



DIVISION DE EDUCACION CONTINUA FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS DE LA DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del Jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo del 50% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el período de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases; a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

¡ G R A C I A S !

1944

1944

The following is a list of the names of the persons who were present at the meeting held on the 15th day of January, 1944, at the residence of the undersigned, at the address of 1234 Main Street, New York, New York.

The names of the persons present are as follows:

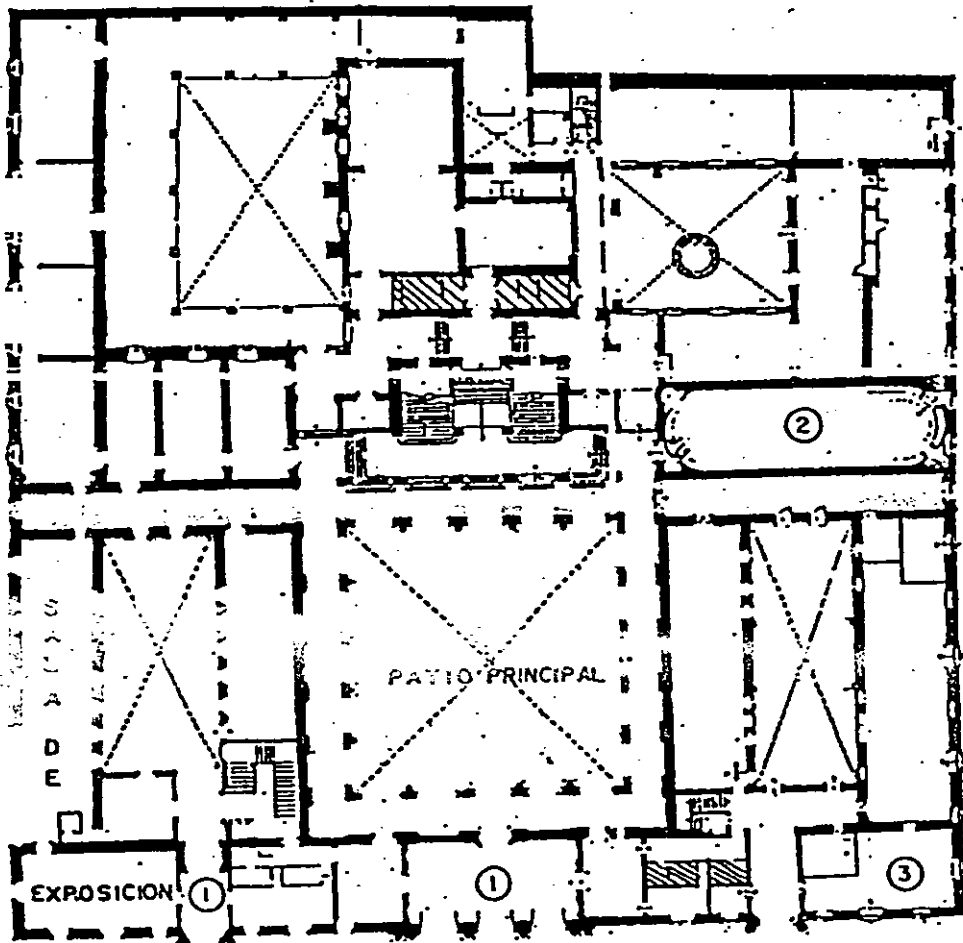
Name	Address
John Doe	1234 Main Street, New York, New York
Jane Smith	5678 Broadway, New York, New York
Robert Johnson	9101 Park Avenue, New York, New York
Mary White	2345 Madison Avenue, New York, New York
Charles Brown	3456 Central Avenue, New York, New York
Elizabeth Black	4567 East Avenue, New York, New York
William Green	5678 West Avenue, New York, New York
Harold Gray	6789 North Avenue, New York, New York
Frances Hill	7890 South Avenue, New York, New York
George King	8901 North Avenue, New York, New York
Lucy Lee	9012 South Avenue, New York, New York
Richard Miller	1013 North Avenue, New York, New York
Anna Moore	1114 South Avenue, New York, New York
Frank Nelson	1215 North Avenue, New York, New York
Grace Olsen	1316 South Avenue, New York, New York
Edward Parker	1417 North Avenue, New York, New York
Joseph Quinn	1518 South Avenue, New York, New York
Marie Ryan	1619 North Avenue, New York, New York
Samuel Scott	1720 South Avenue, New York, New York
Theresa Taylor	1821 North Avenue, New York, New York
Victor Vance	1922 South Avenue, New York, New York
Walter Ward	2023 North Avenue, New York, New York
Xenia Walker	2124 South Avenue, New York, New York
Yvonne Young	2225 North Avenue, New York, New York
Zoe Ziegler	2326 South Avenue, New York, New York

The undersigned, being duly sworn, deposes and says that the foregoing is a true and correct list of the names of the persons who were present at the meeting held on the 15th day of January, 1944, at the residence of the undersigned, at the address of 1234 Main Street, New York, New York.

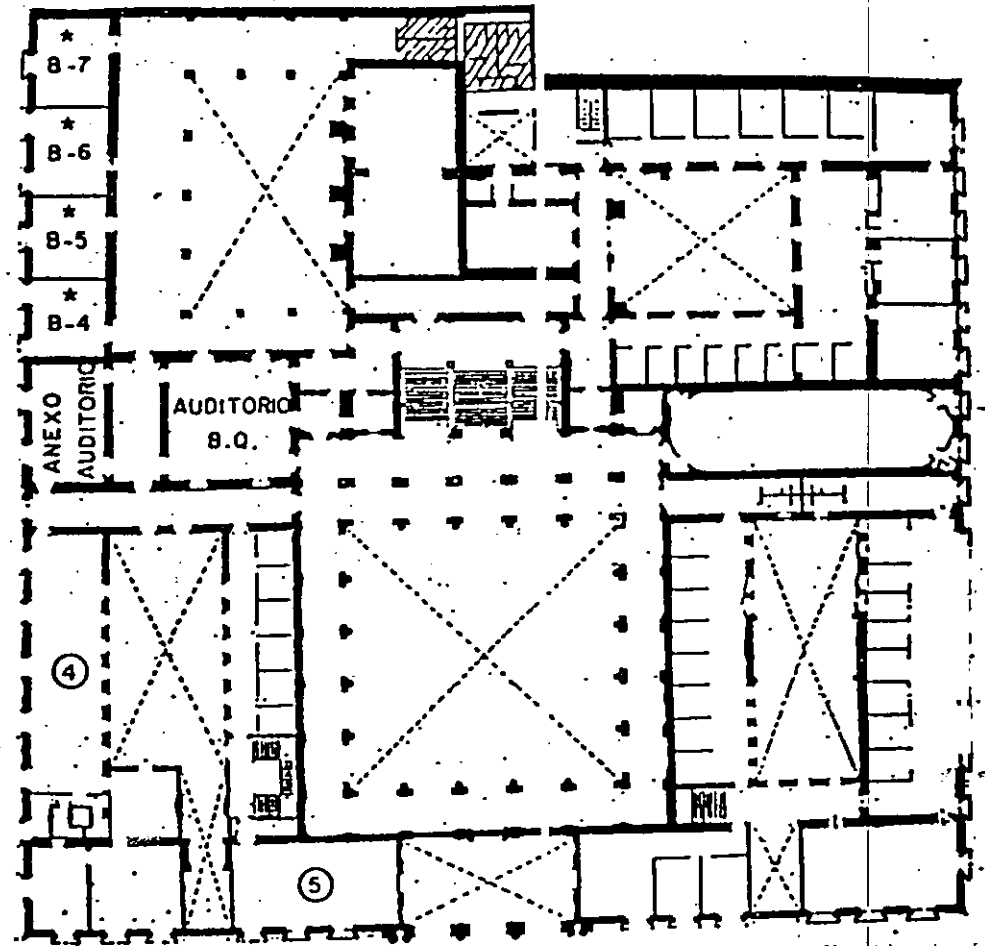
Executed on the 15th day of January, 1944, at the residence of the undersigned, at the address of 1234 Main Street, New York, New York.

