación presente a la situación objetivo definida

## **FASES DEL PROCESO**

### **SENSIBILIZACION .**

Dar a conocer a la comunidad el programa en forma integral, filosofía, objetivos, alcances y beneficios.

### **IMPLEMENTACION**

Organizar planes de acción y estrategias, recursos humanos y físicos, mantenimiento de los equipos de software, aclaración de compromisos para la consecución de la canasta de insumos, y el adecuado servicio

## DESARROLLO

Preparación, seguimientos y evaluación de agentes facilitadores y dinamizadores.

## EVALUACION

Sistematización de la experiencia, evaluación, seguimiento y mejoramiento del proyecto.

## PROCESO DE PLANIFICACIÓN COLABORATIVA

### ¿Qué es un diseño de Proceso?

El diseño de un proceso es una **actividad que permite identificar:**

- **Las metas de un proceso particular colaborativo;**
- **Quiénes deberían estar involucrados en él;**
- **Cómo deben organizarse a sí mismos para trabajar juntos;**
- **Cómo deben conducir y gobernar su interacción;**
- **Qué actividades deben ser tomadas para moverse como un grupo hacia la consecución de las metas del proceso; y,**
- **Los recursos que van a ser necesarios.**

El Diseño de un Proceso **busca crear un ambiente y una serie de actividades e interacciones** que pueda ayudar a los participantes en el proceso colaborativo para trabajar hacia sus metas comunes

### ¿Por qué el diseño del proceso es importante?

En problemas complejos o polémicos, es muy poco probable que los participantes espontáneamente se pongan de acuerdo en cómo hablar acerca del problema, y en consecuencia tampoco en como proceder para hacerlo efectivo y eficientemente.

**Adicionalmente, el diseño de procesos provee un "mapa de carreteras" para aquellos participantes u observadores en el proceso.** El diseño provee la información requerida para interpretar lo que el proceso ha conseguido hasta la fecha y para entender dónde debe ser encabezado.

### ¿Quién debe diseñar el Proceso?

Individuos con diferentes capacidades pueden conducir, o liderar actividades de diseño de proceso. **El Diseño de Proceso es a veces emprendido por funcionarios públicos, o con responsabilidad directa para tratar un problema.** Cada vez más frecuentemente, un facilitador u otra persona externa que sea percibida como "neutral" por todos los actores es llamada para diseñar y conducir el proceso.

Como ya se expresara inicialmente, mientras que la "Evaluación Inicial de la Situación" es usualmente conducida por un equipo o un individuo en una de estas capacidades, el "Diseño

del Proceso" subsiguiente es frecuentemente desarrollado en consultoría o en colaboración con algunos o todos quienes participarán.

**Utilizamos el término " facilitador", para describir a los individuos que se ocupan en las actividades de diseño de proceso.** En realidad, cualquiera sean sus posiciones formales, quienes llevan adelante esta actividad están "facilitando" la colaboración y asumiendo al menos algunos aspectos del rol del facilitador.

### 3.7.0 COMO CONDUCIR EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

**Es un hecho que cada empresa adoptará una modalidad de funcionamiento en materia de planeación, congruente con su cultura organizacional:** los valores y principios rectores de la alta dirección, lo formal o informal del sistema de planeación imperante, lo directivo (o no) en materia de lineamientos para planeación, el acceso (o no) a manuales y/o orientación en tecnología de planeación y muchas otras condiciones de este tipo.

**La situación propia de cada empresa le dará un carácter único a la metodología en planeación Estratégica,** pero nuestro propósito es presentar un procedimiento *cuya* aplicación práctica está comprobada, buscando evitar, simultáneamente, caer en sofisticaciones propias de cada modalidad de trabajo. Con esto, no se pretende insinuar que un grado alto de especialización no sea conveniente, pero, se decidió sacrificar rigorismo académico en aras de mayor sencillez -lo cual no significa simplicidad-; procurando evitar complicaciones -aunque el proceso sea complejo.

**El procedimiento se compone de 10 pasos, mismos que se resumen en forma anexa**

Tal como se puede apreciar en dicha tabla, **los pasos son sencillos,** pero es necesario resaltar que este procedimiento parte del supuesto que, las fases I y II del modelo presentado, están cubiertas de alguna manera. Con el procedimiento descrito, a fin de aplicar en forma concreta la fase III del modelo,

Asimismo, con este procedimiento se cubre, en forma aplicada, las fases:

- IV) Evaluación de la situación actual
- V) Definición del Posicionamiento
- VI) Formulación de la Estrategia

### PROCEDIMIENTO GENERAL PARA CONDUCIR EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

#### PASO 1: DEFINIR LA UNIDAD ESTRATEGICA SUJETA A ANALISIS

**En diferentes momentos- hemos hablado del posicionamiento del negocio; pero cuando hablamos del "negocio", a qué nos estamos refiriendo? ¿Es un producto? ¿Un grupo línea) de productos? ¿Una empresa, o un conjunto de empresas] ¿Negocios existentes o negocios nuevos? en planeación estratégica se tiene que ser específico en términos de la Unidad Estratégica sometida a análisis.**

#### PASO 2: DESARROLLAR ACTIVIDADES CREATIVAS PARA IDENTIFICAR ELEMENTOS/FACTORES CLAVES PARA LA UNIDAD QUE SE ESTA ANALIZANDO

---

El pensamiento creativo es la base de la identificación de aquellas variables que juegan un papel preponderante en el éxito -o fracaso- de una empresa en alguna parte estratégica.

**PASO 3: DEFINIR LOS FACTORES CLAVE PARA ÉXITO COMO UN CONJUNTO DE VARIABLES ESPECÍFICAS (EN TÉRMINOS GENÉRICOS) Y EN CANTIDAD APROPIADA CON LA UNIDAD EN ANÁLISIS**

Derivados de la actividad creadora, es normal que emerjan muchas variables importantes, pero a menudo, se tratan de los elementos constitutivos del Factor Clave para Éxito. En la medida que se define el FCE en términos Genéricos, pero conscientes de las variables constitutivas, la cantidad a manejar en el análisis comienza a reducirse.

**PASO 4: ESPECIFICAR LOS FCE EN TÉRMINOS DE SU PESO RELATIVO Y FUNDAMENTAR EL PORQUE DE LA RAZÓN DE SER UN FACTOR CLAVE Y LA POSICIÓN ASIGNADA**

Tanto para el Ámbito Externo como para el Ámbito Interno, varios pueden ser los FCE. Pero, ¿por qué son FCE estos factores? ¿Son todos igualmente importantes? ¿O algunos son más importantes que otros?

**PASO 5: EVALUAR LOS FCE Y POSICIONAR EL "NEGOCIO" (UNIDAD ESTRATÉGICA)**

Dado un peso relativo para cada FCE y adoptando un criterio de evaluación, la combinación de los dos permite apreciar la situación en forma ponderada. (La valoración ponderada es la base para posicionar el negocio)

**PASO 6: INTERPRETAR LA POSICIÓN DE LA UNIDAD EN ANÁLISIS EN TÉRMINOS ESTRATÉGICOS Y FORMULAR MOVIMIENTOS BÁSICOS**

La posición de una Unidad de Análisis, provee la base para establecer el movimiento estratégico genérico.

**PASO 7: ANALIZAR LOS F.C.E. EN EL CONTEXTO DEL AMBIENTE EXTERNO E IDENTIFICAR OPORTUNIDADES Y RIESGOS PRINCIPALES**

**PASO 8: ANALIZAR LOS F.C.E. EN EL CONTEXTO DEL AMBIENTE INTERNO E IDENTIFICAR FUERZAS IMPULSORAS Y FUERZAS RESTRICATIVAS (FUERZA/DEBILIDAD INTERNA)**

**PASO 9: ANALIZAR LOS PASOS 6,7 y 8 ANTERIORES Y FORMULAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA REALIZAR OPORTUNIDADES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA REDUCIR LOS RIESGOS.**

**PASO 10: FORMULAR EL PLAN ESTRATÉGICO.**

## Hoja de resumen de factores clave para el éxito en términos genéricos

Factores clave para el éxito Entorno/Mercado	Factores clave para el éxito Capacidades de la empresa
1.- * * * *	1.- * * * *
2.- * * * *	2.- * * * *
3.- * * * *	3.- * * * *
4.- * * * *	4.- * * * *
5.- * * * *	5.- * * * *
6.- * * * *	6.- * * * *
7.- * * * *	7.- * * * *

**CUADRO RESUMEN PARA DELIMITAR FCE ENTORNO/MERCADO****Form:2**

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO ENTORNO/MERCADO	INDICADOR DE ATRACTIVO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			
9)			
10)			
11)			
12)			
13)			
14)			
15)			
16)			

Para los indicadores de atractivo, en aquellos casos que el FCE es susceptible de cuantificación, especifique el rango correspondiente a los límites superior ó inferior.

## CUADRO RESUMEN PARA FCE

## A) Dimensión entorno/mercado

Form: 3

Factores clave de éxito	Peso	Peso Relativo	Explique la importancia de cada factor para el éxito en la empresa en el entorno/mercado y el porqué del peso asignado.
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			

Notas:

**PESO:** Asignar uno de los valores que se indican en la escala siguiente

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Máximo

Mínimo

**PESO RELATIVO:** Calcularlo para la suma de todos los pesos de los FCE enunciados, tomando la suma como 100% y referir cada Peso como % del 100% ( si se requiere trabajar con tres decimales).

**IMPORTANCIA DE CADA FACTOR:** Describa brevemente por que cada factor es importante para el éxito de la empresa en el segmento entorno/mercado que se está analizando (asegurar liderazgo, mantener participación de mercado, penetrar en el mercado, Asegurar precio competitivo, mantener imagen de marca, aprovechar un determinado nicho, reducir la amenaza "\_\_\_\_\_", explotar la oportunidad "X", contrarrestar la agresividad de.....etcétera. Explique el porqué del peso asignado si lo anterior no lo hiciese por si solo

## CUADRO RESUMEN PARA FCE

A) Dimensión capacidad de la empresa

Form: 4

Factores clave de éxito	Peso	Peso Relativo	Explique la importancia de cada factor para el éxito en la empresa en el entorno/mercado y el porqué del peso asignado.
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			

Notas:

**PESO:** Asignar uno de los valores que se indican en la escala siguiente

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Máximo

Mínimo

**PESO RELATIVO:** Calcularlo para la suma de todos los pesos de los FCE enunciados, tomando la suma como 100% y referir cada Peso como % del 100% ( si se requiere trabajar con tres decimales).

**IMPORTANCIA DE CADA FACTOR:** Describa brevemente por que cada factor es importante para el éxito de la empresa en el segmento entorno/mercado que se está analizando (corregir alguna debilidad; hacer frente a una fuerza de algún competidor especial-ver formato número 6 en hoja de trabajo- porque se trata de una necesidad entre las características del mercado, etc.). Explique el porqué del peso asignado si lo anterior no lo hiciese por si solo

### 3.8.0 OBJETIVOS

**Uno de los productos más importantes de la planeación estratégica (sino es que el más) es la integración de los objetivos estratégicos, los que constituyen la guía para alcanzar la estrategia planteada.**

**Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de**

ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

- **Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.**
- **Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.**
- **Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos.**
- **Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.**
- **Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.**

#### APORTACIÓN DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- **Presentación de una situación futura:** se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- **Fuente de legitimidad:** los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- **Sirven como estándares:** sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- **Unidad de medida:** para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

**Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente.** Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

#### CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

- **Los objetivos deben servir a la empresa;** por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.
- **Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita** en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresas.
- **Los objetivos deben reunir alguna de estas características:**
  - a. **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
  - b. **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles par aprovechar las condiciones del entorno.
  - c. **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
  - d. **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
  - e. **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
  - f. **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- **Deben ser deseables y confiables** por los miembros de la organización.
- **Deben elaborarse con la participación del personal** de la empresa (administración por objetivos).

## ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características señaladas.

Para establecer objetivos tenemos que tener en cuenta:

**Escala de prioridades para definir objetivos: es necesario establecer escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo a su importancia o urgencia.**

**Identificación de estándares: es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a que costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.**

## TIPOS DE OBJETIVOS

De acuerdo con la naturaleza de la organización podemos identificar **objetivos con o sin ánimo de lucro.**

Según el alcance en el tiempo podemos **definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo**

- **Largo Plazo:** están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. **Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.**

**Sobre los objetivos generales de una empresa:**

- **Consolidación del patrimonio.**
  - **Mejoramiento de la tecnología de punta.**
  - **Crecimiento sostenido.**
  - **Reducción de la cartera en mora.**
  - **Integración con los socios y la sociedad**
  - **Capacitación y mejoramiento del personal**
  - **Claridad en los conceptos de cuales son las áreas que componen la empresa.**
  - **Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.**
  - **La fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación de**
- 
- **Mediano plazo:** son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.
  - **Corto plazo:** son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. **Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.**

## IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

1°. **Guía para la toma de decisiones:** una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. **Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.**

2°. **Guía para la eficiencia de la organización:** dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. **La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.**

3°. **Guía para la coherencia de una organización:** el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. **Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.**

4°. **Guía para la evaluación de desempeño:** el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. **Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones.** Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. **Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.**

### 3.9.0 TRADUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS EN METAS

**Una vez identificados los objetivos que representan el ¿Qué? De lo que queremos lograr, es importante definir el ¿cuanto? y el ¿Cuándo?**

**Metas:** Son los objetivos cualificados. Por ej: objetivo: CRECER; meta: x% (cuánto), para 9/09 (cuándo).

Cuando la organización establece claramente sus objetivos y metas tiene una gran ventaja: ha transmitido claramente sus instrucciones y ha tomado y generado compromisos con sus colaboradores.

#### **¿Por qué debemos tener metas?**

Es necesario tener metas para poder conseguir los objetivos estratégicos. Las metas son pasos para alcanzar los grandes objetivos estratégicos y definen la forma en que las unidades organizacionales de la institución contribuyen a la consecución de los grandes objetivos. **Solo con metas se puede conseguir lo que se quiere lograr. Pero primero debemos tener definidos los objetivos que queremos alcanzar.**

Las metas son un plan para realizar cualquier cosa desde lavar el auto este fin de semana hasta hacer un viaje.

**Sin metas, estaríamos perdidos.** Las metas pueden ser simples o complejas, largas o cortas. Si no tenemos un plan – ni siquiera un camino a tomar para llegar a nuestros clientes, por ejemplo – es posible que nunca llegue a ellos. Es posible que simplemente andemos sin rumbo y nunca encontremos la forma de satisfacerlos. Pero si lo planeamos con antelación lo lograremos.

**Las metas pueden estar relacionadas con cualquier cosa – nuestra familia, sus carreras o sus pasatiempos. Ellas proveen un plan de acción que debemos alcanzar. También permiten ahorrar tiempo. A medida que tomemos decisiones, se puede utilizar las metas como ayuda.**

**¿Por qué necesitamos metas? Porque nos ayudan a obtener lo que deseamos en la vida personal y laboral. Quizás aún no tengamos claro lo que queremos alcanzar en 20 años y eso está BIEN. Pero sentarse y hacer una lista de metas puede ayudarnos a descubrir qué es lo que verdaderamente queremos.**

**Las metas de la organización deben ser nuestras metas. Podemos fijar una meta y no alcanzarla. Eso está BIEN. Tal vez nuestra meta no era realista. Ahora podemos modificarla y tratar nuevamente de alcanzarla. Quizás nuestras prioridades han cambiado. Podemos cambiar y modificar nuestras metas a medida que las necesidades cambian.**

## **INDICADORES DE RESULTADOS**

¿Qué son los indicadores?

### **Introducción**

Uno de los actuales retos de las organizaciones es contar con información relevante y oportuna para la toma de decisiones y el seguimiento de los resultados a la gestión desplegada. Por lo que los indicadores estadísticos, sin duda, constituyen una de las herramientas indispensables para el logro de estas acciones y una de las tareas de quienes son responsables de una unidad administrativa. Vigilando su correcta construcción y aplicación.

**¿Qué es un indicador?**

"Son herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos."

Son medidas verificables para comprobar los resultados, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso. Con respecto a metas establecidas. Facilitando la medición de insumos, la producción de productos y la consecución de los objetivos

"Los indicadores son estadísticas, o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto". los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos, no obstante el enfoque a resultados está basado en los segundos.

### **Características de los indicadores**

- Estar inscrito en un marco teórico o conceptual
- Permitir asociarse firmemente con el resultado
- Establecer una estructura que lo ubique en un marco explicativo
- Ser específicos, es decir, estar vinculados con los fenómenos económicos, sociales, culturales o de otra naturaleza sobre los que se pretende actuar

**Por lo anterior, se debe contar con objetivos y metas claros, para poder evaluar qué tan cerca o lejos nos encontramos de los mismos y proceder a la toma de decisiones pertinentes. Deben mostrarse especificando la meta u objetivo a que se vinculan y/o a la política a la que se pretende dar seguimiento; para cumplirlas se recomienda que los indicadores sean pocos.**

Ser explícitos, de tal forma que su nombre sea suficiente para entender si se trata de un valor absoluto o relativo, de una tasa, una razón, un índice, etc., así como a qué grupo de población, dirección o producto se refieren y si la información es global o está segmentada

Estar disponibles para varios años, con el fin de que se pueda observar el comportamiento del fenómeno a través del tiempo, así como para diferentes regiones y/o unidades administrativas. La comparabilidad de los registros permite estandarizar un sistema de información directiva para la toma de decisiones

Deben ser relevantes y oportunos para la aplicación de políticas, describiendo la situación prevaleciente en los diferentes sectores de análisis, permitiendo establecer metas y convertirlas en acciones. Los indicadores no son exclusivos de una acción específica; uno puede servir para estimar el impacto de dos o más hechos, o viceversa.

Ser claro, de fácil comprensión para los miembros de la organización, de forma que no haya duda o confusión acerca de su significado, y debe ser aceptado, por lo general, como expresión del parámetro a ser medido. Para cada indicador debe existir una definición, fórmula de cálculo y datos necesarios para su mejor entendimiento y comunicación.

**Por lo anterior, es importante que el indicador sea confiable, exacto en cuanto a su metodología de cálculo y consistente, permitiendo expresar el mismo mensaje o producir la misma conclusión si la medición es llevada a cabo con diferentes herramientas, por distintas personas, en similares circunstancias. Que la recolección de la información permita construir el mismo indicador de la misma manera y bajo condiciones similares, año tras año, de modo que las comparaciones sean válidas.**

Técnicamente debe ser sólido, es decir, válido, confiable y comparable, así como factible, en términos de que su medición tenga un costo razonable. Ser sensible a cambios en el entorno, tanto para mejorar como para empeorar.

Si bien su selección no debe depender de la disponibilidad de información proveniente de encuestas, censos y/o registros administrativos, sino de los objetivos fijados en los programas y proyectos, es importante considerar el costo-beneficio del tiempo y los recursos necesarios para su construcción, por lo que, de preferencia, debe ser medibles a partir de los datos disponibles

### **Utilidad**

Los indicadores son elementales para evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias de la situación de la organización, del sector, ó del país, un estado o una región en lo referente a sus resultados. Así como para valorar el desempeño encaminado a lograr las metas y objetivos fijados en cada uno de los ámbitos de acción de los programas establecidos.

La comparabilidad de los resultados es otra de las funciones de los indicadores, ya que estamos inscritos en una cultura donde el valor asignado a los objetos, logros o situaciones sólo adquiere sentido respecto a la situación de otros contextos. Es decir, es el valor relativo de las cosas lo que les da un significado.

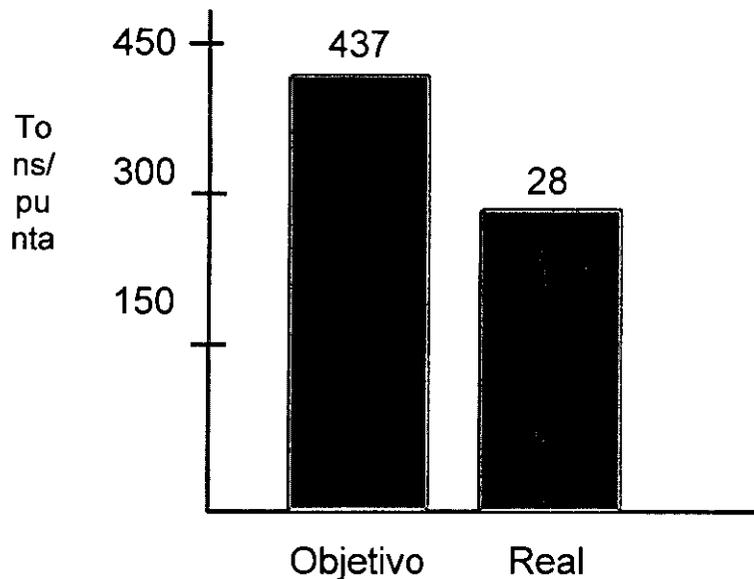
### **Diferencia entre datos, medidas, estadísticas e indicadores**

Continuamente se confunde a los indicadores con toda serie de datos disponibles, medidas y estadísticas; por ello, es pertinente aclarar sus diferencias. Un dato hace referencia tanto a los antecedentes necesarios para el conocimiento de *algo* como a cada una de las cantidades que constituyen la base de un problema matemático y/o estadístico, esto es, constituye un insumo para un proceso de construcción de estadísticas. Una medida remite a imponer parámetros de cantidad, peso, volumen, etc., a cualquier cosa.

Permite evaluar, en términos cuantitativos, la importancia de un objeto o fenómeno comparándolo con otro de la misma especie, pero que difiere de tamaño. La precisión y valoración son las principales cualidades que una medida permite efectuar entre los diversos objetos, sin embargo, no todas las medidas nos indican algo, en el sentido utilitario y semántico del término, por lo cual, si bien todos los indicadores son medidas, no ocurre igual de manera inversa. De forma tradicional, la estadística ha sido la ciencia que se ha dedicado a la reunión de todos los hechos que se pueden valorar de forma numérica para hacer comparaciones entre las cifras y sacar conclusiones aplicando la teoría de las probabilidades. Incluye al conjunto de datos que son la materia prima para la construcción de estadísticas, así como el proceso metodológico para su tratamiento.

JULIO - DICIEMBRE 2003									
CALIBRE DE LAMINACIÓN (mm.)	DIAMETRO DE PUNTA (mm.)	PUNTAS CONSUMIDAS		DESVIÓ CONSUMO EN PUNTAS		TONELADAS PERFORADAS	RENDIMIENTO TONS/PUNTA		% VARIACIÓN RENDIM. REAL VS OBJETIVO
		REAL	OBJ	PZAS.	%		REAL	OBJ	
177	152	94	91	3	-3.40%	15828	168.4	173.7	-3.10%
231	213	82	85	-3	41%	27040	329.8	316.4	4.20%
288	266			52		40045	280	437.9	
353	330	92	59	33	39.10%	45473	494.3	767.1	-36%
	TOTAL	411	327	84		128386	312.4	392.2	-20%

### Rendimiento de puntas



### 3.11.0 FORMULACION DE PROGRAMAS

La formulación de los programas representa la materialización del proceso hasta ahora seguido en la planeación:

#### PROCESO DE PLANEACIÓN:

1. Establecer la Misión
2. Documentar la Visión

3. Integrar los Valores
4. Definir la estrategia
5. Fijar los objetivos ¿Qué?
6. Fijar las metas ¿Cuánto?
7. Establecer los indicadores para seguimiento y control de los resultados
8. **Elaboración de programas.**

**Es importante destacar la importancia que tiene la programación para garantizar el éxito en el desarrollo de una serie de actividades que sin un *previo* y adecuado estudio conducirán fácilmente al fracaso.**

**El Programa lo consideramos como la sistematización fundamentada de una serie de actividades cuya realización tiene por objetivo alcanzar un fin predeterminado.**

#### **ASPECTOS QUE DEBE CONTEMPLAR UN PROGRAMA:**

##### **1.- Justificación de programa.**

##### **11.- Objetivos (mediatos e inmediatos).**

##### **111.- Limitación del Programa.**

- 1.- Espacio.
- 2.- Determinación y precisión de actividades.
- 3.- Tiempo y Calendario de las actividades.
- 4.- Universo de Trabajo.

#### **IV.- ORGANIZACIÓN.**

##### **1.- PROCEDIMIENTOS.**

- a) Método de las actividades.
- b) Organismos que colaboran
- c) Material y Equipo
- d) Locales
- e) Instructivos y Reglamentos.

##### **2.- PERSONAL.**

- a) Tiempo y número
- b) Determinación de funciones
- c) Reclutamiento
- d) Adiestramiento del personal

##### **3.- FINANCIAMIENTO.**

- a) Elaboración del Presupuesto
- b) b) Plan de Obtención de fondos
- c) Manejo de fondos

#### **V.- EVALUACION.**

- 1.- Simultánea al programa
- 2.- Al final del programa

Tanto la primera como la segunda pueden ser internas o externas así como cuantitativa o cualitativa.

---

**DESARROLLO DE LOS ASPECTOS DE UN PROGRAMA:****1.- JUSTIFICACIÓN.**

**Se refiere a la exposición de los motivos que fundamentan la aplicación del programa.** En este capítulo se deberá mostrar que el problema o problemas que pretenden solucionarse son importantes por su calidad ó magnitud, y además que son susceptibles de resolverse.

**Esto implica un estudio y análisis de los problemas y de los recursos y así mismo la selección de las prioridades de acuerdo con las necesidades.**

**11.- OBJETIVOS.**

**Son las metas o fines que se desean alcanzar con la realización del programa, los objetivos** que se establezcan deben ser determinados como resultado de la adecuada estimación de problemas y recursos, y deben ser precisos, cuantificables y alcanzables.

**Los objetivos se dividen en estratégicos y tácticos según la programación de alcanzarse a largo o corto plazo.** Unos y otros deben estar ligados entre sí y para el logro de los estratégicos es menester haber logrado los tácticos.

**111.- LIMITACION DEL PROGRAMA.**

**1.- Espacio:** Es el área donde se desarrollara la acción.

**2.- Determinación y precisión de actividades:** Comprende la especificación de las actividades que necesitan efectuarse para alcanzar los objetivos. También debe considerarse lo necesario para cada una de las actividades.

**3.- Tiempo y calendario de actividades:** Se refiere a los días meses o años durante los cuales se llevará a cabo el programa.

**4.- Universo de Trabajo:** Es la determinación del número y tipo de personas que se beneficiaran al ejercer la acción del programa.

**IV.- ORGANIZACION:****1.- PROCEDIMIENTOS:**

**a) Métodos de las actividades:** Se refiere a la manera de cómo se hará cada una de las actividades que se hayan considerado.

**b) Organismos que colaboran en el programa: Aquí se mencionará los organismos, áreas o dependencias con los que se establecerá coordinación y la forma como colaborará cada uno en el programa.**

**c) Material y equipo:** Se refiere al equipo que se necesitará para la realización del programa.

**d) Locales:** Se refiere a los lugares cerrados o abiertos donde se ejecutara el programa.

**e) Instructivos y reglamentos:** Las instrucciones de las técnicas que se vayan ha emplear. Los reglamentos son las normas que regirán el desarrollo de las actividades o de las labores.

