



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DIPLOMADO EN CALIDAD TOTAL  
Y SISTEMA ISO 9001:2000**

**MOD. II. DESARROLLO DIRECTIVO PARA EL  
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**DEL 24 DE ABRIL AL 29 DE MAYO DE 2004**


***APUNTES GENERALES***

DE - 06

**Instructora: Lic. Norma A. Olmedo Díaz  
Palacio de Minería  
ABRIL/MAYO DEL 2004**


CONTENIDO  
 1. INTRODUCCION  
 2. OBJETIVO GENERAL  
 3. OBJETIVOS ESPECIFICOS  
 4. METODOS  
 5. TEMAS  
 6. BIBLIOGRAFIA  
 7. ANEXOS  
 8. GLOSARIO  
 9. INDICE

# DESARROLLO DIRECTIVO PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



CONTENIDO  
 1. INTRODUCCION  
 2. OBJETIVO GENERAL  
 3. OBJETIVOS ESPECIFICOS  
 4. METODOS  
 5. TEMAS  
 6. BIBLIOGRAFIA  
 7. ANEXOS  
 8. GLOSARIO  
 9. INDICE

# PROCESO DE LA ADMINISTRACION Y HABILIDADES DIRECTIVAS



**OBJETIVO GENERAL:**  
 Al terminar el curso los participantes desarrollaran habilidades de dirección del factor humano y aplicaran técnicas administrativas para la coordinación y eficiencia de sus actividades

CONTENIDO  
 1. EL LÍDER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN  
 1.1 Importancia del liderazgo en la implementación de un SGC  
 1.2 La misión del líder  
 1.3 No importa cuan bueno seas, siempre hay que ser mejores  
 2. DESARROLLO DEL LIDERAZGO  
 2.1 Perfil del liderazgo  
 2.2 Liderazgo situacional  
 2.3 Liderazgo sinérgico  
 2.4 Principios para la conducción de la diversidad  
 2.5 Nuevos roles del líder

## TEMARIO

1  
 2  
 3  
 4  
 5  
 6  
 7  
 8  
 9  
 10  
 11  
 12  
 13  
 14  
 15  
 16  
 17  
 18  
 19  
 20  
 21  
 22  
 23  
 24  
 25  
 26  
 27  
 28  
 29  
 30  
 31  
 32  
 33  
 34  
 35  
 36  
 37  
 38  
 39  
 40  
 41  
 42  
 43  
 44  
 45  
 46  
 47  
 48  
 49  
 50  
 51  
 52  
 53  
 54  
 55  
 56  
 57  
 58  
 59  
 60  
 61  
 62  
 63  
 64  
 65  
 66  
 67  
 68  
 69  
 70  
 71  
 72  
 73  
 74  
 75  
 76  
 77  
 78  
 79  
 80  
 81  
 82  
 83  
 84  
 85  
 86  
 87  
 88  
 89  
 90  
 91  
 92  
 93  
 94  
 95  
 96  
 97  
 98  
 99  
 100

### 1. EL LÍDER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Importancia del liderazgo en la implementación de un SGC

1.2 La misión del líder

1.3 No importa cuan bueno seas, siempre hay que ser mejores

CONTENIDO  
 1. EL LÍDER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN  
 1.1 Importancia del liderazgo en la implementación de un SGC  
 1.2 La misión del líder  
 1.3 No importa cuan bueno seas, siempre hay que ser mejores  
 2. DESARROLLO DEL LIDERAZGO  
 2.1 Perfil del liderazgo  
 2.2 Liderazgo situacional  
 2.3 Liderazgo sinérgico  
 2.4 Principios para la conducción de la diversidad  
 2.5 Nuevos roles del líder

## TEMARIO

1  
 2  
 3  
 4  
 5  
 6  
 7  
 8  
 9  
 10  
 11  
 12  
 13  
 14  
 15  
 16  
 17  
 18  
 19  
 20  
 21  
 22  
 23  
 24  
 25  
 26  
 27  
 28  
 29  
 30  
 31  
 32  
 33  
 34  
 35  
 36  
 37  
 38  
 39  
 40  
 41  
 42  
 43  
 44  
 45  
 46  
 47  
 48  
 49  
 50  
 51  
 52  
 53  
 54  
 55  
 56  
 57  
 58  
 59  
 60  
 61  
 62  
 63  
 64  
 65  
 66  
 67  
 68  
 69  
 70  
 71  
 72  
 73  
 74  
 75  
 76  
 77  
 78  
 79  
 80  
 81  
 82  
 83  
 84  
 85  
 86  
 87  
 88  
 89  
 90  
 91  
 92  
 93  
 94  
 95  
 96  
 97  
 98  
 99  
 100

### 2. DESARROLLO DEL LIDERAZGO

2.1 Perfil del liderazgo

2.2 Liderazgo situacional

2.3 Liderazgo sinérgico

2.4 Principios para la conducción de la diversidad

2.5 Nuevos roles del líder

## TEMARIO

### 3. TRABAJAR DENTRO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD

#### 3.1 El movimiento de la calidad total

#### 3.2 y 3.4 Creación de hábitos, de la misión y visión a la acción

## TEMARIO

### 4. HABILIDADES DE DIRECCIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL PARA FORMAR E INTEGRAR EQUIPOS DE TRABAJO

#### 4.1 Qué son los equipos de trabajo

#### 4.2 Etapas de desarrollo de equipos de trabajo

#### 4.3 Sinergia para el trabajo en equipo

## TEMARIO

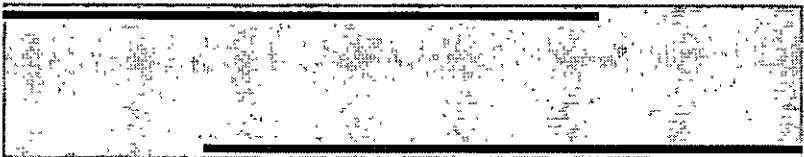
- 5. INTERACCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO
- 5.1 Manejo de conflictos en el equipo (nivel psicosocial)
- 5.2 El proceso de la comunicación en el equipo de trabajo
- 5.3 Rendimiento de los equipos de trabajo

## TEMARIO

- 5.4 Técnicas para la solución interactiva para la solución de problemas
- 5.5 Negociación dentro del equipo
- 6. Diseño de proyectos para la formación e integración de equipos de trabajo para la calidad

**TEMARIO**

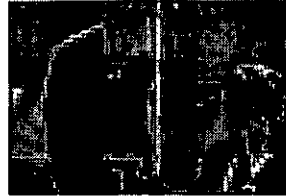
1. EL LÍDER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN
  - 1.1 Importancia del liderazgo en la implementación de un SGC
  - 1.2 La misión del líder
  - 1.3 No importa cuan bueno seas, siempre hay que ser mejores

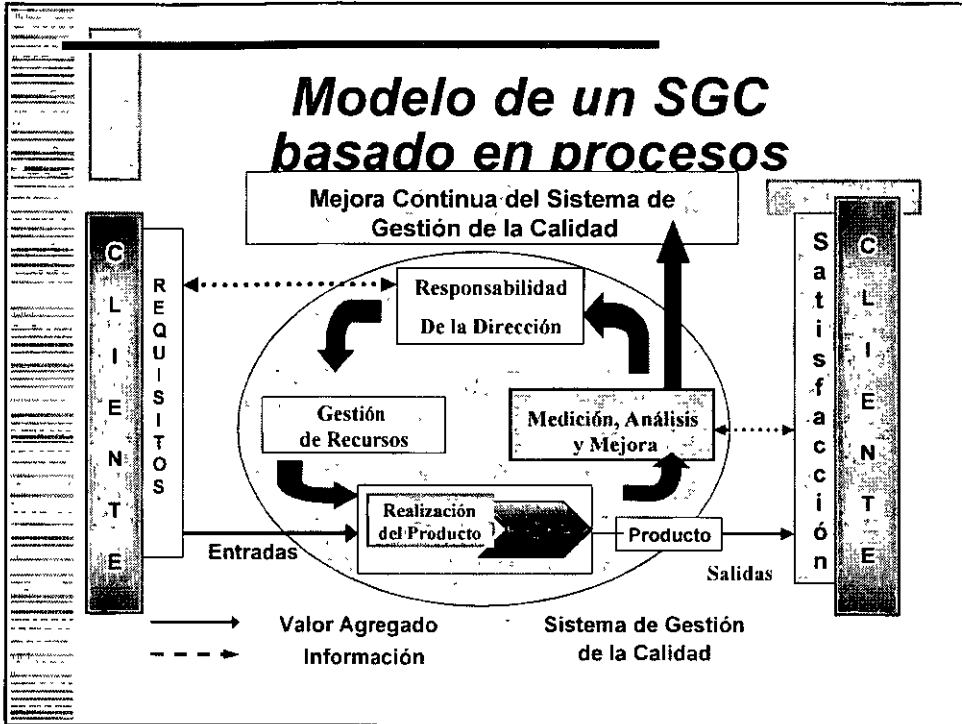


- 1.1 Importancia del liderazgo en la implementación de un SGC

# Compromisos directivos hacia la calidad

- ✦ Actitud positiva
- ✦ Estar consciente del impacto personal sobre la calidad
- ✦ Establecer objetivos de calidad de reto para la organización
- ✦ Presentar ideas para mejorar la calidad
- ✦ Decisión





## Tipos de procesos

**ALTA DIRECCIÓN:** Soportan y despliegan las políticas y estrategias de la organización 

**REALIZACIÓN DEL PRODUCTO:** la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del o de los clientes hasta utilización por los clientes del producto o servicio, llegando hasta el final de la vida útil 

**SOPORTE O APOYO:** Apoyan a los procesos operativos 



**✓ EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD REQUIERE:**

**ESTABLECER UNA POLÍTICA DE LA CALIDAD**  
 (LA ALTA DIRECCIÓN EXPRESA SUS INTENCIONES Y COMPROMISOS HACIA LA CALIDAD E INVOLUCRA AL PERSONAL CON ESTE COMPROMISO)

**ESTABLECER Y LOGRAR OBJETIVOS DE LA CALIDAD**  
 (RETOS MEDIBLES)

**PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL SGC**

- ◆ **POLÍTICA DE CALIDAD Y OBJETIVOS DE CALIDAD**

Punto de referencia para dirigir a la organización

Determinan los resultados deseados

Ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar resultados

## PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL SGC

Los objetivos de calidad pueden tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas

## PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL SGC

- ◆ A través de su liderazgo y sus acciones puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual el SGC pueda operar eficazmente

## **PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL SGC**

- a) Establecer y mantener la política de calidad y los objetivos de calidad en la organización**
- b) Promover la política de calidad y los objetivos de calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación**

## **PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL SGC**

- c) Asegurarse del enfoque hacia los resultados del cliente en toda la organización**
- d) Asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de calidad**

## **PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL SGC**

- e) Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un SGC de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de calidad**
- f) Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios**
- g) Revisar periódicamente el SGC**


## **PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL SGC**

- h) Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de calidad**
- i) Decidir sobre las acciones para la mejora del SGC**

## 1.2 LA MISIÓN DEL LÍDER EN EL SGC

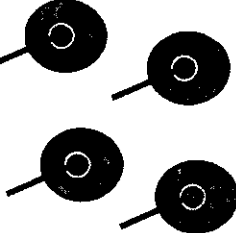
## EVIDENCIAS DEL COMPROMISO DIRECTIVO

**COMUNICAR LA IMPORTANCIA DE SATISFACER LOS REQUISITOS DEL CLIENTE, LOS LEGALES, Y LOS DEL SISTEMA DEL GESTIÓN DE LA CALIDAD**



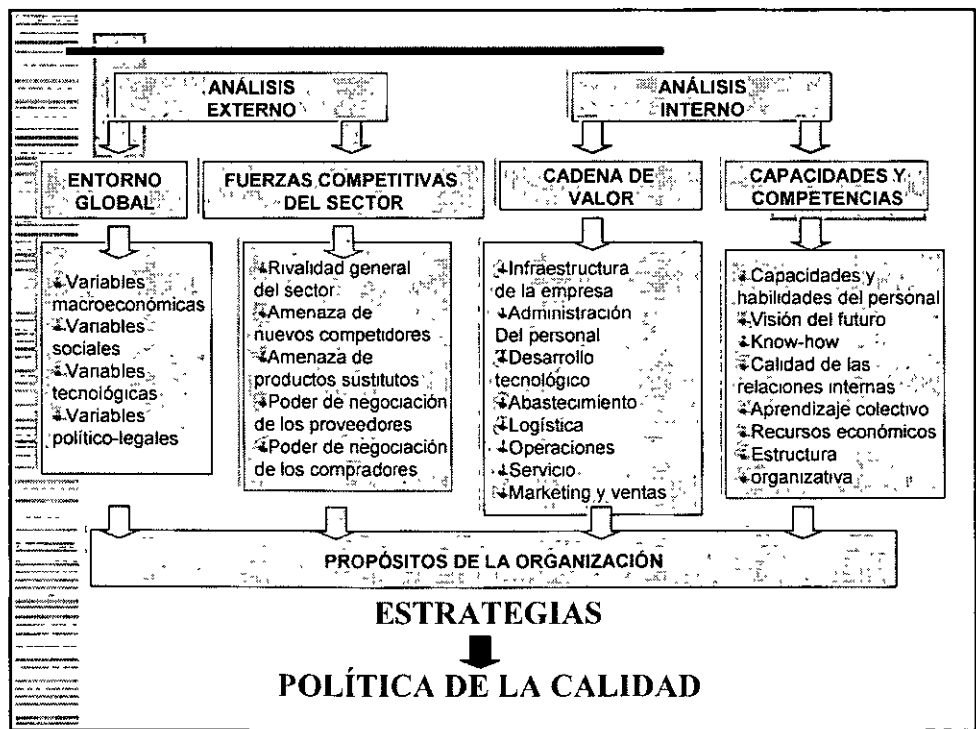
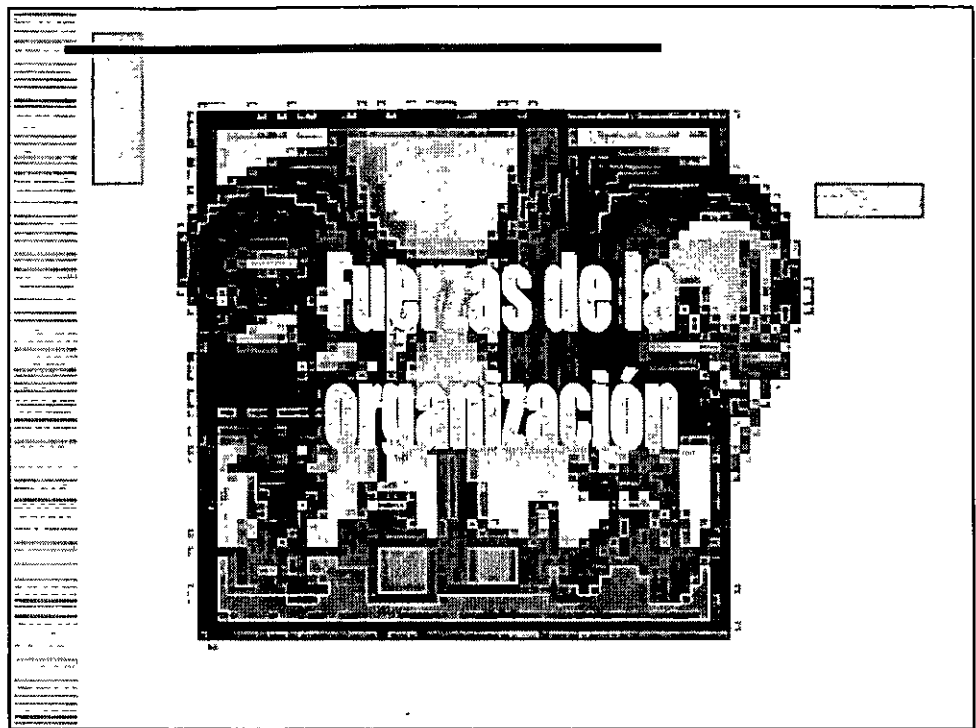
**ESTABLECER LA INTENCIONES DE CALIDAD A TRAVÉS DE UNA POLÍTICA**

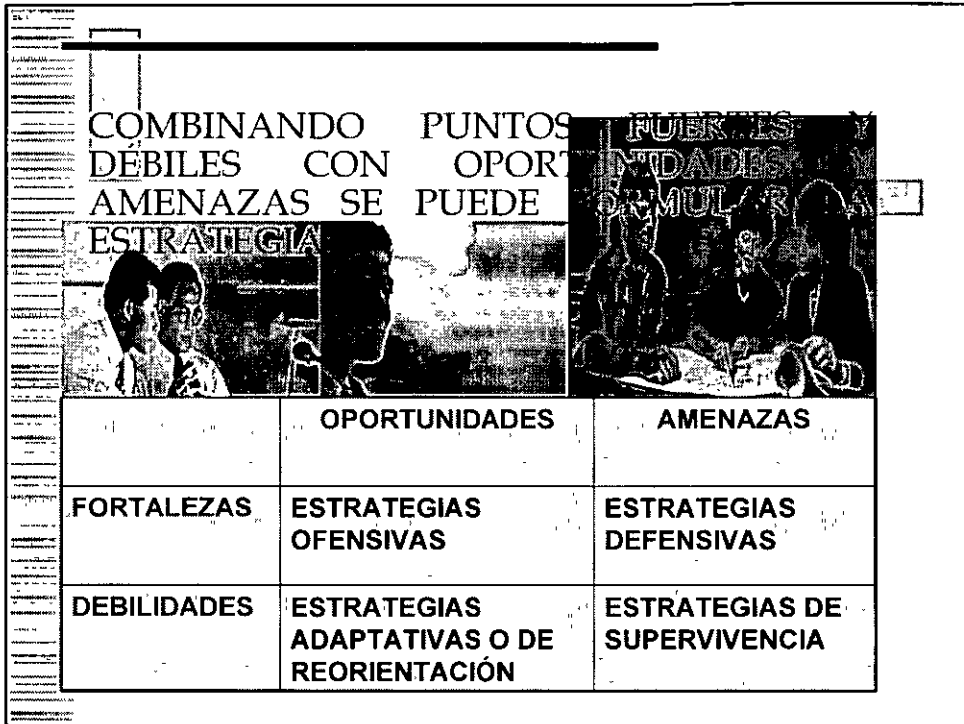
**ESTABLECER OBJETIVOS QUE SEAN RETOS O AMBICIONES CON RESPECTO A LA CALIDAD**



**HACER REVISIONES DE RESULTADOS AL SGC**

**ASEGURAR QUE SE TENGAN RECURSOS**





## EJEMPLOS DE OBJETIVOS DE LA CALIDAD

PROCESOS OBJETIVOS DEL SGC	COMPRAS	PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	PROCESO DE AUDITORIA INTERNA
1. Incremento de la satisfacción del cliente			
2. Cero productos no conformes			
3. Capacitar al 70% del personal del SGC			
4. Reducir los desperdicios de materiales			
5. Reducir el número de reclamos de clientes			