 Name of the undersigned

PALACIO DE MINERIA



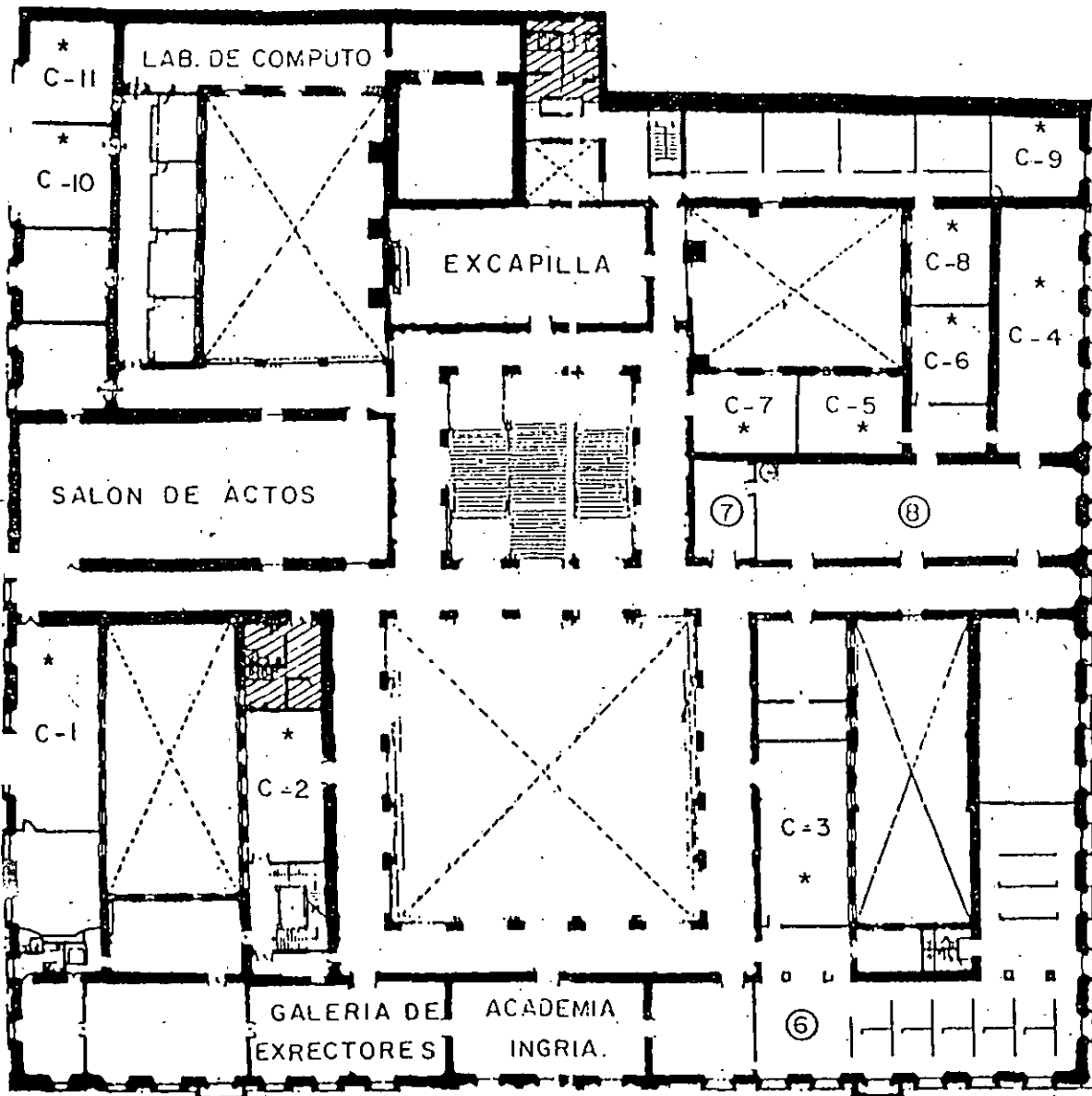
PLANTA BAJA



MEZZANINNE



DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
 FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
 CURSOS ABIERTOS



GUIA DE LOCALIZACION

- 1 - ACCESO
- 2 - BIBLIOTECA HISTORICA
- 3 - LIBRERIA U N A M
- 4 - CENTRO DE INFORMACION Y DOCU-
MENTACION "ING. BRUNO
MASCANZONI"
- 5 - PROGRAMA DE APOYO A LA
TITULACION
- * AULAS
- 6 - OFICINAS GENERALES
- 7 - ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL
DE ASISTENCIA.
- 8 - SALA DE DESCANSO
- ▨ SANITARIOS

1er. PISO



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

PROGRAMA DE CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS

- 1 9 9 4 -

EXCELENCIA Y CALIDAD TOTAL PARA EJECUTIVOS

Del 10 al 14 de Octubre

MATERIAL DIDACTICO

Ing. Rómulo Mejías Ruíz
Palacio de Minería

CURSO: EXCELENCIA Y CALIDAD TOTAL PARA EJECUTIVOS.

OBJETIVO:

Lograr que el participante desarrolle habilidad en la aplicación de las herramientas modernas para alcanzar la Excelencia y la calidad total en su empresa.

DIRIGIDO A:

Ejecutivos, gerentes, subgerentes, jefes de departamento, jefes de oficina, - supervisores y directivos en general.

DURACION: 20 horas.

TEMARIO:

- 1.- Calidad, Excelencia y Productividad.
- 2.- La filosofía de la empresa moderna: los 14 principios de la filosofía Deming para la calidad total.
- 3.- Método práctico para alcanzar la Calidad Total y aplicaciones a situaciones que se presenten con frecuencia en la empresa.
- 4.- Los principios de la Excelencia en los negocios.
- 5.- Las habilidades que debe desarrollar todo ejecutivo de Excelencia.

EXPOSITOR: M. en I. Rómulo Mejías Ruíz.

A. CALIDAD

- . Calidad es un concepto que sólo puede definirse en función de quien la juzga.

- . ¿ Qué es calidad para quien compra un par de zapatos ?
 - ¿ Que durará mucho ?
 - ¿ O que resulta cómodo ?
 - ¿ O que se limpia bien ?
 - ¿ O que son antihumedad ?
 - ¿ O que el precio es correcto respecto de lo que él considera su calidad ?

- . ¿ Qué es calidad para quien contrata un servicio jurídico?
 - ¿ Que es profesional y serio ?
 - ¿ O que garantiza una solución rápida ?
 - ¿ O que garantiza una resolución beneficiosa ?
 - ¿ O que da prestigio ?
 - ¿ O que los honorarios son razonables en relación a lo que ofrece ?

- . En resumen, ¿ Qué características de calidad son importantes para el cliente y cómo saberlo ?

- . Además, en la era actual el cliente no sólo exige calidad del producto o servicio que le vendemos, también exige calidad de todos los servicios que se le dan antes, durante y después de que realiza la compra.

CALIDAD TOTAL Y SUS PRINCIPIOS :

- . Calidad Total comprende TODO lo que hacemos.
- . Su esencia es satisfacer TODOS los requerimientos del cliente.
- . CLIENTES Y PROVEEDORES son tanto internos como externos.
- . CLIENTE EXTERNO: es el cliente final de la empresa, el que está fuera de ella y que compra el producto o servicio que la empresa ofrece.

- . CLIENTE INTERNO: es quien dentro de la empresa recibe de otro u otros algún producto, servicio, documento, información, etc., que él debe seguir procesando o utilizando para alguna de sus tareas. Es factible que una oficina sea cliente de otra oficina y que un puesto de trabajo sea cliente de otro puesto de trabajo, que actúa como proveedor.
- . PROVEEDOR EXTERNO E INTERNO: concepto análogo al de Cliente.
- . TODOS tenemos Clientes y Proveedores.
- . LA COMUNICACION nos lleva a lograr acuerdos entre Necesidades y formas de satisfacerlas.
- . TODOS somos parte de un eslabón de una CADENA que lleva hacia el cliente.
- . Si hay falla en algún eslabón, el cliente la resiente.
- . PREVENIR es la clave.
- . PERFECCION es la meta.
- . TODO lo que hacemos es un proceso donde se afecta la calidad en cada etapa o actividad.

B. EXCELENCIA

- . Es una forma de vida que adoptan aquellas empresas que se lo proponen, y que consiste en estar permanentemente detectando, previendo, previniendo y corrigiendo aquellos errores y deficiencias que alteran LA CALIDAD que espera el cliente.
- . Es el modo de vivir con CALIDAD TOTAL.
- . Es el reto que nos obliga constantemente a ser mejores de lo que ya somos.
- . **¿ Por qué es tan necesario alcanzar la Excelencia en la era actual ?**
 - Porque con el tiempo las condiciones para alcanzar el éxito han cambiado radicalmente.
 - Porque antes la empresa era el REY , y hoy lo es el cliente.
 - Porque en cada ramo tiende a multiplicarse el número de empresas competidoras y/o se tiende a una sobreoferta de productos y servicios.
 - Porque el cliente cuenta con cada vez más opciones para escoger un producto o servicio y/o un proveedor.

- Porque la empresa que quede aferrada a su viejo papel de Rey, y no se ocupe de buscar al cliente para desvivirse por complacerlo, estará ingenuamente cavando su propia fosa.
- Porque ya no parece tan cierto que "El sol sale para todos".
- Porque la situación económica se ha vuelto cada vez más difícil tanto para la gran empresa, como para la mediana o pequeña, o como para el negocio menor que abastece las necesidades de un barrio, así como también para las empresas e instituciones del sector público, las que hoy en día comienzan a estar fuertemente presionadas por factores tanto políticos como económicos.

¿ CUALES SON LOS PRINCIPIOS DE LA EXCELENCIA ?

1. LA Calidad la hacen los **HOMBRES**

- La responsabilidad de la decisión de trabajar con Calidad, está en los hombres de altos niveles, y la responsabilidad de apoyarla está en los trabajadores.
- De nada vale rediseñar el producto, sus formas, sus colores, sus materiales, su funcionalidad, si no se trabaja antes con la mente y la voluntad de todo el personal de la empresa para que todos estos cambios se hagan con calidad y bajo costo.
- Si la Excelencia se alcanza buscando oportunidades de mejoramiento en el día a día, sólo el hombre lo puede hacer, y no las máquinas ni los materiales.

2. La Calidad se hace para el **CLIENTE**

- Dado que estamos en la era del Cliente, y éste nos exige cada vez más Calidad y Variedad en nuestros productos y servicios, tenemos que desarrollar y aplicar métodos y nuevas ideas para mejorar la calidad y ampliar la variedad continuamente, lo cual es básicamente tarea de los hombres de la empresa.

Si cada proveedor actúa para satisfacer totalmente a su cliente, y éste hace lo propio con su cliente, es seguro que el eslabón final de la cadena, el cliente externo (el que mantiene a la empresa) será complacido en sus expectativas.

3. La Calidad la hacen TODOS

El Cliente Externo tiene las siguientes Expectativas de Calidad:

- Calidad del Producto (el más fuerte, el más duradero, el más lujoso, etc.)
- Calidad del Precio (el más accesible)
- Calidad de los Servicios (el producto que tiene mejor envase, que se entrega a domicilio, con mejor atención, mejor asesoría, mejor mantenimiento, etc.).