**2.- Personal:** Se refiere a las personas que participarán en la aplicación del programa.

**a) Tipo y número:** Como su nombre lo indica es el número de personas que intervendrán en la ejecución del programa.

**b) Determinación de funciones:** Estas pueden ser la línea desde el punto de vista jerárquico, de actividades según los integrantes del personal y supervisión que determinan por quienes y como desarrollará esta labor.

**c) Reclutamiento:** Se refiere a la descripción de cómo y donde se seleccionará el personal necesario.

**d) Adiestramiento:** Se relaciona con la preparación especial que se impartirá al personal seleccionado.

### **3.- FINANCIAMIENTO:**

a) Elaboración del presupuesto: Se trata de especificar el presupuesto que se requerirá para la ejecución del programa y se deben desglosar las diversas partidas que lo integran.

b) Plan de obtención de fondos: Se refiere a la manera como se piensa obtener los fondos que se necesitan para cubrir el presupuesto.

### **V.- EVALUACION:**

**Es la estimación de las realizaciones del programa con relación a los objetivos y procedimientos señalados.** La evaluación requiere un adecuado sistema de registro de las actividades que se vayan a llevar a cabo.

**Aquí se indicará cómo se hará la valorización del programa, con que periodicidad, quienes la realizarán y que índices se tomarán en cuenta para ello.**

#### **LA EVALUACION PUEDE SER:**

**1.- Simultánea y al final del programa.**

**2.- Cuantitativa y Cualitativa.**

**3.-Interna y externa.**

Se denomina simultánea, cuando se efectúa durante el desarrollo del programa y al final si se realiza al término de él.

**Se dice que es cuantitativa cuando se valora la cantidad de realizaciones** alcanzadas y cualitativas si la situación se hace a través de la calidad de las realizaciones. Se considera interna cuando la practica el mismo personal que interviene en el programa, y externa cuando es efectuada por elementos que no participan en el programa.

#### **EVALUACION DE LOS PROGRAMAS**

**La evaluación es una función de suma importancia en los programas de desarrollo,** ya que a través de ella se logra la estimulación de las realizaciones alcanzadas en relación con los objetivos y procedimientos señalados en el programa.

**Si hacemos una evaluación de las realizaciones alcanzadas por los programas de las diferentes dependencias gubernamentales de nuestro país,** encontraremos situaciones que con frecuencia se repiten y propician la falta de éxito de los programas.

### 3.12.0 PRESUPUESTO

Constituye la materialización del plan, llevándolo a un registro estimado de pesos y centavos, dirigido a cumplir las metas previstas, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el **Control financiero de la organización**.
- El control presupuestario es el proceso de **descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados** correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden **desempeñar tanto roles preventivos como correctivos** dentro de la organización.

#### Importancia

- Ayudan a **minimizar el riesgo en las operaciones** de la organización.
- **Mantienen el plan de operaciones** de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la **revisión de políticas y estrategias de la empresa** y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Facilitan que **los miembros de la organización cuantifiquen en términos financieros** los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto **sirven como guías durante la ejecución de programas** de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- **Los procedimientos inducen a pensar en las necesidades totales de las compañías**, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
- Los presupuestos sirven como **medios de comunicación** de un nivel a otro.
- Las lagunas, **duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas** y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

#### OBJETIVOS

- **Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar** en un periodo determinado.
- **Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades** en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- **Coordinar los diferentes centros de costo** para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

---

## FINALIDADES

- **Planear los resultados** de la organización en dinero y volúmenes.
- **Controlar el manejo de ingresos y egresos** de la empresa.
- **Coordinar y relacionar las actividades** de la organización.
- **Lograr los resultados de las operaciones** periódicas.

## CLASIFICACIÓN

Los presupuestos se pueden **clasificar desde diversos puntos de vista** a saber:

### 1)Según la flexibilidad,

### 2)Según el periodo de tiempo que cubren,

### 3)Según el campo de aplicabilidad de la empresa,

- **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- **Presupuesto de Compras**  
Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- **Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- **Presupuesto de flujo de efectivo:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- **Presupuesto Maestro:** Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

### 4)Según el sector en el cual se utilicen.

#### 3.13.0 PROYECTOS ESTRATEGICOS

Los proyectos estratégicos son aquellos que van a generar el cambio, ya sea como productos del proceso de planeación estratégica ó porque modifica las condiciones que están generando problemas de manera recurrente, o porque erradica de raíz la causá que está generando dicha problemática. Surgen como respuesta para el cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan estratégico.

**Un proyecto estratégico es una apuesta al futuro que articula un conjunto de inversiones, acciones y actividades circunscritas dentro de un plan de negocios. A partir de las oportunidades para lograr un posicionamiento en el mercado y una ventaja competitiva respecto de la competencia en el marco de un modelo de desarrollo. A través de alianzas y redes estratégicas que estimulen el trabajo y la acción colectiva entre los diferentes actores de la organización. Con la finalidad de ofrecer alternativas de solución y mejores oportunidades para el desarrollo esperado.**

**Su conformación y alcance puede variar dependiendo del tipo de organización.**

## **EJEMPLO INTEGRADO DE PROYECTOS ESTRATEGICOS**

### **II. OBJETIVO DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

Iniciar un proceso reflexivo de los integrantes de la gestión que permita:

- ◆ Establecer las bases para definir más precisa, técnica y profesionalmente el futuro deseado de la asociación, que incluya tanto las condiciones externas como las internas de la misma.
- ◆ Manejar más profesionalmente las cifras de resultados del 2005, para lograr una productividad más acorde a los recursos actuales.
- ◆ Tener cifras y objetivos "comprometidos" por los responsables de los programas desplegados.

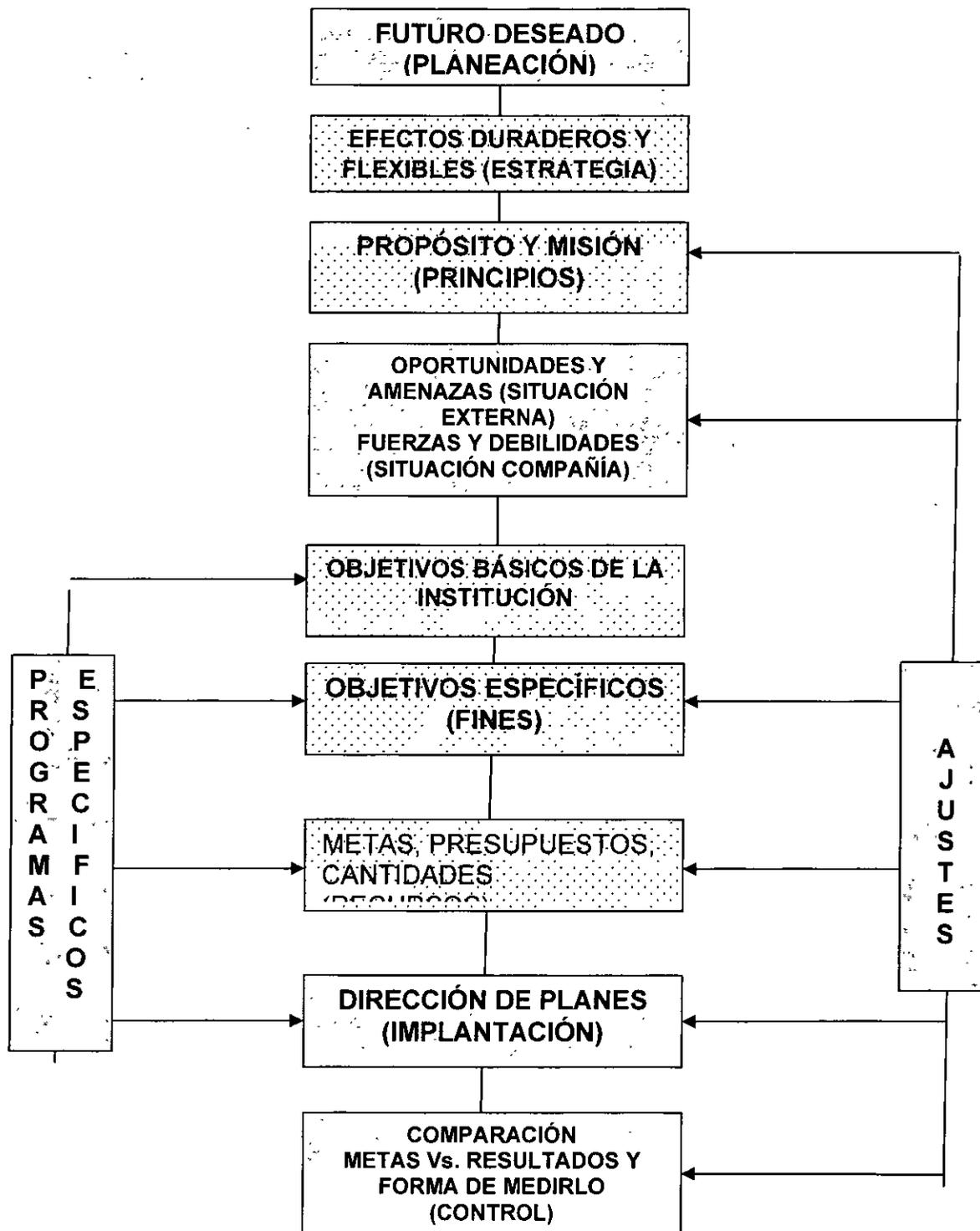
**Nuestro proceso de planeación se basa en los objetivos generales de la institución, determinados por el comité rector desde su creación. Los cuales a su vez, se traducen a objetivos funcionales por sección que definen la aportación de cada una, a dichos objetivos generales. El medio para lograr nuestros objetivos está dado por las estrategias y políticas de dirección, que nos permitan aprovechar mejor nuestros recursos en relación a las oportunidades, limitantes y necesidades que se nos presenten.**

**Los recursos para alcanzar nuestros fines están determinados por la especificación cuantitativa de los objetivos que queremos alcanzar, regulados a través de programas específicos de participación de cada una de las secciones funcionales que integran la institución y cuya acción permanente dentro de la misma, será revisada y evaluada cada trimestre, a fin de poder hacer los ajustes necesarios entre la relación Planes – Resultados.**

El modelo esquemático utilizado en para la PLANEACIÓN ESTRATEGICA 2006 fue el siguiente:

**MODELO CONCEPTUAL DE PLANEACIÓN**

**PANZA**



### III. METODOLOGÍA SEGUIDA

La metodología seguida en nuestra acción de planeación partió de:

- a) Aceptar nuestra necesidad de planear más técnicamente.
- b) Crear un comité de planeación en el que se analizaron:**
  - ◆ Los antecedentes históricos de la Institución
  - ◆ Su filosofía administrativa
  - ◆ Las expectativas de la directiva
  - ◆ Las expectativas y necesidades de una muestra representativa del personal de
  - ◆ La misión y política
- c) Identificar los alcances de nuestra organización, a través de señalar, hasta donde los datos lo permitieran:
  - ◆ Ambiente general
  - ◆ Capacidades internas
  - ◆ Clientes
  - ◆ Entorno que se cubre
  - ◆ Públicos que se atienden
  - ◆ Qué hacen otras organizaciones desde el enfoque de empresas socialmente responsables.
- d) Se definió nuestra posición actual en términos de:
  - ◆ Las oportunidades y amenazas principales a las que nos enfrentamos
  - ◆ La identificación de nuestras fuerzas y debilidades
- e) Se establecieron los objetivos:
  - ◆ Objetivos genéricos de la Institución para el 2006 – 2007
  - ◆ Objetivos específicos de área para orientar las acciones, reducir riesgos y participar en el cumplimiento de los objetivos generales.
- f) Se definieron los límites de ejecución de los programas:
  - ◆ Definición de cantidad y calidad de recursos
  - ◆ Interrelación y participación de involucrados
- g) Se estableció un sistema de evaluación y ajuste al plan (tablero de control):
  - ◆ Indicadores de desempeño por resultados
  - ◆ Comparación trimestral de planes Vs. Resultados
  - ◆ Adecuación de necesidades Vs. Situación actual.

### IV. Propósito y misión

### V. Análisis Histórico

### VI. Análisis Estadístico

### VII. Posición actual externa

**Se encuentra identificada por las condiciones de Oportunidades y Amenazas que ofrece el entorno, tanto por las condiciones que regulan a la empresa, como por las condiciones de la sociedad y la atención de los públicos de interés de la institución.**

La acción a seguir radica en el aprovechamiento de esas oportunidades en la forma más provechosa para la empresa, así como en la minimización de las amenazas.

## **CUADROS RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

### **VIII. Posición actual interna**

**En base a la apreciación y al conocimiento que el equipo de trabajo tiene de la Institución, se procedió a identificar lo que en base a nuestra situación actual, nos significa fuerzas y que constituyen nuestros principales puntos de apoyo para crecer; Así como nuestras debilidades ó puntos a fortalecer, a fin de que no se conviertan en lastres que impidan alcanzar nuestros propósitos.**

## **CUADRO RESUMEN DE POSICIÓN INTERNA**

### **IX. Marco general de desenvolvimiento**

#### **X. Objetivos Generales (estratégicos)**

##### **Crecimiento de la Institución.**

Desarrollar y promover el crecimiento de los resultados de la Institución buscando la promoción y puesta en marcha de aquellos productos y servicios que ofrezcan la máxima rentabilidad, en conjunción con un alto impacto en los públicos de interés y las necesidades de la comunidad a fin de lograr para el 2006 un marco comparativo que nos permita medir los resultados de nuestra gestión, con los planes y programas que presupuestamos al inicio de nuestro ejercicio. Las grandes líneas de acción por impulsar se resumen en:

- 1) Detectar y establecer una red de voluntariado interno y externo (clientes, proveedores) que nos permitan incrementar la cultura social en la comunidad en que impacta la empresa.
- 2) Dar a conocer a la comunidad externa e interna el alcance que..... Ha logrado a través de sus diez años de vida. Difundiendo su objetivo misión y valores que nos ayudaran en un principio a sensibilizar a tal comunidad, sobre la importancia de la responsabilidad social como individuos y como empresa.
- 3) Establecer un programa permanente de detección de necesidades internas y externas a través de la aplicación de encuestas a los trabajadores, clientes y proveedores para redefinir y programar anualmente nuevas estrategias.
- 4) Diseñar una metodología que nos permita conocer el impacto de nuestros programas a través de un consenso con nuestros clientes.
- 5) Crear credibilidad y confianza en.....por parte de aquellos que necesitan o se interesan en el enfoque social de los programas de la empresa. Con ello nos convertimos en un pilar firme enmarcados con una labor social sostenida y totalmente reconocida.
- 6) Implementar un sistema de gestión interna simplificando tiempos e incrementando esfuerzos y acciones que nos permitan fortalecernos como equipo de trabajo.
- 7) Concretar convenios de participación con la Secretaria del Medio Ambiente. Para optimizar el consumo del agua en la ciudad industrial.
- 8) Establecer un programa en planta a fin de desarrollar los principios de preservación en el ámbito de salud, seguridad y ambiental. Para compartir los valores de la empresa y crear una conciencia en los trabajadores y sus familias.

### **Servicio**

Ofrecer a los públicos de interés el mejor servicio, manteniendo una calidad de respuesta en tiempo y forma. Consolidar una imagen líder con enfoque a sus clientes y con una alta disponibilidad de servicio ante trabajadores, comunidad, autoridades y otros públicos de interés.

Iniciar algunas acciones y modificar otras que de alguna manera nos diferencien como una sólida opción entre nuestros grupos focales:

- ◆ Mejorar el servicio en algunos productos, servicios y/o programas, lo que significa:
  - Tiempo de respuesta
  - Oportunidad de la información
  - Cumplimiento de lo pactado
- ◆ Iniciar campaña de fortalecimiento de la difusión y comunicación con los diversos públicos, que permitan identificarnos como una Institución seria y responsable.
- ◆ Ser una Institución innovadora en la oferta de productos y servicios, que satisfagan necesidades reales de los clientes.
- ◆ Tener una estructura de organización ágil y sólida que pueda enfrentar retos y oportunidades del entorno.

### **Nuevos productos y servicios**

**Propiciar el desarrollo de la institución buscando la oportunidad de atraer recursos y/o crear nuevos productos y servicios más rentables. Aumentar la participación en las otras plantas y oficinas foráneas y diversificar la oferta de productos en base a las necesidades y objetivos de la empresa a corto y largo plazo.**

Para el 2006, estudiar la posibilidad de atraer recursos, vía participación de otras instituciones en los programas comunitarios y/o donativos. Asimismo abrir un frente de atención a foráneos y al personal que participe con opciones creativas, que multipliquen la capacidad de respuesta como Institución.

### **XI. Estrategia general**

..... buscará colocarse en la posición de líder como promotor y catalizador de medios para mejorar la calidad de vida, centrada simultáneamente en la generación de valor económico y humano. Conformando una Institución congruente, basada en principios y valores enfocados al desarrollo personal y comunitario. Su orientación para tal efecto estará fincada en el servicio, a través de la calidad y tiempo de respuesta hacia clientes y públicos de interés. Desarrollará nuevos enfoques como es el de reorientar los medios de la Institución hacia la obtención de redes de ayuda y mayor participación a través del voluntariado. Teniendo como fines para lograrlo la obtención de recursos a través de multiplicar los recursos disponibles. Deberá darse un énfasis muy especial a la creación de nuevos productos y servicios. Así como la sustitución de aquellos que cumplieron su ciclo. Con mayor persistencia en grupos especiales, independientemente de continuar con el desarrollo de programas de alto impacto para la comunidad.

### **Implicación de la estrategia.**

1. Ser líderes en la promoción de acciones de cambio y facilitación de medios para apoyar la calidad de vida del personal.
2. Eficientar y elevar la productividad y rentabilidad de nuestros servicios
3. Mejorar y depurar constantemente nuestros productos, servicios y recursos.
4. Obtener recursos adicionales vía intercambios, uso del poder de convocatoria, donaciones y créditos.
5. Fomentar la imagen de la Institución como una oferta de apoyo y servicio.
6. Innovar constantemente nuestros programas y oferta de servicios, obteniendo la más alta rentabilidad permisible.
7. Penetrar más en el marco de las Empresas Socialmente Responsables a través de dar consistencia y dirección a los programas bajo ese enfoque. Así como la depuración y orientación al cliente interno de los programas hoy ofrecidos.

**Necesidades para el desarrollo de la estrategia**

1. Depurar y contar con los mejores productos, en equilibrio con los mejores recursos humanos y tecnológicos.
2. Mantener la más alta rentabilidad de los programas y la oferta de servicios.
3. Optimizar al máximo nuestro tiempo de respuesta a clientes y públicos de interés.

**XII. Metas a corto plazo (específicas)**

INTEGRA EL FORMATO DE AREAS DE RESPONSABILIDAD DEBIDAMENTE LLENADO, INCLUYENDO LOS OBJETIVOS Y ACTIVIDADES PERMANENTES QUE INTEGRAN LA OFERTA DE SERVICIOS QUE SE OFRECEN.

**XIII. Presupuesto**

INTEGRAR LA CARATULA DEL RESUMEN PRESUPUESTAL

**XIV. Tablero de control**

**El tablero de control mide el desempeño de la Institución en resultados, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento. Facilita el control de los resultados, midiendo simultáneamente el avance en el desarrollo de capacidades**

**3.14 TABLERO DE CONTROL****TABLERO DE CONTROL**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
<b>Cliente</b>	Difusión del alcance Credibilidad y confianza Compartir valores y crear conciencia en trabajadores y familia. ESR Programa ambiental Foco en grupos especiales	% de penetración hacia el público objetivo % de opinión favorable % de difusión de conciencia social % de cumplimiento % de cumplimiento % de opinión favorable	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Índice de crecimiento de la comunidad atendida.</li> <li>◆ Índice de satisfacción público objetivo</li> <li>◆ No. De eventos efectuados Vs. No. De eventos con enfoque social.</li> <li>◆ Acciones implementadas Vs. Normativa de responsabilidad social.</li> <li>◆ Acciones implementadas Vs. Normativa vigente</li> <li>◆ Índice de satisfacción de grupos especiales</li> </ul>
<b>Financiera</b>	Uso de la capacidad de recursos Rentabilidad del presupuesto Captación de fondos y/o financiamientos	Índice de rentabilidad Índice de rentabilidad del presupuesto Índice de cumplimiento de presupuesto % Índice de captación de fondos % Índice de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Población atendida Vs. Presupuesto disponible</li> <li>◆ Valor real de programas Vs. Presupuesto invertido</li> <li>◆ Presupuesto planeado Vs. Presupuesto gastado</li> <li>◆ Otros fondos Vs. Presupuesto disponible</li> <li>◆ Importe de financiamientos Vs. Presupuesto disponible</li> </ul>

<b>Interna</b>	<p>Red Voluntariado</p> <p>Relaciones efectivas con proveedores</p> <p>Diseño de productos y/o servicios innovadores y de impacto</p> <p>Entregas a tiempo (Productos, servicios, eventos) Informe Social</p> <p>Cliente Servicio (detección de necesidades)</p>	<p>% de participación</p> <p>Índice de rotación de voluntarios</p> <p>% de impacto de suministros</p> <p>Índice de rotación de los créditos</p> <p>Índice de plazo medio de los créditos</p> <p>Índice de atención</p> <p>% índice de programas innovadores</p> <p>% índice de impacto social</p> <p>% Índice de cumplimiento</p> <p>% índice de rentabilidad</p> <p>% Índice de cumplimiento</p> <p>% índice de cumplimiento</p> <p>% Índice de responsabilidad ambiental</p> <p>Índice de necesidades atendidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ No. De voluntarios por dirección Vs. Total de personal de dirección</li> <li>◆ Permanencia anual de voluntarios Vs. Personal vigente al final del año.</li> <li>◆ Costo del servicio y/o materiales contratados Vs. Costo total de eventos</li> <li>◆ Compras anuales Vs. Saldo promedio de los proveedores por 360</li> <li>◆ 360 Vs. Rotación de los créditos</li> <li>◆ No. De quejas presentadas Vs. No. De soluciones obtenidas</li> <li>◆ No. De productos y/o servicios nuevos Vs. Productos y/o servicios existentes.</li> <li>◆ Cuadro de necesidades Vs. Necesidades cubiertas por los programas</li> <li>◆ Tiempo real de cumplimiento Vs. Tiempo programado.</li> <li>◆ Valor real de programas Vs. Presupuesto invertido</li> <li>◆ No. De programas presupuestados Vs. Programas atendidos</li> <li>◆ Cumplimiento actual de normativa social Vs. Normativa de Empresa Socialmente Responsable.</li> <li>◆ Cumplimiento actual de normativa ambiental Vs. Normativa ISO-14001</li> <li>◆ Necesidades atendidas Vs. Cuadro de resultados de la encuesta.</li> </ul>
<b>Aprendizaje Crecimiento</b>	<p>Metodología para la medición del impacto</p> <p>Competencias (habilidades del personal)</p> <p>Trabajo líderes de opinión y voluntariado</p> <p>Rediseño de sistemas de gestión interna</p> <p>Tablero de control</p>	<p>% de cumplimiento</p> <p>% de cumplimiento</p> <p>% Índice de satisfacción</p> <p>% de cumplimiento (calidad, costo, tiempo, servicio)</p> <p>% Positivo de indicadores de cumplimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Resultados de los eventos Vs. Criterios establecidos</li> <li>◆ Perfil actual Vs. Perfil requerido de competencias</li> <li>◆ Líderes y voluntariado captado Vs. Plan de vinculación.</li> <li>◆ Resultados obtenidos Vs. Plan de acción.</li> <li>◆ Resultados obtenidos Vs. Tablero de control</li> </ul>

## 4.0.0 EJECUCION

### 4.1.0 ENFOQUE DE SISTEMA BASADO EN PROCESOS

Para una mayor comprensión del Enfoque de Sistema Basado en Proceso recurriremos a algunos conceptos establecidos por Hall, Jenkins o Carl Sagan, que nos hacen reflexionar sobre que debemos estar conscientes que pertenecemos y formamos parte del todo.

- Nuestras células pertenecen y forman parte de nuestras extremidades.
- Nuestras extremidades forman parte de nuestro cuerpo.
- Nuestro cuerpo forma parte de nuestro ser.
- Nosotros pertenecemos o formamos parte de una familia.
- Nuestra familia forma parte de la comunidad donde vivimos.
- Nuestra comunidad forma parte de nuestro Estado.
- Nuestro Estado forma parte del País.
- Nuestro País forma parte del Continente Americano.
- El Continente Americano forma parte del mundo.
- El mundo forma parte del sistema planetario.
- El sistema planetario forman parte del sistema solar.
- El sistema solar forma parte de la Galaxia .
- La Galaxia forma parte del Universo.

Todos por insignificantes que aparentemos ser, formamos parte del Sistema Total de Vida y cualquier cambio que llevemos a cabo afectará al sistema.

Un **sistema es un conjunto de procesos** o métodos, Actividades o pasos, que están interrelacionados funcionalmente para cumplir con la finalidad del sistema.

Un **conjunto es la integración de varios procesos** interrelacionados armónicamente forman un sistema.

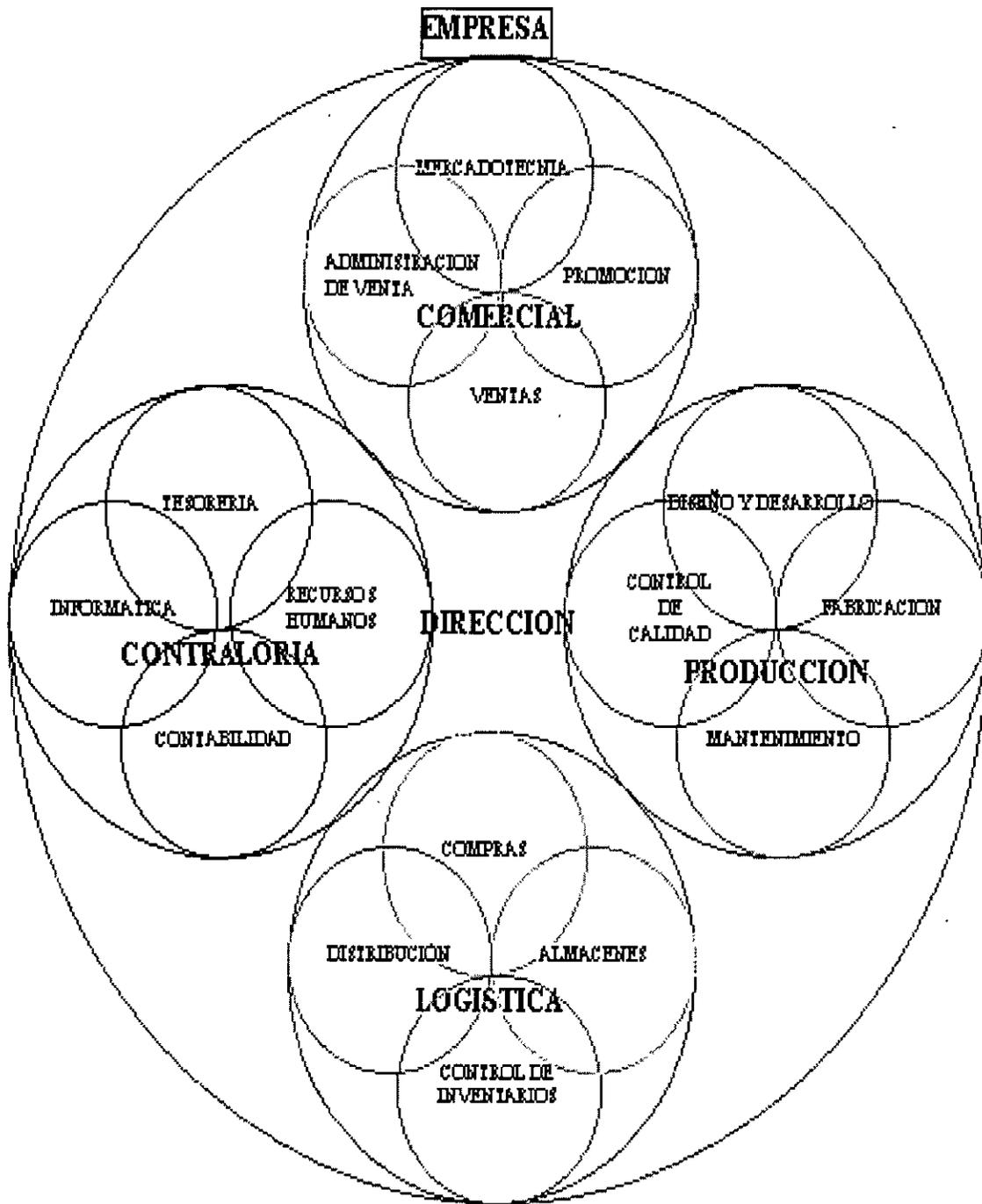
Un conjunto de pasos, actividades o métodos interrelacionados armónicamente forman un proceso.