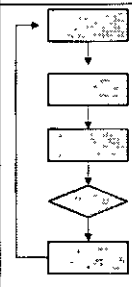
## PLANIFICACIÓN DEL SGC

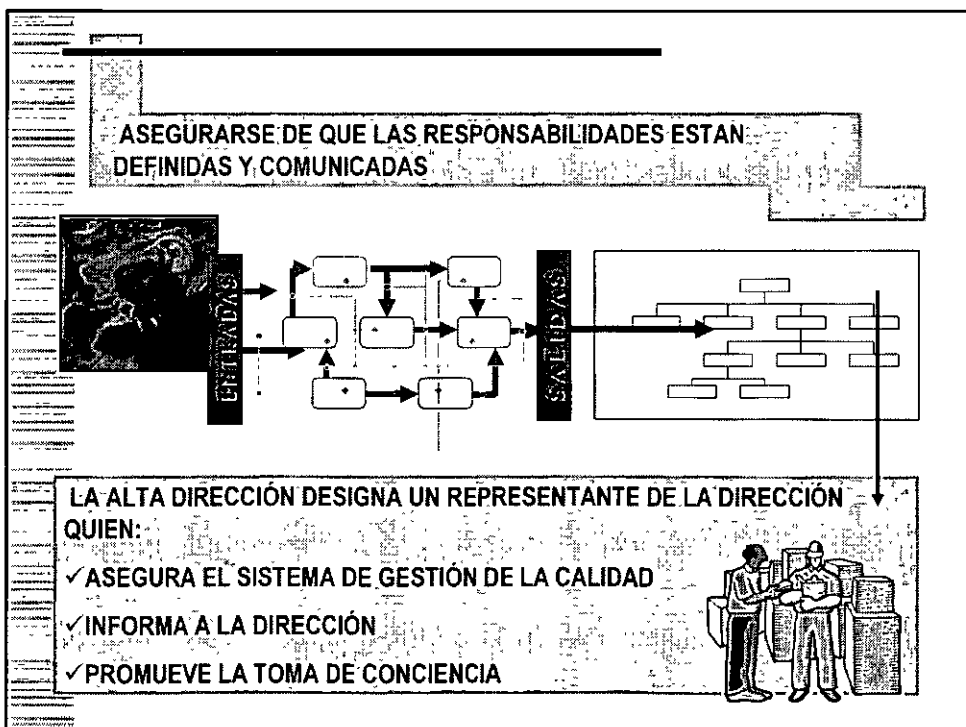
PROCESOS DEL SGC	RECURSOS	RESPONSABLE (S)	MEDICIÓN DE LA EFICACIA	INDICADORES DE DESEMPEÑO
PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA				
PROCESO REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN				
PROCESO DE OPERACIÓN				
PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUM.				

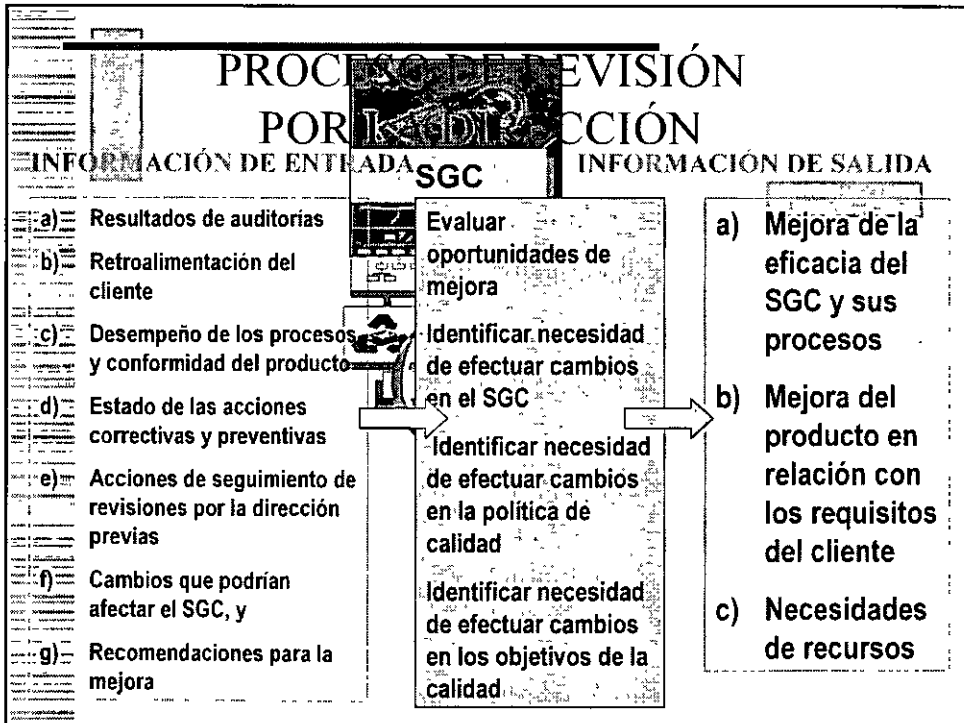
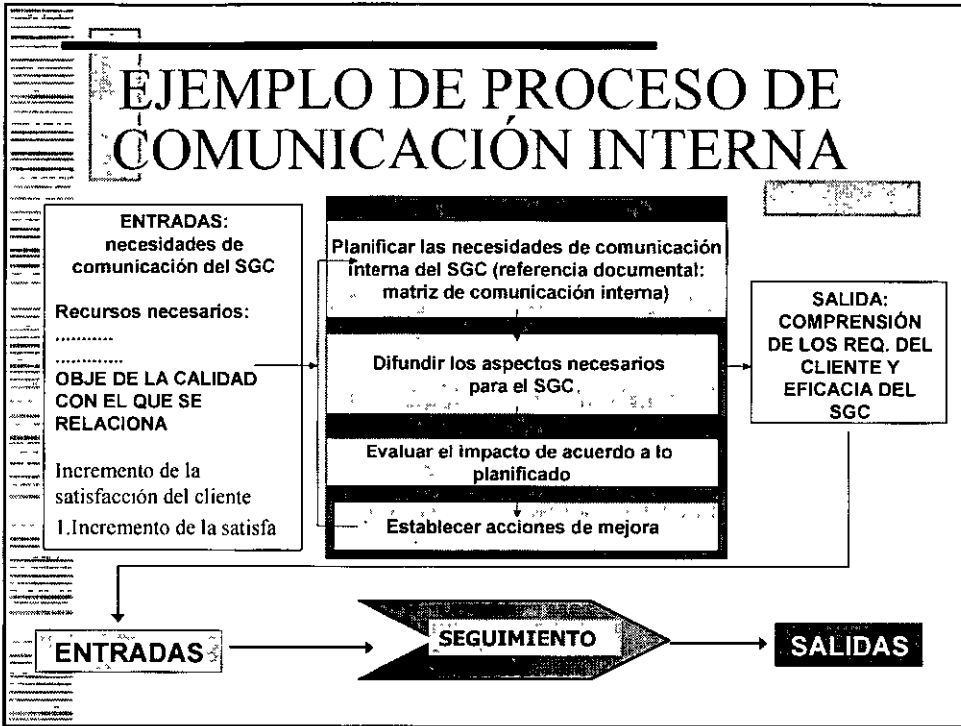


# CADA PROCESO SE GESTIONA

**PROCESO:** \_\_\_\_\_ **ÁREA:** \_\_\_\_\_  
**OBJETIVO CON EL QUE SE RELACIONA:** \_\_\_\_\_  
**REQUISITOS QUE APLICAN DE LA NORMA:** \_\_\_\_\_  
**RELACIÓN DIRECTA CON OTROS PROCESOS:** \_\_\_\_\_

1. PROVEEDOR	2. ENTRADAS	3. RECURSOS	4. ETAPAS	5. RESPONSABLE
				
6. DOCUM.	7. REGISTROS	8. METRICA	9. INDICADOR	10. SALIDAS



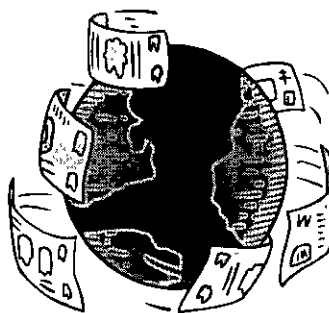


<b>PROGRAMA ANUAL PARA LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</b>					
TEMA DE RÉVISIÓN	FECHA	ASISTENTES	ACUERDOS	CÓMO SE EVALÚA LA EFICACIA	RÉCURSOS NECESARIOS
INFORME DE AUDITORÍAS INTERNAS	16 ENERO 2004	COORDINADOR DE CALIDAD Y ALTA DIRECCION			
INFORME DE QUEJAS DE LOS CLIENTES	16 ENERO 2004	VENTAS, PRODUCCIÓN Y ALTA DIRECCIÓN			
DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS DE REALIZACIÓN	20 MARZO DE 2002	GERENTES DE CADA ÁREA			

**1.3 NO IMPORTA CUAN BUENO SEAS SIEMPRE HAY QUE SER MEJORES**

## 2. NO IMPORTA CUAN BUENO SEAS...SIEMPRE HAY QUE SER MEJORES

Somos buenos...pero hay que considerar que nuestra organización requiera mirar hacia los cambios que estan ocurriendo afuera.



### Las características que las empresas requieren hoy en día:

1. Rapidez, oportunidad, y habilidad para enfrentar los cambios
2. Manejo de la información e innovación tecnológica
3. Manejo de datos de forma rápida y oportuna
4. Capacidad de respuesta y el manejo del tiempo
5. Las instituciones se reestructuran y actúan en forma de red.
6. Que cada empleado se convierte en una unidad de negocios (hace, piensa, se desarrolla y genera resultados)
7. Hoy en día el usuario es quien impone las condiciones

**“...en la medida en que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad a tales cambios resulta cada vez más importante” (Bennis)**

- ✓ La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos, pasa a ser una condición vital.

## **ACCIONES DEL SIGLO XXI**

- ✓ Tecnología
- ✓ Información
- ✓ Innovación
- ✓ Potenciar el uso del cerebro
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Creatividad
- ✓ Calidad

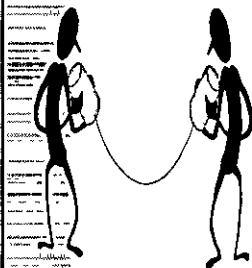
## COLOCADO PARA FALLAR O COMO LOS JEFES CREAN SUS PROPIOS DESEMPEÑOS POBRES



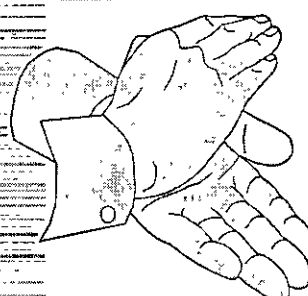
### ♦ SINTOMAS

1. Ejerce un efecto pigmalion negativo
2. El síndrome empieza cuando el empleado no logra un objetivo
3. El jefe se preocupa excesivamente
4. El jefe sobreactúa en la supervisión
5. El empleado interpreta: "no confían en mí"

## ROMPER EL SINDROME



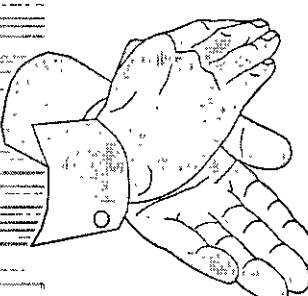
- ♦ El jefe debe crear el contexto correcto para la discusión.
- ♦ Se debe crear un proceso interactivo para llegar a un acuerdo sobre los síntomas del problema.
- ♦ Se debe entender que causa el bajo desempeño
- ♦ Definir los objetivos de ambas partes
- ♦ Establecer acuerdos para comunicarse más abiertamente



20 MIL ENCUESTADOS  
DIJERON LO QUE MAS  
ADMIRAN DE UN LIDER.  
KOUZES Y POSNER

## EXPECTATIVAS DE LOS SEGUIDORES

- ◆ HONESTIDAD  
Congruencia entre lo que se dice y hace
  
- ◆ ANTICIPACION  
Sentido de dirección y preocupación por el futuro de la organización




20 MIL ENCUESTADOS  
DIJERON LO QUE MAS  
ADMIRAN DE UN LIDER.  
KOUZES Y POSNER

## EXPECTATIVAS DE LOS SEGUIDORES

- ◆ INSPIRACION  
Entusiasmo, energía y visión positiva del futuro que contagia
  
- ◆ COMPETENCIA  
Conocimiento del negocio, habilidades específicas y habilitamiento hacia los demás para que actúen.

Los líderes son mejores cuando las personas apenas saben que existen, no tan buenos cuando son aclamados, peores cuando los desprecian... Pero de un buen líder, que habla poco, cuando el trabajo esta hecho y el objetivo satisfecho, su personal dirá "hicimos esto por nosotros mismos"

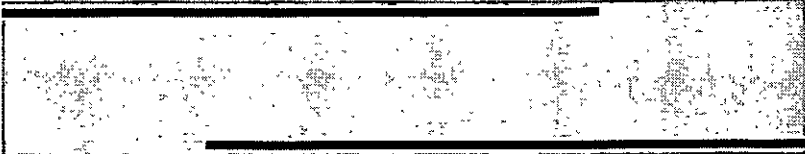


De Lao Tse (antiguo filósofo chino)

## TEMARIO

2. DESARROLLO DEL LIDERAZGO
  - 2.1 Perfil del liderazgo
  - 2.2 Liderazgo situacional
  - 2.3 Liderazgo sinérgico
  - 2.4 Principios para la conducción de la diversidad
  - 2.5 Nuevos roles del líder





## 2.1 Perfil del liderazgo

# LIDERAZGO

Este término tiene diferentes acepciones:

- 1.- Si se refiere al líder, LIDERAZGO es el conjunto de cualidades que debe poseer una persona para ocupar un cargo de dirección (carisma).
- 2.- Si se refiere a la FUNCIÓN que va a tener el jefe al ocupar un puesto de dirección, el liderazgo es influir en la conducta de otros.

• Ya no se acepta aquello de que “Hablaré con mi jefe para consultárselo”.

• A quien le importa quién es el jefe?

• A los clientes les interesa quién: contesta el teléfono, los saluda, anota su pedido, efectúa la entrega o atiende sus quejas.

• El empleado es el que da la cara como imagen de la organización

La razón por la cual Buffalo Bill y otros cazadores del Viejo Oeste pudieron matar miles de búfalos fue la siguiente: lo único que debían hacer era dispararle al líder de la manada, el resto de la manada permanecía en el mismo sitio en espera de una lucha en que se decidiría quien sería el nuevo líder.

Los gansos recorren una trayectoria en V, con su líder guiando el camino, cuando éste se cansa, otro toma su lugar.

## 2.2 Liderazgo situacional

## GRADOS DE MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

EL LÍDER:	EL SUBORDINADO:
1. Ordena	No quiere, ni puede
2. Instruye	Empieza apoyar
3. Apoya	Quiere y puede pero no totalmente
4. Delega	Quiere y puede

## CONJUGACIÓN DE VARIABLES

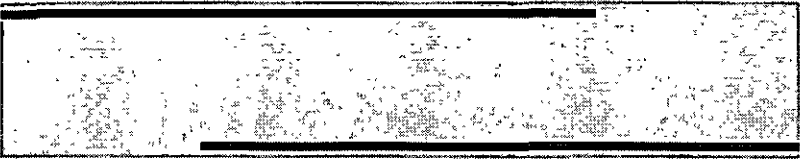
ESTILO	DE TAREA	DE RELACION
1. ORDENAR	ALTA El jefe se enfoca a dar instrucciones.	BAJA Limita la comunicación Vital.
2. INSTRUIR	ALTA El jefe toma aún todas las decisiones.	BAJA Permite al seguidor expresar sus puntos de vista
3. APOYAR	ALTA En interacción, con el seguidor toma las decisiones.	BAJA Permite al seguidor exponer sus ideas y las considera.
4. DELEGAR	ALTA Confía las decisiones al seguidor.	BAJA Disminuye la comunicación debido a que el seguidor sabe como hacer las cosas.