Todos en la empresa tienen incidencia en el producto, en el precio o en los servicios que espera el cliente, de manera que cualquiera en la empresa puede causar la pérdida de un cliente.

Cualquier error que se cometa en un puesto de trabajo puede afectar la Calidad que espera el Cliente. Por ejemplo:

- Una telefonista que atiende mal.
- Un transportista que estropea la carga.
- Un operador que corta mal la madera, generando defectos, desperdicios y retrabajos.
- Un operador que desperdicia material.
- Un supervisor que no da instrucciones claras y oportunas, causando retrasos en la producción y en la entrega del producto o servicio al cliente.
- Un ejecutivo que redacta mal.
- Un vendedor desatento o de mal hablar.
- Un afilador que afila mal las cuchillas.
- Trabajadores que no saben manejar conflictos y diferencias con sus compañeros, causando así descontentos, malas acciones, errores, deficiencias, etc., que son resentidas por el cliente.

4. La calidad se hace ENTRE TODOS

La Excelencia cree en la capacidad de todos, y no sólo en la de algunos, razón por la cual, a la hora de reunir ideas para lograr mejoras, convoca a todos.

Al participar todos en la permanente búsqueda de mejoras, se propicia el compromiso de todos para lograr esas mejoras.

5. La Calidad se logra INNOVANDO

Las expectativas del cliente cambian tanto en el tiempo, como de cliente a cliente, lo que lleva a la necesidad de estar innovando las formas de responder oportuna y eficazmente a esos cambios incesantes.

Las empresas encaminadas a la Excelencia deben tener hombres que estén permanentemente pensando en reparar lo desviado, en mejorar lo mejorable y en saberse adaptar a los cambios.

Ser innovador o creativo no es un rasgo de la personalidad, sino una conducta que se puede crear.

C. PRODUCTIVIDAD

En términos sencillos, productividad es la división o la relación entre lo que se produce y lo que se invierte, o bien el cociente entre producción e insumos, o entre resultados logrados y recursos empleados.

EJEMPLOS DE INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD:

- Nº de artículos producidos por día o por semana.
- Nº de citas diarias realizadas por cada secretaria.
- Producción mensual (en miles de pesos) por vendedor.
- Nº de clientes atraídos por cada mil pesos invertidos en publicidad.
- Kilómetros recorridos por litro de gasolina.

- . Nº de pedidos recibidos por cada anuncio de radio.
- . Nº de solicitudes resueltas en un mes.
- . Nº de clientes atendidos por hora pico.
- . Nº de trámites procesados por día.

Estos ejemplos están enunciados en forma tal que la productividad aumenta cuando aumentan los valores de los indicadores antes señalados, ya que en cada caso se trata de aumentar la producción o mejorar los resultados (el numerador de la fracción), pero podemos citar ejemplos en los que los indicadores de productividad se enuncian en forma tal que una reducción o disminución de sus valores, significa un aumento de la productividad. Esto sucede cuando el indicador es enunciado comenzando con la inversión o recursos empleados (el denominador de la fracción) y terminando con el producto o resultado.

OTROS EJEMPLOS DE INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD:

- . Porcentaje de materia prima desperdiciada en la producción diaria.
- . Tiempo de mecanografiado por trámite.
- . Número de visitas por venta realizada.
- . Número de operadores por turno.
- . Tiempo promedio de entrega de los pedidos.
- . Tiempo de entrega de reportes.
- . Tiempo de fabricación por artículo.

En general, aumentar la productividad significa producir más con los mismos recursos, calidad es producir mejor, y excelencia es hacerlo siempre.

D. ¿ QUE ES UN SISTEMA DE CALIDAD ?

- . Es un conjunto de elementos interrelacionados bajo la filosofía de la calidad, la excelencia y la productividad en el funcionamiento de cada uno de ellos y del conjunto como un todo.
- . Una empresa opera bajo un Sistema de Calidad cuando todos sus integrantes (directivos, empleados, operadores y trabajadores en general, sin excepción) están enteramente convencidos de que lo mejor para ellos y para su empresa es

el MEJORAMIENTO CONTINUO EN TODO lo que le corresponde realizar a cada uno.

E. ¿ POR QUE ES NECESARIO EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA EMPRESA ?

En la Era actual, las empresas de éxito, también llamadas empresas de excelencia, trabajan asiduamente para encontrar nuevas maneras de producir más y mejor, o bien producir mejor la misma cantidad a menor costo, lo que equivale a producir con calidad y productividad, a través de REDUCIR:

- . DEFECTOS
- . DEFICIENCIAS
- . ERRORES
- . FALLAS
- . DESPERDICIOS
- . RETRASOS
- . RETRABAJOS
- . QUEJAS
- . INCONFORMIDADES
- . DEVOLUCIONES
- . CONFLICTOS
- . GASTOS EXCESIVOS
- . PERDIDAS DE TIEMPO, DE MATERIALES, DE PRODUCTOS, ETC.

Algunas empresas hacen todo lo anterior por inspiración propia, otras por mantener y/o mejorar la posición que ocupan en el mercado sin tener que sacrificar sus márgenes tradicionales de ganancias, y muchas otras por simple instinto de sobrevivencia.

Las que no lo hacen, tienden a dos situaciones poco deseables: 1) Sobrevivir operando con reducidos márgenes de ganancias y 2) Cerrar sus puertas.

Dado que día con día se intensifica y diversifica la competencia en la gran mayoría de los mercados, el producir más y mejor o el producir mejor a menor

costo, se convierte en una NECESIDAD DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA EMPRESA.

. El carácter continuo del mejoramiento que requieren nuestras empresas, nos lleva a la BUSQUEDA permanente de la EXCELENCIA.

. Esta es una búsqueda que no podemos abandonar si operamos en un mercado que tiende a ser cada vez más competitivo, lo que actualmente se está convirtiendo en una generalidad.

TEMA 2: LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA MODERNA: LOS 14 PRINCIPIOS DE LA FILOSOFÍA DEMING PARA LA CALIDAD TOTAL

PRINCIPIO N° 1: CREAR CONSTANCIA EN EL PROPOSITO DE MEJORAR EL PRODUCTO Y EL SERVICIO

La empresa debe orientarse a resolver dos tipos de problemas: 1) los problemas de hoy y 2) los problemas de mañana.

Resulta fácil ser absorbido por la maraña de los problemas de hoy, pero los problemas del futuro exigen la constancia en el propósito y la dedicación para mejorar la competitividad, para mantener viva la compañía y proporcionar puestos de trabajo a sus empleados.

¿Qué es más importante, obtener beneficios rápidos o implantar la constancia en el propósito de mejorar?

La constancia en la mejora requiere de:

- a) innovar.
- b) destinar recursos para investigación y educación.
- c) mejorar constantemente el diseño del producto y servicio.

PRINCIPIO N° 2: ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFIA EMPRESARIAL

Un fabricante de cerveza me dijo que no tenía problemas con las latas porque el proveedor de latas le cambiaba, sin ningún cargo, cualquier remesa de latas que fuera defectuosa. No había pensado que él estaba pagando las latas defectuosas, más el costo de detener la producción y sustituir las latas. No había pensado que sus clientes estaban sufragando la factura.

PRINCIPIO N° 3: DEJAR DE DEPENDER DE LA INSPECCION EN MASA

La inspección rutinaria al 100 por 100 para mejorar la calidad equivale a planificar los defectos, y a reconocer que el proceso no tiene la capacidad necesaria para cumplir las especificaciones.

La inspección para mejorar la calidad llega tarde, es ineficaz, costosa. Cuando un producto sale por la puerta del proveedor, es demasiado tarde para hacer nada por su calidad. La calidad no se hace con la inspección sino mejorando el proceso de

~~producción. La inspección, los desechos y el reproceso no son acciones correctoras del proceso. El reproceso eleva los costos. A nadie le gusta hacer reparaciones~~

A propósito, la inspección al 200 por 100, es menos confiable, ya que cada inspector confía en el otro para que haga el trabajo. La responsabilidad dividida significa que nadie es responsable.

PRINCIPIO N° 4: ACABAR CON LA PRACTICA DE HACER NEGOCIOS SOBRE LA BASE DEL PRECIO

No podemos dejar más tiempo la calidad, el servicio y el precio en manos de la competitividad por el precio solo.

El precio no tiene sentido sin una medida de la calidad que se compra. Sin unas medidas adecuadas de la calidad, el negocio se encamina hacia el licitador mas bajo, y el resultado inevitable es una baja calidad y un costo elevado.

Hasta ahora, el trabajo de un comprador ha consistido en estar atento a los precios bajos, a encontrar un proveedor que ofrezca un precio mas bajo. Los demás proveedores tendrán que acomodarse al mismo.

El comprador no tiene la culpa. Ese ha sido su trabajo durante veinte años. La dirección tiene la culpa por mantener unos términos de referencia que están anticuados.

El departamento de compras debe cambiar su enfoque de pensar en el costo inicial más bajo del material adquirido a pensar en el costo total más bajo. Esto significa que hay que educar para comprar.

Los materiales y componentes puede que sean todos excelentes, cada uno por separado, pero que no funcionen bien juntos durante la producción o en el producto acabado. Es por tanto necesario seguir una muestra de los materiales por todo el proceso de producción hasta los montajes complejos, y aún más allá, por último, hasta el cliente. No había nada de malo en el cristal de un gran edificio de Guadalajara, ni tampoco en el acero. Ambos cumplían las especificaciones. Sin embargo, por alguna razón, no iban bien juntos. Las ventanas de cristal se salieron de los marcos y cayeron a la calle.