El método es una secuencia de pasos o actividades que interrelacionados armónicamente forman un proceso y un sistema.

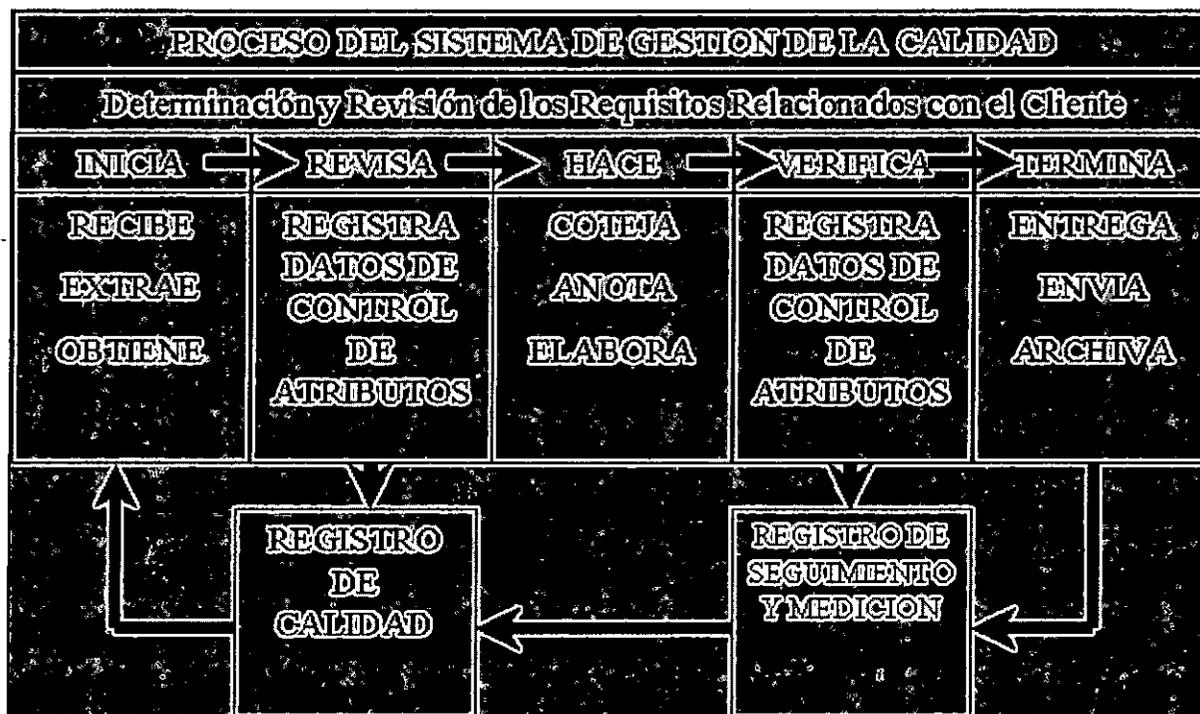
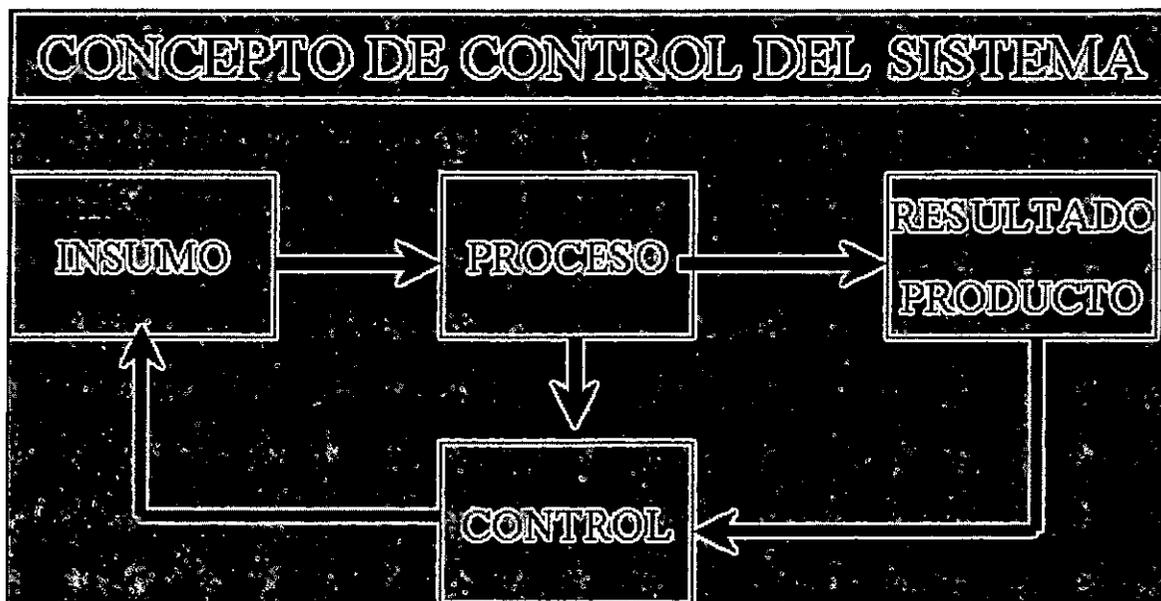
Los pasos o actividades son un conjunto de acciones que en la práctica cumplen con la finalidad del método, proceso o sistema.

¿ **Es un sistema la organización?** Una Empresa ó cualquier otra organización puede tener edificios, escritorios, equipos, personal, agua, teléfonos, electricidad, gas, servicios municipales. ¿Pero, es un sistema ? En otras palabras ¿ Existe un propósito, misión, objetivo o finalidad ?

1.2 ENFOQUE DE SISTEMAS Y PROCESOS.



**1.3 CONCEPTO DE CONTROL DEL PROCESO.**



**1.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

La palabra administración viene del latín "ad" y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona, es decir, prestación de un servicio a otro. Sin embargo el significado de esta palabra sufrió una radical transformación.

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el

control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

En el presente informe se desarrollará el control como una fase del proceso administrativo, analizando las diferentes definiciones empleadas por administradores como Stoner, Fayol, Robbins, entre otros; estudiando su importancia, su clasificación y las áreas de desempeño. Además incluiremos el estudio de 5 casos prácticos que presenta la empresa "Bikesports C.A." en sus departamentos de administración, diseño, producción, finanzas y mercadeo.

El objetivo principal de este trabajo es estudiar el control como elemento clave de la administración, que permite detectar errores a tiempo y corregir fallas en su debido momento, aplicando así los mecanismos de control adecuado para cada caso.

Algunos autores lo enfocan hacia las actividades exitosas, otras desde el punto de vista económico de la empresa, otros desde el liderazgo y algunos por las actividades laborales del administrador, Se puede resumir que la labor administrativa es la ejecución del Ciclo Administrativo

**Administración:** es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos trabajen unidos y logren con eficiencia los objetivos seleccionados. La administración debe ocuparse de la productividad, La administración servirá para el alcance de los objetivos de la empresa.

#### 4.1.1 MODELOS DE GESTION

##### **SISTEMAS INTEGRALES DE GESTIÓN Y NORMATIVIDAD INTERNACIONAL:**

- ISO 9001 Sistema de Gestión de la Calidad.
- ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental.
- ISO/TS 16949 Sistema de Gestión de la Calidad Sector Automotriz.
- 
- ISO/IEC 17025 Sistema de Gestión de Laboratorios de Ensayo y Calibración.
- 
- ISO/HACCP 22000 Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos
- 
- ISO 27001 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.
- 
- TL 9000 Sistema de Gestión de Telecomunicaciones.
- 
- OHSAS 18001 Sistema de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente.
- 
- Responsabilidad Social. NMX SAST 004 IMNC 2004.

**SISTEMA DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD**

- Planeación Estratégica.
- 
- Control Interno Operacional
- 
- Control de procesos.
- 
- Cadena de valor.
- 
- Mejora continua.
- 
- Eliminación del desperdicio.

**SISTEMAS DE FACTOR HUMANO**

- Formación y desarrollo
- 
- Compensación por productividad.
- 
- Certificación y desarrollo de competencias laborales
- 
- Administración de riesgos de seguridad.
- 
- Desarrollo de equipos productivos.

**4.2.0 PLAN OPERATIVO**

El plan de operación nos determina cuál es la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio a ofrecer. Con este fin, deberán estudiarse las distintas alternativas y condiciones en que se pueden combinar los factores productivos: tierra, capital, Talento humano y conocimiento.

Es claro entonces, que este plan debe estar completamente ligado al Plan de Negocio, Plan Estratégico y de manera especial al plan de mercados, ya que éste definirá las variables relativas a las características del producto o servicio, demanda esperada, sistemas de comercialización, insumos o materia prima requerida.

**Es necesario fijar una importancia relativa para cada uno de los objetivos mencionados anteriormente, respondiendo a las siguientes preguntas:**

¿Cuál es el aspecto más importante para mi compañía en este momento?

¿A través de cuál camino podemos desarrollar una mayor ventaja competitiva?

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

El plan operativo tiene las siguientes partes:

- 1) Objetivo General: Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización. Ejemplo: lograr plena autonomía económica de nuestra organización.
- 2) Objetivos Específicos: Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo. Pueden ser dos o más objetivos. Ejemplos:
  - a) Recuperar el 90% de las tarifas morosas de la Junta de Usuarios.
  - b) Implementar la organización con unidades móviles ligeras.

- 3) Actividades y Metas: Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso. Ejemplos:
- Actividad, Campaña de regularización de pagos morosos; Meta, 300 usuarios se ponen al día en sus pagos.
  - Actividad, Adquisición de unidades móviles. Meta, 3 motocicletas adquiridas.
- 4) Estrategia de Trabajo: Describe la forma cómo se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos. Ejemplo: "Para que los miembros regularicen sus pagos se harán campañas de persuasión a los miembros morosos, de darán amnistías y se impondrán sanciones tales como publicación de una lista negra de socios morosos, corte de agua, multas y otros"
- 5) Plazo de Ejecución: Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas. Ejemplo: Adquisición de motocicletas = 120 días hábiles.
- 6) Responsabilidades: Se designan los responsables de las acciones. Ejemplo: Adquisición de motocicletas = tesorero y dos socios nombrados en asamblea.

Para facilitar la implantación y control del Plan de Operaciones se recomienda elaborar los Objetivos y metas por áreas de Responsabilidad, el Presupuesto operacional y el establecimiento de Registro de Control Operacional

#### 4.2.1 OBJETIVOS Y METAS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

OBJETIVOS DE LA CALIDAD						3.5.4.1
N	AREA (GCIA. O DEPTO.)	OBJETIVO (IMPORTANCIA POR CADA FUNCIÓN)	REQUERIMIENTOS PARA LOGRARLOS (DETERMINAR POLÍTICAS, ACCIONES, INDICADORES, ETC )	FACTOR DE MEDIDA REGISTRO DE CALIDAD	INDICADOR MATEMÁTICO	% ACEP TACI ÓN
DIRECCIÓN		MEJORAR CONSTANTEMENTE NUESTROS PROCESOS Y SERVICIOS PARA LA PLENA SATISFACCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES INTRENOS Y EXTERNOS ASEGURANDO LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA LOS ACCIONISTAS	- MISIÓN Y COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN - ENFOQUE AL CLIENTE - POLÍTICA DE CALIDAD - OBJETIVOS DE CALIDAD - PLAN DE CALIDAD DEL SISTEMA - MATRIZ DE RESPONSABILIDADES. - COMITÉ DE CALIDAD - ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL - REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN - COMUNICACIÓN INTERNA - REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN - DESCRIPCIONES DE PUESTOS	REGISTRO REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	REQUISITOS NO CONFORMES REQUISITOS DEL SISTEMA	100
ASEG DE CALIDAD		ESTABLECER, DOCUMENTAR, IMPLEMENTAR Y MANTENER UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA MEJORA CONTINUAMENTE SU EFICACIA, IDENTIFICANDO LOS PROCESOS DEL SISTEMA Y SU APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN; DETERMINAR LA SECUENCIA E INTERACCIÓN; CONTROLAR LOS PROCESOS ASEGURANDO LA IMPLANTACIÓN DE LAS ACCIONES PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS PLANIFICADOS.	MANUAL DE CALIDAD	REGISTRO CONTROL DE LOS DOCUMENTOS	DOCUMENTOS ELABORADOS DOCUMENTOS REQUERIDOS	100
			PROCEDIMIENTO CONTROL DE LOS DOCUMENTOS - PLAN DE CALIDAD DEL PROCESO	REGISTRO DEL PROCESO REGISTRO DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL SERVICIO	NO CONFORMIDADES REQUISITOS	100
			PROCEDIMIENTO SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PROCESO Y SERVICIO	REGISTRO CONTROL DE LOS REGISTROS	GRAFICAS ELABORADAS GRAFICAS PLANEADAS	100
			PROCEDIMIENTO. ANÁLISIS DE DATOS	GRAFICA DE CONTROL ESTADISTICO DEL PROCESO	REGISTROS ELABORADOS REGISTROS REQUERIDOS	100
			PROCEDIMIENTO. ACCIÓN CORRECTIVA Y PREVENTIVA	REGISTRO DE ACCIÓN CORRECTIVA Y PREVENTIVA	SOLICITUDES RESUELTAS SOLICITUDES RECIBIDAS	100
			PROCEDIMIENTO AUDITORIA INTERNA	REGISTRO DE AUDITORIA INTERNA	AUDITORIAS REALIZADAS AUDITORIAS PROGRAMADAS	100
				-REGISTRO DETERMINACIÓN Y REVISIÓN DE LOS	PROYECTOS AUTORIZADOS COTIZACIONES	100
VENTAS		DETERMINAR LOS REQUERIMIENTO DEL	PROCEDIMIENTO DETERMINACIÓN Y			



## 4.2.2 PRESUPUESTOS

El presupuesto representa la última etapa de la planeación estratégica, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo (generalmente 1 año) todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinando por la alta dirección.

Dentro del ciclo presupuestario se van a dar una serie de etapas sucesivas, interrelacionadas entre sí que van a estar amoldadas de acuerdo al tipo de negocio, estilo de dirección e influenciados de acuerdo al entorno nacional e internacional que terminaron plasmándose en la adopción de una cultura organizacional. Estas fases o etapas se dan a partir de:

- a. El marco establecido por la alta dirección hacia los centros de dirección para la elaboración de sus planes de acción, programas y presupuestos.
- b. Los centros de responsabilidades establecidos por cada unidad de operación y para lo cual se programan las actividades presupuestarios dentro del plazo establecido por la alta dirección.
- c. La coordinación y negociación de los miembros de las áreas de cada actividad para su ejecución de acuerdo a la experiencia adquirida en anteriores procesos presupuestarios, así como a los contingencias que puedan plantearse.
- d. La aprobación por parte de la alta dirección, luego de los ajustes necesarios al finalizar el proceso de elaboración presupuestal de las unidades operativas, siguiendo la estructura formal por las personas encargadas de establecer la conexión entre los centros de responsabilidad y los altos montos.
- e. El seguimiento necesario para establecer el grado de precisión entre lo proyectado dentro del presupuesto y lo real que permitirá corregir en el futuro las fallas o equivocaciones que pudieron haberse cometido.

### Ventajas Del Presupuesto

- a. Obliga a la planeación
- b. Proporciona los criterios para la evaluación del desempeño
- c. Facilita la coordinación de actividades
- d. Obliga a la ejecución de planes
- e. Fomenta la comunicación
- f. Apoya en la detección de problemas internas

### Clasificación

El presupuesto general o maestro que viene a ser el presupuesto aprobado por el Directorio esta conformado por presupuestos parciales, siendo los principales.

- a. Presupuesto de Operación
- b. Presupuestos Financieros
- c. Presupuesto de Inversiones

### Presupuesto de operaciones

El presupuesto operativo consta de varios programas, cada uno relacionado a una función de la empresa, y todos ellos interrelacionados entre sí, pues la información de un área es relevante para las demás en lo referente a las bases del presupuesto.

**4.2.3 CONTROL Y REGISTROS DE PROCESOS**

		<b>REGISTRO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL</b>				FECHA	FOLIO
						REVISIÓN	CLAVE
NOMBRE DEL TITULAR DEL PUESTO		PUESTO				ANTIGÜEDAD	
CONCEPTOS A VERIFICAR	Criterios de Evaluación				Evaluación	COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN	
	Deficiente =4	Suficiente =6	Bueno =8	Muy Bueno=10	PUNTOS		
1	<b>Educación o Escolaridad.</b>	No cumple	No tiene certificado	Cuenta con certificado	Cuenta con estudios adicionales a los solicitados		
2	<b>Formación o conocimientos.</b>	La capacitación y conocimientos se aplican para prever los acontecimientos y evitar pérdidas de tiempo o esfuerzo además de reforzar la capacidad de responder por las actividades bajo su responsabilidad.					
2.1	Capacidad de previsión.	Nunca	Algunas veces	Oportunamente	Excede		
2.2	Responsabilidad.	Nunca	Algunas veces	Siempre	Excede		
3	<b>Habilidades en el Trabajo</b>	La practica diaria desarrolla sus habilidades en las actividades bajo su responsabilidad, cumple con su cuota diaria de trabajo, elabora productos sin defectos, protege y limpia su equipo además su experiencia le permite intercambiar posiciones de trabajo					
3.1	Cumplimiento de cuota de producción.	Nunca	Algunas veces	Siempre	Excede		
3.2	Calidad del producto.	Nunca	Algunas veces	Siempre	Excede		
3.3	Cuidado con el equipo.	Nunca	Algunas veces	Siempre	Excede		
3.4	Capacidad de cambiar de una actividad a otra sin perder el ritmo de trabajo.	Nunca	Algunas veces	Siempre	Excede		
4	<b>Experiencia (dominio de actividades)</b>	Nunca	Algunas veces	Siempre	Excede		
5	<b>Calidad de Servicio.</b>	La actitud demostrada durante el desarrollo de sus actividades es de dar lo mejor de sí para con los demás, tiene deseos de conocer para mejorar y superarse, respeta a sus compañeros de trabajo y demuestra su deseo de cumplir con las actividades encomendadas					
5.1	Servicio, cooperacion.	Nunca	Algunas veces	Siempre	Excede		
5.2	Superación, iniciativa	Nunca	Algunas veces	Siempre	Excede		
5.3	Calidad humana, respeto	Nunca	Algunas veces	Siempre	Excede		
5.4	Compromiso	Nunca	Algunas veces	Siempre	Excede		
Calificación Promedio:							
Acuerdos a la evaluación:							
ELABORO		REVISÓ		APROBÓ		COPIA CONTROLADA	
EVALUADOR		EVALUADO				No.	

**5.1.0 CONTROL.**

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654).

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610) .

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativos... Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". (p.62).

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión, seguimiento y medición para comparar los resultados obtenidos contra las especificaciones, requerimientos, métricas o indicadores esperados originalmente, asegurando el establecimiento de acciones dirigidas al cumplimiento de los programas, planes, metas y objetivos planificados dentro de los límites establecidos.

### 5.1.1. IMPORTANCIA DEL CONTROL.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.. Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

### 5.1.2 TIPOS DE CONTROL.

Terry (1999) en su libro "Principios de Administración" expone que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

➤ **CONTROL PRELIMINAR**, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de estrategias, políticas, reglas o normas, procedimientos e instructivos diseñados para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero

desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

➤ **CONTROL CONCURRENTE**, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de dirigir la ejecución de los planes, programas, supervisión, sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión, inspección, seguimiento y medición directa de las operaciones del colaborador. Cuando un supervisor verifica las acciones de un empleado de manera directa, puede validar de forma concurrente las actividades del colaborador y registrar los resultados para identificar y evidenciar las desviaciones al cumplimiento de las especificaciones planificadas y corregir los problemas que puedan presentarse.

□ **CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN**; este tipo de control se enfoca sobre el uso de los datos e información de los resultados del control concurrente para corregir posibles desviaciones a los requerimientos, especificaciones o indicadores aceptables; para la mejora continua de los procesos. El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

### 5.1.0 CONTROL ESTADISTICO DEL PROCESO

La administración científica desarrollada por Frederick W. Taylor sentó las bases para la evaluación del desempeño en la industria y el modelo de controles estadísticos para obtener una mayor productividad en los sistemas y procedimientos.

En la actualidad los mercados son más complejos y sumamente competitivos, por lo que el análisis estadístico y medición de los resultados ha sido objeto de estudio desde finales del siglo XIX hasta el momento presente.

En la implementación y evaluación de controles estadísticos, los países industrializados van a la vanguardia en la investigación constante de mejoras a los procesos y a los sistemas de evaluación.

Países como los Estados Unidos de América, Inglaterra, Japón y Alemania han implementado en sus diversas industrias y empresas, controles obligatorios o de carácter oficial y controles voluntarios con el objeto de consolidarse y mantenerse como potencias industriales y comerciales que dictan las actuales tendencias a seguir por todas las economías y sus respectivas industrias.

La década de los 90's ha modificado sustancialmente las estructuras económicas y la manera de hacer comercio en el mercado doméstico e internacional. Las principales características de los últimos años son las siguientes:

- Movimiento hacia la libertad mundial de comercio.
- El poderoso impulso de las telecomunicaciones.
- El avance de la democracia y la propagación de la libre empresa.
- La disminución de tamaño de los productos de la economía.
- Atención al medio ambiente

El control estadístico se inició a fines del siglo XIX con la teoría administrativa de Frederick W. Taylor, pero fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial donde se formaliza el control estadístico de los procesos por muestreo. El nuevo orden mundial de la posguerra requería que la

industria fuera más productiva para satisfacer la demanda de los países devastados por el conflicto bélico.

Además de Taylor, surgieron figuras importantes como W. Edwards Deming quien en 1951 impartió una serie de conferencias a un grupo de altos ejecutivos japoneses sobre estadística aplicada al control de procesos, de esta forma nace el premio japonés de Calidad. Los conocimientos de Deming eran de origen militar, sin embargo, resultaron armas muy poderosas para que Japón derrotara a los Estados Unidos de América en otro tipo de batalla; la productividad y competitividad.

También es conveniente recordar la labor del Dr. Juran en materia de control estadístico quien alrededor de 1954 extiende el conocimiento de Deming en la depuración de los procesos en la industria.

La constante mejora de procesos y la creciente competencia obliga a tener un sistema de control estadístico que mejore las líneas de producción en todos los ámbitos comerciales e industriales.

Se pueden dar cambios en el proceso productivo que pueden llevar a una empresa a tener productos defectuosos. Estos cambios se deben detectar a la brevedad posible con el fin de aplicar las medidas necesarias para evitar las deficiencias. Lo anterior significa que se debe controlar la calidad durante la fabricación. Para lograr obtener mejores resultados tenemos un instrumento muy eficiente que es la gráfica de control estadístico del proceso por medio de la cual se puede seguir el proceso administrativo o de fabricación de cualquier producto o servicio e identificar y analizar las variaciones que se producen a través del tiempo.

El uso de herramientas estadísticas como la gráfica de control están incluidas en el control estadístico del proceso administrativo o de manufactura.

Tenemos un ejemplo sumamente ilustrativo acerca del control estadístico, éste es el control estadístico de procesos asistido por computadora en Tiempo Real (Computerized spc with real time feedback). Este sistema es asistido por la computadora en donde la información y datos del proceso pueden ser accesadas en todo momento.

El avance tecnológico se convierte en el mejor aliado de las organizaciones en la implementación de sistemas de controles estadísticos de la calidad, dado que los sofisticados sistemas de cómputo reducen los tiempos de inspección y evaluación de todo proceso productivo.

### **5.3.0 MODELO DE CONTROL DE GESTION.**

#### **5.3.1 CONTROLES PRELIMINARES.**

- Proceso de Planeación Estratégica
  - Análisis de Factorial
  - Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA
  - Objetivos Estratégicos
  - Metas e Indicadores por Áreas de Responsabilidad
  - Tablero de Control
  
- Proceso de Organización
  - Políticas Funcionales
  - Normas de Operación

- Planes y Programas
- Responsabilidad y Autoridad
  
- Control Operacional de Procesos
- Plan de Control del Proceso
- Instructivos
- Registros de Control

### **5.3.2 CONTROLES CONCURRENTES.**

- Control Estadístico del Procesos
- Listas de Verificación
- Registros de Control

### **5.3.3 CONTROLES DE RETROALIMENTACION.**

#### **SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION**

##### **Proceso de Mejora de la Gestión ISO**

- Plan de Control
- Control de los Registros
- Análisis de Datos
- Acción correctiva o Preventiva.