### CUATRO ESTILOS BASICOS DE CONDUCTA DE LIDER

P R O P O R C I O N A N D O C O N D U C T A D I R E C T I V A  BAJA  (Baja)	Alta Relación y Baja Tarea  <b>3</b>	Alta Tarea y Alta Relación  <b>2</b>
	Baja Relación y Baja Tarea  <b>4</b>	Alta Tarea y Baja Relación  <b>1</b>
	Conductas de tarea (Alta)	
	<b>PROPORCIONANDO CONDUCTA DIRECTIVA</b>	



- ◆ **Un líder** es una persona comprometida en crear un mundo al que las personas quieren pertenecer.
- ◆ **Metaliderazgo** vincula a los individuos con el entorno a través de su visión
- ◆ **Macroliderazgo** construye caminos y una cultura para alcanzar un propósito
- ◆ **Microliderazgo** centra su atención en la elección de su estilo para generar una atmósfera de trabajo efectivo y conseguir que las cosas se hagan mediante el ajuste del estilo de las tareas y las relaciones



## 2.3 Liderazgo sinérgico

## Características del líder sinérgico

- ◆ Gestión por objetivos, los colaboradores tienen claro lo deseado de ellos
- ◆ Gestión por directrices, otorgan a sus colaboradores un sentido de propósito
- ◆ Animar, inspiran y motivan a sus seguidores para dar lo mejor de sí mismos
- ◆ Ofrecen atención personalizada a sus miembros
- ◆ Desarrollan el poder del carisma y constituyen un modelo que sus colaboradores aspiran imitar
- ◆ Generan respeto y confianza
- ◆ Estimulan las ideas

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN

2. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

3. EL LÍDER EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4. EL EMPLEADO EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

5. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PRÁCTICA

6. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PRÁCTICA

7. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PRÁCTICA


8. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PRÁCTICA

9. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PRÁCTICA

10. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PRÁCTICA

## 2.5 NUEVOS ROLES DEL LÍDER

- ◆ Los líderes se vuelven como entrenadores, apoyadores y facilitadores.
- ◆ Delege lo que otros pueden hacer.
- ◆ Delege para desafiar.



CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN

2. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

3. EL LÍDER EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4. EL EMPLEADO EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

5. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PRÁCTICA

6. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PRÁCTICA

7. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PRÁCTICA

8. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PRÁCTICA

9. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PRÁCTICA

10. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PRÁCTICA

## Líder y empowerment

- ◆ Reconocer facultades y el poder de los empleados
- ◆ Se establecen objetivos
- ◆ Se da el reconocimiento a los logros
- ◆ Las habilidades se motivan con autoaprendizaje

## Líder y empowerment

- ◆ Existen desarrollo de carrera y nuevos retos
- ◆ Se les da libertad de toma de decisiones a través del manejo de información
- ◆ Con el fin de disminuir controles personales y aumentar el compromiso

## Empowerment

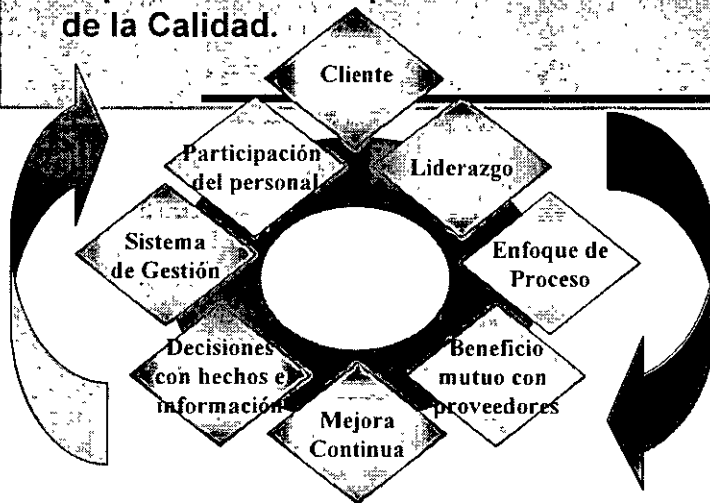
- ◆ Consecución de objetivos de manera rápida y confiable
- ◆ La gente se hace multifuncional
- ◆ Las áreas se convierten en unidades de negocios, produciendo resultados con enfoque a la satisfacción del cliente

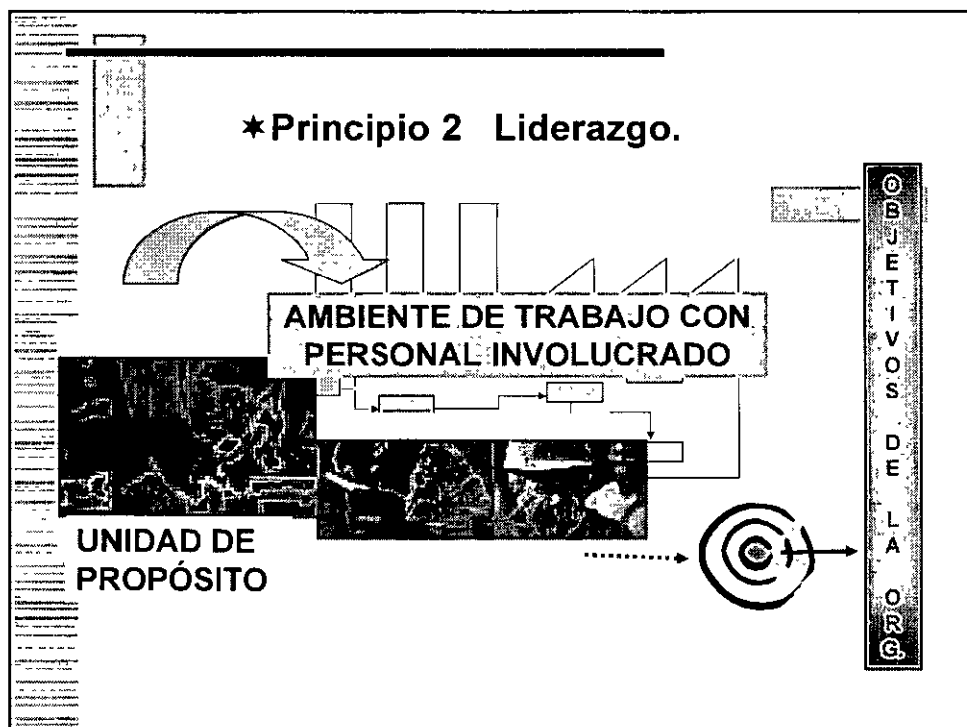
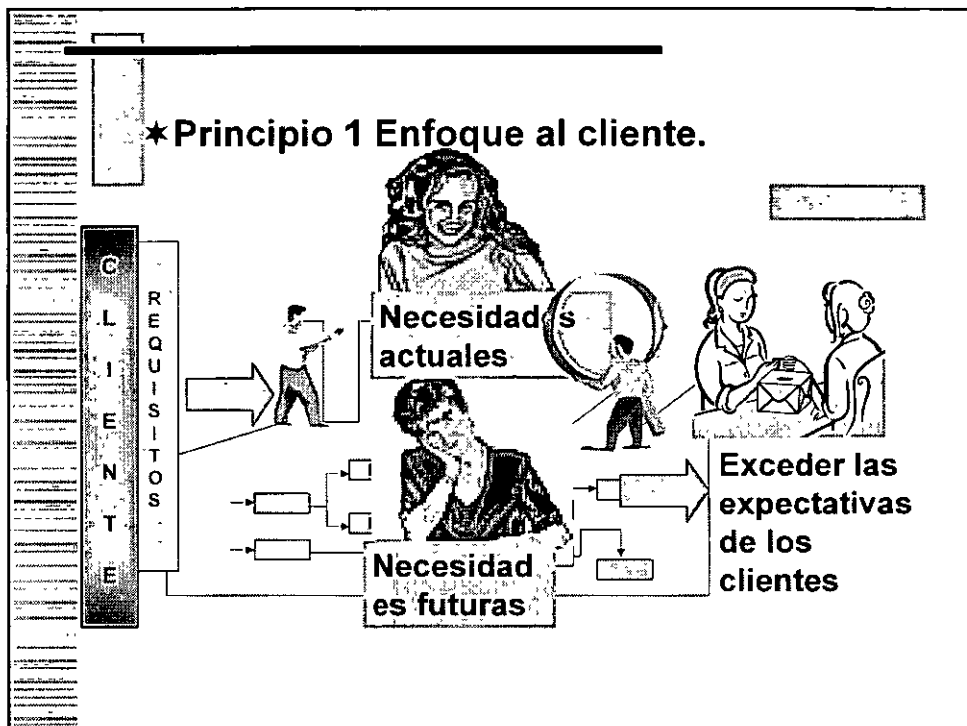


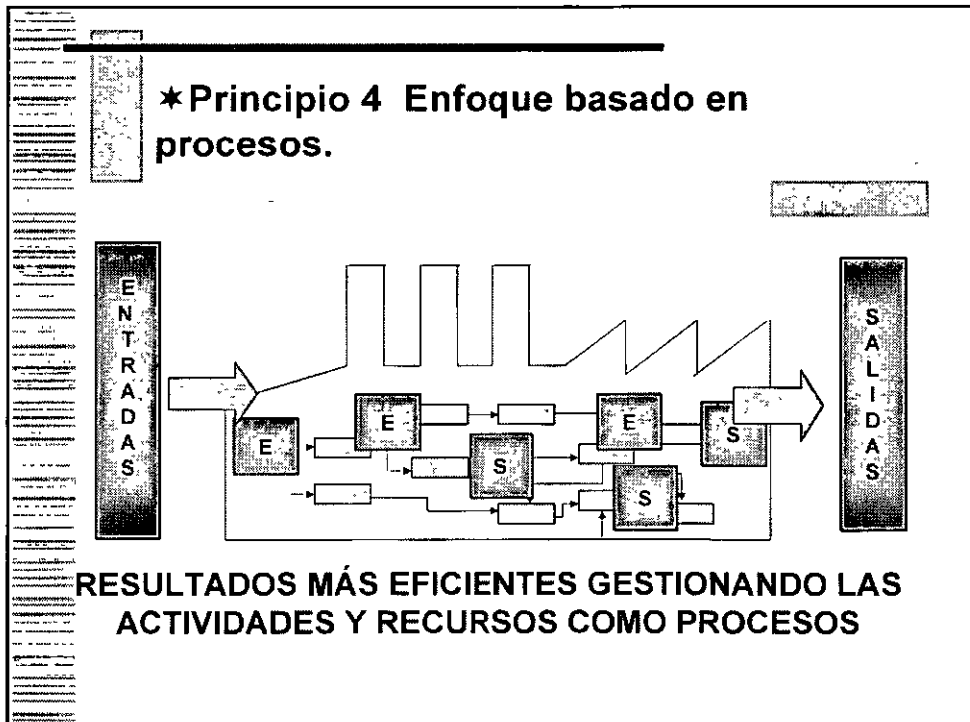
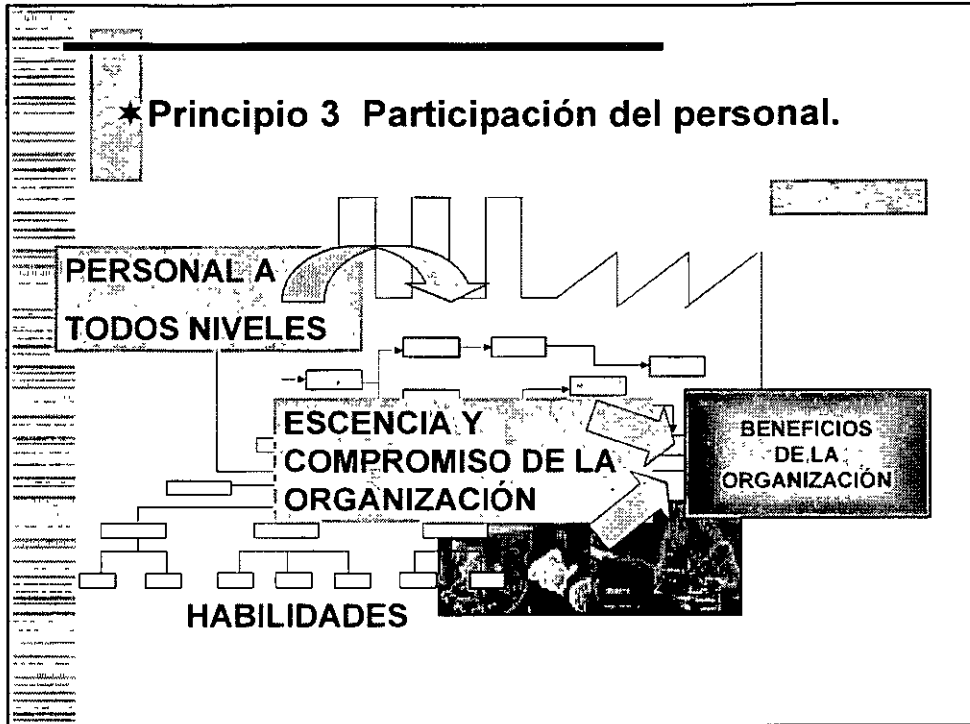
## 2.4 Principios para la conducción de la diversidad

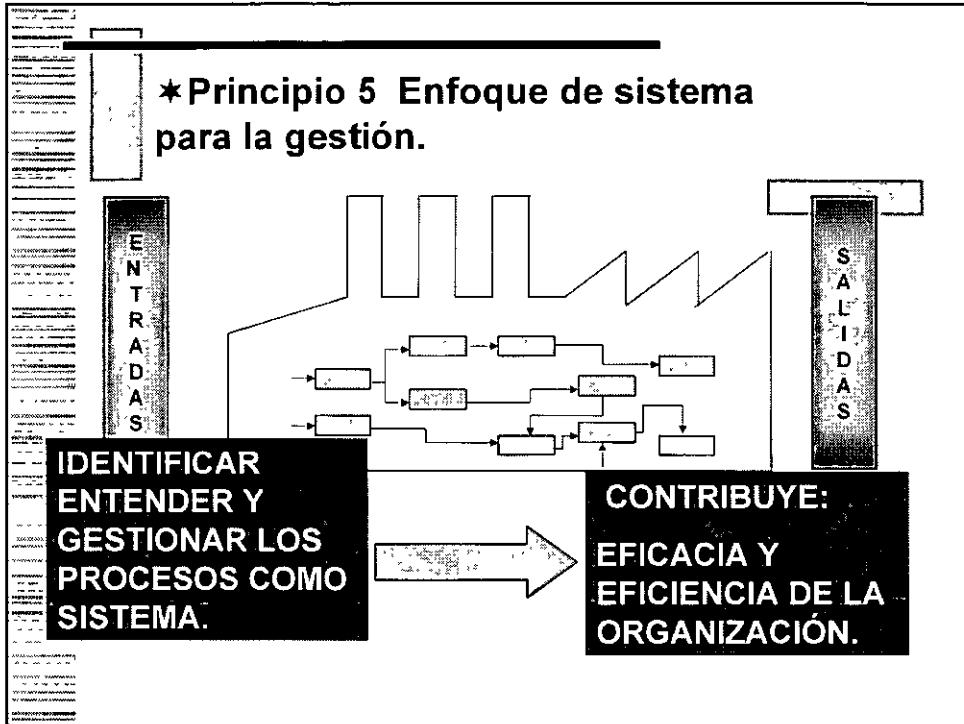
### ISO 9000:2000 SGC

Explica los 8 Principios de Gestión de la Calidad.



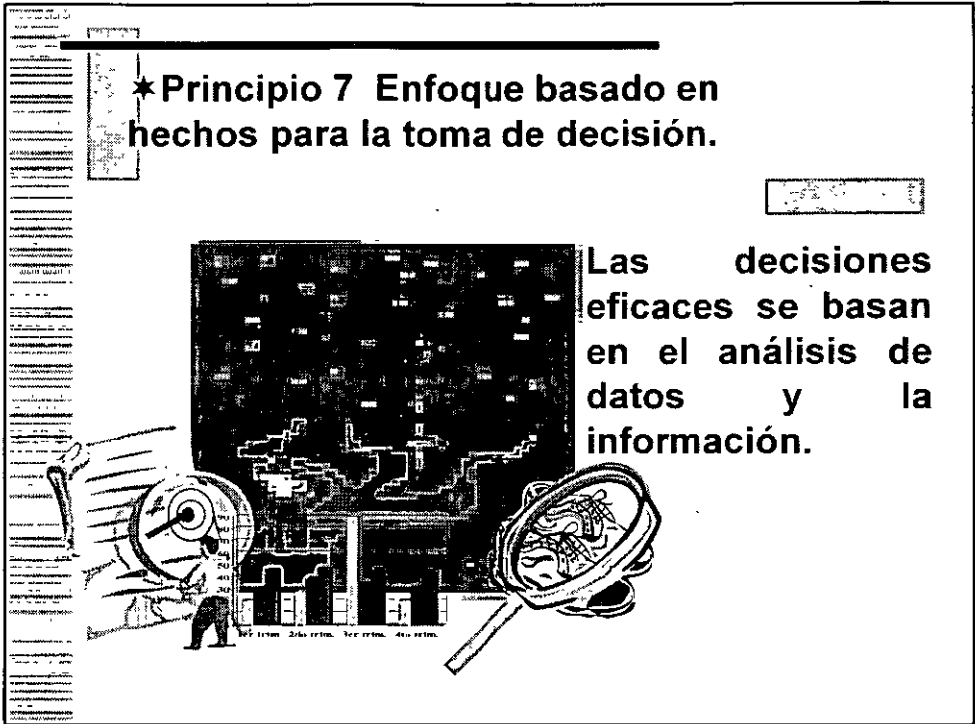




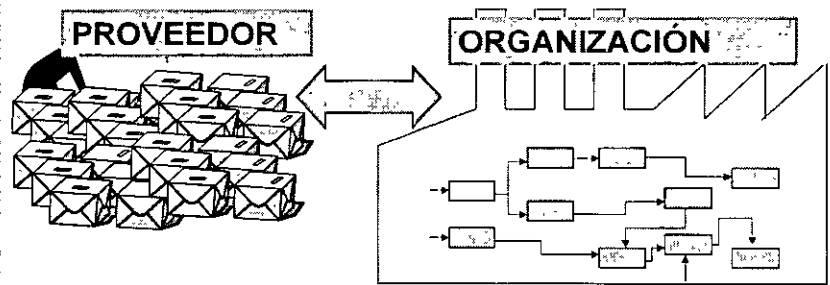


**★ Principio 7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.**

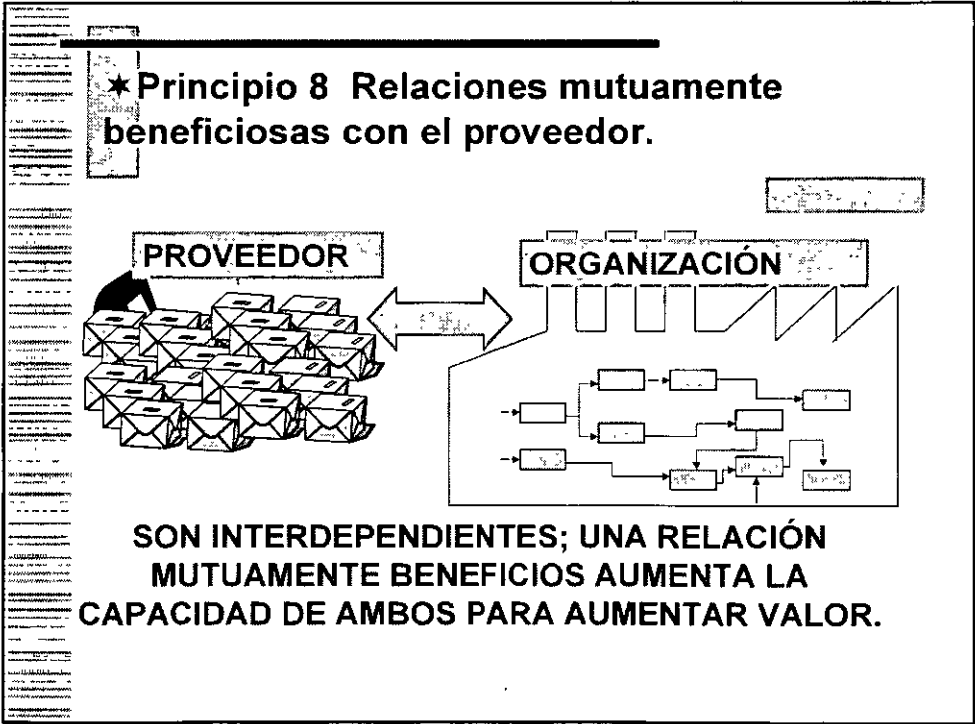
Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.