PRINCIPIO Nº 5: MEJORAR CONSTANTEMENTE Y SIEMPRE EL SISTEMA DE PRODUCCION Y SERVICIOS

Debe haber una mejora continua en los métodos y un entendimiento cada vez mejor de lo que necesita el cliente y de la forma en que este usa y mal usa el producto.

En un taller ¿se hace cada trabajo mejor que el anterior? ¿hay un continuo progreso en los métodos para comprender mejor las necesidades de cada nuevo cliente? ¿hay una continua mejora de los materiales, de la selección de nuevos empleados, de las capacidades de las personas que trabajan en un puesto, y de las operaciones repetitivas.

La causa de un fallo que aparece periódicamente o parece estar asociado con algún acontecimiento recurrente, generalmente es fácil de seguir. Debería hacerse el seguimiento de la aparición periódica de cualquier característica.

La mejora del proceso incluye una mejor asignación del esfuerzo humano. Incluye la selección del personal, su destino, su formación, para dar a cada uno, incluso a los obreros, una oportunidad para avanzar en un aprendizaje y contribuir con su talento. Supone eliminar las barreras para que cada uno este orgulloso de su trabajo, tanto para los trabajadores de producción como para los directores y los ingenieros.

PRINCIPIO Nº 6: IMPLANTAR LA FORMACION

La formación debe ser reconstruida totalmente. La dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la compañía, desde los materiales en recepción hasta el cliente.

Los directores japoneses tienen, por naturaleza, importantes ventajas sobre los directores occidentales. Un directivo japonés comienza su carrera con un largo internado (de cuatro a doce años) en planta y en otras tareas dentro de la compañía. Conoce los problemas de producción. Trabaja en compras, contabilidad, distribución, ventas, etc.

~~Dice un operario de producción: no te dan ninguna instrucción. Lo que hacen es ponerte delante de una máquina y te dicen que te pongas a trabajar.~~

No hay nadie que le enseñe a usted? Mis compañeros me ayudan, pero ellos tienen que hacer su propio trabajo.

¿no tiene usted un capataz? Si, pero es como si no lo tuviera: el no sabe nada. su trabajo no consiste en ayudarlo a usted a que aprenda el suyo. Si necesitas ayuda, no la buscas en alguien que parece mas tonto que tu, ¿no? El lleva corbata, pero no sabe nada.

Pero la corbata ayuda ¿no? No.

PRINCIPIO Nº 7: ADOPTAR E IMPLANTAR EL LIDERAZGO

La tarea de la dirección no consiste en supervisar, sino en el liderazgo. La dirección debe trabajar en encontrar las áreas de oportunidad para mejoramiento, induciendo y movilizandoo las fuerzas de los trabajadores en la búsqueda permanente de la excelencia y la calidad total.

El director de una planta reúne cada mañana a sus supervisores para hacer el recuento, con una meticulosidad alemana, de todo lo que se hizo mal el día anterior. Estaba cometiendo la misma equivocación, tratando cada falta y cada defecto como si se debiesen a una causa especial, que se tenía que localizar y eliminar. Resultó que la mayoría de sus sistemas eran estables. Por tanto, estaba empeorando las cosas, y garantizando eternamente este nivel elevado de problemas. ¿cómo podía darse cuenta?

PRINCIPIO Nº 8: ELIMINAR EL MIEDO

Nadie puede dar lo mejor de si a menos que sienta seguro. Seguro significa sin miedo, no tener miedo de expresar sus ideas, no tener miedo de hacer preguntas.

Tengo miedo de proponer una idea. Sería culpable de traición si lo hiciese.

~~Tengo miedo de que mi calificación anual próxima no me haga acreedor de un aumento.~~

Si yo hiciese lo mejor para la compañía, a largo plazo tendría que parar la producción una temporada para hacer reparaciones y revisiones. Mi informe diario de la producción caería en picada y yo me quedaría sin trabajo.

Tengo miedo de no tener siempre la respuesta correcta cuando mi jefe me pregunta.

Tengo miedo de compartir mis esfuerzos con un compañero o con un equipo, porque gracias a mi contribución, alguien podría conseguir una calificación más alta que la mía.

Tengo miedo de equivocarme.

Mi jefe cree en el temor. ¿cómo podría dirigir a su gente si no le tuviesen miedo? La dirección es punitiva.

El sistema en el que trabajo no me permite ampliar mi capacidad.

Me gustaría comprender mejor las razones de algunos de los procedimientos de la compañía, pero no me atrevo a preguntar.

PRINCIPIO Nº 9: DERRIBAR LAS BARRERAS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS

Las personas de las áreas de investigación, diseño, producción, compras, ventas, recepción de materiales, etc., Deben trabajar en equipo, ya que de otro modo habrá pérdidas en producción debido a la necesidad de reprocesar, causada por haber intentado utilizar materiales inadecuados

Entro un nuevo director, hablo con los jefes de ventas, diseño, fabricación, investigación de clientes y demás. Observó que cada quien estaba haciendo un trabajo extraordinario desde hacia años. No obstante, por alguna razón, la compañía se estaba hundiendo. ¿por qué? La respuesta era simple: cada departamento estaba optimizando

~~su propio trabajo, pero no trabajaban en equipo para la compañía.~~

Un ejemplo sencillo de una posible cooperación entre departamentos, podría ser el del servicio que el departamento de cuentas podría dar a la compañía, ya que podría ser el primero en conocer los problemas que tienen los clientes cuando se quedan cortos, los envíos que llegan con retraso, cuando hay redenciones, artículos estropeados, mala calidad, etc. El cliente que tiene tales quejas puede enviar su cheque con una deducción, y explicando el porque. El departamento de cuentas puede ayudar a apagar el fuego pasando rápidamente la referencia de tales quejas al personal de servicio al cliente, a los vendedores y al personal de fabricación.

PRINCIPIO N° 10: ELIMINAR LOS ESLOGANS, EXHORTACIONES Y METAS PARA LA MANO DE OBRA

¿Que tienen de malo los carteles y las exhortaciones? que surgen de la suposición por parte de la dirección de que los operarios de producción podrían, si levantaran el hombro, lograr los cero defectos, mejorar la calidad, la productividad y cualquier otra cosa que fuera conveniente. Los carteles no tienen en cuenta el hecho de que la mayor parte de los problemas vienen del sistema.

"Hágalo bien a la primera": ¿cómo puede una persona hacerlo bien a la primera si el material que recibe no esta bien calibrado, o tiene algún defecto, o si su maquina esta estropeada, o los instrumentos de medida no son confiables?

"Lo hacemos mejor juntos": los operarios de producción dicen que este eslogan los pone furiosos, y dicen: entonces ¿por qué nadie escucha nuestros problemas y sugerencias?

Otros carteles inútiles son:

"sea un trabajador de calidad"

"este orgulloso de su trabajo" (chiste cruel)

El efecto inmediato de una campaña de carteles, exhortaciones y promesas bien puede ser una mejora efímera de la calidad y productividad, debido al efecto de eliminar

~~algunas causas especiales obvias. Con el tiempo, la mejora se detiene o incluso se invierte. Al final, se reconoce que la campaña ha sido un engaño. La dirección tiene que aprender que la responsabilidad de mejorar el sistema es suya a partir de este momento, y desde luego, la de eliminar cualquier causa especial que se detecte por medio de los métodos estadísticos.~~

PRINCIPIO N° 11-A: ELIMINAR LOS CUPOS NUMERICOS PARA LA MANO DE OBRA

En cientos de fábricas se pueden ver, cualquier día, hombres y mujeres danzando durante la última hora esperando que suene el silbato. Han acabado sus cupos diarios; no tienen mas trabajos que hacer y no se pueden ir a casa. ¿es esto bueno para que la empresa sea competitiva?

Algunos directivos sostienen que tienen un plan mejor: poner una penalización por artículo defectuoso. Esto suena bien, pero en la realidad se convierte en una supervisión cruel: ¿tienen claro, el trabajador y el inspector -los dos- que es un artículo defectuoso? ¿quién fue el causante del defecto? ¿el trabajador o el sistema? ¿dónde esta la evidencia?

El trabajo a destajo es aun más devastador que los estandares de trabajo. La paga por incentivos es trabajo a destajo. El trabajador por horas y piezas pronto aprende que se le paga por hacer artículos defectuosos - cuantas mas unidades defectuosas saque, mas cobrará al día - ¿dónde esta su satisfacción por el trabajo bien hecho? En las fábricas japonesas no se trabaja a destajo.

¿Qué es preferible? :

- ¿atender 25 llamadas por hora?; o
- ¿atender amablemente a las personas que llaman, o quitárselas de encima?

PRINCIPIO N° 11-B : ELIMINAR LOS OBJETIVOS NUMERICOS PARA LOS DIRECTIVOS

Los objetivos internos establecidos en la dirección de una compañía, sin un método o plan para alcanzarlos, son burlescos.

Ejemplos: 1) aumentar las ventas en un 10 por ciento, 2) aumentar la productividad en un 3 por ciento el año próximo.

~~Una persona del servicio postal me contó que su organización tiene la intención de mejorar la productividad en un 3 por ciento el año que viene. Al preguntarle por el plan o método para lograrlo, me dio la respuesta usual: ningún plan, simplemente iban a mejorar.~~

Si usted tiene un sistema estable, no tiene sentido especificar un objetivo. Usted tendrá lo que el sistema dé. No se puede alcanzar un objetivo que este por encima de la capacidad del sistema.