##### **Proceso de Mejora Continua**

- Determinación del Proyecto de Mejora
- Descripción del Problema
- Análisis de las Causas
- Establecimiento de Contramedidas
- Verificación de Resultados
- Estandarización

##### **Proceso de Seis Sigma ( DMAIC-ISO9001)**

- Definición y Descripción del Proyecto
- Medir la Confiabilidad y Validación
- Analizar los Datos
- Implantar Mejoras
- Controlar

##### **Proceso de Lean Manufacturing**

- Determinación del Proyecto de Mejora
- Descripción del Problema
- Análisis de las Causas
- Establecimiento de Contramedidas
- Verificación de Resultados
- Estandarización

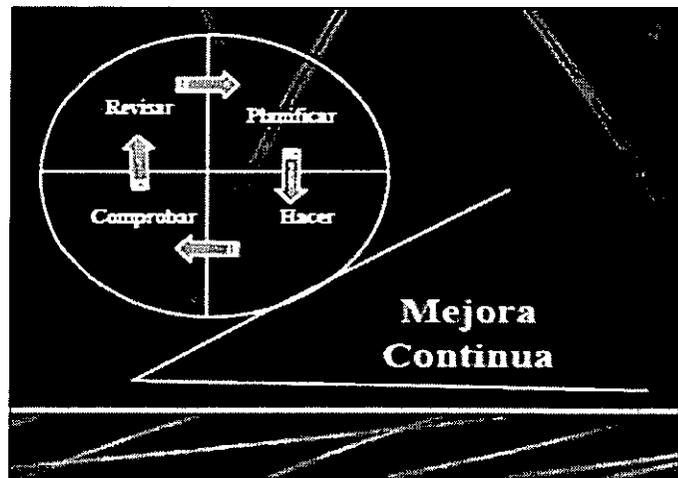
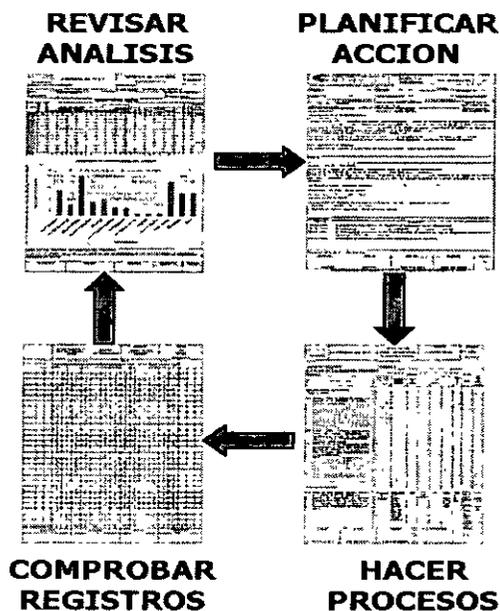
**5.4.0 SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION Y MEJORA**

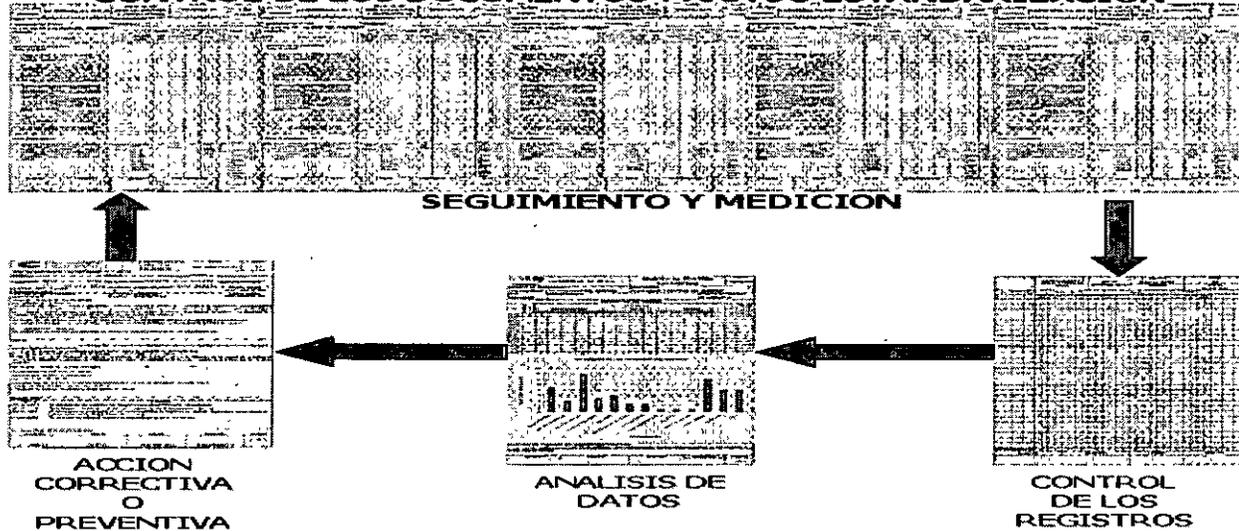
<b>PROCESOS DE MEJORA CONTINUA Y HERRAMIENTAS BASICAS</b>				
<b>SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD</b>	<b>MEJORA DE LA CALIDAD</b>	<b>SEIS SIGMA</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>	<b>TECNICAS ESTADISTICAS</b>
4.2.4 Control de los registros	1.- Determinar un proyecto de mejora (Problema)	1.- Definir el Proyecto (Problema) y situación actual	Plan de Control del Proceso Registros de Calidad Tormenta Ideas. Diagrama de Pareto	
8.4 Análisis de datos	2.- Describir el problema	2.- Medir Describir proceso y	Graficas de Control Estadístico del Proceso Diagrama de Flujo del Proceso Plan de Control del Proceso AMEF Análisis de Modo y Efecto de Falla Instructivo de Operación	Graficas de Columnas Graficas Barras Grafica de Líneas Grafica Circular
	3.- Analizar las causas del problema.	2.- Medir Evaluar Sistema de Medición	Listas de Verificación Registros de Calidad.	Grafica de Control estadístico del proceso por Atributos Grafica de Control estadístico del proceso por Variables Grafica Capacidad y Estabilidad Grafica Repetibilidad y Reproducibilidad Grafica Linealidad, Exactitud, Estabilidad.
8.5.2 Acción correctiva  8.5.3 Acción preventiva	4.- Establecer contramedidas y soluciones.	3 Analizar Determinar las Variables Significativas  3 Analizar Evaluar la Estabilidad y la Capacidad del Proceso.	Acciones correctivas Acciones preventivas Diagrama Causa/ Efecto Diagrama de Pareto Diseño de Experimentos Estudios Multivari	Grafica Estabilidad y Capacidad del Proceso
	5.- Ejecutar contramedida	4 Mejorar Optimizar y	Plan de Acción, Programa de trabajo, Hoja de	

	<b>s Implantación.</b>	Robustecer el proceso	verificación y Registros de Calidad Diseño de Experimentos Análisis de Regresión. Y Superficies de Respuesta	
	<b>6.- Verificar resultados</b>	4 Mejorar Validar la Mejora	6.- Diagrama de dispersión. 7.- Histograma. 8.- Gráfica de control.	Grafica Capacidad del Proceso
7.1 Planificación de la realización del producto / servicio / proceso.	<b>7.- Estandarización y controlar los resultados.</b>	5 Controlar Controlar y el Monitorear el Proceso	Diagrama de Flujo Procedimientos Instructivos de Trabajo 5m, Métodos Listas de Verificación Registros de Calidad.	Grafica de Control estadístico del proceso por Atributos
	<b>8.- Seleccionar un nuevo proyecto de mejora</b>	5 Controlar Mejorar Continuamente	Reporte de Mejora	Grafica Capacidad del Proceso

5.5.0 PROCESO DE MEJORA DE SISTEMAS DE GESTIÓN ISO.

Metodología de Mejora de los Sistemas de Gestión



**Metodología para la Mejora Continua de los Procesos****CONTROL DE LOS DOCUMENTOS PARA SU ESTANDARIZACION****5.5.1. PLAN DE CONTROL DEL PROCESO.**

Esta herramienta permite **PLANIFICAR** el proceso al establecer las actividades u operaciones a realizar e identificar **Puntos Críticos de Control (PPC)** para **CONTROLAR** el cumplimiento de la especificación, requerimiento o criterio de aceptación y el establecimiento de una **PLAN DE ACCION** ante situaciones no conformes.

Durante la especificación de las actividades u operaciones del proceso deberán identificarse los punto crítico de control ya que de no realizarse conforme al requerimiento especificación o criterio planificado causaría rechazo, desperdicio, perdidas o daños al proceso.

Por cada Punto Crítico de Control identificado en el proceso se deberá determinar la política, norma, procedimiento o instructivo de operación aplicable al proceso y poder **CONTROLAR** el cumplimiento de la especificación, requerimiento o criterio de aceptación, tamaño de la muestra, frecuencia e instrumento de seguimiento y medición para su Registro como evidencia de la conformidad por el responsable de su control y el establecimiento de una **PLAN DE ACCION**.

Es importante que en la columna correspondiente a la Especificación de los Requisitos y Criterios de Aceptación se definan los atributos o especificaciones a controlar a través del **REGISTRO DE CONTROL DEL PROCESO**

		<b>LA EMPRESA, S.A. DE C. V.</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS</b>			<b>VIGENCIA</b> 15 DE ENERO DE 2006		<b>REVISION</b> 0 <b>CLAVE</b> MPI-ADM-02		
<b>AREA:</b> ADMINISTRACION				<b>PROCEDIMIENTO:</b> COMPRA							
<b>5.0 PLAN DE CALIDAD DEL PROCESO</b>											
Planeación				Control				Acción			
Nº	Nombre de la Operación	TIPIC	Norma, Política, Proceso, método u operación aplicable	Especificación o criterio de aceptación	Tamaño de la muestra	Frecuencia	Instrumento de medición	Registro	Responsable del Control	Objetivo	Plan de reacción ante situaciones No- Conformes
<b>INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS</b> Titular de compras.											
5.1 <u>Elabora la Orden de Compra de acuerdo a lo solicitado en la Requisición de Compra y Cotización correspondiente especificando los servicios y suministros ordenados incluyendo tipo clase grado identificación precisa especificaciones, dibujos, instrucciones, de verificación (inspección) otros datos técnicos incluyendo aprobación de resultados y la norma mexicana que cumplen o bajo la cual estos fueron hechos así como la expedición del Certificado de calidad y etiqueta de identificación que especifique el origen del mismo</u>											
5.2 <u>Entrega y confirma al proveedor seleccionado la Orden de Compra estableciendo las especificaciones técnicas de los productos solicitados con base a la Requisición de Compra y Cotización correspondiente.</u> NOTA: En caso de que sea necesario verificar los productos en las instalaciones del proveedor, esto debe ser notificado por el solicitante en la Orden de Compra para asegurarse que éste cumpla con el requisito. NOTA: En caso de subcontratación de servicios o personal técnico especializado será asignado al que demuestre calificación, acreditación o certificación o cumpla con la normatividad en cuestión y obtendrá la aprobación del cliente en su caso.											
5.3 <u>Recaba en la Orden de Compra la firma de Revisado y Aprobado de su contenido técnico.</u>											
<b>VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS.</b> Titular de Administración.											
5.4 Recibe del Titular de Área Factura o Remisión del proveedor con firma de recibido junto con el Registro de Seguimiento y Medición Evaluación de Proveedores, correspondiente a los materiales recibidos, conforme al Procedimiento: Preservación del Producto MPI-ADM-03											
ELABORÓ		REVISÓ		APROBO		COPIA CONTROLADA		PAGINA			
TITULAR DE ÁREA		ASFG. DE CALIDAD		COMITÉ DE CALIDAD		No.		1 de 1			

**5.5.1 CONTROL DE LOS REGISTROS.**

El REGISTRO DE CONTROL DEL PROCESO es el documento donde se registran los datos con los resultado de la inspección de seguimiento y medición realizada a los requerimientos, especificaciones o criterios planificados a los puntos críticos de control, por lo que son considerados como la evidencia de la conformidad.

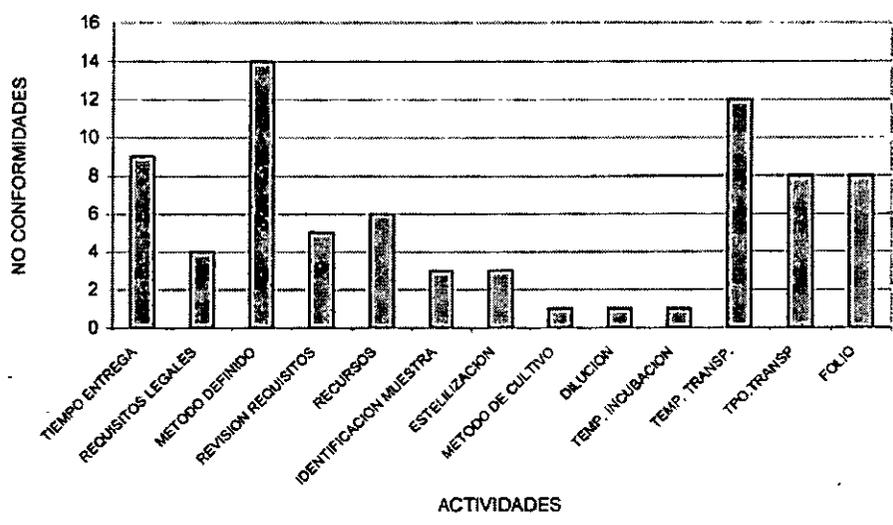
			REGISTRO DE SEGUIMIENTO Y MEDICION DE PROCESOS DE SERVICIO				ANALISIS BACTEREOLÓGICO				VIGENCIA 4 de Mayo de 2006 REVISION 1			FOLIO 000 CLAVE RC-ASE-01-01			
O S	CUEN TE	FECHA	ORDEN DE SERVICIO				ANALISIS				REPORTE						
			TIEMPO ENTREG	RECURS OS	METOD O	REVISIO N	RECURS OS	IDENTIFICACION	ESTELLE ZACION	RE FERENCIA	USUA RIAS	TEMPORALIDAD	TEMPORALIDAD	TRAM SP	FOLIO		
			0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0		
			1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
			1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1		
			0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
			1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
			1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
			1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
			0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1		
			0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1		
			0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1		
			0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1		
			0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
			0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		
			0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0		
			0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		
			0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0		
			0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0		
			0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1		
			1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		
			0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		
			0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
			1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0		
			1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0		
			1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0		
			0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0		
			0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0		
			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>NO CONFORMIDAD</b>			<b>9</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>REGISTRO</b>			<b>REGISTRO</b>				<b>APROBO</b>				<b>REGISTRO</b>						

5.5.3 ANÁLISIS DE DATOS.

		LA EMPRESA, SA. DE C.V.										<b>GRÁFICA DE CONTROL ESTADÍSTICO</b>				FECPRA REVISION 0	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: VALIDACION DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO										DESCRIPCIÓN: PLANEACION Y CONTROL DEL SERVICIO							
AREA: SERVICIOS					DEPARTAMENTO:					NÚMERO DE PROCESO: MPI-SER-02-02							
<b>REGISTRO DE DATOS</b>																	
MES .	ORDENE S DE TRABAJO	NO CONFORMIDADES													U. L. CONCLU: OMS	INDICAD OR DE CALIDAD	
		ORDEN DE SERVICIO						ANALISIS				REPORTE					
		TIEMP	REQUI	METOD	REVISI	RECUR	IDENTI	ESTELI	W. T. O. C.	7. - U. C.	15. P	TEMP	POST. T. A. M. B.	FOLIO			
ENE	15	9	4	14	5	6	3	3	1	1	1	12	8	8	11	73.33	
FEB																	
MAR																	
ABR																	
MAY																	
JUN																	
JUL																	
AGO																	
SEP																	
OCT																	
NOV																	
DIC																	
PRO		9	4	14	5	6	3	3	1	1	1	12	8	8			

VALIDACION DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO



ACTIVIDADES	NO CONFORMIDADES
TIEMPO ENTREGA	9
REQUISITOS LEGALES	4
METODO DEFINIDO	14
REVISION REQUISITOS	5
RECURSOS	3
IDENTIFICACION MUESTRA	3
ESTELIZACION	1
METODO DE CULTIVO	1
DILUCCION	1
TEMP. INCUBACION	12
TEMP. TRANSP.	8
TPO. TRANSP.	8
FOLIO	8

ANÁLISIS DEL CONTROL ESTADÍSTICO DEL PROCESO:  
 CUALQUIER CAMBIO EN EL METODO, DEBERÁ SER REGISTRADO. ESTAS ANOTACIONES LE AYUDARAN A  
 ANÁLISIS DE DATOS

ELABORO	REVISO	APROBO	REGISTRO	PAGINA
				1 de 1

## 5.5.4 ACCIÓN CORRECTIVA O PREVENTIVA.

		<b>SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA Y PREVENTIVA</b>	<b>FECHA</b> 26 de Febrero de 2007	<b>FOLIO</b> 002
AREA EXCLUSIVAMENTE PARA SER LLENADA POR VENTAS				
<b>CLIENTE.</b>		<b>COTIZACION No.</b>	<b>ESPECIFICACION DEL PRODUCTO O SERVICIO:</b>	
<b>NOTIFICADO POR</b>	<b>RECIBIDO POR:</b>	<b>VIA DE NOTIFICACION:</b>	<b>FECHA DE NOTIFICACIÓN</b>	
<b>AREA SOLICITANTE O AUDITOR.</b>		<b>RESPONSABLE DE AREA AFECTADA O AUDITADA</b>		<b>FECHA DE SOLICITUD</b>
<b>AREA RESPONSABLE DE SOLUCIONAR:</b>		<b>RESPONSABLE DE SOLUCIONAR:</b>		<b>FECHA DE SOLUCION.</b>
1.- DETERMINACION DE LA NO CONFORMIDAD O PROBLEMA. (Tormenta de Ideas, Registros - Hoja de Verificación, Graficas)				
2.- DESCRIPCION E IDENTIFICACION DEL ESTADO ACTUAL DE LA NO-CONFORMIDAD O PROBLEMA ( Plan de Calidad del Proceso; Diagrama de Flujo; Registros - Hoja de Verificación; Graficas de Control)				
3.- ANALIZAR LAS CAUSA DE LA NO CONFORMIDAD O PROBLEMA. ( Diagrama Causa y Efecto, Lista de Verificación, Grafica de Pareto)				
4.1- ESTABLECER ACCION CORRECTIVA inmediata para eliminar la causa		5 - EJECUTAR ACCIONES POR RESPONSABLE Comité de Calidad		
4.2- ESTABLECER ACCION PREVENTIVA requerida para eliminar las causas potenciales y prevenir su ocurrencia.		Sí	No	X
DETERMINACION DE LA NO CONFORMIDAD O PROBLEMA		Proceso de mejora continua iniciada con		fecha
6 - VERIFICACION Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS				
<b>FECHA</b>		<b>AVANCE</b>		
16/03/2007				
Fecha de cierre de la no conformidad:				
7.- ESTANDARIZACION de Documentos del Sistema de Calidad a raíz de la aplicación de esta SACP:				
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBO</b>	<b>REGISTRÓ</b>	<b>PAGINA</b>
<b>SOLICITANTE / AUDITOR:</b>	<b>AFECTADO / AUDITADO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>Sist. Int. de Gestión</b>	

## 5.6.0 PROCESO DE MEJORA CONTINUA.

### 5.6.1 DETERMINAR O DEFINIR EL PROYECTO DE MEJORA.

En base a la filosofía de la organización, los objetivos a largo, mediano y corto plazo, es necesario llevar a cabo una verificación de las áreas de interés para así identificar las posibles líneas de acción. Estas nuevas líneas de acción ayudarán a definir nuevos objetivos así como remodelar los actuales.

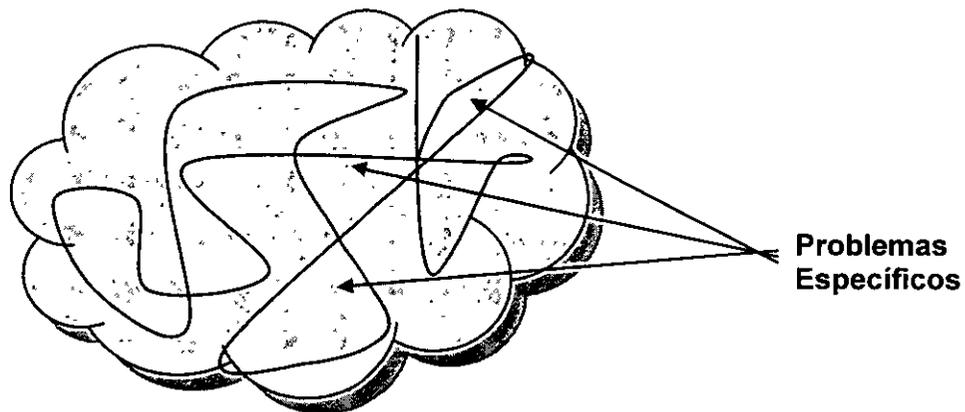
**Una vez que se tienen claros los objetivos a alcanzar, es importante identificar las variables y factores que influyen en ellos, es decir, los diversos problemas a resolver. Y en función de las prioridades que establece la situación actual y la planeación a corto, mediano y largo plazo, se definen los problemas específicos a resolver.**

**En esta etapa es importante identificar la problemática en cuestión y sus componentes (problemas), para lo cual se sugiere lo siguiente:**

- Buscar elementos que causan problemas.**
- Comparar la situación actual contra la ideal.**
- Comparar la situación actual contra las políticas y objetivos del área.**
- Buscar elementos que causan insatisfacción al siguiente proceso (cliente).**
- Comparar contra las especificaciones.**
- Comparar contra los estándares.**
- Comparar la situación actual contra la situación en el pasado.**
- Comparar nuestra área contra otras áreas.**

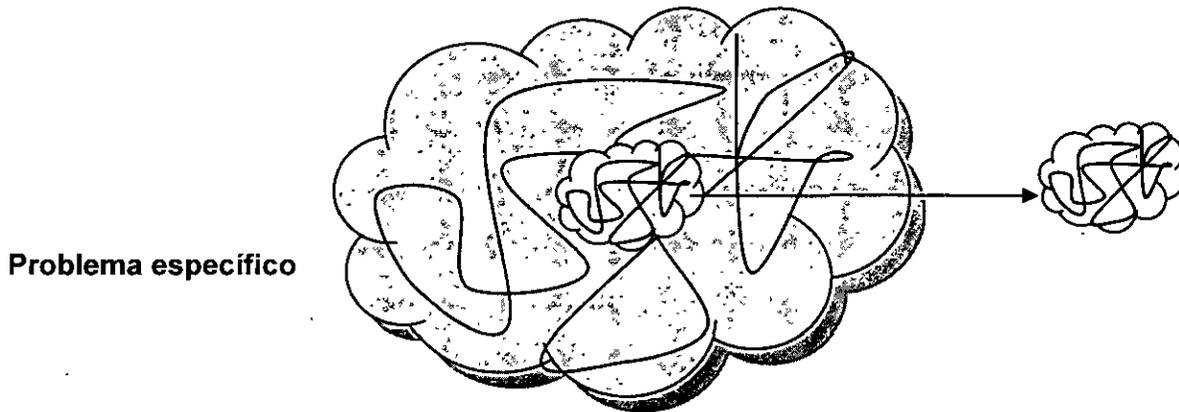
A través de las anteriores preguntas, se pueden encontrar problemas específicos o áreas de oportunidad para mejorar.

**Un Problema General Consta de Diversos Problemas Particulares y Específicos a Solucionar.**



### Problemática

**Una vez definidos los problemas, se necesita establecer a los responsables de solucionar cada uno de ellos.** Esta asignación de responsabilidades debe ser muy clara y abarcar todos los niveles de la organización, ya que el objetivo de solucionar un problema es alcanzar un objetivo común a todos.



Al ir solucionando un problema, surgirán nuevas variables y factores a controlar, el problema se particulariza y estratifica, y entonces se necesitará solucionar más problemas.

**A cada fase del proceso productivo le corresponde, por tanto, una determinada responsabilidad bajo un mismo objetivo**, y por tanto, atacando un mismo problema, cada parte y miembro de la organización soluciona problemas específicos. Los problemas se solucionan generalmente a través del trabajo en equipo en sus distintas modalidades (equipos voluntarios o no voluntarios, comités, etc.)

### 5.6.2 DESCRIPCIÓN Y MEDICIÓN EL PROYECTO DE MEJORA.

**Es importante entender la situación actual que rodea al problema a solucionar.** Para poder solucionar un problema es importante conocer y controlar los hechos que genera, y no basar nuestra decisión en el sentido común, la experiencia, la inspiración o la audacia. **Por lo tanto, ésta fase de observación es vital para la correcta solución del problema.**

Controlar un hecho significa conocer y entender la realidad que rodea al problema, y esto solamente se logra **acudiendo a los lugares donde se generan los hechos, observando las áreas de trabajo, tomando datos de las variables que se consideran determinantes, analizando los datos tomados y obteniendo conclusiones veraces.**

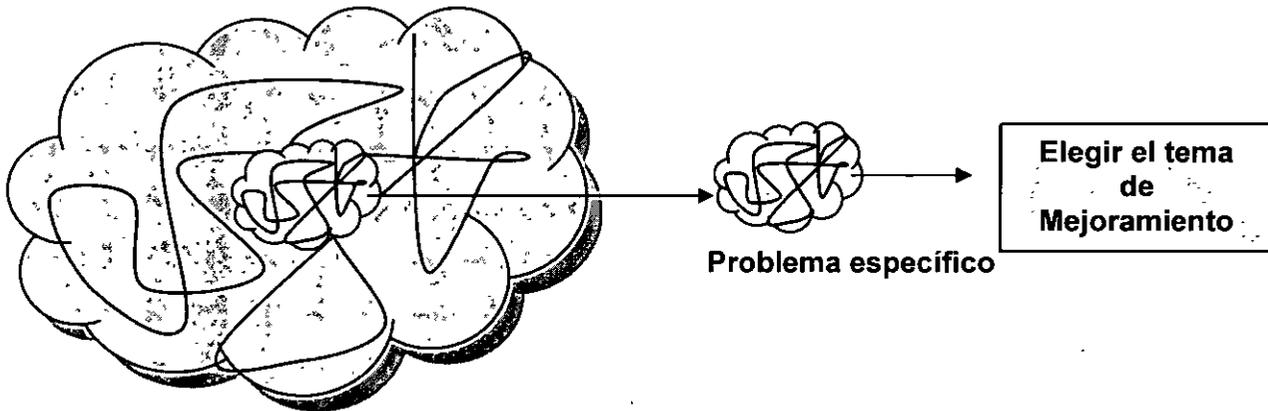
**Siempre Acudir al Lugar Indicado (del problema)  
Para Localizar el Producto Indicado (en cuestión)  
y así Obtener los Hechos Deseados (el fondo del problema)**

En este paso se detectan las características que requerimos mejorar como por ejemplo:

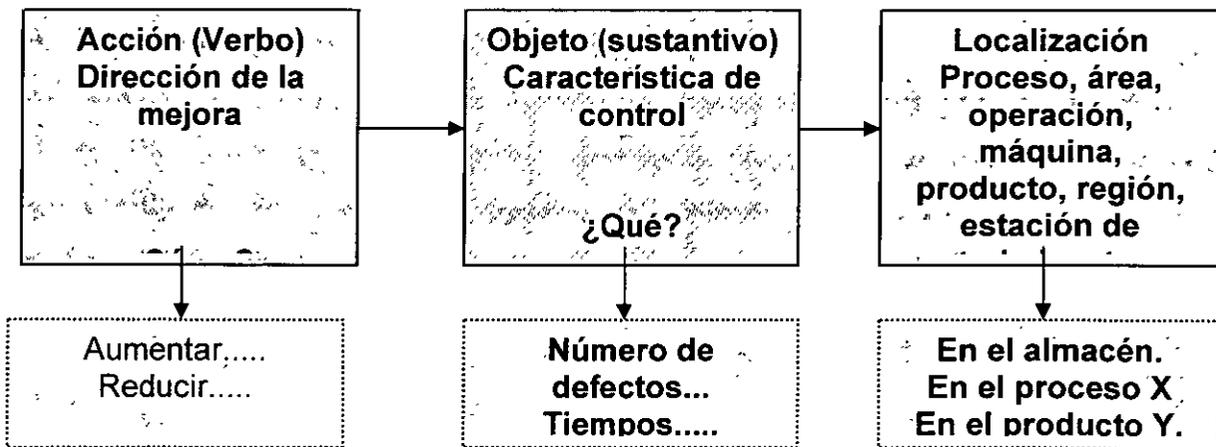
- No. de defectos
- No. de errores
- No. de retrabajos
- % de defectos
- % de fallas
- Inventario
- Consumo de energía
- Cantidad de desperdicio

- Uso del presupuesto
- Costos
- Ventas
- Peso
- Tiempos de proceso
- Tiempos muertos
- Tiempos de preparación
- Tiempos de transporte
- Tiempo de inspección
- Espesores
- Consumo de insumos
- Cantidades
- Voltajes
- Velocidades

Una vez realizado lo anterior, es importante evaluar los problemas encontrados y elegir un tópic o tema a mejorar. El tópic o a elegir debe ser enunciado como sigue:



**PROBLEMÁTICA**



Una vez que se conoce bien el problema y su contexto, es importante que se definan las metas (cuantitativas) que se quieren alcanzar especificando claramente la magnitud del cambio que espera lograr.