**★ Principio 8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.**

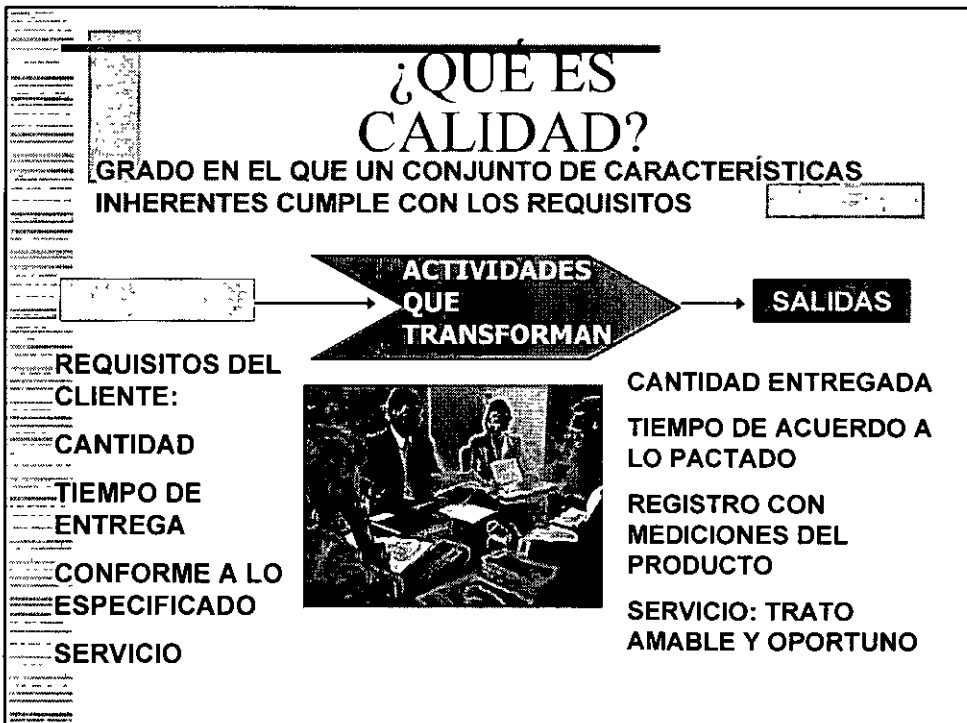
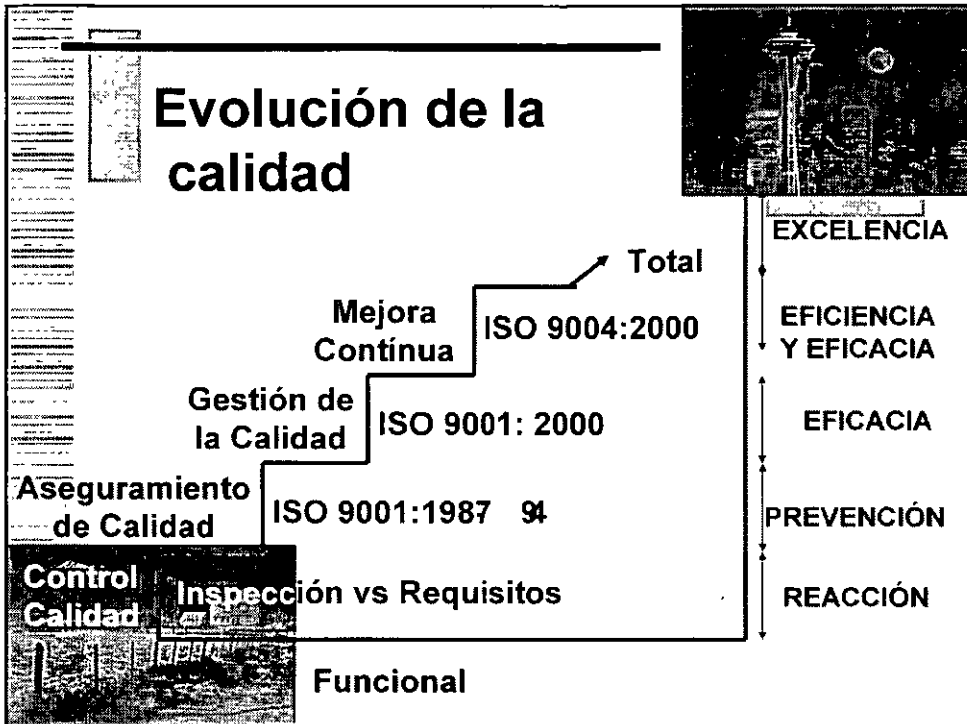


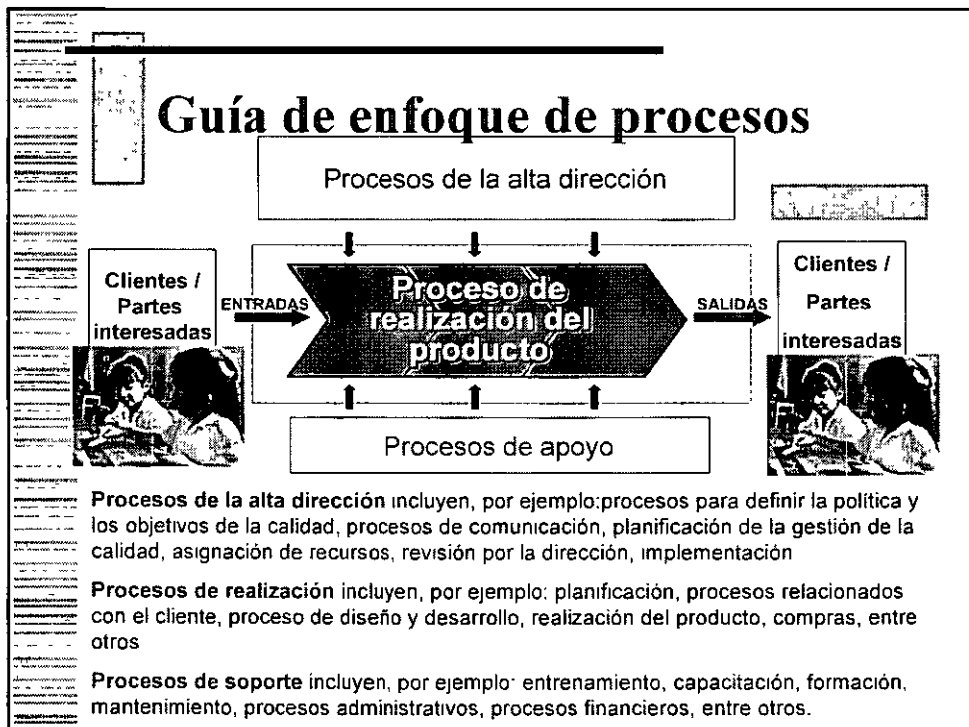
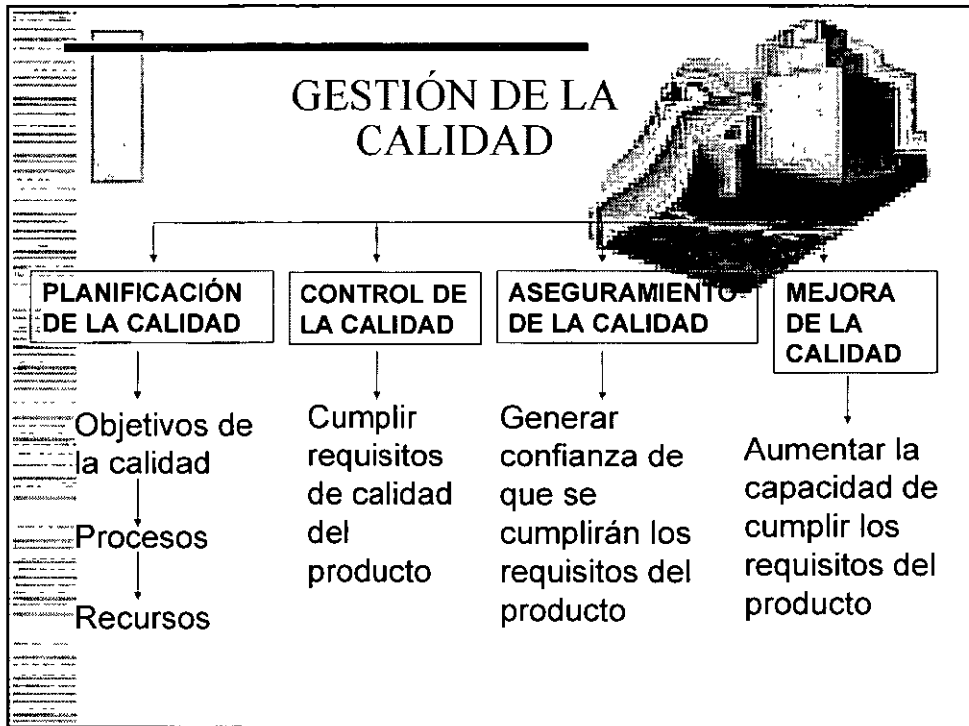
**SON INTERDEPENDIENTES; UNA RELACIÓN MUTUAMENTE BENEFICIOSA AUMENTA LA CAPACIDAD DE AMBOS PARA AUMENTAR VALOR.**



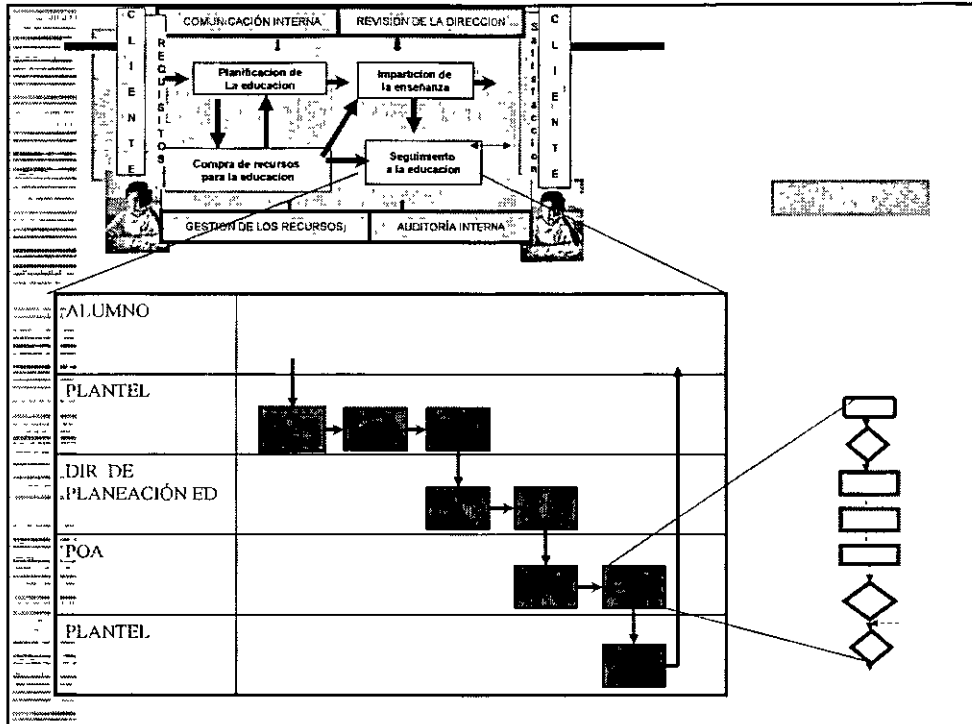
	<h1>TEMARIO</h1>	
	<h2>3. TRABAJAR DENTRO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD</h2>	
	<h3>3.1 El movimiento de la calidad</h3>	
	<h3>3.2 y 3.4 Creación de hábitos, de la misión y visión a la acción</h3>	

	<h2>3.1 El movimiento de la calidad</h2>	
--	--	--

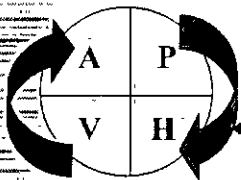




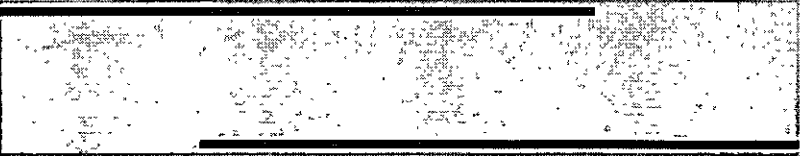




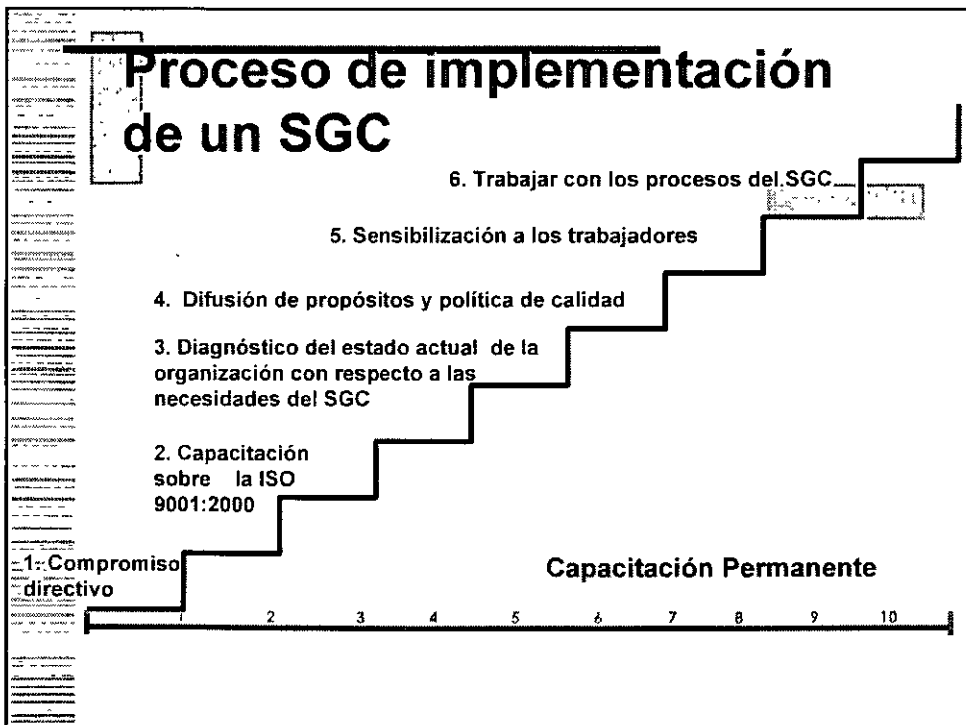
## Explicación del ciclo de gestión

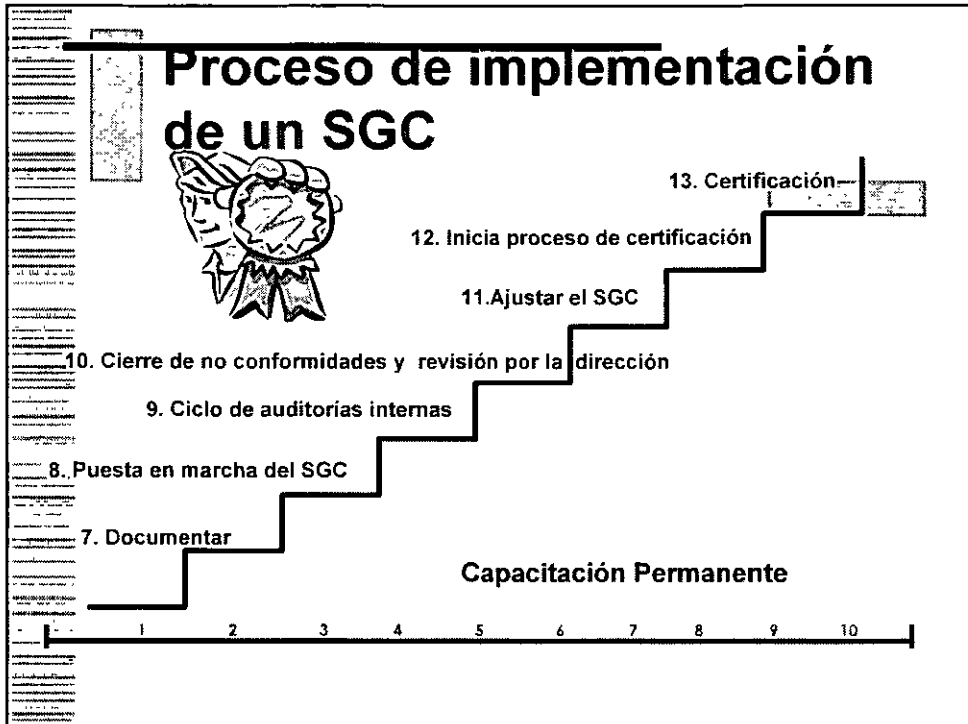


- ♦ Planificar: Objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- ♦ Hacer: Implementar los procesos.
- ♦ Verificar: Seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.