Si usted no tiene un sistema estable, tampoco tiene sentido establecer un objetivo. No hay forma de saber lo que el sistema producirá.

PRINCIPIO N° 12: ELIMINAR LAS BARRERAS QUE PRIVAN A LA GENTE DE SU DERECHO A ESTAR ORGULLOSA DE SU TRABAJO

¿Cómo puede un obrero estar orgulloso de su trabajo cuando hay problemas con la inspección - los inspectores no están seguros de lo que esta bien, los instrumentos y calibradores están estropeados, y el capataz se ve presionado desde arriba para cumplir un cupo diario de números, no de calidad?

¿cómo puede, cuando tiene que dedicar tiempo a tratar de corregir o esconder el trabajo defectuoso?

¿cómo puede, cuando la máquina esta estropeada y nadie escucha sus suplicas para que la ajusten?

Dice un operario: las mangueras vienen demasiado largas y tenemos que cortarlas ¿todas las mangueras? Una temporada todas, luego llega un lote que esta bien, luego demasiadas largas otra vez.

¿y eso en que le afecta a usted, si le pagan lo mismo? Pues si.

PRINCIPIO N° 13: ESTIMULAR LA EDUCACION Y LA AUTOMEJORA DE TODO EL MUNDO

Lo que necesita una organización no es sólo gente buena; necesita gente que este mejorando su educación por si sola.

Hay un miedo extendido al saber, como vimos en el principio n° 8, pero las raíces de los avances en competitividad se encuentran en el saber.

PRINCIPIO 14: ACTUAR PARA LOGRAR LA TRANSFORMACION

Los actores con autoridad lucharán en cada uno de los 13 principios anteriores. Actuarán de acuerdo con su significado y sus beneficios. Ellos estarán de acuerdo en ir adelante la nueva filosofía con todo orgullo. Tendrán el valor de romper con la tradición y luchar por el establecimiento de esta nueva cultura empresarial.

¿ **QUE METODOS ESTAN UTILIZANDO LAS EMPRESAS DE EXCELENCIA PARA LOGRAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO ?**

Estas empresas permanentemente están ideando y aplicando métodos prácticos para detectar y aprovechar oportunidades de mejoramiento en cada una de las actividades que se realizan en la empresa.

En la actualidad los métodos básicos son los siguientes:

1. Métodos de Diagnóstico de Oportunidades de Mejoramiento.
2. Herramientas para el Mejoramiento de la Calidad.
3. Métodos de Selección de Acciones Correctivas
4. Métodos de Monitoreo de Resultados.

Los Métodos de Diagnóstico que más se emplean en la actualidad son básicamente dos:

1. Libreta de Calificaciones Cliente-Proveedor.
2. Diagrama de Flujo de Procesos.

LIBRETA DE CALIFICACIONES CLIENTE-PROVEEDOR

FILOSOFIA DEL METODO

Este método se fundamenta básicamente en la Filosofía de la Excelencia y la calidad Total.

Dado que la Excelencia consiste en vivir constantemente con Calidad Total, y ésta consiste en satisfacer en todo momento las necesidades y expectativas del cliente, deducimos que la vía para llegar a la excelencia consiste fundamentalmente en lograr una EXCELENTE SINCRONIA Y COMUNICACION

con el cliente, para con ello aprender a ponernos en sus zapatos, y así podernos mirar con sus ojos, olerlos con su olfato y percibirnos con su mente.

Entonces, la excelencia es ser cada día mejor de lo que ya somos en el sentido de AVANZAR constantemente y siempre en la satisfacción de todo lo que el cliente espera de nosotros, además de la calidad del producto o del servicio que le vendemos (cuando hablamos de un cliente externo), y cuando hablamos de un cliente interno, será AVANZAR constantemente y siempre en la satisfacción de todos los requerimientos de calidad del servicio y/o de los productos que le suministramos en algunas de las actividades del proceso productivo de nuestra empresa. Ello obviamente requiere que nuestros proveedores (internos y/o externos) sean igualmente excelentes con nosotros.

En la era actual, las empresas de éxito están haciendo de la excelencia en el servicio al cliente (externo e interno) su arma más fuerte para competir, y con ello, están logrando quitarle mercado a aquellos competidores que aún no reconocen o no valoran el poder y el alcance que tiene esta arma.

Cada uno de los servicios que nos requiere el cliente, se convierten en MOMENTOS DE VERDAD.

Los Momentos de Verdad son todos y cada uno de los puntos tangibles e intangibles que el cliente percibe o siente de nosotros.

Se les llama Momentos de Verdad porque son los momentos en que VERDADERAMENTE el cliente percibe, siente y califica (consciente o inconscientemente) el grado en que le estamos satisfaciendo o no con nuestro producto o servicio y con los servicios conexos que él espera de nosotros.

Son como "pruebas" con la realidad de qué tan buenos o tan malos estamos siendo en la satisfacción de las expectativas y necesidades de nuestro cliente.

Cada falla o deficiencia que tengamos en esas múltiples pruebas, constituirá un punto negativo que puede provocar que el cliente juzgue a nuestro producto o servicio como de baja calidad, aunque realmente no sea así.

Por lo tanto, si alguno de estos momentos es percibido por nuestro cliente como deficiente, estaremos ante un punto crítico o un momento crítico de verdad en el que el cliente externo nos puede abandonar o mal recomendar, o si se trata de un cliente interno, puede entorpecer nuestro trabajo o quejarse ante un superior o crearnos conflicto o evitar que logremos algo que deseamos, etc.

En cualesquiera de las situaciones anteriores, se pierde productividad en el trabajo y en la empresa como conjunto, y si estas situaciones se repiten y se extienden a muchos trabajadores, nuestra empresa perderá competitividad, y con ello, correrá el riesgo de ser desplazada por competidores que pueden estar buscando la excelencia.

En cada momento de verdad, el cliente tiene determinadas expectativas de la calidad de nuestro producto o servicio y de los servicios conexos que él espera de nosotros.

Estas expectativas se convierten en los atributos que debe poseer nuestro producto o servicio.

Necesitamos entonces conocer cuáles son los momentos de verdad de nuestro negocio, las expectativas y objeciones del cliente en cada momento de verdad, qué tan importante o prioritario es cada expectativa para el cliente y cuál es la calificación o puntaje que él nos asigna en cuanto al grado en que estamos cumpliendo con cada una de sus expectativa o qué tan satisfecho o insatisfecho queda cuando manejamos sus objeciones.

Toda la información anterior la podemos obtener si aprendemos a comunicarnos excelentemente con el cliente y a ponernos en sus zapatos, porque otra característica que tiene el cliente de hoy (externo e interno) es que tiende a cambiar su percepción, sus gustos y sus preferencias con cierta frecuencia, por lo que sus expectativas y calificaciones tienden a cambiar con esa misma frecuencia.

¿ COMO SE APLICA EL METODO DE LA LIBRETA DE CALIFICACIONES ?

Se aplica diseñando y llenando LIBRETAS DE CALIFICACIONES DEL PROVEEDOR desde el punto de vista de cada uno de sus CLIENTES (INTERNOS Y EXTERNOS), y del mismo proveedor.

En la práctica, las Libretas de Calificaciones desde el punto de vista de los Clientes Internos, pueden ser llenadas por ellos mismos (por facilidad y conveniencia), pero las Libretas desde el punto de vista del Cliente Externo suelen ser llenadas por el Proveedor, y en los casos en que hay confianza mutua, por el Cliente. La dificultad estriba en el gran volumen de información que debe proporcionar el Cliente.

Cada una de estas Libretas contiene una lista de los Momentos de Verdad del Servicio o Producto que entregamos a nuestro Cliente, sus expectativas y objeciones en cada Momento de Verdad, la prioridad e importancia de cada expectativa, el puntaje que el cliente nos asigna en cada expectativa, su evaluación ponderada y una priorización del orden o secuencia en que conviene actuar para aprovechar las oportunidades de mejoramiento detectadas, según su valor y la urgencia con que debe actuarse.

A continuación se presenta el Formato de la Libreta de Calificaciones con el que se procede a realizar algunos ejercicios.

DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

LIBRETA DE CALIFICACIONES

Fecha:

PUNTAJE:
 3 - MUY BAJO
 2 - BAJO
 1 - MEDIO BAJO
 0 - NEUTRAL
 1 - MEDIO ALTO
 2 - ALTO
 3 - MUY ALTO

P = PROVEEDOR:

C = Cliente:

ACTIVIDAD A MEJORAR:

Momento de Verdad	Expectativas y Objeciones del Cliente	Prioridad (1 a 10)		Puntaje (-3 a 3)		Evaluación		Oportunidad de Mejora				
		C	P	C	P	C	P	Beneficio	Urgencia	Total	Priorizaciones	

24

REVISION DE HERRAMIENTAS ESTADISTICAS BASICAS

Nombre

¿Qué es?

¿Cómo es?

¿Cuándo usarlo?

¿Qué nos dice?

Distribución de frecuencia

Tabla de información básica

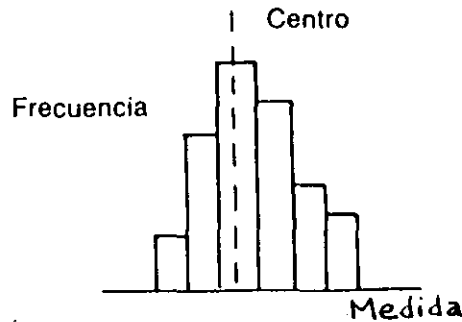
<u>Medida</u>	<u>Tabulación</u>	<u>Frecuencia</u>
2	I	1
3	II	2
4	IIII	4
5	IIII II	7
6	IIII	5
7	IIII	3
8	I	1

Analizar mucha información de una manera clara

- Dónde está la desviación principal
- Cuál es la "dispersión" o variación.