Una meta debe contener los siguientes 3 puntos:



Siguiendo con la planeación, es necesario definir un programa de trabajo (calendario) de actividades que indique los siguientes pasos a seguir (puntos 3 al 8 del Método general de solución de problemas), así como, los responsables de cada actividad.

No.	Actividad	Responsable	Mes				
			Feb	Mar	Abr	Jun	Jul
1	Identificación del problema	Equipo A	→				
2	Observación y planeación.	Equipo A	→	→			
3	Análisis de causas	Juan		→	→		
4	Análisis de soluciones	Pedro			→	→	
5	Implantación	Equipo A			→	→	→
6	Confirmación del efecto	José				→	→
7	Estandarización y control	Pedro					→
8	Conclusiones.	Equipo A					→

#### GUIA DE LAS ETAPAS A CUBRIR Y CONSIDERAR EN PROGRAMA

- 1.- SUSTENTACIÓN DEL PROBLEMA
- 2.- VERIFICACIÓN EN CAMPO (RECOLECCIÓN DE DATOS)
- 3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- 4.- OBJETIVO
- 5.- PROGRAMA GENERAL DE TRABAJO
- 6.- ANALISIS DE CAUSAS
- 7.- COMPROBACIÓN DE CAUSAS
- 8.- A, B, C, DE CAUSAS PRINCIPALES
- 9.- ANALISIS DE SOLUCIONES
- 10.- IMPLANTACIÓN Y VERIFICACIÓN
- 11.- ACCIONES ADICIONALES
- 12.- ESTANDARIZACIÓN
- 13.- RESULTADOS OBTENIDOS
- 14.- IMPACTO ECONÓMICO DE LOS RESULTADOS

### 5.6.3 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS CAUSAS.

**Este es el paso más importante y vital de todos.** Si se lleva a cabo correctamente, prácticamente se tiene solucionado el problema. Representa quizás, mas del 50% del trabajo de solución.

En ésta fase, **se aplica todo el conocimiento adquirido hasta el momento para definir las posibles causas del problema.** No se puede definir en este momento si las causas que se sugieren son reales debido a que no se puede demostrar con hechos el efecto y la magnitud del mismo, en el problema.

Por tanto, **es necesario que se realice una fase de experimentación, para verificar el efecto de cada una de las posibles causas propuestas en el problema.** Lo que se busca es encontrar Causas Reales.

**Una vez que las posibles causas (factores) han sido experimentadas y medidas, se pueden determinar con certeza, las causas del problema y la magnitud de su efecto.**

Esto es muy importante ya que una vez detectadas las variables y la magnitud en que afectan un fenómeno, se pueden controlar para optimizar el resultado deseado.

Ya que se detectan las causas, se hace una investigación de las posibles mejoras y soluciones, es decir, se busca ahora la solución precisa para cada causa.

#### **Puntos a evitar:**

- Criticar las soluciones sugeridas durante la lluvia de ideas.
- Aceptar una solución demasiado rápido.
- No analizar cuidadosamente las consecuencias, probabilidad de éxito y efectos secundarios de las potenciales soluciones.
- Fallar en alcanzar un acuerdo sobre la solución seleccionada.
- Tratar de forzar soluciones que no existen.

#### **Puntos a recordar:**

- Genere tantas soluciones creativas como sea posible.
- Analice sistemáticamente cada una de las potenciales soluciones.
- Recuerde que el objetivo es resolver el problema y también eliminarlo para siempre.

**"LA GRAN FINALIDAD DE LA VIDA NO ES EL CONOCIMIENTO, SINO LA ACCION"**

**THOMAS HUXLEY.**

### 5.6.4 ANALISIS Y ESTABLECIMIENTO DE CONTRAMEDIDAS.

Parte importante de esta fase es la planeación y programación de la implantación de las posibles mejoras o soluciones. **Hasta el momento hemos experimentado y encontrado las causas del problema, sin embargo no conocemos las mejores soluciones, que no solamente mitiguen el efecto del problema, sino que eliminen de raíz el problema y se evite su reincidencia.**

**Confección del Plan de Mejora.-** Una vez definidas las causas más importantes del problema, se debe iniciar el camino hacia la solución del mismo.

**Para generar soluciones** se recomienda lo siguiente:

- Considerar las opiniones de todos los involucrados con el problema (aún sin no participan en el equipo responsable de su solución).
- Analizar el problema desde distintos ángulos.
- No juzgar las ideas de los demás.
- Buscar siempre soluciones preventivas, más que correctivas.
- Cuestionarse lo siguiente:
  - ¿Qué pasará si elimino lo siguiente....?
  - ¿Qué pasará si hacemos lo contrario de lo actual.....?
  - ¿Lo que nos sucede es normal o solo a veces?
  - ¿El problema tiene una parte constante y otra variable?
  - ¿Qué pasará si incrementamos (o reducimos) una variable.....?
  - ¿No se podrán combinar elementos?
  - ¿No se podrán unir elementos?
  - ¿No puede haber cambios en el orden del proceso?
  - ¿Puede haber una solución "a prueba de tontos"?
  - ¿Se puede usar la solución de otro problema a este?
  - ¿Reciclar?

## I.- PARA IDENTIFICAR Y SELECCIONAR LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION

### 1. Generar una lista de posibles soluciones.

- Si es necesario desarrolle una "Tormenta de ideas" sobre potenciales soluciones.
- Tenga presente la definición del problema.
- Trate de ser creativo.
- Analice las soluciones posibles desde diferentes perspectivas.

### 2. Revise la lista de ideas para clarificarlas o combinarlas.

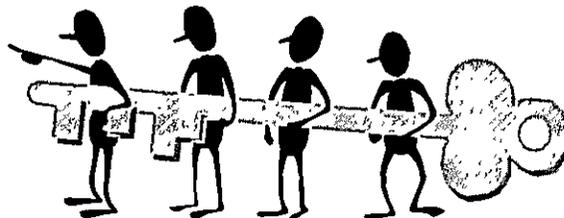
- Discuta cualquier pregunta sobre el significado de una sugerencia.
- Sume o expanda ideas.
- Combine sugerencias similares.

### 3. Evalúe las soluciones propuestas.

- Evalúe las soluciones propuestas según los siguientes criterios:
  - ¿Está la implementación de la solución dentro del área de control del grupo?
  - ¿Satisface la solución propuesta los requerimientos planteados por el objetivo?
  - ¿Están los recursos necesarios disponibles para ser utilizados por el grupo?
  - ¿Es adecuada la relación costo-beneficio de la solución planteada?
  - ¿Es aceptable el tiempo que llevará implementar la solución?
  - ¿Se podrá vencer la resistencia al cambio?

### 4. Seleccione la mejor solución posible para resolver el problema y prevenir su ocurrencia futura.

- Seleccione una solución en la que estén de acuerdo todos los miembros del equipo.
- Escriba claramente un resumen de la solución seleccionada.



**Lo que es sumamente importante es el implantar cada posible solución por separado y así poder medir su efecto individual. Si implantamos todas las posibles soluciones al mismo tiempo, nunca sabremos cuál fue la mejor solución, no conoceremos la relación cuantitativa entre la causa y el efecto y por lo tanto, no podremos controlar las variables o factores para optimizar el resultado.**

Debe resultar obvio que si se implantan todas las soluciones a la vez, el efecto total y final será definitivamente positivo, independientemente, de que algunas de las soluciones no tengan efecto alguno. Estaríamos invirtiendo recursos innecesarios y tiempo en soluciones inertes.

**En conclusión, es importante un programa para implantar las posibles soluciones (individualmente y combinadas) para analizar el efecto de cada una de ellas en la realidad y así determinar las mejores soluciones a implantar.**

## **II.- DESARROLLAR UN PLAN DE ACCION**

El éxito de un esfuerzo de mejoramiento continuo, descansa en gran medida en el esfuerzo de implementación. El primer paso para poner una solución en movimiento es el desarrollo de un claro y específico plan de acción.

Saltar este paso y avanzar directamente hacia la implementación de las soluciones propuestas, generalmente toma más tiempo en el mediano plazo.

### **Acciones clave:**

- Liste paso a paso todas las acciones o tareas necesarias para implementar la solución seleccionada.
- Desdoble las acciones complejas en pasos o fases.
- Asigne una responsabilidad PERSONAL a cada acción o tarea.
- Prepare una grafica de seguimiento, especificando controles del avance y fechas de terminación.
- Identifique como se medirá si la tarea ha sido completada según lo planificado.

### **Puntos a evitar:**

- Dejar una tarea sin un responsable para desarrollarla.
- Fallar en la planificación del entrenamiento requerido.
- No ser realista acerca del tiempo requerido.
- Desviarse hacia soluciones momentáneas en lugar de soluciones definitivas.
- Fallar en planificar los pasos para conseguir el compromiso de aquellas personas que se verán afectadas por el cambio.
- No integrar al cronograma de este proyecto los requerimientos de otros proyectos y trabajos.
- No planificar la recolección de datos sobre los resultados.

### **Puntos a recordar:**

- Asegurarse que está suficientemente claro cuales son los resultados esperados para cada tarea.
- Identificar las barreras y dificultades potenciales del plan y desarrollar estrategias para evitarlas.

- Planificar las fechas para controlar los progresos.
- Registrar y publicar los acuerdos respecto de ¿QUE? será hecho, ¿QUIEN lo hará? ¿CUANDO estará hecho?.
- Recordar identificar como se medirá:
  - Si la tarea ha sido exitosamente realizada.
  - Los efectos de la solución sobre el problema.

### 5.6.5 IMPLANTACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO.

La Implantación de la soluciones se lleva a cabo de manera ordenada y controlada y se **requiere de un sistema que permita la medición y registro de los resultados obtenidos a lo largo de este paso y como siempre, debemos basarnos en los hechos.**

Una vez desarrollado el plan de acción, estamos en condiciones de comenzar con su implementación. Esta etapa debería ser muy sencilla después del cuidadoso análisis y planificación que el equipo ha realizado hasta aquí, sin embargo debe recordarse que el objetivo de esta fase del proceso es cumplir meticulosamente con el plan que se ha desarrollado.

#### ACCIONES CLAVE

##### 1. Revise el plan.

- Este seguro que todos entienden claramente que es lo que se va a hacer, quien lo hará y cuando estará hecho.

##### 2. Verifique y controle para estar seguro si se ha preparado un proceso para:

- Educación y entrenamiento si es necesario.
- Conseguir el compromiso de los que están involucrados.
- Tener disponibles los recursos requeridos.
- Controlar si las acciones planificadas fueron exitosamente realizadas.

##### 3. Si es posible, desarrolle primero una prueba piloto.

##### 4. Verifique que el plan de acción fue seguido de acuerdo a lo comprometido.

- Revisar los pasos que se están desarrollando y compararlos con lo planificado.
- Tomar las acciones correctivas necesarias.

##### 5. Haga todos los análisis necesarios para dar soporte a la implementación de la solución.

- Aplique el método de solución de problemas para eliminar todos los obstáculos que puedan surgir.
- Planifique para combatir cualquier efecto secundario imprevisto.

##### 6. Mantenga registros de las acciones realizadas y los resultados obtenidos.



**Teniendo como referencia la situación anterior a la aplicación de las soluciones, se puede hacer una comparación contra los resultados actuales** y así confirmar la efectividad de cada una de las soluciones aplicadas, ya sea en forma individual o combinada.

**Es importante en este paso, el resumen de todos los beneficios que la solución otorga, ya sean estos, beneficios tangibles, intangibles o secundarios.**

### **5.6.6 VERIFICACION Y VALIDACION DE RESULTADOS**

Esta etapa en el proceso de resolución de problemas constituye la "hora de la verdad" para los miembros del equipo, ya que es el momento de analizar los datos relevados para ver si la solución implementada resolvió en realidad el problema y más aún, si el objetivo propuesto fue alcanzado.

**Si este paso no se ejecuta, el problema (supuestamente resuelto), puede volver a repetirse una y otra vez.**

El aspecto más importante de esta etapa es la posibilidad de aprender más sobre el problema y los efectos que la solución tuvo. El equipo debe centrarse en examinar los datos, comparar los resultados previos y posteriores a la implementación de la solución y analizar cuidadosamente por qué los resultados esperados fueron o no fueron alcanzados.

**"AQUELLOS QUE NO PUEDEN APRENDER DEL PASADO ESTAN CONDENADOS A REPETIRLO"**

**JORGE SANTAYANA.**

#### **ACCIONES CLAVE**

- 1. Compare los datos obtenidos** con los datos levantados antes que la solución fuera implementada.
  - Utilice el mismo procedimiento de medición para que la comparación no sea cuestionable.
  
- 2. Haga notar cualquier efecto**, bueno o malo.
  
- 3. Transforme los resultados** a costos de no calidad evitados.
  - Reducción de costo - Costo de implementación = Costo de no calidad evitado
  
- 4. Analice los resultados**
  - ¿Cumplimos con los objetivos planteados?
  - ¿Estuvimos atacando las causas raíz?
  - ¿Implementamos el plan exitosamente?
  - ¿Que efectos no previstos encontramos?
  - ¿Por qué nuestras soluciones alcanzaron los resultados registrados?

**5. Si los objetivos fueron alcanzados:**

- Prepare un informe final que incluya una evaluación económica anualizada según lo indicado en el punto 3.
- Modifique la norma o procedimiento respectivo.
- Prepare una presentación formal para el comité de dirección que autorizó el proyecto. .
- Prepare una carpeta con todos los antecedentes del trabajo del equipo.
- Retroalimente la información a todos los que participaron directa e indirectamente y a todos los que puedan estar interesados en el tema.

**6. Si los resultados muestran que la solución seleccionada no resolvió el problema, vuelva a repetir el proceso.**

- Re-analice las causas organizadas en el diagrama de Pareto.
- Seleccione nuevas soluciones o modifique las anteriores.
- Repita los siguientes pasos del proceso.
- Si el equipo encuentra que el problema ha sido mal seleccionado y que está fuera de su alcance para llegar a soluciones satisfactorias, se procederá a cerrar el grupo y preparar un Informe detallado para presentar al comité directivo.

**Puntos a evitar:**

- Asumir rápidamente que si los resultados no fueron alcanzados, la razón fue una pobre solución.
- Fallar en estimar los resultados en términos económicos.
- Fallar en mostrar los resultados usando gráficos y tablas
- Llegar a conclusiones falsas basándose en datos inadecuados.

**Puntos a recordar:**

- Si no se lograron los resultados, establezca:
  - ¿Fue el plan de acción desarrollado como estaba establecido?
  - ¿Fue el plan de acción adecuado?
  - ¿Fueron las soluciones seleccionadas adecuadas? .
  - ¿Se determino erróneamente la causa raíz?
- Recuerde que es muy importante aprender más sobre el problema y la efectividad de la solución.

Esta etapa incluye un cuidadoso análisis e interpretación de los resultados obtenidos.



### 5.6.7 ESTANDARIZACION Y CONTROL DEL PROCESO.

Una vez que se han detectado las relaciones entre las variables y sus efectos, **se requiere de un control que permita la estabilización de la nueva situación e impida la reincidencia de los problemas.**

**Es común, que los problemas solucionados en un determinado tiempo y por un grupo de personas, reincidan si el personal cambia.** Esto se debe a que no se han aplicado los "candados" necesarios para garantizar que independientemente del factor humano, el proceso es estable y consistente. **Es necesario entonces dedicar un tiempo a la estandarización y control permanente de la solución.**

Primero.- Se deben establecer los parámetros que rigen la nueva situación, **es decir, se debe normalizar la situación mejorada a través de la estandarización de los procesos, sus parámetros y sus procedimientos.**

- Determinar las variables de control.**
- Señalar la fecha de la próxima revisión.**

- Obtener el acuerdo con las áreas involucradas.**
- Obtener la aprobación de los superiores.**
- Codificar dichos estándares.**
- Respetar los lineamientos oficiales de la organización respecto al establecimiento y revisión de estándares.**

**Segundo.- Es importante el establecimiento de sistemas de control,** que permitan monitorear y detectar cualquier situación anormal dentro del nuevo contexto. Los medios de control deben ser indicadores que contribuyen al establecimiento de acciones dirigidas a un enfoque preventivo más que correctivo.

**Tercero.- Se deben difundir los nuevos estándares y sistemas de control** entre todos los que se considere necesarios.

- Realizar presentaciones públicas de las mejoras y los nuevos estándares.**
- Realizar la capacitación y entrenamiento necesarios.**
- Transmitir los nuevos estándares a procesos similares, o áreas con problemáticas parecidas.**

**Cuarto.- Monitorear continuamente la nueva situación.** En caso de encontrar situaciones anormales, se inicia el ciclo de mejoramiento de nuevo (paso 1.)

### 5.6.8 INFORME DE RESULTADOS.

Este es el último paso del proceso y es de suma importancia, ya que los responsables de la solución de problema, le dedican tiempo a **reflexionar sobre el trabajo realizado, refuerzan su conciencia de mejoramiento** (hay mucho por hacer todavía) **y definen un nuevo reto de mejoramiento.**

En general **es importante** realizar lo siguiente:

- 1- Una **reflexión y consideración de todo el trabajo de solución** que se llevo a cabo. Incluyendo los siguientes:

- Comparación entre la situación anterior y la nueva.**
- Métodos y técnicas utilizadas**
- Innovaciones en el uso de las técnicas y métodos utilizados**
- Razones de haber o no cumplido** con el calendario inicial
- Problemas** a los que se tuvo que enfrentar
- Beneficios cuantitativos y cualitativos** del trabajo realizado
- Relaciones importantes entre causas y efectos.**
- Estándares, innovaciones, etc..**
- Recomendaciones para el futuro** , etc..

2.- **Elaborar el resumen de la actividad de mejoramiento concluida.** Así se cumple el objetivo de **registrar y documentar el caso para que sea utilizado para fines de estandarización, control, capacitación y entrenamiento.** Toda aquella experiencia acumulada durante el proceso de solución queda plasmada en papel.

3- **La suma de los problemas restantes.** Estos incluyen **aquellos problemas que se descubrieron a lo largo del proceso de solución de un problema más los ya existentes.** Es importante **anotarlos para el seguimiento y conciencia de los problemas** que se deben solucionar. Son nuevos retos para los solucionadores de problemas y abren el camino para el desarrollo de nuevas tecnologías e investigación. Es un paso fundamental para la continuidad de las actividades de mejora.

Sobre todo, da pie a que **se genere el hábito de solucionar problemas, un hábito que con la práctica se convierte en una fuerza y ventaja comparativa del individuo y la organización.**

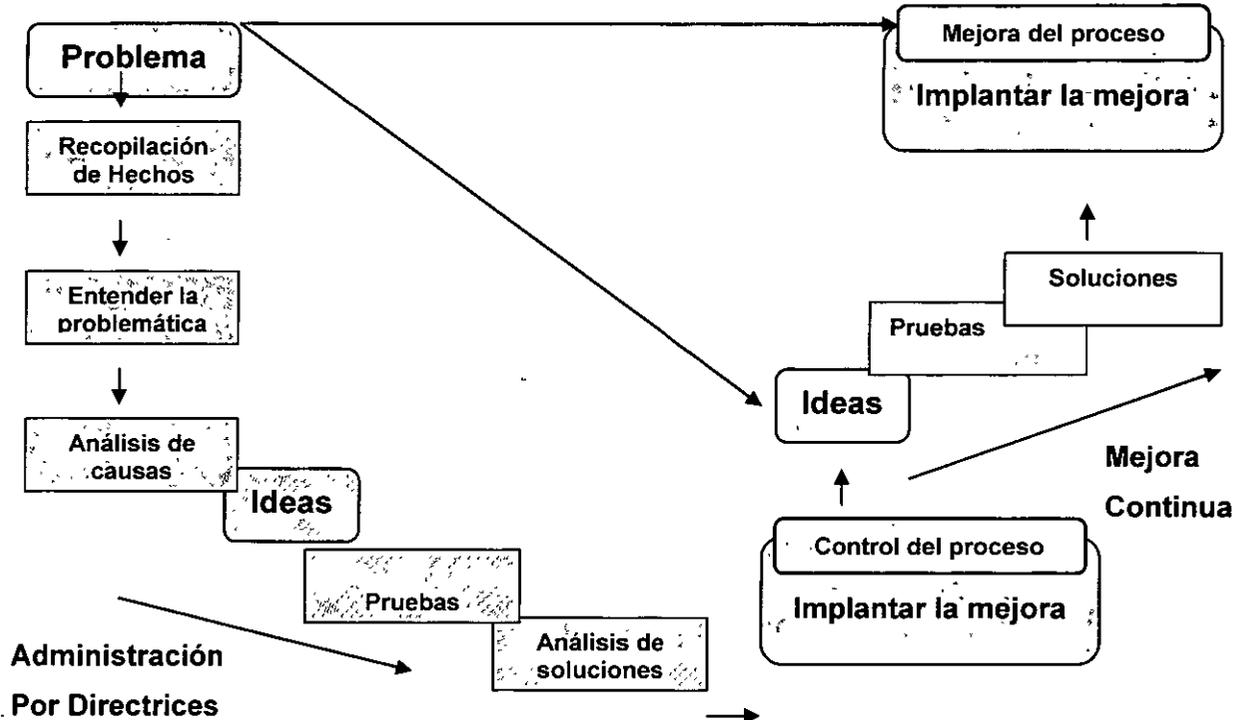
4.- **Para cerrar el Ciclo de Control (Planear, Hacer, Verificar y Actuar - PDCA) y asegurar la continuidad en el proceso de mejoras,** es necesario regresar al primer paso de Identificación del Problema e iniciar un nuevo proceso de solución de un problema.

### **Mandamientos de un buen solucionador de problemas.**

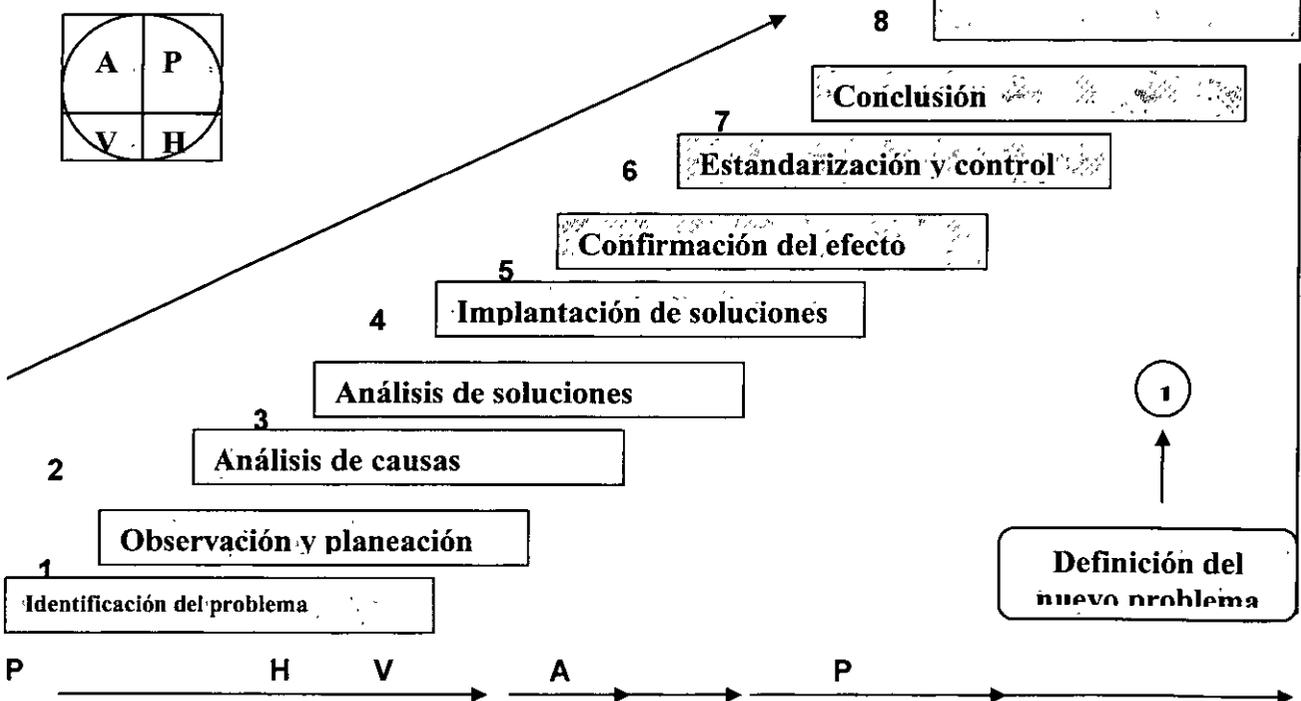
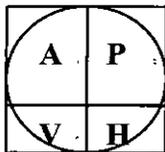
1. **Es mentira decir que no existen los problemas.** Los problemas existen en todos lados y se deben buscar activamente.
2. **Basarse en hechos y datos, nunca en las suposiciones.** Hay que observar cuidadosamente las áreas de trabajo y encontrar los hechos. Las decisiones de "escritorio" no sirven.
3. **Sin herramientas no se puede ganar.** Hay que estudiar y aplicar eficientemente las herramientas básicas del control de la calidad.
4. **La habilidad es muy importante.** Es necesario especializarse y mejorar las habilidades técnicas referentes a nuestro trabajo. Hay que estudiar y practicar nuevos métodos, tecnologías y formas.
5. **No se puede mejorar todo a la vez.** Hay que avanzar en forma estable y disciplinada a través de los pasos del proceso de solución de problemas.
6. **No deslumbrarse con soluciones mágicas y atractivas.** Es vital que se realice un análisis de causas riguroso y profundo, y solamente se tome acciones sobre las causas plenamente comprobadas.
7. **Las computadoras son útiles, pero no son creativas, ni generan ideas.** Hay que ejercitar la creatividad, originalidad y capacidad de innovación.
8. **Sin un acercamiento racional, las acciones no avanzarán.** Es importante avanzar con un enfoque de calidad y mejoramiento.