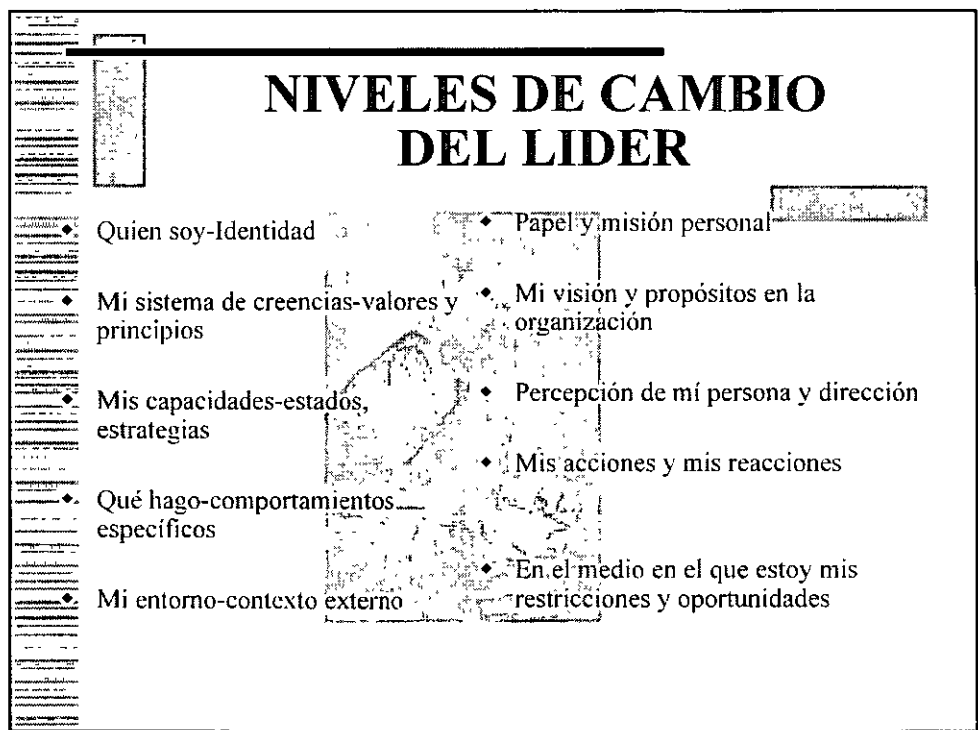
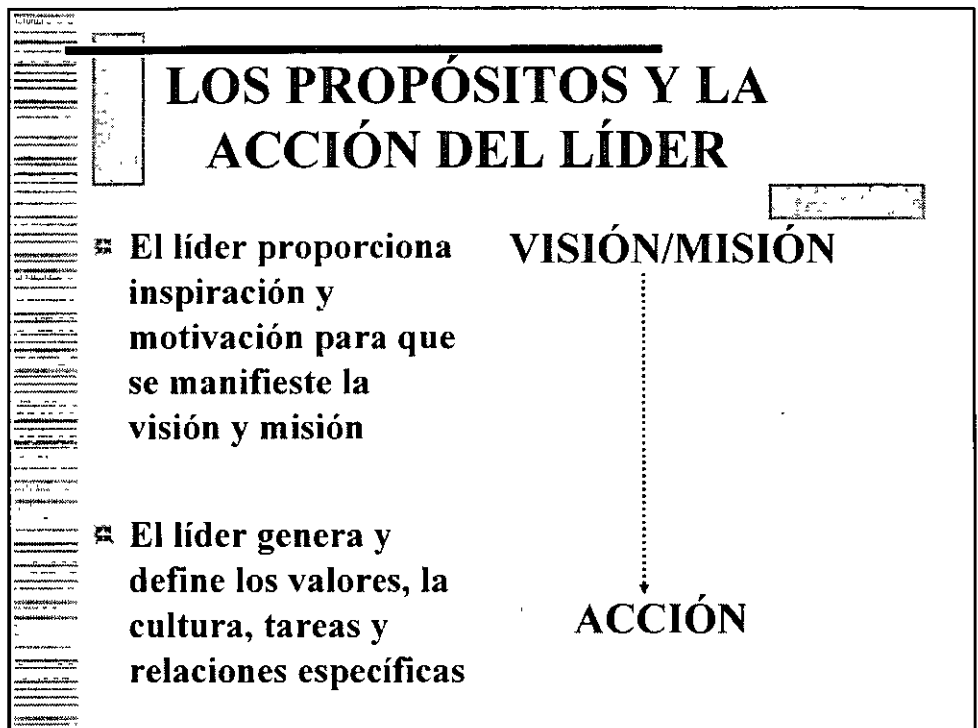
3.2 y 3.4 Creación de hábitos, de la misión y visión a la acción





## LIDERAZGO SINÉRGICO

- ◆ El líder se mueve hacia la misión y visión
- ◆ Hay jefes que se mueven sólo hacia el cumplimiento de tareas y funciones
- ◆ La misión y visión sin acción son sólo sueños.
- ◆ La acción sin visión y misión, carecen de sentido



TEMARIO

4. HABILIDADES DE DIRECCIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL PARA FORMAR E INTEGRAR EQUIPOS DE TRABAJO

- 4.1 Qué son los equipos de trabajo
- 4.2 Etapas de desarrollo de equipos de trabajo
- 4.3 Sinergia para el trabajo en equipo

4.1 Qué son los equipos de trabajo

## MITOS Y REALIDADES DE LOS EQUIPOS

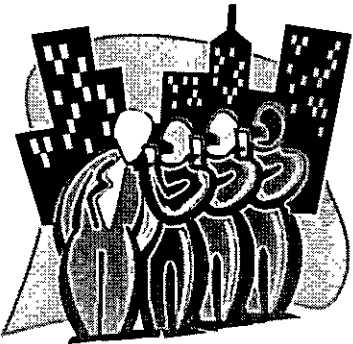
MITO	REALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Es un grupo armonioso</li> <li>◆ Trabajan en una atmósfera de paz y cooperación</li> <li>◆ Funciona mejor que la especialización individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Es un grupo disímil de opiniones firmes</li> <li>◆ Las diferencias siempre están presentes</li> <li>◆ A mayor complejidad del trabajo, más necesidad de trabajo en equipo</li> </ul>

## 4.2 Etapas de desarrollo de equipos de trabajo

# Trabajo en equipo

## ESTRUCTURA Y PROCESO

- ◆ Formación
- ◆ Conflicto
- ◆ Organización
- ◆ Realización



# Modelo de Tuckmans

**Realizar implica:**

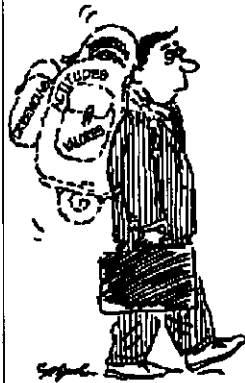
**Los equipos atraviesan por 4 etapas de desarrollo:**

1. Formación
2. Tormenta
3. Normar
4. Realizar

Quizá la etapa más difícil sea realizar y continuar con un proceso de mejora.

- Alta flexibilidad
- Compromiso con las metas del equipo
- Enfoque para resolver problemas
- Los conflictos son positivos y constructivos
- Hay consenso
- Se da el liderazgo participativo
- Se alcanza la sinergia

## El trabajo de líder en el equipo



El equipo no visto

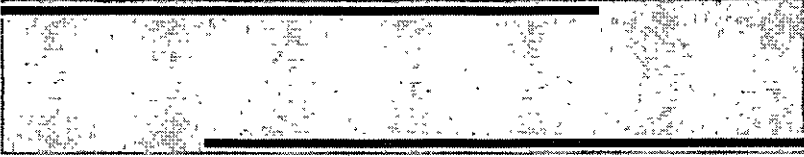
- ☛ Los líderes no dominan, ni el equipo difiere de ellos...en la medida que uno observa la actividad, es claro que el liderazgo varía de vez en vez, dependiendo de las circunstancias

## CRITERIOS A CONSIDERAR PARA LA FORMACION DE UN EQUIPO




- ☛ Contar con personal calificado
- ☛ Adaptar al personal a la cultura organizacional (hábitos, valores, misión, visión)
- ☛ Considerar el potencial individual para agregar valor, crecer y desarrollarse en la organización





## 4.3 Sinergia para el trabajo en equipo

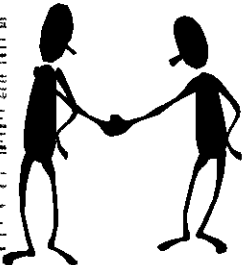
# COMPORTAMIENTO DEL LIDER



### ■ CUESTIONAR PROCESOS

1. **Búsqueda de oportunidades de reto para cambiar, crecer, innovar, o mejorar**
2. **Experimentación, toma de riesgos y aprendizaje a partir de errores**


# COMPORTAMIENTO DEL LIDER



**CREAR UNA VISION COMPARTIDA**

3. Visualización de un futuro mejor.
4. Alineación de los seguidores con la visión común, valores, intereses, esperanzas y sueños con el líder

# COMPORTAMIENTO DEL LIDER




**HABILITAR A LOS DEMAS PARA ACTUAR**

5. Promoción de la cooperación a través de las metas y la confianza.
6. Habilitar a la gente dándole alternativas, haciéndola competente, asignándole tareas difíciles y ofreciéndole apoyo visible.

# COMPORTAMIENTO DEL LIDER

**ENSEÑAR EL CAMINO**




7. El líder pone el ejemplo, actuando de modo congruente con los valores compartidos.

8. Obtención de pequeñas victorias que promuevan el avance y consigan el compromiso

# COMPORTAMIENTO DEL LIDER

**ANIMAR EL CORAZON**

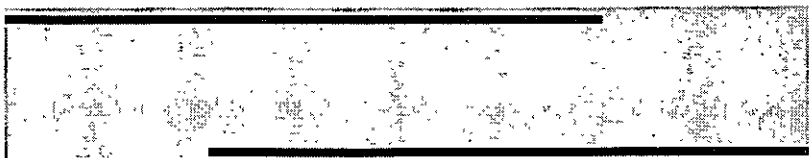


9. Reconocimiento de las contribuciones individuales al éxito de cada proyecto.

10. Celebración regular de los logros del equipo

	<b>TEMARIO</b>
	<b>5. INTERACCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO</b>
	5.1 Manejo de conflictos en el equipo (nivel psicosocial)
	5.2 El proceso de la comunicación en el equipo de trabajo
	5.3 Rendimiento de los equipos de trabajo

	<b>TEMARIO</b>
	5.4 Técnicas para la solución interactiva para la solución de problemas
	5.5 Negociación dentro del equipo

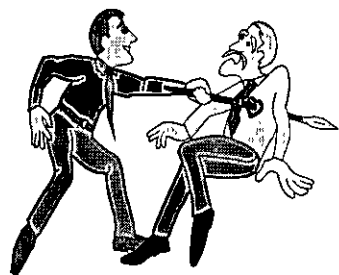


## 5.1 Manejo de conflictos en el equipo (nivel psicosocial)

# CONCEPTO DE CONFLICTO

◆ **CONFLICTO**

“Desacuerdo entre dos o más personas que surge por compartir actividades, recursos, por tener distintas posiciones en el grupo o diferencias de metas, valores, percepciones, emociones”

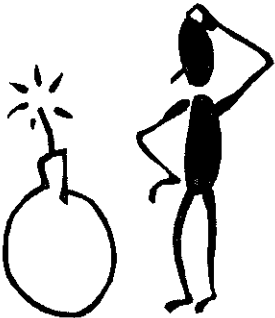


## METODOS PARA MANEJAR CONFLICTOS

**REPRIMIR EL CONFLICTO**


**RESOLVER MEDIANTE:**

- a) Dominación, democracia, se crea una sensación de triunfo o derrota.
- b) Solución integrada del problema, se utilizan técnicas o herramientas de mejora continua como análisis de causa-efecto, TKJ, campo de fuerzas, consenso, confrontación.



## BENEFICIOS DEL MANEJO OPTIMO DEL CONFLICTO

- Se llega a una solución constructiva y de mejor calidad.
- Cambia la actitud negativa de las personas
- Se eleva el compromiso
- Se mejoran las relaciones interpersonales



## 5.2 El proceso de la comunicación en el equipo de trabajo

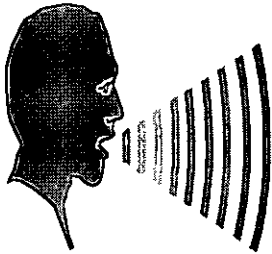
## COMUNICACION

- ◆ Comunicar proviene del latín “comunicare” que significa poner en común.
- ◆ La comunicación es un proceso del cual depende el éxito de las relaciones humanas y es un fluido vital en la organización
- ◆ La comunicación la podemos dirigir hacia una meta planteada con antelación.



## ELEMENTOS QUE SE PUEDEN CONTROLAR EN LA COMUNICACION

- ◆ **TACTO**  
saber **COMO** decir las cosas. No es lo mismo solicitar que mandar.
- ◆ **TINO**  
saber **CUANDO** decir las cosas. "todo a su debido tiempo".
- ◆ **TONO**  
saber **MODULAR** la voz teniendo en cuenta las circunstancias




## PATRONES DEL LENGUAJE DEL METAMODELO

Nuestras mentes tienen un límite en la cantidad de información de la que podemos ser conscientes un, creamos patrones habituales, secuencias de conductas que se repiten de manera previsible.