Histograma

Forma gráfica de una distribución de frecuencia

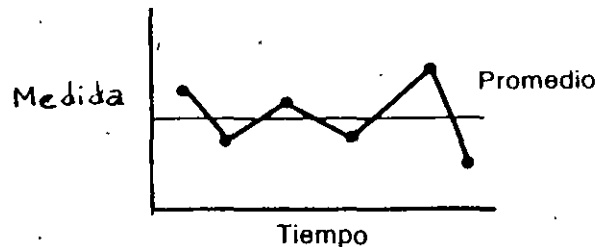


Igual a la distribución de frecuencia

- Igual a la distribución de frecuencia además de mostrar hacia dónde está la tendencia de acumulación

Diagrama cronológico (Run Chart)

Grafica cualquier tipo de medida con relación al tiempo



Representación visual o ilustrada de la información

- Identifica tendencias o cambios en la información

REVISION DE HERRAMIENTAS ESTADISTICAS BASICAS

Nombre

¿Qué es?

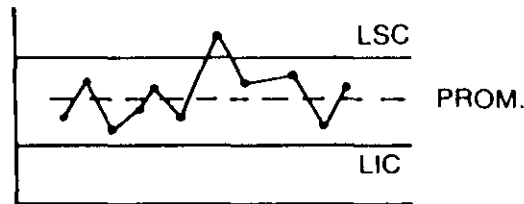
¿Cómo es?

¿Cuándo usarlo?

¿Qué nos dice?

Gráfica de control

Comparación gráfica de datos para calcular límites del proceso en una escala de tiempo (Histograma alargado)

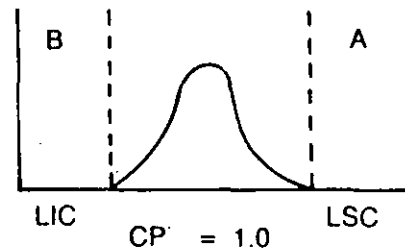


Determinar si el proceso está o no bajo control

- Identifica el grado de control
- Dice si el proceso es "estable"
- Resalta causas "especiales" de variación

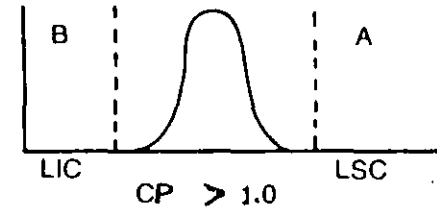
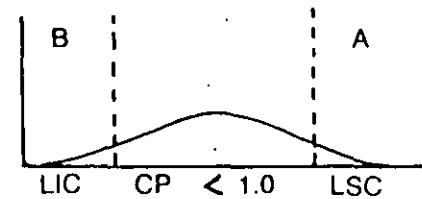
26
Análisis de la capacidad del proceso (CP)

Comparación de los límites de especificación con los límites calculados del proceso



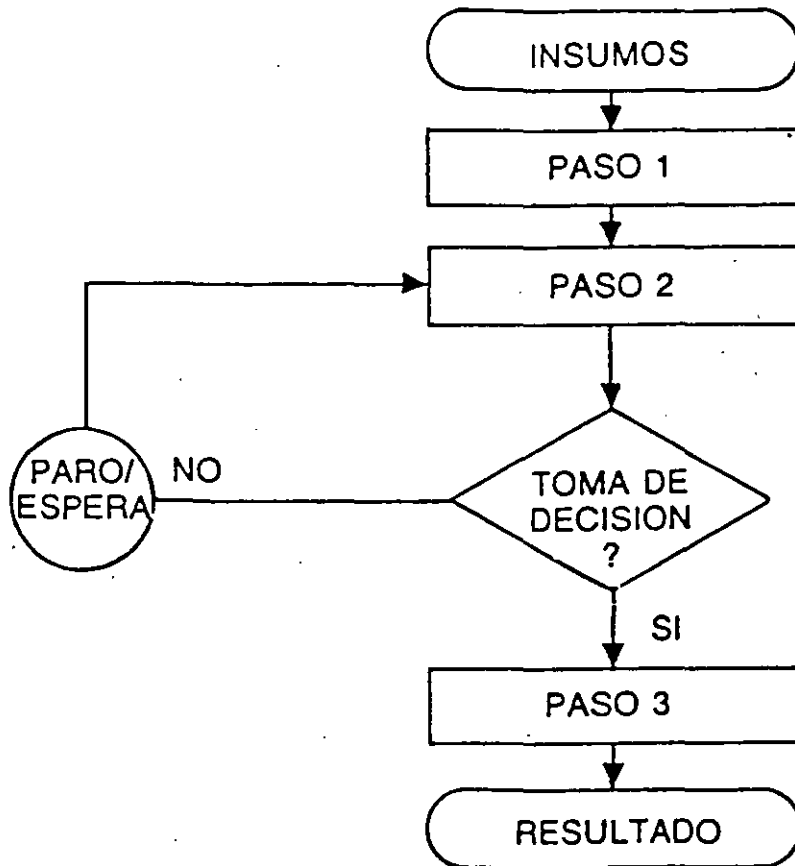
Evaluar la capacidad del proceso para cumplir con las especificaciones

Indica si el proceso cumplirá o no las especificaciones y qué tan bien lo hará



LSC = limite superior del control
LIC = limite inferior de control

MODELO DE UN DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO



- Cada Diagrama de Flujo de Proceso deberá llevar un ENCABEZADO que permita identificarlo fácilmente
- El encabezado deberá llevar:
 - Un título indicando el proceso del que se trata y donde se localiza
 - La fecha de elaboración
 - La persona o grupo que lo elaboró
- El encabezado deberá tener relación con el tema del diagrama e incluir una referencia para información adicional

- Los otros componentes del Diagrama de Flujo de Proceso son los pasos y acciones efectuados dentro del propio proceso

- Estos componentes son:

Insumo(s) — son los materiales, información o acciones que inician el proceso, tales como: materias primas, partes, reportes, pedidos, etc.

Productos(s) — son los resultados del proceso; a saber: productos terminados, reportes, servicios, conceptos nuevos, etc.

Flechas — indican la secuencia del proceso

Pasos/Acciones — son las operaciones realizadas durante el proceso

Puntos de decisión — son los momentos del proceso en donde se debe tomar una determinación como un sí/no, cierto/falso, aceptado/rechazado

Paro/Espera — son momentos del proceso en donde la acción se suspende temporalmente

Ciclos — son trayectorias que llevan a pasos anteriores o posteriores

- Estas acciones se representan mediante símbolos
- No existen símbolos universalmente aceptados para los Diagramas de Flujo de Proceso, por lo tanto será necesario adoptar símbolos especiales para identificar consistentemente los diversos componentes del proceso, y explicarlos

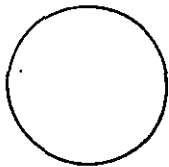
- Los símbolos que usaremos en este programa son:



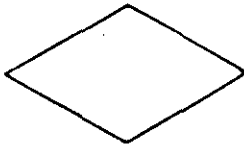
Ovalos — Representando insumos y resultados



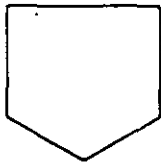
Rectángulos — Pasos u operaciones realizadas en el proceso



Círculos — Pasos que implican "detenerse" o "esperar"



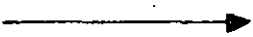
Rombos — Puntos en donde se deberán tomar decisiones: sí/no, cierto/falso, aprobado/rechazado