9. **No se permite ser un observador y esperar que los subordinados hagan todo.** Uno es el primero que debe enfrentar las dificultades y mejorar las áreas de oportunidad.
10. **Nunca hay que darse por vencido.** Si la solución de problemas fuese tan sencillo, todos lo estarían haciendo. Hay que luchar con constancia y perseverancia.

**METODO PARA SOLUCIONAR Y MEJORAR SITUACIONES**



**METODO GENERAL DE SOLUCION DE PROBLEMAS**



## 5.7.0 HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA EL MEJORA CONTINUA.

Breve descripción de las Herramientas Básicas para el Mejoramiento Continuo:

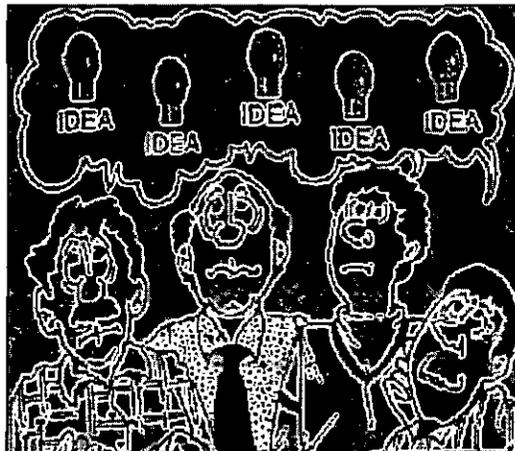
Estas notas pretenden dar una mínima definición de las Herramientas Básicas dejando en algunos casos su profundización para una posterior oportunidad.

1. **Tormenta de ideas:** Genera un gran número de ideas sobre causas, soluciones / elementos, factores, etc.;
- 2.- **Lista de Verificación ó Registro:** Se utiliza para reunir datos de una o más muestras;
3. **Diagrama de Causa-Efecto:** Identifica y ordena (según distintos ítems) las causas específicas de un problema o situación;
4. **Diagrama de Pareto:** Muestra la importancia relativa de un conjunto de elementos para priorizar;
5. **Diagrama de flujo:** Visualiza los pasos etapas u operaciones de un proceso actual o ideal;
6. **Diagrama de Dispersión:** Permite observar el grado de relación entre dos variables;
7. **Histograma:** Permite observar la variabilidad, distribución y frecuencia de una serie de datos;
8. **Gráficas de Control:** Muestran visualmente tendencias, proporciones, relaciones, etc., de conjuntos de datos, ya sea en el tiempo o correlacionados y principalmente analizar el comportamiento de la variación de cualquier proceso.

### 5.7.1 TORMENTA DE IDEAS.

La tormenta de ideas es una técnica que podrá usar para:

- **"Recolectar"** inicialmente la **información disponible** antes del análisis de un problema (Uso informativo);
- **Identificar las causas posibles** del problema (Análisis);
- **"Promover"** la **creatividad para producir ideas** nuevas, útiles y originales sobre un tema seleccionado (Uso creativo).



**Procedimiento****1. Definir el tema a tratar o investigar:**

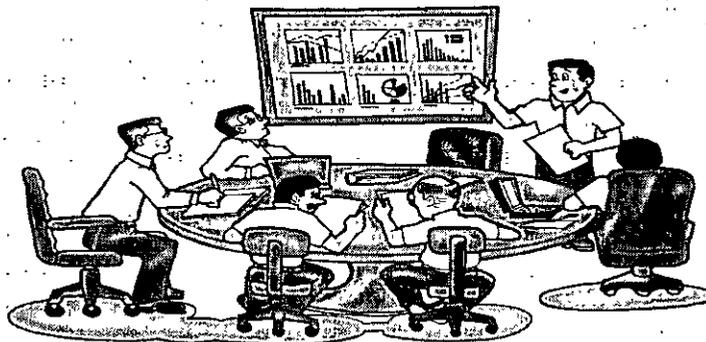
Ejemplo: nuestro tiempo de admisión de pacientes es de 90 minutos. De este problema urge la pregunta: ¿Cómo disminuir el tiempo de admisión de pacientes?

**2. Deben ser convocadas las personas directa o indirectamente involucradas** en el problema. La participación de las personas relacionadas con el problema enriquece el análisis y promueve el compromiso futuro de las mismas personas con las resoluciones que se tomen. **Evite los ruidos que se generan si solo participa una parte de las personas involucradas con el tema o problema.** Por ejemplo para el análisis de un problema de servicios podría participar personal de mantenimiento, limpieza, cocina, seguridad, relaciones públicas, etc. Recuerde que el número ideal de personas para un efectivo trabajo grupal es de 4 a 7. Si son más organice otra reunión.

**3. No existen jerarquías durante la actividad**

**4. Una vez presentada la pregunta, expresar opiniones o información,** respetando las siguientes reglas:

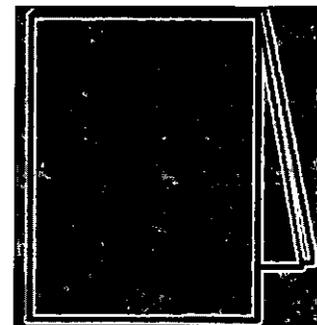
- **Toda idea es buena.** La única idea tonta es la que no se dice.
- **No debe haber censura propia ni ajena,** ni directa ni indirecta.
- **Las ideas deben expresarse con pocas palabras,** en forma breve y no desarrollada.,
- **No importa qué idea sea la más importante,** ni el orden de importancia en que se digan.
- **No debe sintetizarse las ideas que tienen algo de distinto,** ni dejarse de decir alguna porque haya otra parecida.



**5. En los grupos de mejoramiento continuo expresar solamente "causas" del problema a analizar.**

**6. Deben anotarse todas las ideas de cada participante a la vista de todos en un pizarrón, en un papel o en un rotafolio:**

- Hágalo en forma resumida y ordenada.
- Cuide que tengan la claridad suficiente pero trate de escribirlas tal cual se las formula el participante.
- No tape unas ideas con los papeles de las otras, sino que ponga un papel al lado del otro.



**7. Hablar de a uno por vez en forma ordenada.** Cuando no se tienen ideas nuevas decir "paso".

**8. Se termina cuando todos dicen "paso".**

TORMENTA DE CAUSAS				
AREA SECTOR: _____ _____		O DIA	MES	AÑO
COMPONENTES DEL GRUPO: _____ _____ _____				
PROBLEMA	O	TEMA	A	ANALIZAR:
_____				
_____				
_____				
_____				
Nº	CAUSAS	CLASIFICACION DE CRITERIOS		
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
FECHA	DE	FINALIZACION	ANALISIS:	
_____				
CONFORMIDAD	PARTICIPANTES	DEL	GRUPO:	
_____				
_____				
_____				

### 5.7.2 LISTA DE VERIFICACIÓN Ó REGISTRO.

Sirve para recolectar información (datos) de una variable aislada o correlacionada con otra, en el puesto de trabajo. Se debe diseñar un formulario fácil y claro de usar.

- Debe tener encabezados, columnas y renglones claramente marcados;

- Tener en cuenta el origen de los datos y la forma en que se va a medir para ordenar las filas y columnas;
- Prever suficiente espacio para registrar los datos. Ejemplo:

PLANTILLA DE RECOLECCIÓN DE DATOS												
SECTOR: TERM						FECHA:						
2						14.03.06						
TURNO: 1						MÁQUINA						
INSPECTOR: PÉREZ						PMC1						
(1107)						VARIABLE						
						PASO						
VALOR												SUBTOTAL
0.005"												0
0.0045"												0
0.004"												0
0.0035"	X											1
0.003"												0
0.0025"	X											1
0.002"	X	X										2
0.0015"	X	X	X									3
0.001"	X	X	X	X								4
0.0005"	X	X	X	X	X	X	X	X				8
0.000"	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		11
-0.0005	X	X	X	X	X	X						6
-0.001	X	X	X	X								4
-0.0015	X	X										2
-0.002	X											1
-0.0025												0
-0.003												0
-0.0035												0
-0.004												0
-0.0045												0
-0.005												0
												43

- Definir qué parte de los datos recabar y durante qué período de tiempo se hará.
- Si los datos a recabar no son homogéneos, agrupar la información por turno, persona, proceso, equipo, etc., para poder analizar el problema.
- Garantizar que las personas que registrarán los datos estén capacitadas, sean confiables y que dispongan del tiempo necesario para hacerla.
- La información a recabar puede ya estar registrada en informes, diarios de inspección, etc. Recorra primero a lo existente.
- Si se detecta algo de importancia especial anote todos los datos de referencia: quién lo hizo, cuándo, turno, horario, máquina, etc.

INSPECCION		
		<i>Fecha insp.:</i> 97-V-10
<i>Lugar:</i>	Baño 1	<i>Nombre insp:</i> Ricardo H.
<i>Proceso:</i>	Insp. de fallas	<i>Gerencia:</i> RR.HH
<i>tipo de defecto</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total</i>
Papel tirado I		
Papel tirado II		
Lavabo sucio		
Instalaciones.		
Otros		
Vo.Bo.		

Fig.1.1 Checksheet para Control de Elementos Defectuosos.

DISTRIBUCION DEL: Tiempo para elaborar oficio A.		
<i>Dirección:</i>	DGAIC	<i>Fecha:</i> 97 V-10
<i>No. Documentos:</i>	n = 50	
<i>Tiempo min.</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total</i>
2.30 a 2.31	12	2
2.31 a 2.32	12345	5
2.32 a 2.33	1234567890	10
2.33 a 2.34	123456789012345	15
2.34 a 2.35	1234567890	10
2.35 a 2.36	12345	5
2.36 a 2.37	12	2
2.37 a 2.38	1	1
	<i>Total</i>	50

Fig. 1.2 Checksheet para Analizar una Distribución (de un proceso u operación).

## Cómo recabar datos

### 1) Poseer objetivos claramente definidos

Antes de recabar datos, es importante determinar qué es lo que se hará con ellos.

### 2) ¿Cuál es el propósito?

Definir qué tipo de comparación, gráficos o cálculos se realizarán con los datos.

### 3) ¿Resultan confiables las mediciones?

Aunque las muestras hayan sido tomadas adecuadamente, se arribará a conclusiones erróneas si la medición en sí no es confiable.

### 4) Hallazgo de caminos correctos para el registro de datos.

Al reunir datos, es importante ordenarlos cuidadosamente para facilitar su posterior procesamiento. Se debe dejar clara constancia del origen de los datos.

A menudo, se logra información de poca utilidad, a pesar de haberse pasado una semana recolectando datos sobre características de calidad, porque se omitió registrar el día de la semana en que fue recolectado el dato, qué equipos se usaron para el proceso, quiénes fueron los trabajadores, de qué lote de material o medicamentos se trataba, etc.

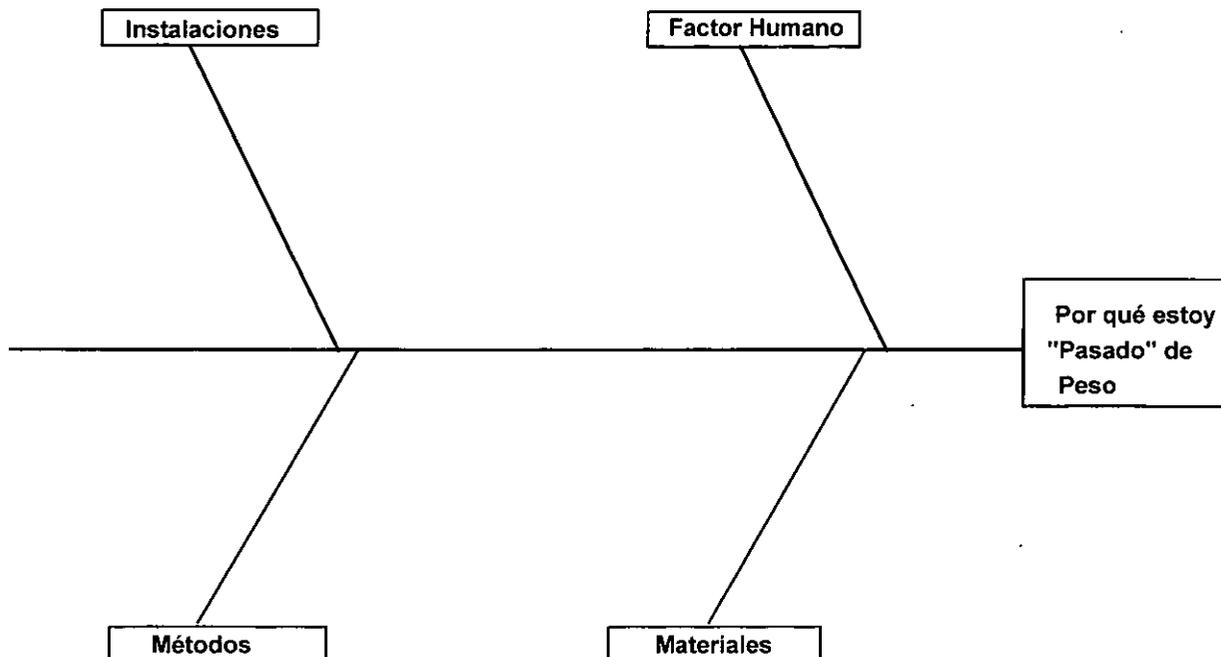
### 5.7.3 DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO.

El diagrama de causa-efecto es una técnica para analizar y expresar gráficamente la cadena de relaciones de causa y efecto en el tema ó problema que se analiza. Por la forma de su diseño se le llama también "diagrama espina de pescado". Se aplica como esquema ordenador de las causas de un problema surgidas de una tormenta de ideas.

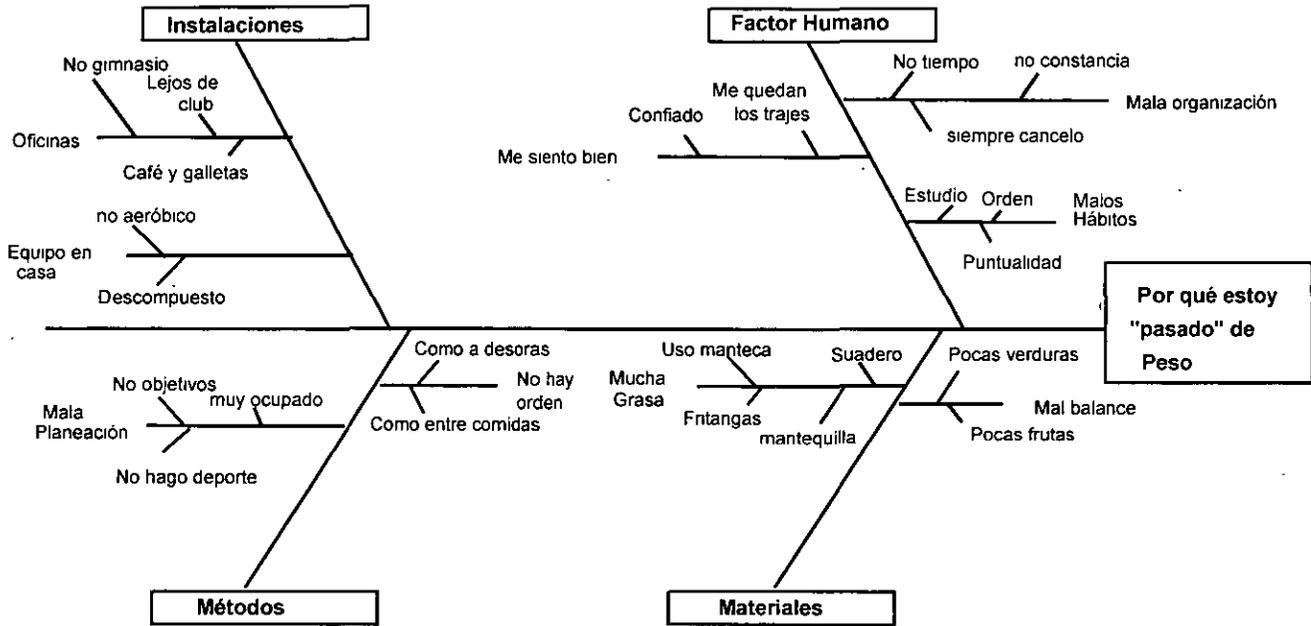
#### Procedimiento:

1. **Dibuje una flecha con su punta hacia la derecha**, colocando en dicho extremo un recuadro donde escribirá, en forma breve, el problema que está analizando.
2. **Determine las categorías principales en que puedan agruparse las causas** del efecto en estudio. En general se escogen las grandes causas de los problemas de trabajo en las organizaciones. El creador de la técnica, Kaoru Ishikawa, encontró que los problemas en las empresas se originan comúnmente por cinco ó seis grandes grupos de causas, que llamo las cinco "M":

- I. Por los Materiales
- II. Por los Métodos ó procedimientos/gestión
- III. Por la Mano de obra ó factor humano
- IV. Por las instalaciones, equipos ó Máquinas
- V. Por el Medio Ambiente (opcional)
- VI. Por Mediciones (opcional)

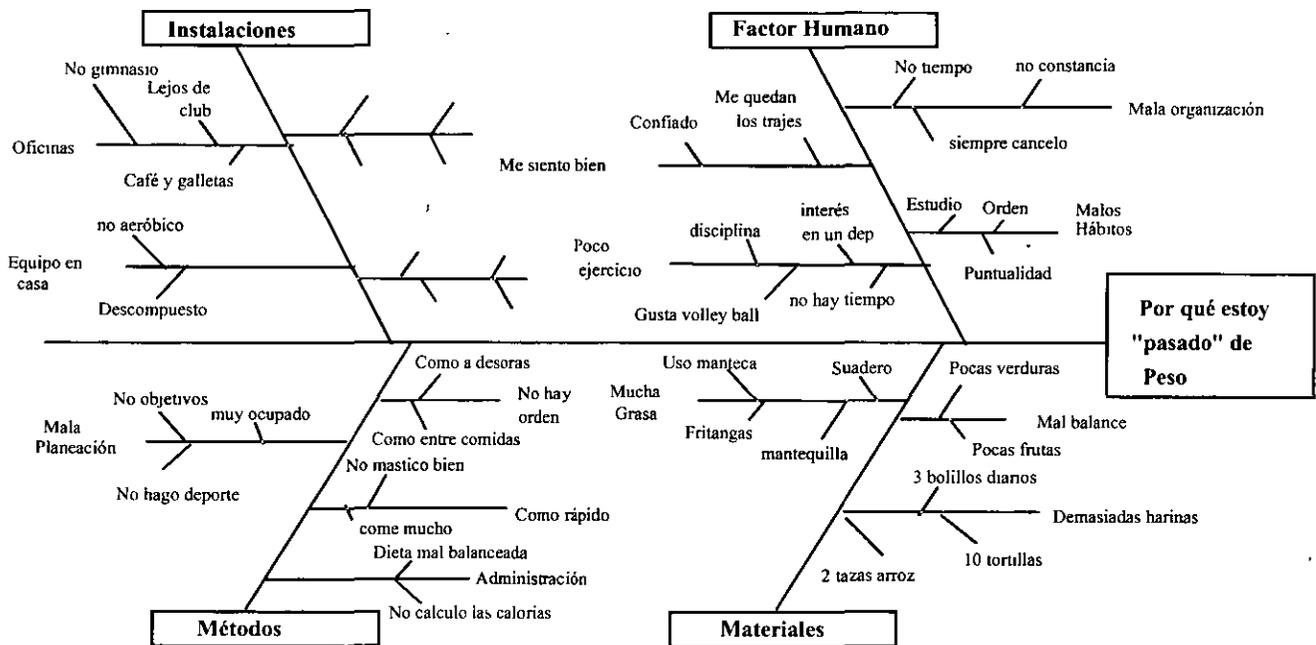


**3. Ordene los resultados de la tormenta de ideas según estos grupos de causas.**



**4. Divida en subgrupos las causas ya clasificadas dentro de cada uno de los Grandes Grupos, si el análisis del problema así lo requiere.**

**5. Pregúntese nuevamente ¿por qué? en cada una de las causas.** Hay que tratar de aumentar los niveles de preguntas, no quedarse en solo 1 ó 2, sino tratar de llegar hasta la causa raíz del problema (un promedio de cinco ¿Por qué?):



**6. Adopte alguna otra categoría de causas si las descritas no le resultaran suficientes ó útiles para el problema en cuestión.**

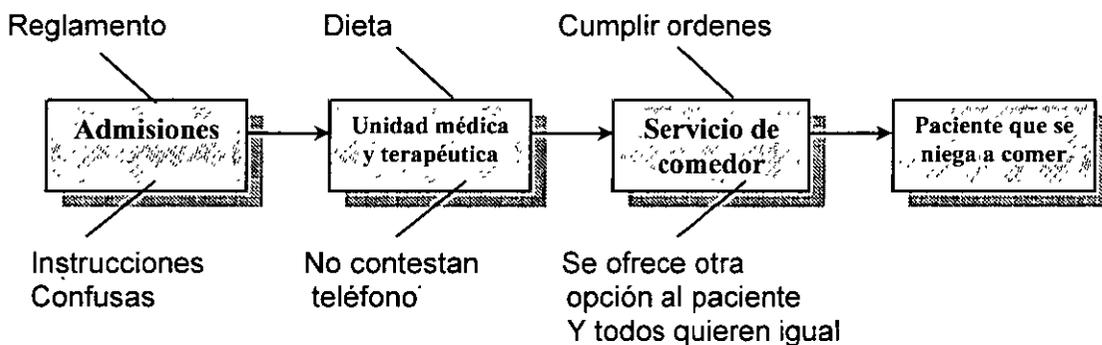
**7. Ponderar definiendo criterios de evaluación.**

Por ejemplo:

- Posibilidad de ocurrencia de cada causa
- Gravedad cuando ocurre (respecto al efecto)
- Costo de cada causa
- Calidad
- Seguridad

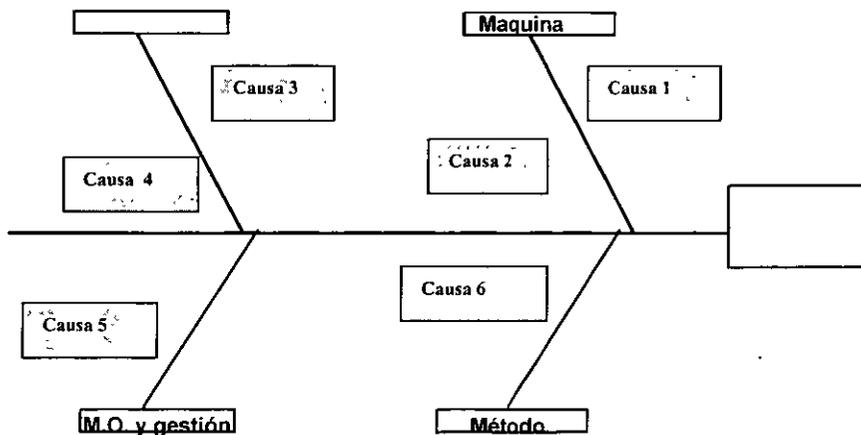
**8. Otra forma de realizar un diagrama de causa-efecto es graficando el proceso.** Para ello se debe colocar un cuadro con el problema a analizar. Luego, hacia la izquierda, dibujar cajas con cada paso importante del proceso. Posteriormente sacar flechas de cada parte del proceso por las causas correspondientes a dicha etapa.

Ejemplo de problema de un paciente que no le gusta el pollo y se niega a comer el guisado de pollo que le ofrecen en el comedor:

**PONDERACIÓN DE CAUSAS**

Una vez realizada una tormenta de ideas y un gráfico causa-efecto es necesario ponderar (dar peso) a las ideas o causas encontradas para determinar, según algunos criterios, cuales de ellas son las que más influyen en el problema que queremos resolver. Una vez realizado esto, se construye un diagrama de Pareto y luego un plan de acción.

Ejemplo de Ponderación de Causas de Tormenta de Ideas y/o causa-efecto



a) Establecer los criterios de evaluación y darles peso según la importancia que el grupo le asigne a cada criterio.

No.	CRITERIO	PESO
1	Gravedad si ocurriera	10
2	Frecuencia con la que ocurre	5
3	Seguridad	9
4	Facilidad de resolver	3
5	Calidad	7
6	Etc.	

**b) Preguntarse para cada causa, según cada criterio:**

Cuando me pasa la causa N° "X"

- >- ¿Es muy grave para el efecto que estamos analizando?
- >- ¿Se repite seguido? (frecuencia)
- >- ¿Provoca problemas de seguridad?
- >- ¿Es fácil de eliminar esta causa?
- >- ¿Provoca problemas de calidad en el cliente?

**c) Según la respuesta, asignarle a cada causa la siguiente calificación.**

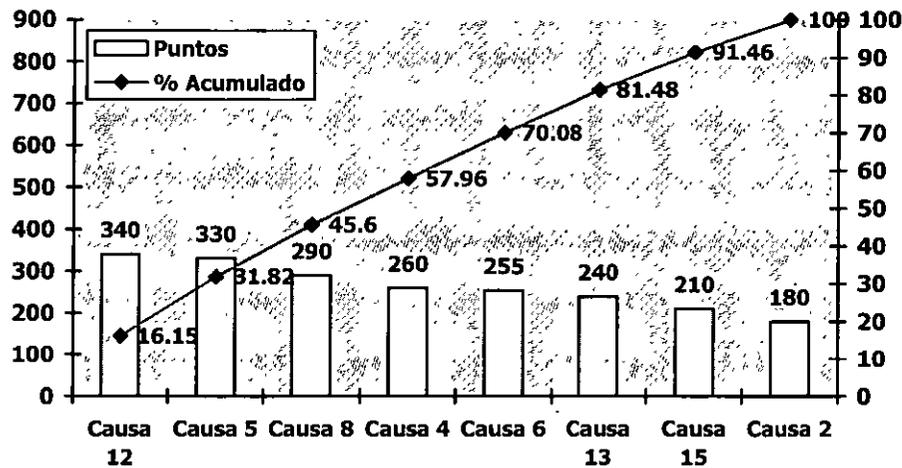
Muy/siempre	10
Más o menos	5
Poco o nada	0

Una vez calificada cada causa según cada criterio se debe completar el formulario que permite calcular el valor de cada causa.