Las palabras que utilizamos habitualmente son las que forman los patrones

Esto nos permite hacer la mayor parte de lo que tenemos que hacer sin "pensar"





## LIDERAZGO Y SINTONIA

Capacidad de compartir nuestro modelo con el mundo

- ♦ El objetivo es aumentar la calidad del rendimiento de los seguidores
- ♦ Es necesario imitar sus patrones de lenguaje
- ♦ Identificar sus palabras claves reflejar la comunicación no verbal de los demás (que nos vean como uno de los suyos)

## EL METAMODELO PARA EL LENGUAJE

**El modelo se compone de un conjunto de técnicas destinadas a poner en evidencia la acción limitadora de los universales de modelaje al nivel del lenguaje verbal.**

**El lenguaje verbal, constituye una de las principales herramientas de comunicación de la experiencia y refleja las zonas de sombra que existen en nuestro modo de representar la realidad.**

### TÉCNICAS PARA TRATAR LOS PROCESOS DE OMISION

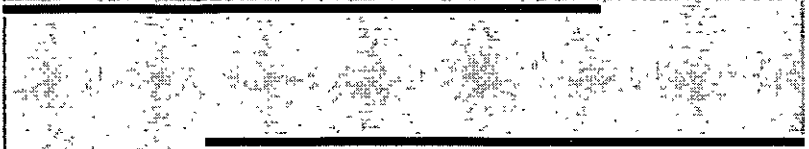
	EJEMPLOS	PREGUNTAS	EFEECTO BUSCADO
Omisión simple	No estoy de acuerdo	¿Con quién? ¿Con qué?	Encontrar los complementos del verbo
Omisión referencia	No tiene importancia	¿Qué?	Encontrar la identidad, el sujeto o el objeto
Verbo no específico	Ha ganado	¿De qué manera?	Precisar el sentido del verbo

### TÉCNICAS PARA TRATAR LOS PROCESOS DE GENERALIZACIÓN

	EJEMPLOS	PREGUNTAS	EFEECTO BUSCADO
Cuantificadores Universales	Todos, siempre, nada, nadie	¿Verdaderamente?	Actuar la generalización o proponer un contra ejemplo
Operadores modales	Hace falta... No puedo...	¿Qué le impide o lo obliga a...? ¿Qué pasaría sí...?	Encontrar la causa o el efecto


<b>TÉCNICAS PARA TRATAR LOS PROCESOS DE DISTORSIÓN</b>			
	EJEMPLOS	PREGUNTAS	EFEECTO BUSCADO
Causa-efecto	Me hizo reproches Me detesta	¿Cómo pruebas los reproches? ¿Qué te hace pensar que te detesta?	Cuestionar la causa -efecto Proponer un contra ejemplo
Lectura de pensamiento	Sé lo que opinas	¿Cómo lo sabes?	Controlar el proceso de lectura de pensamiento

<b>KNOW HOW</b>			
PREGUNTA BÁSICA	EJEMPLOS	TIEMPO	PROPÓSITO
¿Qué?	¿Qué pasó? ¿Qué viste? ¿Qué hora era? ¿Quién estaba ahí?	<b>Pasado</b> Mirar hacia atras	Cerrar la atención de manera objetiva en los sucesos y separar los hechos de las conjeturas
¿Entonces qué?	¿Entonces que significa todo esto? ¿Entonces que podemos concluir con todo esto? ¿Entonces que podemos aprender de lo que paso?	<b>Presente</b> Mirar el punto. alrededor y debajo	Entender la secuencia de la forma en que sucedieron las cosas y establecer la relación entre las causas y los efectos
¿Ahora qué?	¿Qué podemos hacer para mejorar las cosas en el futuro? ¿Qué podemos hacer para prevenir que esto vuelva a suceder?	<b>Futuro</b> Mirar hacia adelante	Generar ideas y decidir los cambios que se deben realizar en el futuro



### 5.3 Rendimiento de los equipos de trabajo

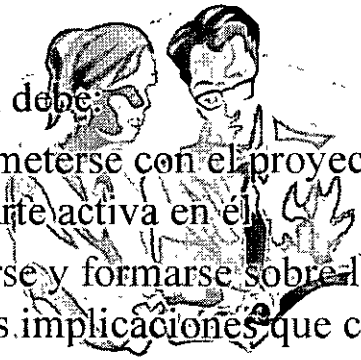
## Implementación



### 1. Compromiso de la dirección

La dirección debe:

- ✓ Comprometerse con el proyecto de calidad y tomar parte activa en él
- ✓ Informarse y formarse sobre la normatividad ISO y las implicaciones que conlleva





1. OBJETIVO

2. ALCANCE

3. RESPONSABILIDADES

4. DEFINICIONES

5. PROCEDIMIENTO

6. REGISTROS

7. REFERENCIAS

8. ANEXOS

9. HISTORIAL DE REVISIONES

10. APROBACIONES

11. FECHA DE EMISION

12. FECHA DE VIGENCIA

13. FECHA DE REVISION

14. FECHA DE CANCELACION

15. FECHA DE OBSOLETAMIENTO

16. FECHA DE DESCONTINUACION

17. FECHA DE SUSPENSIÓN

18. FECHA DE REINICIO

19. FECHA DE REVALIDACION

20. FECHA DE REEVALUACION

21. FECHA DE REVISIÓN

22. FECHA DE REVISIÓN

23. FECHA DE REVISIÓN

24. FECHA DE REVISIÓN

25. FECHA DE REVISIÓN

26. FECHA DE REVISIÓN

27. FECHA DE REVISIÓN

28. FECHA DE REVISIÓN

29. FECHA DE REVISIÓN

30. FECHA DE REVISIÓN

31. FECHA DE REVISIÓN

32. FECHA DE REVISIÓN

33. FECHA DE REVISIÓN

34. FECHA DE REVISIÓN

35. FECHA DE REVISIÓN

36. FECHA DE REVISIÓN

37. FECHA DE REVISIÓN

38. FECHA DE REVISIÓN

39. FECHA DE REVISIÓN

40. FECHA DE REVISIÓN

41. FECHA DE REVISIÓN

42. FECHA DE REVISIÓN

43. FECHA DE REVISIÓN

44. FECHA DE REVISIÓN

45. FECHA DE REVISIÓN

46. FECHA DE REVISIÓN

47. FECHA DE REVISIÓN

48. FECHA DE REVISIÓN

49. FECHA DE REVISIÓN

50. FECHA DE REVISIÓN

51. FECHA DE REVISIÓN

52. FECHA DE REVISIÓN

53. FECHA DE REVISIÓN

54. FECHA DE REVISIÓN

55. FECHA DE REVISIÓN

56. FECHA DE REVISIÓN

57. FECHA DE REVISIÓN

58. FECHA DE REVISIÓN

59. FECHA DE REVISIÓN

60. FECHA DE REVISIÓN

61. FECHA DE REVISIÓN

62. FECHA DE REVISIÓN

63. FECHA DE REVISIÓN

64. FECHA DE REVISIÓN

65. FECHA DE REVISIÓN

66. FECHA DE REVISIÓN

67. FECHA DE REVISIÓN

68. FECHA DE REVISIÓN

69. FECHA DE REVISIÓN

70. FECHA DE REVISIÓN

71. FECHA DE REVISIÓN

72. FECHA DE REVISIÓN

73. FECHA DE REVISIÓN

74. FECHA DE REVISIÓN

75. FECHA DE REVISIÓN

76. FECHA DE REVISIÓN

77. FECHA DE REVISIÓN

78. FECHA DE REVISIÓN

79. FECHA DE REVISIÓN

80. FECHA DE REVISIÓN

81. FECHA DE REVISIÓN

82. FECHA DE REVISIÓN

83. FECHA DE REVISIÓN

84. FECHA DE REVISIÓN

85. FECHA DE REVISIÓN

86. FECHA DE REVISIÓN

87. FECHA DE REVISIÓN

88. FECHA DE REVISIÓN

89. FECHA DE REVISIÓN

90. FECHA DE REVISIÓN

91. FECHA DE REVISIÓN

92. FECHA DE REVISIÓN

93. FECHA DE REVISIÓN

94. FECHA DE REVISIÓN

95. FECHA DE REVISIÓN

96. FECHA DE REVISIÓN


97. FECHA DE REVISIÓN

98. FECHA DE REVISIÓN

99. FECHA DE REVISIÓN

100. FECHA DE REVISIÓN

## Implementación




IMNG  
Instituto Mexicano  
de Normalización y  
Certificación A.C.

### 3. Compromiso del equipo directivo

Conocimientos sobre:

- ✓ Documentación del Sistema
- ✓ Certificación
- ✓ Mejora continua
- ✓ Eliminación de la no calidad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Gestión de procesos
- ✓ Gestión de competencias



1. OBJETIVO

2. ALCANCE

3. RESPONSABILIDADES

4. DEFINICIONES

5. PROCEDIMIENTO

6. REGISTROS

7. REFERENCIAS

8. ANEXOS

9. HISTORIAL DE REVISIONES

10. APROBACIONES

11. FECHA DE EMISION

12. FECHA DE VIGENCIA

13. FECHA DE REVISION

14. FECHA DE CANCELACION

15. FECHA DE OBSOLETAMIENTO

16. FECHA DE DESCONTINUACION

17. FECHA DE SUSPENSIÓN

18. FECHA DE REINICIO

19. FECHA DE REVALIDACION

20. FECHA DE REEVALUACION

21. FECHA DE REVISIÓN

22. FECHA DE REVISIÓN

23. FECHA DE REVISIÓN

24. FECHA DE REVISIÓN

25. FECHA DE REVISIÓN

26. FECHA DE REVISIÓN

27. FECHA DE REVISIÓN

28. FECHA DE REVISIÓN

29. FECHA DE REVISIÓN

30. FECHA DE REVISIÓN

31. FECHA DE REVISIÓN

32. FECHA DE REVISIÓN

33. FECHA DE REVISIÓN

34. FECHA DE REVISIÓN

35. FECHA DE REVISIÓN

36. FECHA DE REVISIÓN

37. FECHA DE REVISIÓN

38. FECHA DE REVISIÓN

39. FECHA DE REVISIÓN

40. FECHA DE REVISIÓN

41. FECHA DE REVISIÓN

42. FECHA DE REVISIÓN

43. FECHA DE REVISIÓN

44. FECHA DE REVISIÓN

45. FECHA DE REVISIÓN

46. FECHA DE REVISIÓN

47. FECHA DE REVISIÓN

48. FECHA DE REVISIÓN

49. FECHA DE REVISIÓN

50. FECHA DE REVISIÓN

51. FECHA DE REVISIÓN

52. FECHA DE REVISIÓN

53. FECHA DE REVISIÓN

54. FECHA DE REVISIÓN

55. FECHA DE REVISIÓN

56. FECHA DE REVISIÓN

57. FECHA DE REVISIÓN

58. FECHA DE REVISIÓN

59. FECHA DE REVISIÓN

60. FECHA DE REVISIÓN

61. FECHA DE REVISIÓN

62. FECHA DE REVISIÓN

63. FECHA DE REVISIÓN

64. FECHA DE REVISIÓN

65. FECHA DE REVISIÓN

66. FECHA DE REVISIÓN

67. FECHA DE REVISIÓN

68. FECHA DE REVISIÓN

69. FECHA DE REVISIÓN

70. FECHA DE REVISIÓN

71. FECHA DE REVISIÓN

72. FECHA DE REVISIÓN

73. FECHA DE REVISIÓN

74. FECHA DE REVISIÓN

75. FECHA DE REVISIÓN

76. FECHA DE REVISIÓN

77. FECHA DE REVISIÓN

78. FECHA DE REVISIÓN

79. FECHA DE REVISIÓN

80. FECHA DE REVISIÓN

81. FECHA DE REVISIÓN

82. FECHA DE REVISIÓN

83. FECHA DE REVISIÓN

84. FECHA DE REVISIÓN

85. FECHA DE REVISIÓN

86. FECHA DE REVISIÓN

87. FECHA DE REVISIÓN

88. FECHA DE REVISIÓN

89. FECHA DE REVISIÓN

90. FECHA DE REVISIÓN

91. FECHA DE REVISIÓN

92. FECHA DE REVISIÓN

93. FECHA DE REVISIÓN

94. FECHA DE REVISIÓN

95. FECHA DE REVISIÓN

96. FECHA DE REVISIÓN


97. FECHA DE REVISIÓN

98. FECHA DE REVISIÓN

99. FECHA DE REVISIÓN

100. FECHA DE REVISIÓN


## Implementación



IMNG  
Instituto Mexicano  
de Normalización y  
Certificación A.C.

### 4. Nombrar un responsable de calidad

- ✓ Cargo a nivel directivo o jefatura independiente de producción
- ✓ Persona formada en el tema
- ✓ Interesado en el tema y dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo



1. OBJETIVO

2. ALCANCE

3. RESPONSABILIDADES

4. PROCEDIMIENTO

5. RECURSOS


6. CRONOGRAMA

7. MONITOREO Y MEDICIÓN

8. REGISTRO

9. REVISIÓN Y MEJORA CONTINUA

## Implementación

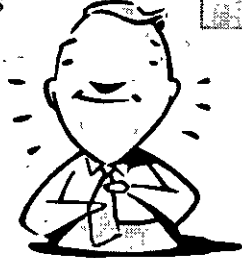


Instituto Mexicano  
de Normas y  
Certificación A.C.

### 5. Compromiso de los mandos

Los mandos deben conocer:

- ✓ Qué es la calidad
- ✓ Cómo se pone un sistema en marcha
- ✓ Qué documentación se requiere
- ✓ Qué ganamos todos con la calidad



1. OBJETIVO

2. ALCANCE

3. RESPONSABILIDADES

4. PROCEDIMIENTO

5. RECURSOS


6. CRONOGRAMA

7. MONITOREO Y MEDICIÓN

8. REGISTRO

9. REVISIÓN Y MEJORA CONTINUA

## Implementación



Instituto Mexicano  
de Normas y  
Certificación A.C.


### 6. Sensibilización de los trabajadores

Los trabajadores deben estar enterados de:


- ✓ Las medidas que tomará la empresa
- ✓ Los objetivos del proyecto
- ✓ Los beneficios que se lograrán

Los trabajadores deben aprender a:

- ✓ Identificar procesos
- ✓ Escribir procedimientos



1. OBJETIVO  
 2. ALCANCE  
 3. RESPONSABILIDADES  
 4. RECURSOS  
 5. PROCEDIMIENTO  
 6. MONITOREO Y MEDICIÓN  
 7. MEJORA CONTINUA  
 8. DOCUMENTACIÓN  
 9. COMUNICACIÓN  
 10. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD  
 11. ANEXOS




## Implementación


### 7. No-calidad

Campana para:

- ✓ Eliminar la no-calidad
- ✓ Debe ser planificada para facilitar la integración de las personas con el proyecto e iniciar la mejora continua



1. OBJETIVO  
 2. ALCANCE  
 3. RESPONSABILIDADES  
 4. RECURSOS  
 5. PROCEDIMIENTO  
 6. MONITOREO Y MEDICIÓN  
 7. MEJORA CONTINUA  
 8. DOCUMENTACIÓN  
 9. COMUNICACIÓN  
 10. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD  
 11. ANEXOS




## Implementación

### 8. Nombrar un comité de calidad

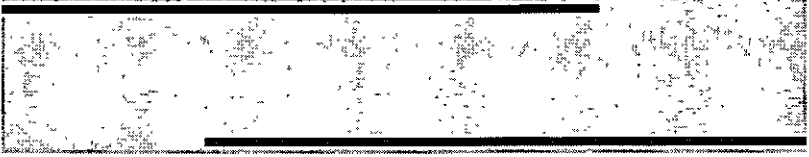
- ✓ En el comité deben estar representadas todas las áreas de la empresa

El comité:

- ✓ Necesita un entrenamiento específico
- ✓ Deben saber para qué están
- ✓ Cómo funcionar
- ✓ Cuáles son sus actividades, objetivos y metas
- ✓ Contar con herramientas (técnicas de reuniones, toma de decisiones, resolución de problemas, conocimiento de la normatividad y herramientas propias del Sistema)

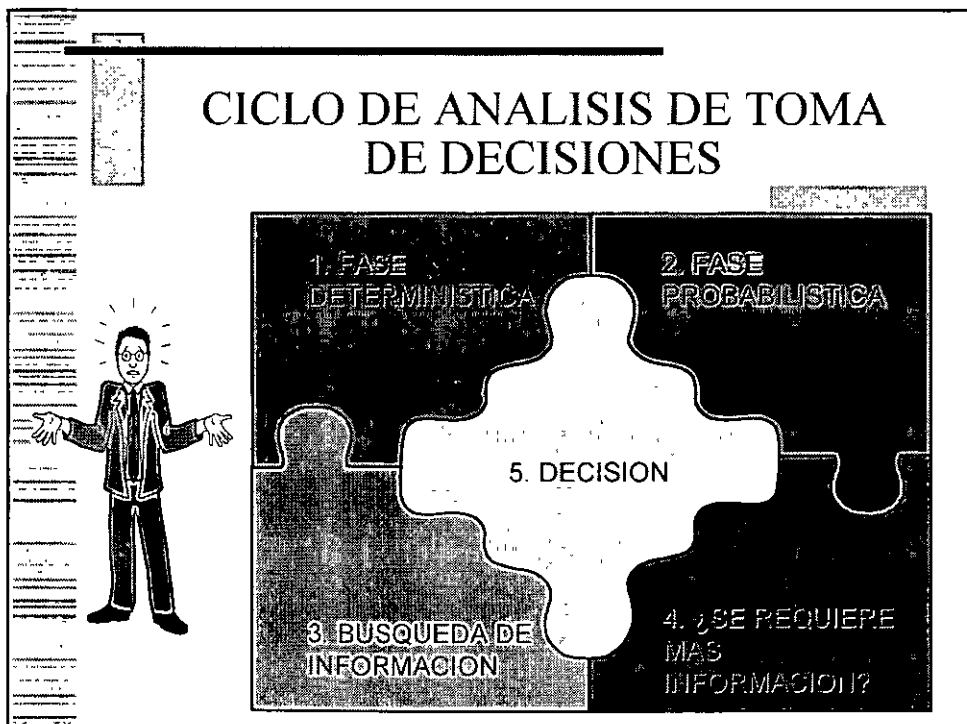
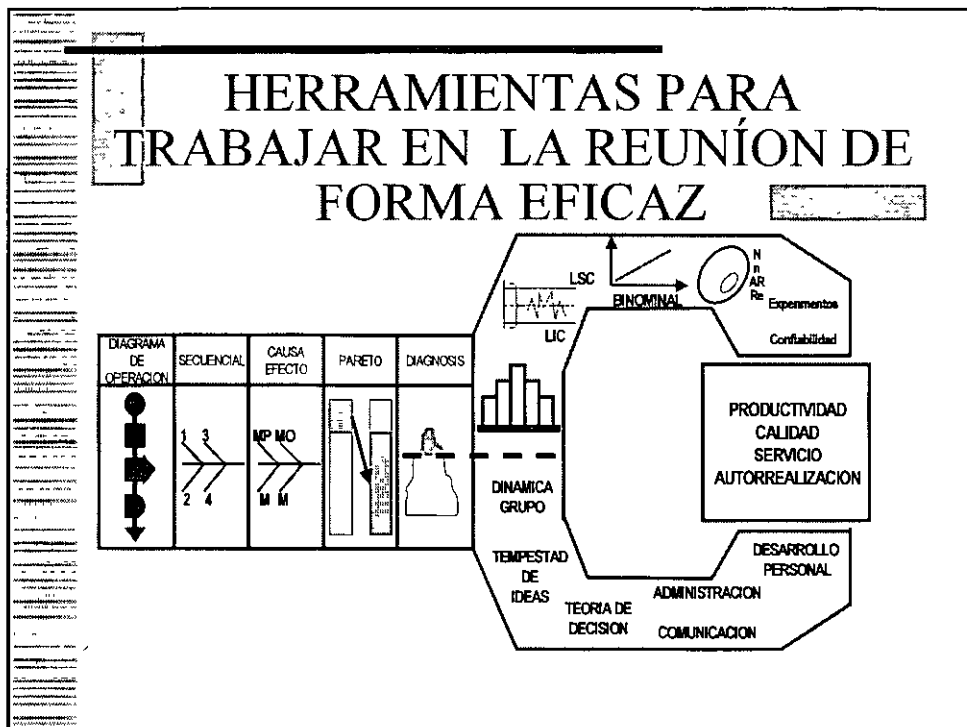