Conector — Une un diagrama de una página a otra, cuando éste es muy extenso



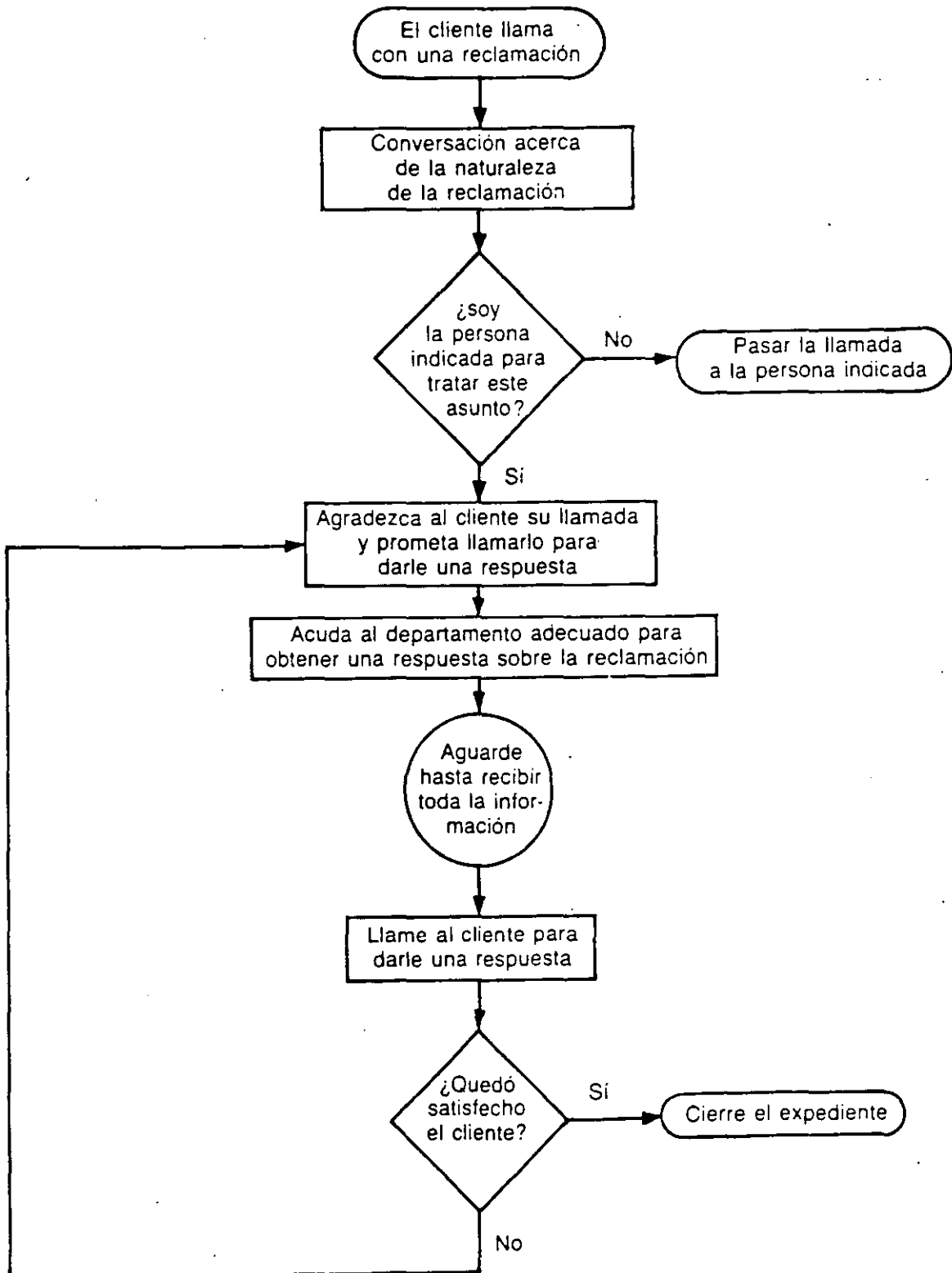
Ciclos — Trayectorias que llevan a pasos anteriores; p.ej., rehacer algún trabajo



Flechas — Indican la dirección del flujo

Colores — Pueden ser utilizados para señalar algunos pasos especiales en el proceso

SERVICIO A CLIENTES — MANEJO DE RECLAMACIONES



LISTA DE VERIFICACION PARA ENCONTRAR OPORTUNIDADES DE MEJORA USANDO EL DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

Examine el Diagrama de Flujo de Proceso preguntándose:

- ¿Existen demasiados pasos?
- ¿Podría simplificarse?
- ¿Existen ciclos de repetición?
- ¿Existen pasos de inspección al final del proceso?
- ¿Existen demasiados pasos para validar decisiones?
- ¿Existen demasiados pasos de “paro/espera”?

HERRAMIENTAS DE CALIDAD

- . Una vez detectadas las oportunidades de mejoramiento en la empresa, pasamos a la etapa de encontrar cómo aprovechar esas oportunidades.
- . Dado que el aprovechar oportunidades de mejoramiento equivale a resolver problemas que existen en la empresa, las herramientas en su mayoría se orientan a encontrar con precisión las causas de los problemas que detectemos, y generar ideas de cómo podemos atacarlas para solucionar los problemas.
- . Estas herramientas se pueden aplicar en dos etapas:
 1. Análisis de Causa-Efecto
 2. Análisis de Datos empleando Herramientas Estadísticas.

ANALISIS DE CAUSA-EFECTO

- . Este análisis se realiza para encontrar las CAUSAS o FACTORES CAUSALES POTENCIALES que están provocando la existencia de problemas en la empresa.
- . Estos problemas los identificamos como EFECTOS indeseables.
- . Se trata entonces de estar detectando y atacando continuamente las causas que están produciendo efectos indeseables en la empresa, y el resultado será el Mejoramiento Continuo.
- . Todo este proceso se desarrolla a través de plantear y ejecutar Proyectos de Mejora Continua o Permanente.
- . En tal sentido, a continuación presentamos las Normas para preparar un "Planteamiento de Proyectos", seguidamente las pautas para elaborar "Diagramas de Causa-Efecto" y posteriormente el desarrollo de un ejemplo ilustrativo de todo el proceso de mejoramiento.

NORMAS PARA PREPARAR UN “PLANTEAMIENTO DE PROYECTO”

Definición

El planteamiento de un proyecto es aquel que indica el resultado buscado al interferir en el proceso; éste comprende:

- Dirección del cambio
- Medición de calidad
- Relación con un proceso

Cuándo preparar uno

- Cuando se busca una mejora

Normas generales

- Enfocarse en las perspectivas del CLIENTE
- Las medidas de calidad deben ser cuantificables, medibles y contables
- El proceso es ahí donde se tiene que hacer el cambio

EJEMPLOS DE PLANTEAMIENTOS DE PROYECTOS

<u>Dirección del Cambio</u>	<u>Medición de Calidad</u>	<u>Relación con un Proceso</u>
<u>Fabricación</u>		
Reducir	tiempos muertos en equipo	al fabricar latex
Prevenir	heridas en manos	al cortar
Eliminar	deshecho	al envasar
Reducir	bolsas rotas	al empacar
Eliminar	manchas	al fabricar acrílico
<u>Ventas</u>		
Reducir	la diferencia entre lo real y lo planeado	al programar la demanda
Reducir	el tiempo para presentar errores	el reporte de visitas en el reporte de ventas
Eliminar	errores	en visitas de ventas
Incrementar	el tiempo	en codificación de registros
Reducir	errores	en facturación
Reducir	errores	
<u>Contraloría</u>		
Reducir	la repetición del trabajo	al preparar presupuestos en cobros a clientes
Reducir	errores	procesamiento de cheques solicitados
Eliminar	demoras en	en el registro de inventarios de cobro a clientes
Reducir	número de inexactitudes	al procesar reportes de gastos
Reducir	tiempo	
Reducir	número de retrasos	
<u>Personal</u>		
Reducir	el costo	de reclutamiento de personal de renuncias
Reducir	el número	del personal nuevo
Disminuir	el tiempo de orientación	en la entrevista de salida
Incrementar	la cantidad de información obtenida	
<u>Jurídico</u>		
Reducir	el número de demandas	por mal manejo de productos tóxicos
Reducir	el tiempo requerido	al llenar solicitudes de certificación de productos mediante la revisión legal del contenido de la publicidad
Reducir	el número de conflictos legales posibles	de asesoría legal externa
Reducir	el costo	en la revisión de contratos
Reducir	el número de repeticiones	

Dirección del Cambio

Medición de Calidad

Relación con un Proceso

Compras

Incrementar	frecuencia con que se cumplen las especificaciones	de los distribuidores autorizados
Reducir	costos globales de procesamiento	en la revisión y auditoría a proveedores
Eliminar	número de errores	en órdenes de compra
Reducir	costos	de envío para garantizar tiempos de entrega
Reducir	pérdidas de dinero	relacionadas con proveedores que no entregan a tiempo sus pedidos
Reducir	costos	de inspección de materiales recibidos

Ingeniería

Disminuir	el tiempo requerido	para mantener actualizados los planos
Incrementar	El contenido de información	en las descripciones de puestos
Reducir	costos	al diseñar cambios en tuberías
Incrementar	el tiempo de uso continuo del equipo	mediante un mantenimiento preventivo
Reducir	cambios en ingeniería	al implantar nuevos procesos
Reducir	el tiempo	de arranque de una planta nueva
Eliminar	sobregiros	en la administración de proyectos
Eliminar	el número de pendientes	en la entrega de los proyectos

Sistemas de información

Reducir	costos	en análisis y diseño de sistemas
Reducir	tiempos	en la revisión de especificaciones
Reducir	costos	en pruebas a programas
Eliminar	costos	en operaciones paralelas
Reducir	número de errores	en captura de información
Reducir	el tiempo muerto de sistemas	durante la vida de operación del sistema

Control de calidad

Reducir	costo	de inspección final
Reducir	variaciones en instrumentación	durante pruebas de laboratorio
Reducir	el tiempo	de análisis en laboratorio
Mejorar	el tiempo requerido	para calibrar instrumentos
Mejorar	la satisfacción del cliente	gracias a nuestra certificación de calidad
Eliminar	derrame de muestras	durante su transportación al laboratorio