		No. De Criterio										
No. de	1	2		3		4		5		(*)		
e	CAUSA	Calif.	Peso	Calif.	Peso	Calif.	Peso	Calif.	Peso	Calif.	Peso	Total
	1	10	10	10	5	10	9	5	3	5	7	290
	2	5	10	10	5	5	9	10	3	0	7	175
	3	5	10	5	5	5	9	5	3	0	7	135
	4	10	10	10	5	5	9	10	3	5	7	260
	5	10	10	10	5	10	9	5	3	10	7	325
	6	10	10	0	5	10	9	10	3	5	7	255

(\*) TOTAL = (Calif. X Peso) 1 + (Calif. X Peso) 2 + (Calif. X Peso) 3 + (Calif. X Peso) 4 + (Calif. X Peso) 5

## d) Unas veces ponderadas todas las causas, construir un Pareto de causas



## 5.7.4 DIAGRAMA DE PARETO.

La información disponible acerca de un tema o recolectada durante la Tormenta de Ideas/Causa Efecto, requiere ser valorada para posibilitar que el trabajo de análisis posterior sea productivo centrándose sobre los aspectos realmente prioritarios del problema.

**En todo análisis de problemas puede aplicarse en principio un criterio de 80-20: el 20% de las causas representan el 80% de los problemas.**

El diagrama de Pareto es un gráfico de barras ordenadas de mayor a menor que permite visualizar esta importancia relativa entre distintas causas, ideas, temas, etc. en análisis.

- Decidir cuál es el problema que va a investigar.
- Decidir qué información necesita del mismo:
- Definir cómo y en qué categorías clasificar, esta información.

Dejar siempre una categoría de "otros" para los factores que se presenten con poca frecuencia. No es recomendable que este rubro alcance un porcentaje elevado. Si fuera así habrá otras categorías.

- Utilizar una "Hoja de datos" para recopilar la información; con espacio suficiente para registrar totales y porcentajes.
- Calcular según el ejemplo siguiente:

QUEJA DEL CLIENTE	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULATIVA (1)	PORCENTAJE DEL TOTAL GENERAL (2)	PORCENTAJE ACUMULATIVO (3)
A. Baños sucios de mujeres.	44	44	36.7	36.7
B. Baños sucios de hombres.	28	72	23.3	60.0
C. Oficinas sin limpiar.	25	97	20.8	80.8
D. Actitud del personal.	10	107	8.3	89.1
E. Escaleras sucias.	5	112	4.2	93.3
F. Otros	8	120	6.7	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>		<b>100.0</b>	

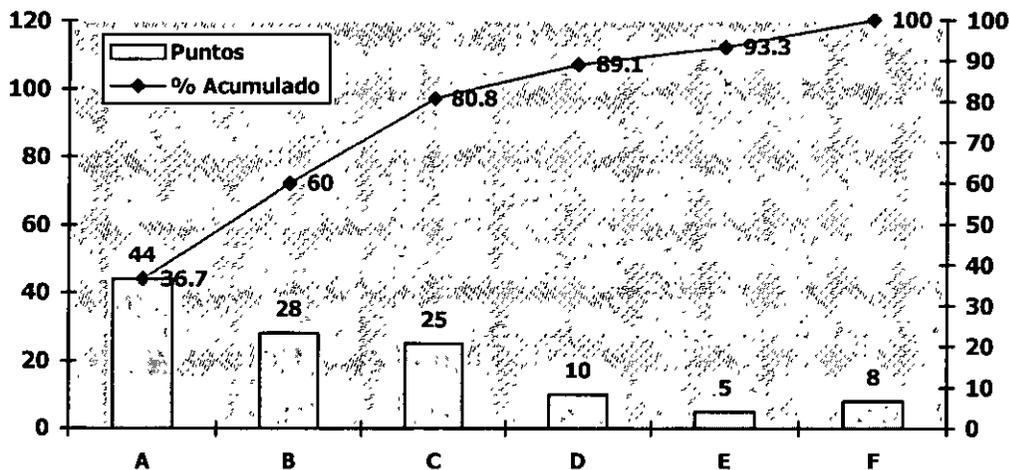
Ejemplos de cálculo para la Segunda fila (Baños sucios de hombres)

Columna (1)  $72 = 44 + 28$

Columna (2)  $23.3 = \frac{28 \times 100}{120}$

Columna (3)  $60\% = 36.7\% + 23.3\%$

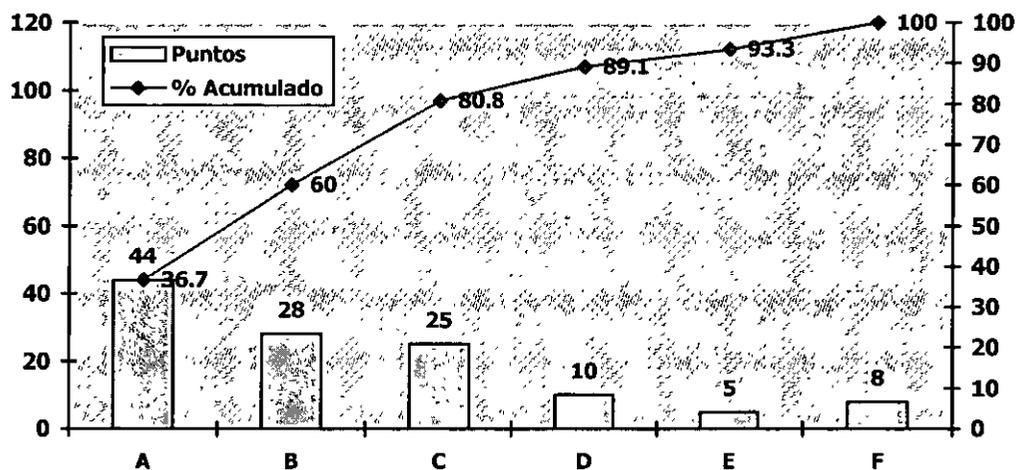
- **Dibujar 2 ejes verticales**, En el izquierdo colocar la cantidad de conceptos evaluados y en el derecho colocar los porcentajes de 0 a 100%.
- **En el eje horizontal señalar cada concepto graficado.**
- **Dibujar barras ordenando los datos en forma decreciente de izquierda a derecha.** (barras verdes del grafico)



- Realizar un gráfico de líneas con los porcentajes acumulados que se calcularon en el cuadro anterior (columna 3). Para ello, comenzando desde cero en el ángulo inferior izquierdo, dibujar una línea hacia el ángulo superior derecho de la primera barra hasta llegar al porcentaje correspondiente. Desde allí dibujar otra línea que represente el porcentaje de la segunda barra y así sucesivamente.
- Consigne los datos que crea convenientes como título o al pie del diagrama. Ejemplo: cantidades significativas, unidades, nombre de quien lo realiza, período, lugar.

El gráfico así construido se verá de la siguiente forma: (ver línea roja)

**Gráfica de Pareto "Quejas en el servicio de limpieza"**



- Puede usarse varios criterios de clasificación y construirse muchas clases de Diagrama de Pareto para captar la esencia del problema observándolo desde varios ángulos.
- No siempre el costo tiene que ser un criterio prioritario, pero si se puede asignar un valor monetario a la información, también deberá confeccionarse un diagrama de Pareto con un eje vertical que así lo indique.



### PLAN DE ACCION

Buscar las soluciones a las causas más importantes para lo cual se debe generar un plan de acción que contenga:

- ♦ QUÉ hacer para solucionar la causa
- ♦ QUIÉN será el responsable de ver que la acción se lleve a cabo
- ♦ CUÁNDO se espera que la acción sea terminada

No.	F. de programación 19-05-07 ACTIVIDAD	Fecha Finalización	Responsable
1	Elaborar e implementar examen de conducción para ingresos al puesto de chofer. Deberá pasar a este examen el personal actual	01-06-07	Pérez
2	Revisar el plan de mantenimiento para incrementar la frecuencia de inspección de gato y llanta de repuesto	25-05-07	Ayala
3	Actualizar mapas de posibles recorridos alternativos, de acuerdo al estado de las distintas rutas.	15-06-07	Romero
4	Buscar talleres que realicen un correcto alineado y balanceo de llantas	08-06-07	Guzmán
5	Realizar una inducción al personal de programación, para obtener una mejor visión de los procesos y del negocio.	29-06-07	Cáceres
6	Escribir instrucciones para cada automóvil, con el método más adecuado para el cambio de neumáticos.	22-06-07	Gómez

QUE?	COMO?	QUIEN?	CUANDO?	DONDE?
Presentaciones ecológicas Carteles	Divulgación escrita e intranet con temas alusivos al reciclaje	Cada integrante un cartel y/o presentación	24 al 28 de septiembre 2001	Planta química y planta farma. Correo electrónico y pizarrones interior farma, comedores y sanitarios
Capacitación de procedimientos	En carteles anexando parte de los procedimientos ya establecidos	Farma: Mayra P. Química: Alberto	26 de septiembre 2001	Pizarrones Planta Química y Planta Farma
Detección de desviaciones	Verificación visual y elaboración de reporte	Farma: Juan Carlos P. Química: Mayra	1 al 5 de octubre 2001	Farma: Trituradora P. Química: Almacén Temporal de Residuos
Guía de clasificación y recolección	Escrito en un procedimiento	Alberto y Mayra	25 de octubre 2001	Planta Química
P.F. Adecuar etiquetas del Comedor	a las de Planta Química	Brenda Mayra	4 de octubre 2001	Farma: Comedor P. Química: Toda la Planta
P.Q. Nuevas etiquetas	Con descripciones	Mayra	5 de octubre 2001	P. Química: Toda la Planta
P.Q. Diseñar nuevos envases	Con material reciclable	Mayra	15 de octubre 2001	P. Química: Toda la Planta
Diseñar carro recolector	Con material reciclable	Juan	16 de octubre 2001	Planta Química
Adquirir una compactadora	Programarla en las próximas inversiones	Ing. Julian	2002	Con un proveedor
Colocar tapas a los botes	Con material reciclable	Mayra	15 de octubre 2001	En los botes de Planta Química

**5.7.5 DIAGRAMA DE FLUJO.**

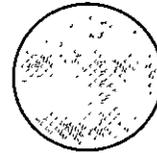
**"El diagrama de flujo es la representación gráfica de una secuencia que muestra todos los pasos (actividades u operaciones) de un proceso."**

Su uso aplicado en forma parcial posibilita:

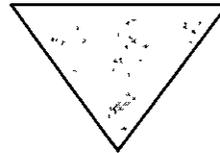
- **Identificar las operaciones de un proceso** y examinar como se relacionan entre sí.
- **Comparar las operaciones del proceso actual** con las del proceso que consideraría ideal.
- **Se aplica en cualquier área y para cualquier actividad:** elaboración de una factura, procesamiento de materiales, pasos necesarios para hacer una venta, manufactura de un producto, etc.

Para confeccionarlo se usan símbolos (ó bloques) convencionales fáciles de reconocer.

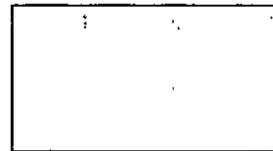
**Símbolo de inicio y fin de proceso.**



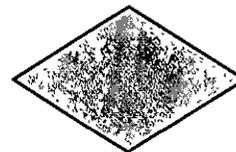
**Símbolo de estiba**

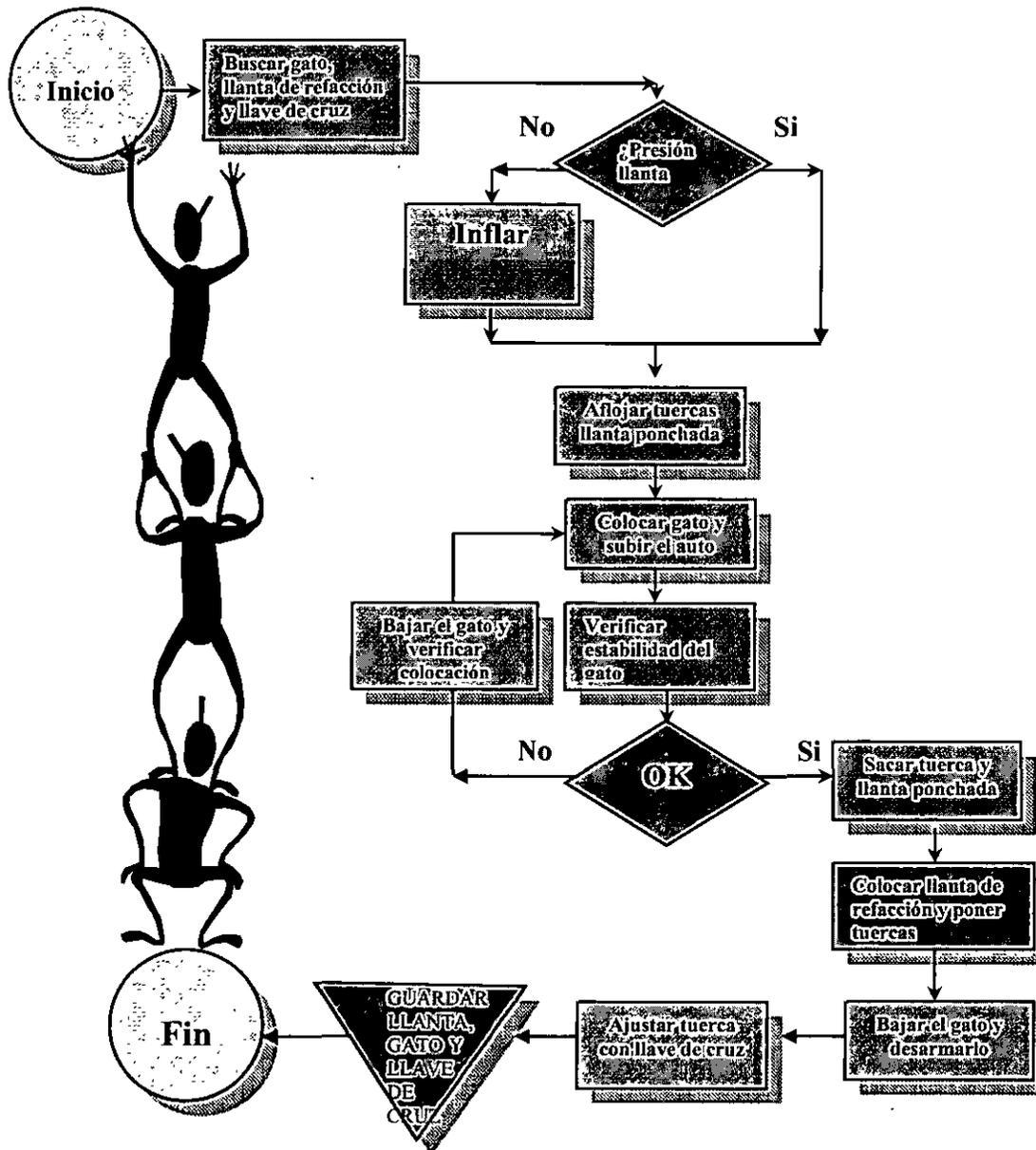


**Símbolo de operación.**



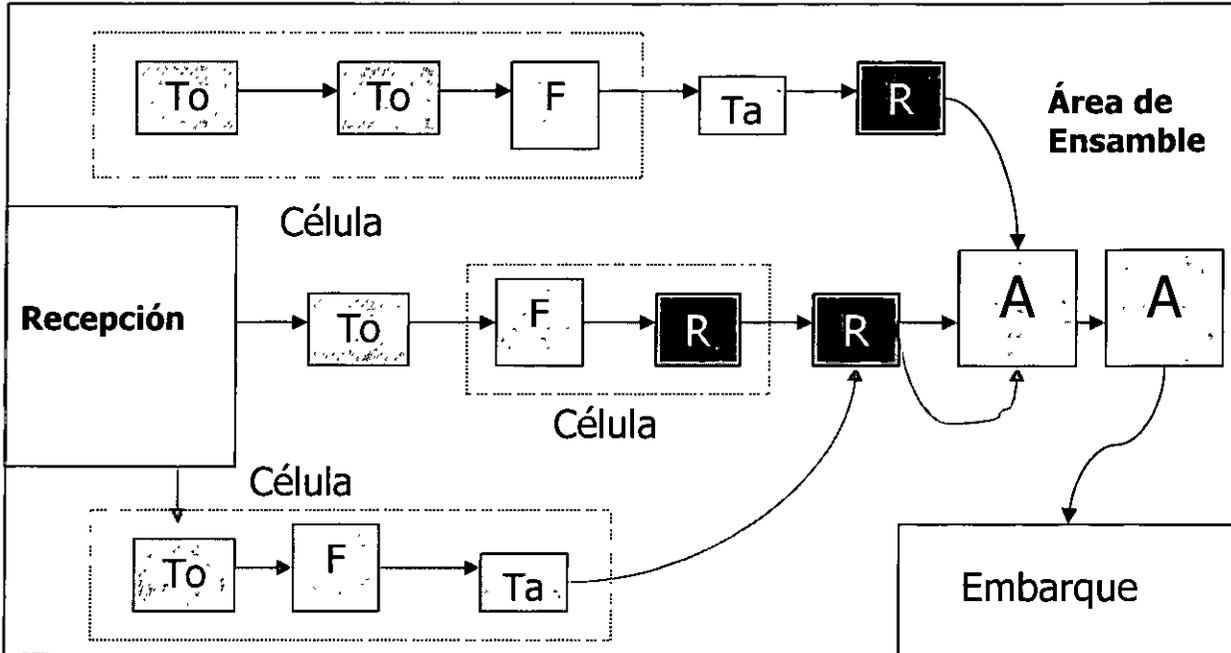
**Símbolo de decisión**



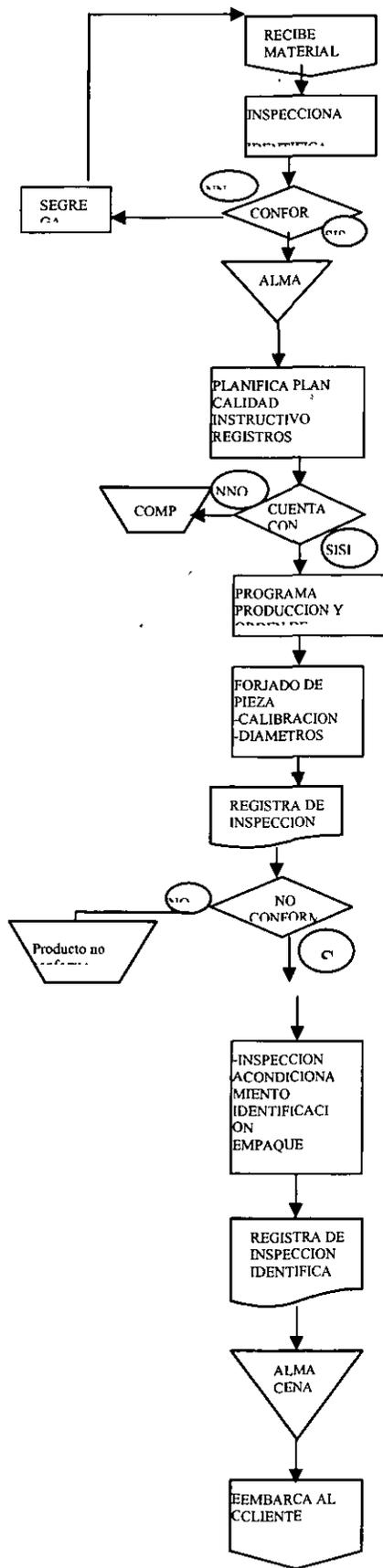


### Procedimiento.

- Listar la secuencia de operaciones que forman el proceso.
- Realizar el diagrama usando los símbolos o bloques convencionales vistos en la página anterior.
- Graficar un nuevo diagrama como proceso ideal.
- Comparar b) y e)
- Identificar las actividades críticas y las que no tienen valor agregado.
- Otra forma de representar un proceso es mediante un layout como lo muestra el siguiente ejemplo:



		<b>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO</b>	VIGENCIA 20 de Abril de 2006	REVISION 01
CLIENTE		NOMBRE DE LA PARTE		
AREA	DEPARTAMENTO	NUMERO DE LA PARTE: NOMBRE DEL PROCESO.		
DIAGRAMA DE FLUJO		PROCESO		TIEMPO
		PA SO	ACTIVIDADES	



1.- Recibe material solicitado al proveedor de acuerdo a especificaciones conforme a la orden de compra FR-AD-06-04

2.- Inspecciona, Identifica y Registra Resultados de de inspección recibo.

3.- Maneja, almacena y conserva el material

4.- Planifica la realización del producto y elabora el plan de calidad, instructivos de trabajo, registros de inspección y prueba y disponibilidad de recursos

5.- Elabora programa de Producción y Orden de Producción con las especificaciones y requisitos del Producto.

6.- Realizada el forjado de las piezas en la maquina inspeccionando por muestreo, calibración, diámetros, altura y largo

7.- Identifica el estado de Inspección de las piezas

8.- Elabora el Registro de Inspección y prueba de Forjado.

9.- Entrega al almacén para su inspección final de apariencia

10.- Empaca el material conforme a especificaciones.

11.- Elabora el Registro de Inspección Final e identifica el producto.

12.- Maneja, almacena y conserva los productos

13.- Empaca y embarca el producto al cliente.

ELABORÓ  CALIDAD	REVISÓ  PRODUCCION	APROBÓ  COMITE	COPIA CONTROLADA No. 1210	PÁGINA 178 de 190

### 5.7.6 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN.

#### DIAGRAMA DE DISPERSIÓN

#### DEFINICION:

EL DIAGRAMA DISPERSION ES UNA GRAFICA QUE REPRESENTA LA RELACION EXISTENTE ENTRE DOS VARIABLES DE UNA MISMA UNIDAD SENCILLA DE MUESTRA.

#### ¿PARA QUE SE EMPLEAN LAS GRAFICAS DE DISPERSIÓN?

ESTAS GRAFICAS SE UTILIZAN PARA EVALUAR LAS POSIBLES RELACIONES ENTRE DOS VARIABLES. A TRAVES DE ELLAS SE PUEDE CONOCER SI EXISTE UNA CORRELACION POSITIVA, NEGATIVA O INEXISTENTE. CON ELLAS SE PUEDE IDENTIFICAR LAS POSIBLES RAZONES PARA CUALQUIER PERDIDA O GANANCIA DE CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES.

CORRELACION POSITIVA ES CUANDO A UN INCREMENTO EN EL VALOR DE UNA VARIABLE CORRESPONDE UN INCREMENTO EN EL VALOR DE LA OTRA VARIABLE. .

CORRELACION NEGATIVA ES CUANDO AL AUMENTO EN EL VALOR DE UNA VARIABLE CORRESPONDE AL DECREMENTO EN EL VALOR DE LA OTRA.

---

ESTAS GRAFICAS TAMBIEN NOS AYUDAN A ENTENDER LA RELACION QUE PUEDE EXISTIR ENTRE LAS CAUSAS Y EL EFECTO O ENTRE CAUSA Y CAUSA O ENTRE EFECTO Y EFECTO.

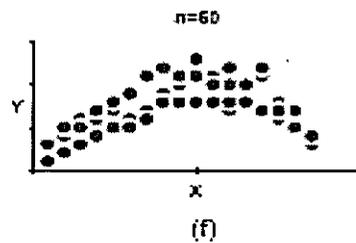
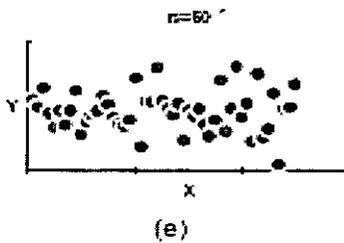
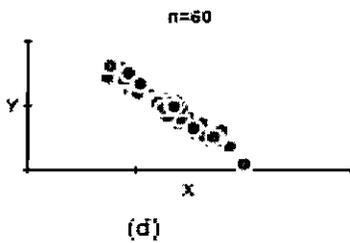
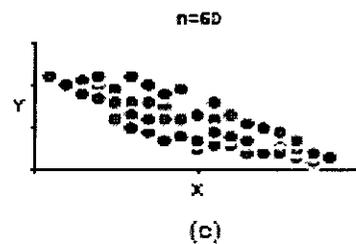
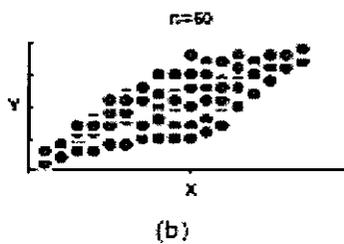
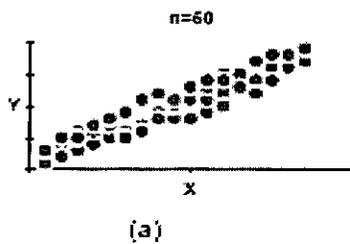
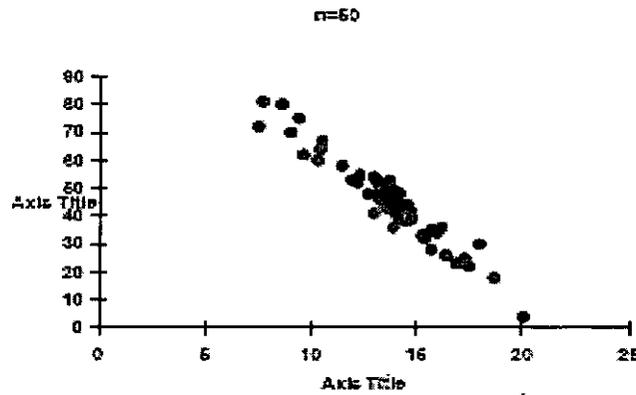
### **¿COMO SE CONSTRUYE UNA GRAFICA DE DISPERSION?**

LA CONSTRUCCION DE ESTA GRAFICA SOLO LLEVA TRES PASOS. ES PRECISO TENER AL MENOS DOS VARIABLES O CARACTERISTICAS PARA CADA UNIDAD DE MUESTRA .

PASOS:

- 1.- DIBUJAR DOS EJES, VERTICAL Y HORIZONTAL, COLOCARLES ESCALAS Y TITULOS. VERIFICAR QUE LAS ESCALAS SEAN APROPIADAS Y SE DEBE INDICAR LA UNIDAD DE MEDICION.
- 2.- TRAZAR PUNTOS EN LA INTERSECCION DE CADA PAR DE VALORES. HACER QUE COINCIDAN LOS DE LA ESCALA "X" CON LA ESCALA "Y".
- 3.- AL ANALIZAR LA GRAFICA DE CORRELACION. ALGUNAS PREGUNTAS QUE DEBEN HACERSE EN ESTA FASE DE ANÁLISIS SON:
  - ¿ EL CENTRO DE LOS DATOS ESTA DONDE SE ESPERABA?
  - ¿LA DISPERSION PARA CADA VARIABLE ES LA QUE SE ESPERABA?
  - ¿EXISTE UNA CORRELACION POSITIVA O NEGATIVA O NO EXISTE?
  - ¿QUE TAN FUERTE ES LA RELACION?
  - ¿EXISTEN PUNTOS FUERA DEL "GRUPO" DE LOS DATOS?

**EJEMPLOS DE CORRELACION**



**5.7.7 HISTOGRAMA.**

Gráfico muy utilizado cuando los datos de una característica de calidad presentan una variación y se quiere conocer la distribución de dicha variación con respecto al valor promedio.