## 5.4 Técnicas para la solución interactiva para la solución de problemas

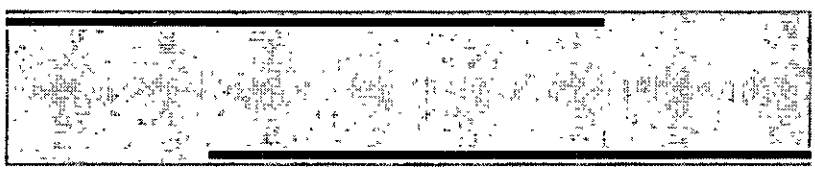
FASES	PASOS
1 Búsqueda del problema	1 Identificación del problema 2 Selección del problema
2 Análisis del problema	1 Especificación del problema 2 Identificación de causas
3 Toma de decisiones	3 Verificación de causa 1 Definición de objetivos 2 Generación de soluciones
4 Implementación	3 Evaluación de soluciones 4 Desarrollo de un plan 2 Presentación a la gerencia 3 Retroalimentación



## PASOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES





- ◆ Reconocer el problema
- ◆ Identificar alternativas
- ◆ Establecer posibles sucesos
- ◆ Criterios de evaluación de alternativas

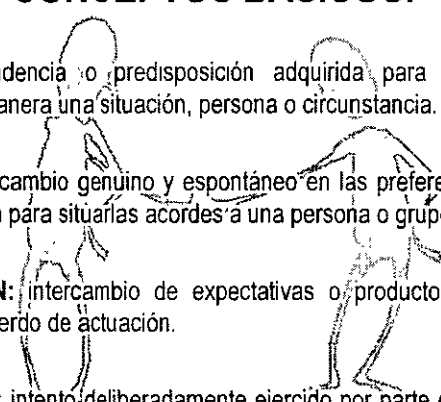
- ◆ Elegir la mejor alternativa en base a su evaluación
- ◆ Implantar el curso de acción seleccionado
- ◆ Evaluar el impacto
- ◆ Mejora continua



### 5.5 Negociación dentro del equipo

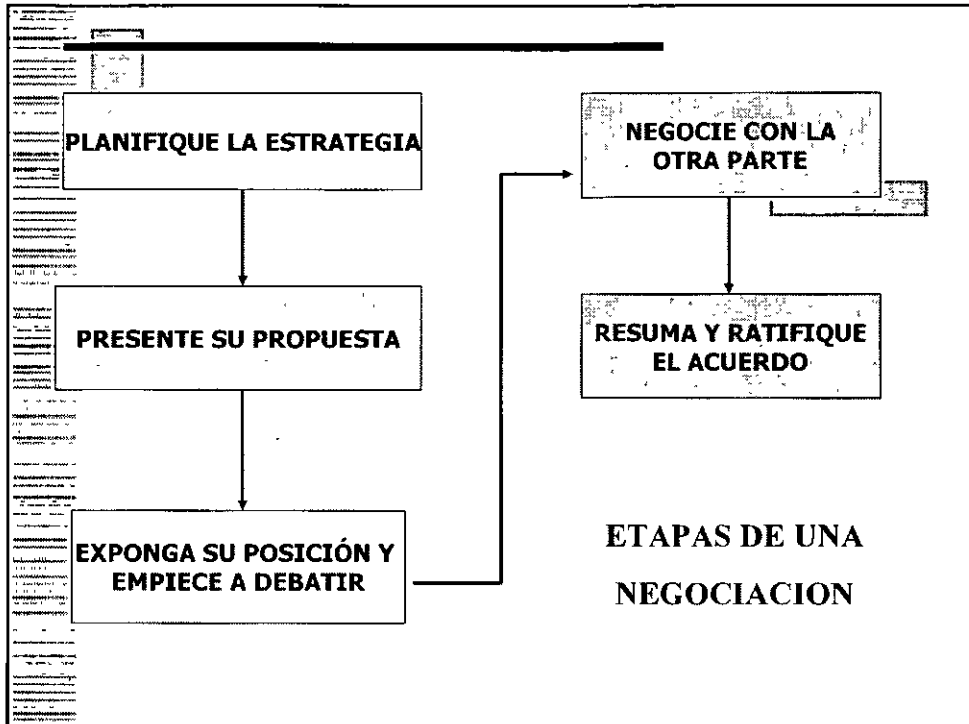
## CONCEPTOS BÁSICOS:

-  **ACTITUD:** tendencia o predisposición adquirida para evaluar de una determinada manera una situación, persona o circunstancia.
-  **INFLUENCIA:** cambio genuino y espontáneo en las preferencias y actitudes de una persona para situarlas acordes a una persona o grupo.
-  **NEGOCIACIÓN:** intercambio de expectativas o productos por el que se alcanza un acuerdo de actuación.
-  **PERSUASIÓN:** intento deliberadamente ejercido por parte de una persona o grupo para cambiar las actitudes de otra/s persona/s.





**“LA NEGOCIACIÓN ES UN PROCESO EN EL QUE INTERVIENEN DOS O MÁS PARTES, EN EL QUE EXISTEN INTERESES COMUNES E INTERESES OPUESTOS Y EN EL QUE ES NECESARIO ALCANZAR ACUERDOS DIVIDIENDO RECURSOS O RESOLVIENDO DIFERENCIAS”**





**CLAVES DE LA NEGOCIACION**

1. TENER UN OBJETIVO CLAVE O ASUNTO CONCRETO
2. CONOCER EL GRADO DE FLEXIBILIDAD DE AMBAS PARTES
3. CONOCER A LAS PERSONAS IMPLICADAS EN LA NEGOCIACIÓN
4. TENER INFORMACIÓN DE LA OTRA PARTE

**CLAVES DE LA NEGOCIACION**

5. CONOCER NECESIDADES DE LA OTRA PARTE
6. SENTIDO DE LA UBICACIÓN O POSICIÓN DE LAS PARTES
7. CONOCER EL AMBIENTE DE LA NEGOCIACIÓN



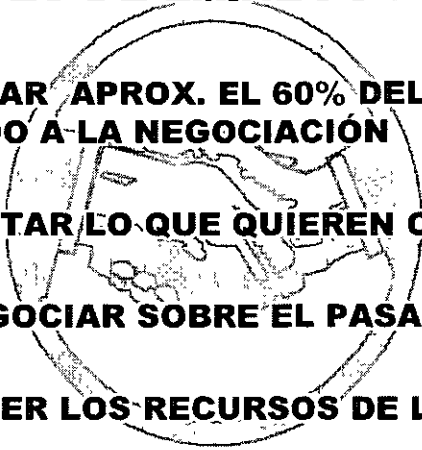

## CLAVES DE LA NEGOCIACION

**8. ESCUCHAR APROX. EL 60% DEL TIEMPO DEDICADO A LA NEGOCIACION**

**9. PREGUNTAR LO QUE QUIEREN O ESPERAN**

**10. NO NEGOCIAR SOBRE EL PASADO**

**11. CONOCER LOS RECURSOS DE LA OTRA PARTE**



## LA PERSUASION

**Persuadir consiste en mover a otra(s) persona(s) a aceptar nuestro punto de vista de manera voluntaria.**

**A diferencia de la manipulación no hay engaño, sino, por el contrario, voluntad de transformar su actitud.**

**LA PERSUASIÓN**

Con la persuasión se pretende un cambio genuino de la persona, no meramente un postizo circunstancial o una conducta realizada aparentemente a favor.

La elasticidad de la persuasión alcanza grados de éxitos desiguales debido al temor a la autoridad y al orgullo

**RESULTADOS DE LA ACCIÓN PERSUASIVA**

- ↳ **Conversión inaparente (aparentemente no esta convencido)**
- ↳ **Conformidad simulada (aparentemente esta convencido)**



## RESULTADOS DE LA ACCIÓN PERSUASIVA

- ♦ **Conformidad comprada (cambio a través de alguna compensación)**
- ♦ **Conversión episódica (en un tiempo existe cambio de actitud, pero regresa a su conducta inicial)**

## 6. DISEÑO DE PROYECTOS PARA LA FORMACIÓN E INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO PARA LA CALIDAD

1. OBJETIVO  
 2. ALCANCE  
 3. RESPONSABILIDAD  
 4. RECURSOS  
 5. PLAZO  
 6. RIESGO  
 7. MONITOREO  
 8. EVALUACION  
 9. REPORTES  
 10. CIERRE

## MEJORA CONTINUA

### 9004:2000

- ◆ Hay dos vías fundamentales para hacer mejora continua:
- ◆ A) Proyectos de avances significativos, los cuales conducen a la revisión y mejora de los procesos existentes, o a la implementación de procesos nuevos; se realizan normalmente por equipos compuestos por representantes de diversas secciones más allá de las operaciones de rutina
- ◆ B) Actividades de mejora continua escalonada realizadas por el personal en procesos existentes

1. OBJETIVO  
 2. ALCANCE  
 3. RESPONSABILIDAD  
 4. RECURSOS  
 5. PLAZO  
 6. RIESGO  
 7. MONITOREO  
 8. EVALUACION  
 9. REPORTES  
 10. CIERRE

## PROYECTOS DE AVANCE SIGNIFICATIVO...

- ◆ Normalmente conllevan el rediseño de los procesos existentes y deberían incluir:
  1. Definición de objetivos y perfil del proyecto de mejora
  2. Análisis del proceso existente y realización de las oportunidades para el cambio
  3. Definición y planificación de la mejora de los procesos

## ...PROYECTOS DE AVANCE SIGNIFICATIVO

4. Implementación de la mejora
5. Verificación y validación de la mejora del proceso;  
y
6. Evaluación de la mejora lograda, incluyendo las lecciones aprendidas

Los proyectos de avance significativo deberían conducirse de manera eficaz y eficiente utilizando métodos de gestión de proyectos. Después de la finalización del cambio, un plan de proceso nuevo debería ser la base para continuar la gestión del proceso.

## ACTIVIDADES DE MEJORA CONTINUA ESCALONADA REALIZADAS POR EL PERSONAL EN PROCESOS EXISTENTES

- ◆ El personal de la organización es la mejor fuente de ideas para la mejora continua y escalonada de los procesos y a menudo participan como grupos de trabajo. Conviene controlar las actividades de mejora escalonada con el fin de asimilar su efecto.

## ACTIVIDADES DE MEJORA CONTINUA ESCALONADA REALIZADAS POR EL PERSONAL EN PROCESOS EXISTENTES

- ◆ Las personas de la organización involucradas deberían de estar dotadas de autoridad, apoyo técnico y los recursos necesarios para los cambios asociados con la mejora.

## La mejora continua por cualquiera de los métodos identificados debería implicar:

- a) Razón para la mejora: Se debería identificar un problema en el proceso y seleccionar un área para la mejora así como la razón para trabajar en ella.
- b) Situación actual: Debería evaluarse la eficacia y eficiencia de los procesos existentes. Se deberían

La mejora continua por cualquiera de los métodos identificados debería implicar:

- c) Análisis (causa raíz)
- d) Identificación de soluciones posibles
- e) Evaluación de los efectos
- f) Implementación y normalización de la nueva solución
- g) Evaluación de la eficacia y eficiencia del proceso al complementarse la acción de mejora



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DIPLOMADO EN CALIDAD TOTAL  
Y SISTEMA ISO 9001:2000**

**MOD. II. DESARROLLO DIRECTIVO PARA EL  
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**DEL 24 DE ABRIL AL 29 DE MAYO DE 2004**

***ANEXOS***

DE - 06

**Instructora: Lic. Norma A. Olmedo Díaz  
Palacio de Minería  
ABRIL/MAYO DEL 2004**

# Creando una Primera Impresión Positiva

## Tópico

Preséntese a usted mismo, hablemos acerca de su trabajo, de sus responsabilidades y de cómo espera beneficiarse con este adiestramiento.

## Objetivos de la Presentación

- ◆ Establezca una primera Impresión positiva
- ◆ Comunique con una mayor credibilidad
- ◆ Identifique sus objetivos personales en el entrenamiento
- ◆ Desarrolle Rapport con su auditorio
- ◆ Proyecte Profesionalismo y Competencia

## Guías

- ◆ Sea usted mismo – demuestre su Individualidad
- ◆ Capitalice sus propias fortalezas y talentos
- ◆ Incluya ejemplos o incidentes
- ◆ Relájese y el auditorio se relajará
- ◆ Háblenos sobre sus metas en el adiestramiento

## Estructura

- ◆ Deseo Proyectar:
- ◆ Nombre
- ◆ Empresa
- ◆ Puesto
- ◆ Última Experiencia

**Hoja de Planificación de la Presentación.**

**Planificación**

Describe a su auditorio y el propósito de su presentación

---

---

---

---

**Preparación**

¿Qué cualidades me gustaría que mi auditorio percibiera en mí?

Nombre

Compañía

Puesto

Responsabilidades del Puesto

Mi última presentación ante un grupo fue

Beneficios que deseo obtener de este entrenamiento

---

---

---



## Hoja de Planificación de la Presentación

### Planificación

Describa a su auditorio y el propósito de su presentación

---

---

---

### Preparación

Apertura que capte la atención

---

---

---

Primer dato y su beneficio:

---

---

---

Segundo dato y su beneficio:

---

---

---

Relato que apoye estos hechos:

En base a su experiencia en ese campo o Industria elija un acontecimiento positivo que le sirva de evidencia para respaldar sus palabras y le ayude a transmitir credibilidad y confianza.

---

---

---

Cierre Cautivador

---

---

---

# Presentando Información de Difícil Comprensión

## Tópico

Hacer una presentación para explicar claramente un asunto técnico o complicado para aquellas personas que no están familiarizadas con nuestra área de trabajo.

## Objetivo de la Presentación

- ◆ Desarrollar flexibilidad al hacer simple y comprensible un material complejo
- ◆ Comunicar información de manera interesante
- ◆ Relacionarse con el auditorio a su nivel
- ◆ Seguir una progresión lógica de ideas
- ◆ Desarrollar contacto emocional

## Guía

- ◆ Determinar puntos clave claros
- ◆ Dar una secuencia lógica a mis ideas. Tener una estructura mental.
- ◆ Considerar el nivel de conocimientos o experiencia del auditorio.
- ◆ Mantener el lenguaje simple y libre de términos coloquiales o técnicos
- ◆ Utilizar ilustraciones o analogías para ayudar a la comprensión

## Estructura

- ◆ Apertura
- ◆ Analogía
- ◆ Explicación
- ◆ Cierre
- ◆ Preguntas y Respuestas
- ◆ Cierre Final

**Hoja de Planificación de la Presentación.**

**Planificación**

Describe a su auditorio y el propósito de su presentación

---

---

---

**Preparación**

Apertura que capte la atención

---

---

---

Descripción de la situación

---

---

---

Visual

---

---

---

Analogía:

---

---

---

Cierre

---

---

---

Preguntas que anticipo

---

---

---

Cierre Memorable

---

---

---

# Comunicando con Todo Nuestro Poder

## Tópico:

Darle vida a la presentación de un material escrito.

## Objetivo de la Presentación

- ◆ Desarrollar mayor flexibilidad mediante el uso de expresiones, gestos y modulación de la voz
- ◆ Demostrar familiaridad con el material poco conocido
- ◆ Presente material escrito de manera cautivadora
- ◆ Mejore su forma de presentar apoyado en material escrito
- ◆ Supere las barreras que restrinjan su flexibilidad.

## Guía

- ◆ Exprese con propiedad y sentimiento
- ◆ Mantenga contacto visual con el auditorio
- ◆ Evite sujetarse del atril o podium
- ◆ Emplee ademanes amplios y gestos que ayuden a la comunicación

## Haciendo su Nuevo Material más Variado y Vivaz

- ◆ Énfasis en las palabras – acentuar las palabras, frases e ideas importantes
- ◆ Pausas – descansos o altos que ayudan a la comprensión
- ◆ Ritmo del discurso – variaciones de velocidad en la expresión
- ◆ Modulación de la voz – variaciones en el tono de la voz
- ◆ Fraseología – adecuar el material escrito sin que este pierda la esencia que el autor quiso transmitir
- ◆ Movimiento – gestos que agreguen énfasis y sean relevantes en el mensaje

## Hoja de Planificación de la Presentación

### Planificación

Describe a su auditorio y el propósito de la presentación

---

---

---

---

---

### Leyendo un Manuscrito

Marque los materiales con los signos que ayuden a poner énfasis en las áreas siguientes:

- ◆ Énfasis en las palabras – acentúe las palabras, frases e ideas
- ◆ Pausas – descansos o altos que ayudan a la comprensión
- ◆ Ritmo – variaciones de velocidad en la expresión
- ◆ Modulación de la voz – variaciones en el tono de la voz
- ◆ Fraseología – adecuar el material escrito sin que este pierda la esencia que el autor quiso transmitir
- ◆ Movimiento – gestos que agreguen énfasis y sea relevantes en el mensaje

# Persuadir a otros para llevar a cabo una acción

## Tópico

Tomando en consideración las emociones e intereses de su auditorio convéncelos de hacer lo que usted sugiere

## Objetivo de la Presentación

- ◆ Presente orientando a los resultados
- ◆ Persuada al auditorio a tomar alguna acción
- ◆ Ofrezca evidencia confiable y verificable
- ◆ Sea motivador, claro y conciso
- ◆ Comunique de manera convincente

## Guía

- ◆ Identifique la acción que el auditorio debe tomar
- ◆ Determine cómo los va a beneficiar esta acción
- ◆ Escribe los puntos importantes del mensaje
- ◆ Seleccione evidencia para sustentar los puntos importantes
- ◆ Emplee lenguaje convincente

## Estructura:

- ◆ Apertura
- ◆ Relato
- ◆ Acción
- ◆ Beneficio
- ◆ Relato 2
- ◆ Misma Acción
- ◆ Beneficio 2
- ◆ Cierre

## Técnica de Líder

Esta presentación es un desafío a sus habilidades para comunicar claramente. Y ésta aumenta el reto de lograr que sus oyentes, no solo estén de acuerdo con usted, sino también que estén dispuestos a tomar algunas clases de acción. Esto requiere que su presentación sea convincente y al mismo tiempo, motivadora. Aquí utilizará lo que se conoce como la *Técnica de Líder* para estructurar esta presentación.

Lo que hace que la "*Técnica de Líder*" funcione, es su estructura motivacional y su simplicidad. Se encuentra, virtualmente, en toda publicidad eficaz y es, además, la sustancia de toda charla o comunicación orientada a motivar al oyente a que tome alguna acción personal.

Los pasos para construir una "*Técnica de Líder*" para esta presentación, son los siguientes:

1. Elegir lo que debe **HACERSE**. ¿Que debe **HACER**, en concreto, su auditorio?
2. Determinar el **BENEFICIO** que genera en su auditorio, al hacer lo que usted sugiere.
3. Aporte un **Relato** pertinente para dar validez o credibilidad a lo que debe **HACERSE** y lograr persuadir a su auditorio.

Ordene estas tres ideas de la manera siguiente: **RELATO – QUÉ HACER - BENEFICIO**



## Hoja de Planificación de la Presentación

### Planificación

Describa a su auditorio y el propósito de la presentación (Si lo desea puede incluir visuales a su presentación)

---

---

---

### Preparación

Apertura que capte la atención

---

---

---

### Relato (1)

---

---

---

Actividad que sugiere usted HACER (1)

---

---

Beneficio (1) encuentre otro beneficio para la misma acción.

---

---

**Relato (2)**

---

---

---

**Actividad qué sugiere usted HACER (2) (misma que la anterior)**

---

---

**Beneficio (2) encuentre otro beneficio para la misma acción.**

---

---

**Cierre**

---

---

---

---

# Comunicando Bajo Presión

## Tópico

Responder a preguntas retadoras o difíciles en situaciones de gran presión.

## Objetivo de la Presentación

- ◆ Mantenga la compostura profesional aun bajo presión
- ◆ Comunique mensajes positivos, claros y concisos
- ◆ Venda ideas estratégicas, propias y de la organización
- ◆ Comunique capacidad y confianza
- ◆ Proyecte liderazgo al manejar las situaciones tensas

## Guía

- ◆ Decida los puntos claves a comunicar
- ◆ Anticipe las posibles preguntas
- ◆ Tenga presentes evidencias que sirvan de apoyo
- ◆ Evite actitudes defensivas
- ◆ Preste particular atención al ambiente.

Enfurecido, Mike Tyson arranco un pedazo de oreja a Evander Holyfield durante la pelea de 1997 por el título de los Peso-Pesado; El episodio le costó 3 millones de dólares y un año de suspensión

## Hoja de Planificación de la Presentación

### Planificación

Describe a su auditorio y describa por qué la situación es de presión.

### Preparación

Dos mensajes positivos que quiero comunicar

1.

---

---

---

2.

---

---

---

Preguntas difíciles que no me gustaría que me hicieran:

1.

---

---

---

2.

---

---

---

3.

---

---

---

# Siendo Líder en el Cambio

## Tópico

Haga una presentación para vender una idea que podría encontrar alguna resistencia.

## Objetivo de la Presentación

- ◆ Atraiga al auditorio, lógica y emocionalmente
- ◆ Utilice la estructura para ganar la confianza del auditorio
- ◆ Sea convincente
- ◆ Proporcione evidencia que apoye sus recomendaciones
- ◆ Pida al auditorio que tome la acción

## Guía

- ◆ Presente información basada en hechos
- ◆ Sea entusiasta en cuanto a la solución
- ◆ Anticipe las preguntas que el auditorio pudiera hacerle.
- ◆ Organice sus pensamientos y material
- ◆ Elabore visuales que faciliten la comprensión de sus ideas.
- ◆ Utilice amplia variedad de formas de evidencia

## **Estructura:**

- ◆ Apertura
- ◆ Afirmación de una Necesidad
- ◆ Porque lo dice, cuando se dio cuenta
- ◆ Posibles Soluciones
- ◆ Opción 1
- ◆ Ventajas
- ◆ Desventajas
- ◆ Opción 2
- ◆ Ventajas
- ◆ Desventajas
- ◆ Opción 3
- ◆ Ventajas
- ◆ Desventajas
- ◆ Mejor Solución
- ◆ Acción ( Pida apoyo a la solución que usted sugiere)
- ◆ Beneficio
- ◆ Cierre
- ◆ Preguntas y Respuestas
- ◆ Cierre Final

## **Siendo Líder en el Cambio**

Esta presentación puede ser un **NUEVO PROCEDIMIENTO** para enfocar un viejo problema, un **NUEVO RIESGO** ante un producto **NUEVO** que usted haya vendido estudiado, o una **NUEVA IDEA** que haya concebido usted para mejorar la eficacia, productividad, o calidad de su área de responsabilidad. El desafío es "vender" la idea del **CAMBIO**.

Mientras que su idea puede parecerle una idea lógica y sensata, siempre es mejor asumir que su auditorio no comparte su entusiasmo. Tal suposición le animará a ser **CLARO, PRECISO, CONVICTENTE, MOTIVACIONAL Y ORIENTADO HACIA LOS RESULTADOS**.

Esto reduce la presentación a un área de estudio, ayudando a su auditorio a centrarse en aquello que va a discutirse. Sea preciso y limite la descripción a una sola área. Un ejemplo poco eficaz sería decir: "Hoy hablaremos sobre la productividad". Un mejor ejemplo sería decir: "Vamos a discutir sobre la productividad del DEPARTAMENTO DE ACABADO en la fabricación de las Jaladeras de la Cocina Modelo Azteca. "evite dar juicios sobre los valores en su descripción inicial", como por ejemplo, "Vamos a hablar sobre el promedio inferior de productividad...". El Propósito del Paso No. 1 es identificar SOLAMENTE EL OBJETIVO DEL TEMA – y prejuicio en este punto podrían confundir sus ideas y generar un sentimiento de ponerse " a la defensiva" antes de haber explorado bien los factores de la situación.

Es aquí donde los antecedentes de la situación son traídos a la luz en DETALLE y se decide que el caso debe someterse a un CAMBIO – utilizando la EVIDENCIA adecuada.

En muchos casos, la evidencia de la necesidad de un cambio es bien conocida por el auditorio. Su reto será preparar la evidencia según el orden más eficaz, para que lleve al auditorio a concluir que: "¡Hemos de poner remedio a esto!". En esencia, este paso es un reconocimiento de la brecha existente entre lo que es su visión de la situación que "debería ser" y la situación "que es".

Con tal brecha ya reconocida claramente, el paso siguiente es estudiar las diferentes maneras de pasar de la presente situación "que es", a la situación conducente y a los resultados deseados, o sea, la que "debería ser". Cada una de estas, estará apoyada en una EVIDENCIA específica que justifique su consideración como posible opción.

Apoye usted la mejor solución con una evidencia concreta. Añada las razones por las que su auditorio se beneficiara con su aplicación.

## Hoja de Planificación de la Presentación

### Planificación

Describe a su auditorio y el propósito de su presentación

---

---

---

### Preparación

Apertura que capte la atención

---

---

---

Declaración de la necesidad

---

---

---

Ejemplo de necesidad ( Cuándo se dio cuenta o cómo detectó esta situación)

---

---

---

Puente (Ligue este bloque con el que sigue)

---

---



**1ª Opción**

---

Explicación (Considere incluir algún tipo de evidencia)

---

---

---

---

Ventajas

---

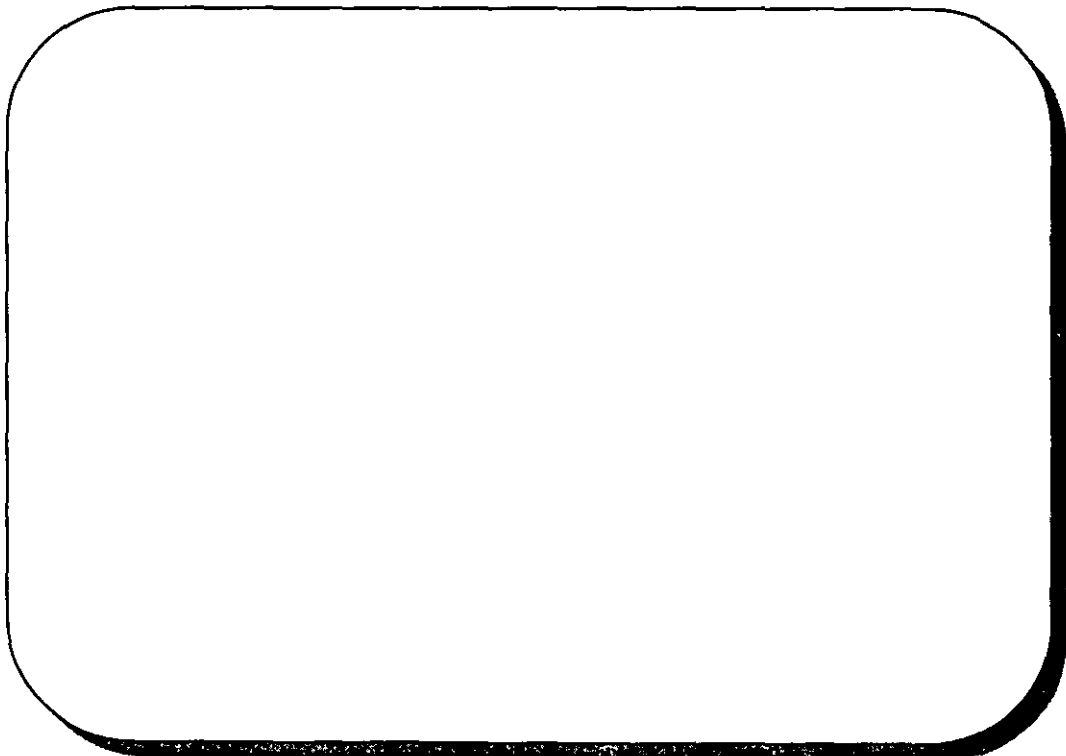
---

Desventajas

---

---

**VISUAL**



**2ª Opción**

---

Explicación (Considere incluir algún tipo de evidencia)

---

---

---

---

Ventajas

---

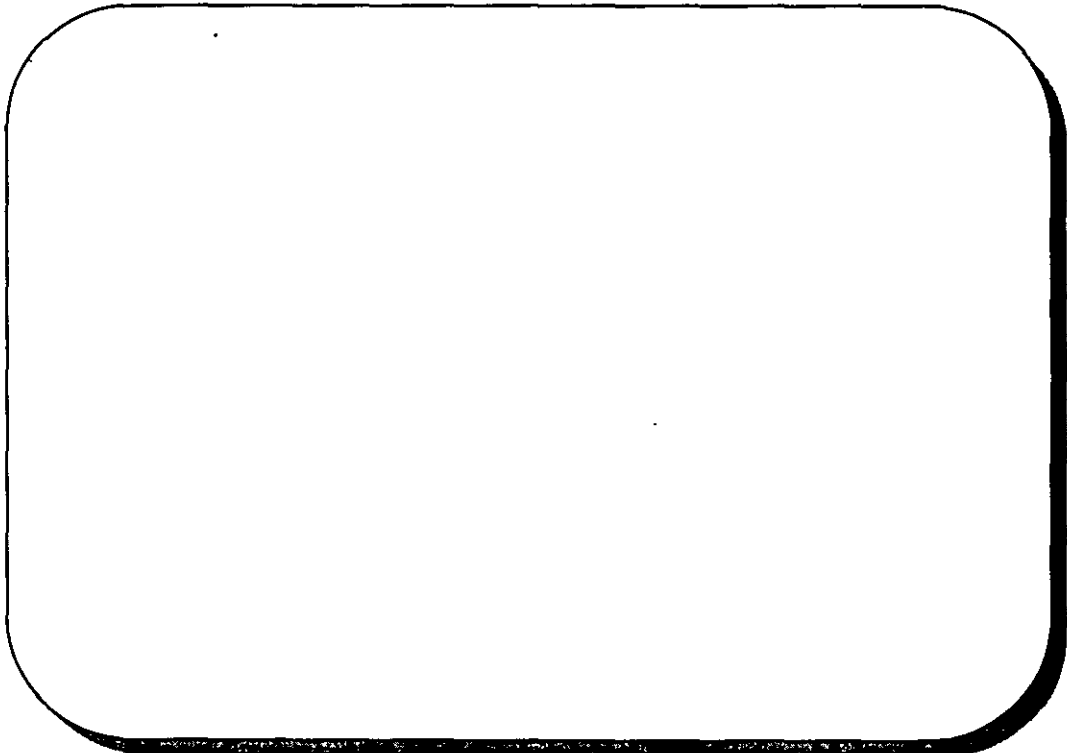
---

Desventajas

---

---

**VISUAL**



**3ª Opción**

---

Explicación (Considere incluir algún tipo de evidencia)

---

---

---

---

Ventajas

---

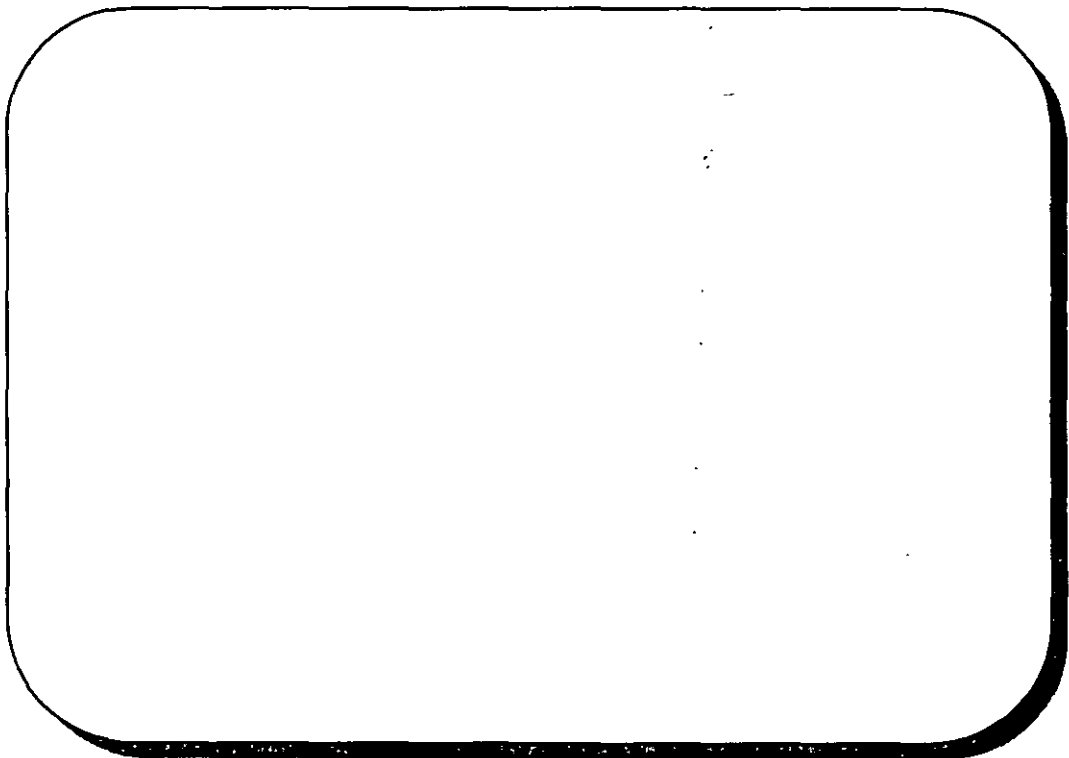
---

Desventajas

---

---

**VISUAL**



La mejor Solución

---

Cierre

---

Preguntas que me podrían hacer

---

---

---

Cierre Memorable

---

---

**Notas de Ayuda**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# FACTORES DE MADUREZ PERSONAL

## “ELEMENTOS CLAVE PARA LA FORMACIÓN DEL EQUIPO”

.....

Evalúe al personal del **IMNC** desde su apreciación personal, considerando los aspectos que se listan a continuación.

Considere la escala de 1 a 3; donde 1 es pobre, 2 es aceptable, 3 excelente.

Realice una conclusión con su equipo de trabajo de áreas de oportunidad ( causas) y de acciones a emprender

### FACTORES TÉCNICOS

<b>1. Realización</b>	Cumplimiento de actividades	1	2	3
<b>2. Conocimientos</b>	Conjunto de elementos teóricos necesarios para desarrollar tareas	1	2	3
<b>3. Habilidades</b>	Capacidad práctica para realizar las tareas	1	2	3
<b>4. Experiencia</b>	Aprovechamiento de las habilidades que se han asimilado en el trabajo	1	2	3
<b>5. Perspectiva</b>	Capacidad para asimilar los distintos elementos que están en juego para realizar la tarea (analizar el proceso, procedimientos, tecnología, etc.)	1	2	3

## FACTORES PSICOLÓGICOS

<b>1. Apertura</b>	Disponibilidad del individuo para enfrentar situaciones diversas	1	2	3
<b>2. Clima laboral</b>	Calidad de las relaciones interpersonales	1	2	3
<b>3. Responsabilidad</b>	Respuesta al compromiso de sentir como propio lo que sucede en la empresa	1	2	3
<b>4. Independencia</b>	El grado de autonomía con que interactúan las personas	1	2	3
<b>5. Conciencia</b>	Capacidad para reflexionar sobre la situación en la que se encuentra el individuo	1	2	3