**5.1 Elaboración de la Tabla de Frecuencias y el Histograma.**

Tabla 5.1.1 Tiempos para la elaboración de un documento.

27.9	28.0	28.8	29.1	28.0	27.6	27.9	28.5	28.1	27.8
27.9	28.3	26.1	29.0	28.1	28.0	28.1	27.8	27.8	27.9
29.1	28.4	27.6	29.3	28.4	27.9	26.5	27.9	28.0	28.3
27.8	27.5	27.9	28.2	28.1	28.3	27.9	27.8	27.9	27.9
27.8	27.9	27.7	27.9	28.0	28.2	28.0	28.1	27.7	28.3
28.1	28.1	26.1	27.5	28.1	27.5	28.9	28.0	28.4	27.7
28.0	28.3	28.4	25.3	27.8	27.9	26.6	27.9	28.1	27.9
28.0	27.6	26.5	27.6	28.0	28.0	28.3	27.9	27.6	28.1
28.2	27.2	28.0	28.0	28.3	27.9	28.6	28.0	28.1	27.7
27.8	27.5	26.2	28.3	27.8	27.9	26.7	27.5	27.6	28.3

MAX		
min		

a) Recopilar los datos. Cuando menos  $n = 50$  datos. (aprox. 100 es lo deseable). Asimismo determinar la Unidad mínima de medición de los datos o la unidad mínima en que aumentan o disminuyen los datos. En este caso:

**Unidad mínima de medición = 0.1**

b) Encontrar el valor máximo ( $x_{\max}$ ) y mínimo ( $x_{\min}$ ) de los datos.

**$x_{\max} = 28.9$  y  $x_{\min} = 27.2$**

c) Calcular el "Intervalo de Clase ( $c$ )". " $c$ " debe ser múltiplo de la unidad mínima de medición.

$$c = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{k} = \frac{28.9 - 27.2}{10} = 0.17 \rightarrow 0.2$$

$k$  = es el número de Clases (número de barras en la gráfica). Se calcula como:

$$k = \sqrt{n}$$

Siendo  $n$  = número de datos.

Si el cálculo no es sencillo se sugiere el uso de la siguiente tabla:

Tabla 5.1.2 Valor de  $k$ .

NUMERO DE DATOS		k	
50	100	7	10
100	-	10	20

d) El límite inferior de la primera Clase se calcula:

$$\text{Límite Inferior} = x_{\min} - \frac{\text{unidad mínima de medición}}{2} = 27.2 - \frac{0.1}{2} = 27.15$$

Una vez que se define el límite inferior de la primera Clase, se le suma el Intervalo de Clase para obtener los demás límites. El límite superior de la última Clase será aquel que por primera vez sobrepase el valor máximo de  $x$ .

e) Se calcula el punto medio de cada Intervalo de Clase:

$$= \frac{\text{Límite Superior} + \text{de Clase}}{2}$$

f) Se llena la Tabla de Frecuencias como sigue:

Tabla 5.1.3 Formato para la Tabla de Frecuencias.

No.	CLASE	PUNTO. MEDIO	MARCAS	FRECUENCIA
1				
2				
3				
4				
...				
Total				

g) Se llena la tabla y se va marcando la Clase donde corresponde cada dato.

h) Se suman las marcas y se determina la Frecuencia de cada Clase

i) Se hace una Gráfica de Barras, en donde el eje de "X" representa los valores de medición (las Clases), y el eje "Y" la frecuencia. Esta gráfica se llama **Histograma**.

Tabla 5.1.4 Tabla de Frecuencias de Tiempos para elaborar un documento.

No.	Clase	Punto Medio	Marcas	Frec.
1		27.25	1	
2	27.35 a 27.55		1234	4
	27.55 a 27.75	27.65		9
4		27.65	12345678901234567890123456789	
5	27.85 a 28.15	28.05		30
6		28.25	123456789012345	
7	28.35 a 28.55		1234567	7
	28.55 a 28.75	28.65		3
9		28.65	12	
			Total	100

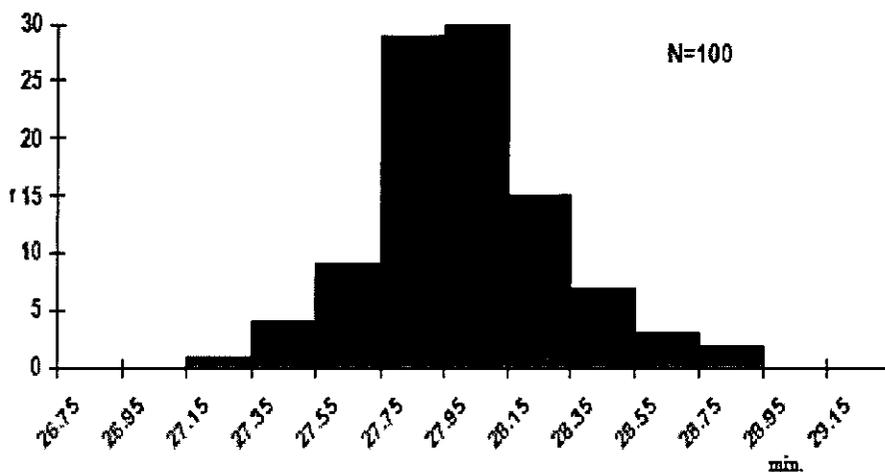


Fig. 5.1.1. Histograma de la Distribución de los tiempos para elaborar un documento

### 5.2 Tipos de Histogramas.

Fig. 5.2.1: "General". El proceso está estable. Solo existe una sola "Campana" simétrica.

Fig. 5.2.2: "Chimuelo". Hay un problema con el aparato de medición o el cálculo de las clases no es el correcto (sobretudo si el Intervalo de Clase es múltiplo de la unidad mínima de medición), o se han redondeado los datos con una tendencia particular

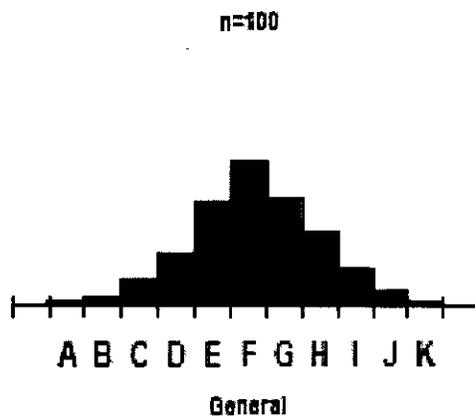


Fig. 5.2.1.

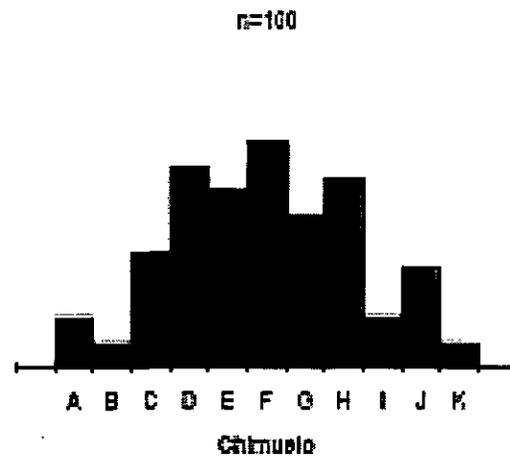


Fig. 5.2.2.

Fig. 5.2.3: "Sesgado". Cuando los datos recopilados están controlados por un limite o estándar de operación.

Fig. 5.2.4: "Precipicio". Generalmente se da cuando ante un proceso de baja productividad, la muestra se toma de productos que pasaron por una inspección al 100%.

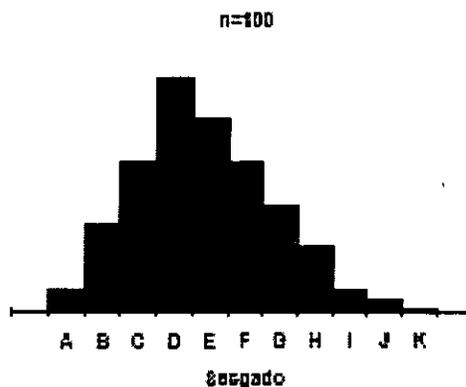


Fig.5.2.3

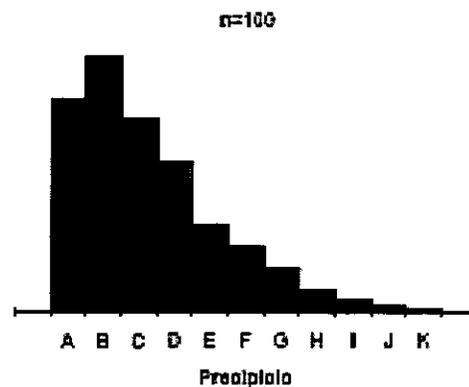


Fig. 5.2.4

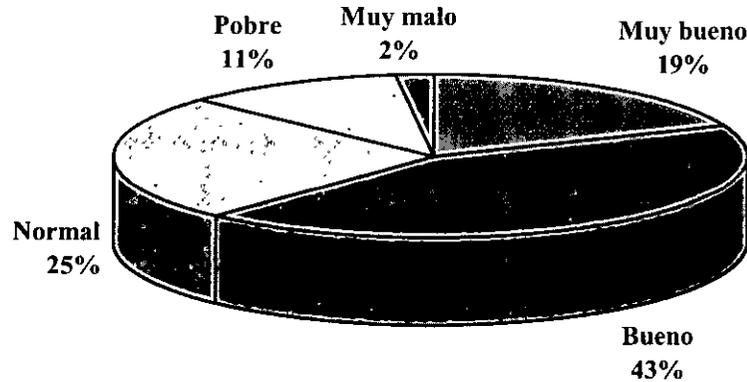
### 5.7.8 GRAFICAS DE CONTROL

Son representaciones visuales de información cuantificada, destinada a reflejar resultados reales, tendencias, proporciones, cumplimientos, relaciones, etc., de conjuntos de datos.

Existen distintos tipos de gráficos de acuerdo con el análisis o exposición de la información que se requiere. Muchos productos de PC tienen múltiples alternativas gráficas que puede utilizar.

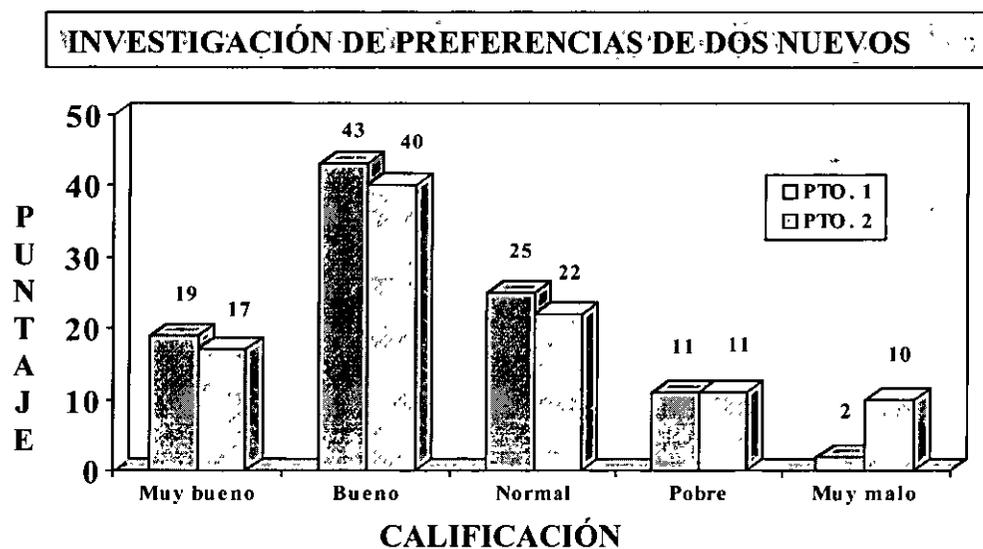
1. Gráfico de pastel: se utiliza para mostrar el % de distintas cosas respecto al 100%.

### RESULTADOS DE UNA ENCUESTA SOBRE UN PRODUCTO



- Representar cada categoría como 100 %
- Igualar el 100% con los 360° del pastel
- Indicar el nombre de cada ítem
- Utilizar distintos colores o rayados para cada ítem
- Separar la parte del pastel que se quiera resaltar

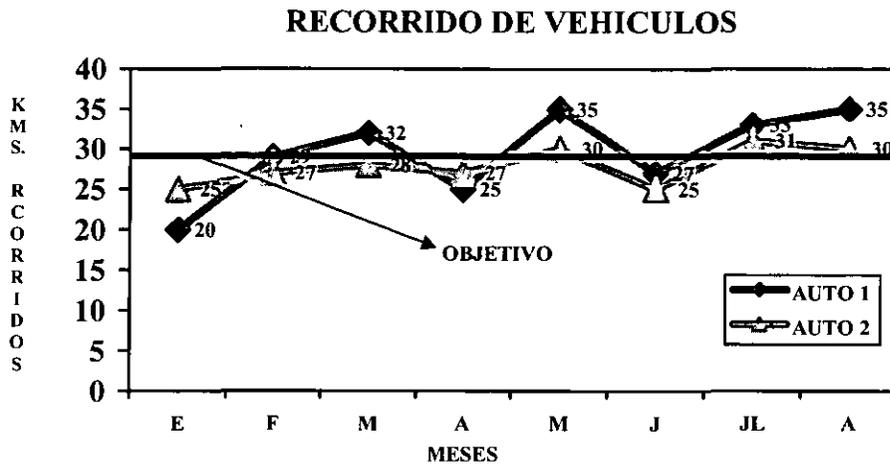
3. Gráfico de barras: se utiliza para comparar y ver evoluciones de dos ó más variables.



- Graficar la variable independiente. en el eje horizontal y la variable dependiente en el vertical.
- Indicar en cada eje la característica graficada y las unidades.
- Dibujar barras de distintos colores o rayados para distintos ítems

**3. Gráfico de líneas:** permite ver la evolución de una variable respecto a otra ó qué relación existe entre ellas.

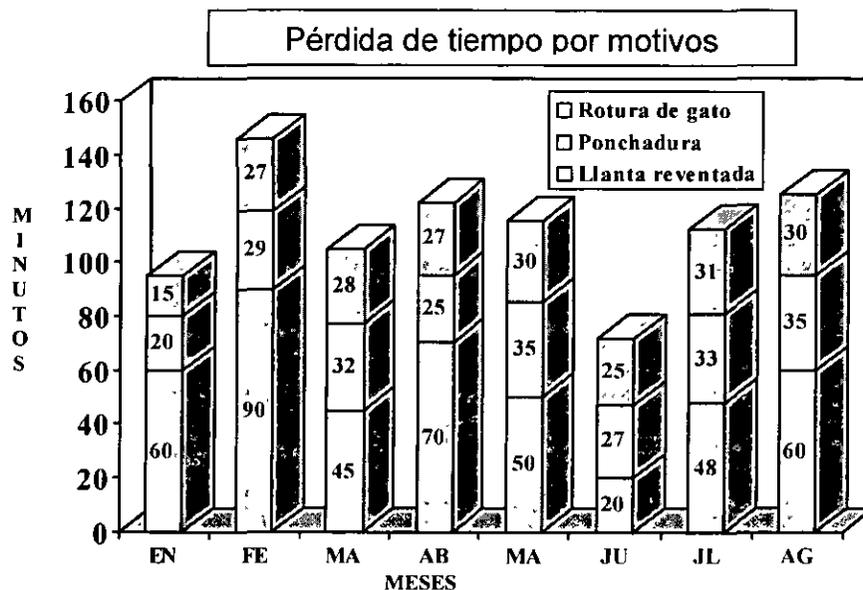
Utilización de dos equipos distintos



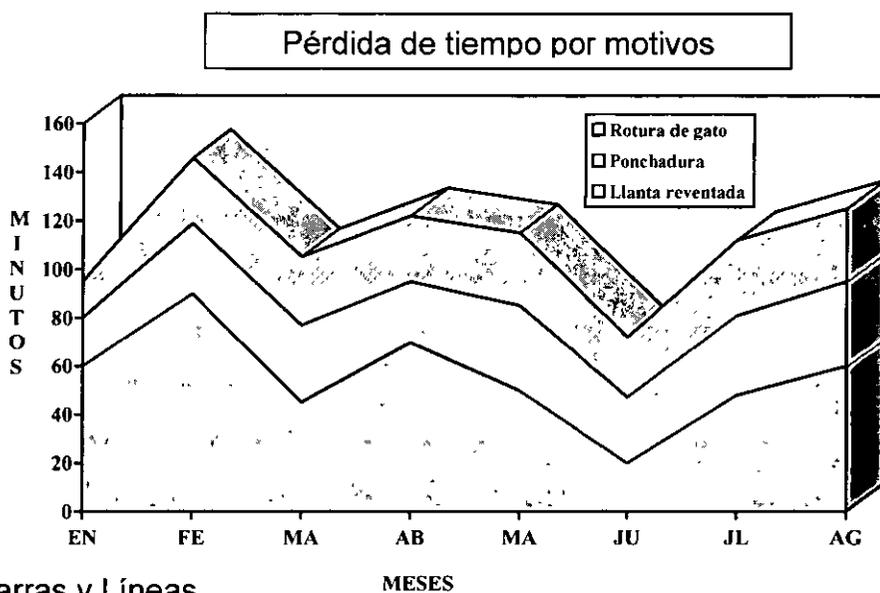
- Colocar en forma resaltada el "objetivo" cuando se conozca.
- Indicar en cada eje la característica graficada y las unidades.
- Cuando se grafique más de una variable, utilizar distintos colores o símbolos y mediante las leyendas referenciarlos.

**4. Otros ejemplos de gráficos combinados**

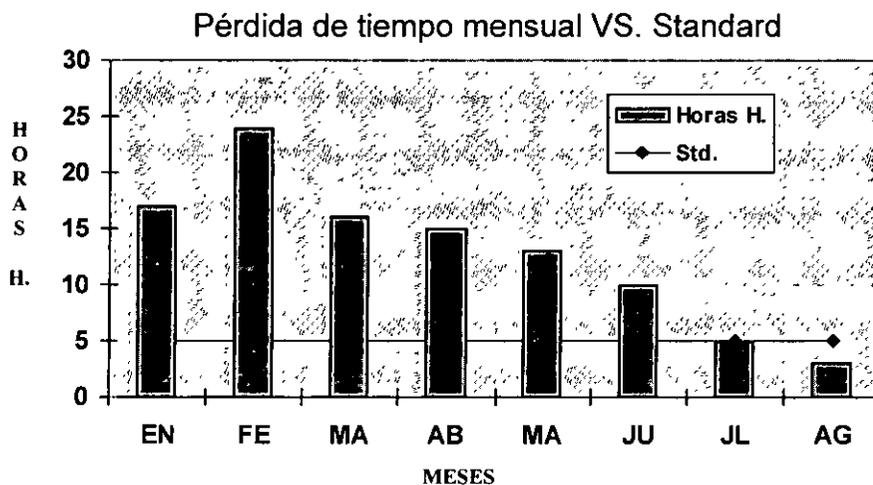
**4a. Barras superpuestas**



4b. Áreas



4c. Barras y Líneas



5.8.0 INFORME DE RESULTADOS.

Es fundamental documentar adecuadamente cada uno de los pasos que el equipo va desarrollando hacia la resolución del problema planteado. Esta documentación, además de servir como elemento de consulta permanente para los propios miembros del grupo, será utilizada para realizar las presentaciones al comité de dirección que lidere el proceso y además servirá para demostrar en que medida el grupo ha sido riguroso en la aplicación de la metodología.

La documentación básica imprescindible es una minuta que debe redactarse por cada reunión que se mantenga. Sin embargo en muchos casos se diseñan plantillas de seguimiento especiales, con formatos diferentes según la etapa del proceso en que se

encuentren. Puede tener predefinidos los campos para incluir la información mínima necesaria.

Los grupos pueden, si lo consideran necesario, adjuntar a esta documentación, básica todos los datos, tablas, gráficas, etc. que consideren conveniente. Lo que en cambio NO pueden hacer, es dejar de completar una minuta o planilla de seguimiento por reunión.

### La Minuta debe contener:

- FECHA DE LA REUNION
- NOMBRE DEL EQUIPO O PROYECTO
- NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES
- RESUMEN DE LO DISCUTIDO (asuntos tratados)
- DATOS CONSIDERADOS IMPORTANTES (observaciones)
- PLAN DE ACCION CON FECHAS Y RESPONSABLES (compromisos)
- FECHA Y TEMARIO DE LA PROXIMA REUNION



### El informe escrito debe contener:

#### Objetivo del Informe Final.

El informe final de resultados es un documento esencial de los GMC cuyo principal objetivo es dejar un testimonio del proceso y una guía para el seguimiento de las acciones y compromisos de mejora establecidos, que permitan su monitoreo y evaluación en el tiempo.

**ORIENTACIÓN** .- Deberá estar fundamentado en las conclusiones que sobre el análisis de causas haya establecido el grupo.

### CONTENIDO:

- I.- CARÁTULA DE PRESENTACIÓN DEL GRUPO
- II.- ANTECEDENTES
- III.- DESARROLLO
- IV.- IMPLEMENTACION DE ACCIONES
- V.- ESTANDARIZACION
- VI.- RESULTADOS OBTENIDOS
- VII.- CONCLUSIONES

**1.- CARÁTULA DE PRESENTACIÓN DEL GRUPO**

- a) **Definición del problema**
- b) **Objetivo** (Definición de la meta del grupo: Qué quiero, Cuánto quiero y en que tiempo lo quiero).
- c) **Integrantes:**
  - Líder
  - Facilitador
  - Participantes
- d) **Tema (problema resuelto)**
- e) **Objetivo fijado por el grupo**

**II.- ANTECEDENTES** (Justificación de la formación del grupo)

Descripción de la situación que prevalecía en el área de trabajo que originó la formación del grupo, cubriendo los siguientes puntos:

- a) Análisis de la situación actual
- b) Evidencias numéricas del problema ó área de oportunidad.
- c) Indicar la relación entre el tema y la satisfacción del cliente interno y/o externo.
- d) Definición de objetivo
- e) Programa general de trabajo para lograr la meta.

**III.- DESARROLLO:**

Utilización de las herramientas estadísticas básicas para determinar el "A,B,C" de las causas del problema ó proyecto de mejora.

- a) Determinación de las posibles causas del problema ó área de oportunidad (uso de hts. Estadísticas tales como, tormenta de ideas, diagrama de pescado, ponderación, diagrama de pareto, etc.)
- b) Determinación del "A,B,C"
- c) Cuantificación de las posibles causas ( medir en forma numérica en cuánto impacta cada causa al problema ó área de mejora en análisis)
- d) Comprobación de las posibles causas identificadas como el "A,B,C". (Comprobación física para determinar si realmente las causas elegidas son las que originan la situación inicial planteada, en el problema ó área de mejora en análisis).
- e) Identificación de las causas reales.

**IV.- IMPLEMENTACION DE ACCIONES** (implantación de las soluciones)

- a) Descripción del proceso de análisis y evaluación de las alternativas de solución formuladas, para las causas principales ya identificadas, mencionando las consideraciones tomadas para la selección de las acciones a realizar, tal como, impacto en el problema, evitar la recurrencia del mismo, etc.
- b) Especificar las áreas involucradas, responsables de la implementación y programa de implantación de las mejoras.
- c) Mencionar los obstáculos que se presentaron.
- d) Verificación cuantitativa de los efectos de cada alternativa desde el punto de vista de: recursos, tiempo, calidad, etc.

**V.- ESTANDARIZACION**

Descripción de las actividades realizadas para asegurar la no reincidencia del problema ó mantener los logros obtenidos al optimizar un área de oportunidad

Mencionar si se afectaron los estándares y cuales son los nuevos estándares que se aplican con las acciones de mejora del grupo.

- a) Organismo responsable de efectuar el seguimiento de los resultados y de la aplicación de los nuevos estándares.

- b) Aplicación de las mejoras a otros procesos similares y con las mismas condiciones problemáticas ó de oportunidad que la atendida por el GMC.

## **VI.- RESULTADOS OBTENIDOS.**

Confirmación de la efectividad de las soluciones adoptadas:

- a) Comparación cuantitativa de la situación inicial vs situación final.
- b) Comparación cuantitativa de los resultados obtenidos vs la meta establecida.
- c) Evaluación cuantitativa de resultados tangibles, ya sea beneficios directos ó indirectos obtenidos con las acciones del GMC.
- d) Resultados intangibles, beneficios obtenidos por acciones del GMC pero que no se puedan cuantificar, por deficiencias del sistema de información.
- e) Evaluación y análisis en términos económicos de la mejora obtenida.

## **VII.- CONCLUSIONES:**

Resumen de los logros obtenidos, obstáculos y aprendizaje como grupo.

- a) Conclusión Operativa: Mencionar aquellas situaciones o condiciones operativas que facilitaron u obstaculizaron el logro del objetivo (rotación de personal, condiciones de operación, materias primas. etc.)
- b) Conclusión Económica: Memoria de cálculo del beneficio económico logrado.
- c) Conclusión Social: Cambios de actitud y habilidad del personal a raíz de la formación y logros del grupo, aspectos de seguridad, aspectos ergonómicos, etc.

---

**BIBLIOGRAFIA:**

STONER, James; FREEMAN, R y GILBERT, D. **Administración**. Sexta Edición. México, 1996.

ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. **Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones**. México, 1996.

TERRY, George y FLANKLIN, Stephen. **Principios de administración**. Editorial Continental. México, 1999.

De Welsch, Hilton & Gordón; **El proceso Administrativo**, Ed. Prentice Hall

DE CASTRO, Emilio. P. GARCÍA DEL JUNCO, **Administración y Dirección**, McGraw - Hill  
SKINNER J., Steven **Gestión: Calidad y Competitividad**; McGraw - Hill

HITOSHI KUME .- **Herramientas Estadísticas Básicas para el mejoramiento de la calidad**.-  
Editorial Norma

FRED R. DAVID.- **La Gerencia Estratégica**.-Serie Empresarial.- LEGIS

HAROLD J. LEAVITT.-**Senderos Corporativos**.-Edit. CECSA

JOHANSSON PENDLEBURY E MCHUGH WHEELER.-**Reingeniería de procesos de negocios**.-  
Edito. Limusa

LESTER R. BITTEL.-**Curso Mc graw-Hill de Management en 36 hrs**.-Edit. Mc Graw Hill

MARTHA ALICIA ALLES .-**Dirección estratégica de Recursos Humanos**.-Editorial Granica

ESPINDOLA CASTRO JOSE LUIS.- **Análisis de problemas y Toma de decisiones** .-Editorial  
PEARSON Segunda edición

ALVEAR SEVILLA CELIA.-**Calidad Total II Aseguramiento y Mejora continua**.- Editorial  
LIMUSA.

PHILIP B. CROSBY.-**La Calidad no cuesta**.-Editorial Continental

PHILIP B. CROSBY.-**Calidad sin lagrimas**.-Editorial CECSA

HECTOR BIANCHI.-**Conozca el posicionamiento de su negocio y las alternativas de cambio  
estratégico**.-Editorial Expansión