Dirección del
Cambio

Medición de
Calidad

Relación con un
Proceso

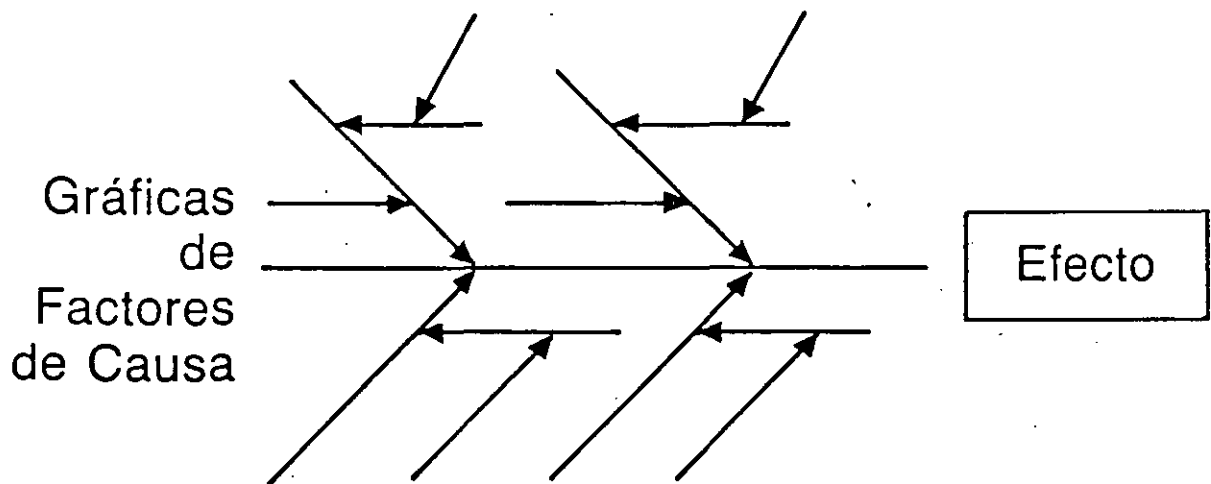
Investigación y
desarrollo

Mejorar	el tiempo requerido para desarrollar	nuevos métodos de pruebas analíticas
Reducir	el tiempo destinado al desarrollo de productos y procesos	en operaciones de manufactura
Incrementar	el número de necesidades del cliente/usuario	en el desarrollo de nuevos productos
Reducir	el tiempo de desarrollo de un producto	en investigación y desarrollo
Mejorar	la cantidad de documentación técnica	para un nuevo producto o proceso
Incrementar	el número de éxitos	en pruebas a nuevos productos en plantas de clientes
Mejorar	el número de nuevos productos exitosos	en investigación y desarrollo

DEFINICION: DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

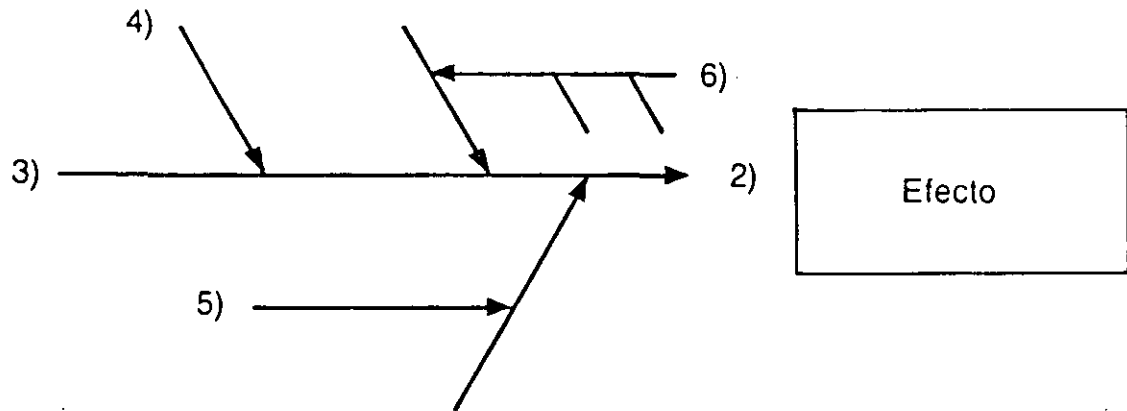
Un diagrama de causa-efecto es una GRAFICA hecha para mostrar la distribución de FACTORES CAUSALES potenciales que producen un EFECTO.

Se ilustra de la siguiente forma:



MODELO DE DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

1) Nombre _____
Fecha _____



- Un Diagrama de Causa-Efecto está compuesto de:

- #1 Un encabezado
- #2 Un efecto
- #3 Una columna vertebral
- #4 Ramas de categorías básicas
- #5 Ramas de causas
- #6 Ramas de sub-causas

- Una vez más el encabezado de este diagrama debe incluir el nombre de la persona o del grupo de trabajo que desarrolló el diagrama, la fecha y un título.
- El Efecto se escribe en el margen derecho del diagrama para que la flecha apunte hacia él.
- El Efecto que usaremos en nuestro Diagrama de Causa-Efecto será la medida de calidad y el proceso identificado en nuestro planteamiento del proyecto.

- Columna vertebral, se representa con una sola flecha horizontal normalmente trazada hacia la mitad de la hoja.
- Ramas de categorías básicas, son trazadas en diagonal a ambos lados de la columna vertebral.
 - Las CATEGORIAS en un diagrama de causa-efecto representan grupos principales de factores contribuyentes relacionados.
 - Las cuatro categorías principales están representadas por las "cuatro emes": materiales, mano de obra, maquinaria, métodos.
- Ramas de causas, normalmente trazadas como líneas horizontales que terminan en las ramas de categorías básicas.
 - Las CAUSAS son grupos más específicos de factores contribuyentes.
 - Pueden ser también factores específicos simples que contribuyen al efecto.
 - Las causas que pueden generar un efecto o influir sobre los indicadores de calidad no son siempre negativas.
 - Pueden ser causas tanto negativas como positivas.
- Ramas de sub-causas, normalmente trazadas diagonalmente a las flechas de causa.
 - Las SUB-CAUSAS son factores simples que contribuyen a una causa específica.
 - Un Diagrama de Causa-Efecto puede tener todas las categorías, causas y sub-causas que desee.
 - La idea tras el diagrama es la de identificar tantas causas POTENCIALES como sea posible.
 - No se está tratando de encontrar "LA CAUSA" de este efecto, sino de usar la información conocida y la experiencia para identificar tantas causas potenciales como sea posible

PASOS PARA CONSTRUIR UN DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

1. Registre el Efecto
2. Idee las causas potenciales
3. Identifique las principales categorías de causas
4. Dibuje el Diagrama de Causa-Efecto
5. Categorice las causas potenciales y páselas al diagrama
6. Identifique cualesquiera causas o sub-causas adicionales
7. Agregue el encabezado

HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS PARA ANÁLISIS DE DATOS

SEIS FACTORES A CONSIDERAR EN LA RECOPILOCIÓN DE DATOS

- 1— POR QUE: La finalidad de la recopilación de datos está dada por el planteamiento del proyecto.

- 2— QUE: Clase de datos para recopilar — Dos tipos:
Datos por ATRIBUTOS = información contable; proceder/no proceder.
Ejemplos: = rechazos, quejas, accidentes, defectos, devoluciones.
Datos sobre VARIABLES = datos medidos.
Ejemplos = tiempo, temperatura, presión, costos, dimensiones.

- 3— DONDE: ¿Se pueden recopilar los datos EN EL PROCESO, o sea en la fuente generadora, o tiene que hacerse AL FINAL DEL PROCESO, esto es, al final de la línea de producción?

- 4— CUANDO: ¿Se pueden recopilar los datos EN EL MOMENTO EN QUE SUCEDEN, o se tiene que esperar hasta DESPUES DE QUE SUCEDEN?
¿CON QUE FRECUENCIA?

- 5— CUANTO: ¿Se tiene que revisar el 100% o una muestra es suficiente?. Si es así, ¿de qué tamaño debe ser la muestra?

- 6— COMO REUNIRLA: ¿Qué formato debe tener la hoja de registro para reunir la información?

CARACTERISTICAS DE LAS MEDIDAS DE UN PROCESO

- Estar cerca de la fuente generadora
- Ser contable y cuantificable
- Poderse expresar en el lenguaje de las personas involucradas en el proceso
- Reflejar un resultado del paso en cuestión

REQUERIMIENTOS DE UN SISTEMA DE MEDICION

El sistema de medición deberá indicarnos si el resultado o producto del proceso cumple con los requerimientos.

- Deberá ser suficientemente Sensible para detectar cualquier resultado que no cumpla con los requerimientos
- Deberá ser confiable
- Deberá ser económico y práctico
- Deberá proveer información oportuna directamente a aquellos que puedan utilizarla para mejorar los resultados del proceso

Sin un buen sistema de medición, las oportunidades de mejorar el proceso son mínimas.

REVISION DE HERRAMIENTAS ESTADISTICAS BASICAS

Nombre

¿Qué es?

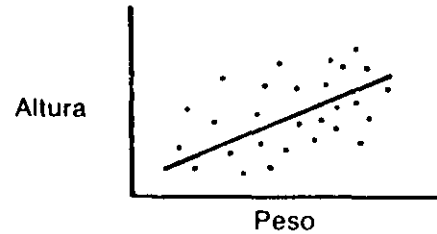
¿Cómo es?

¿Cuándo usarla?

¿Qué nos dice?

Diagrama de dispersión

X-Y, gráfica de dos variables

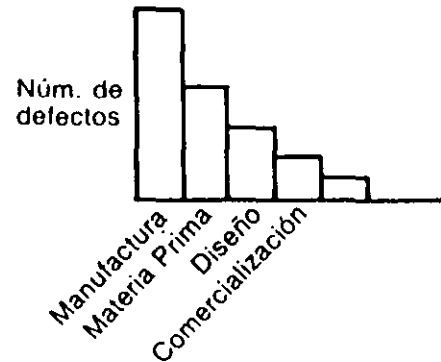


Estudia la relación posible entre dos variables

- Averiguar si existe una relación
- Ilustra la fuerza de esa relación

Análisis de Pareto

Una gráfica de barras verticales, la información se organiza en orden descendente de frecuencia

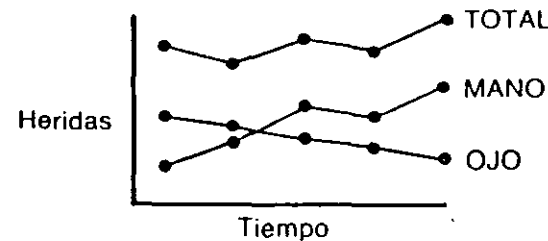


Muestra la importancia relativa de los datos, categorías o elementos

- Establece prioridades en orden de aparición descendente
- Da una imagen de la prioridad de cada elemento

Análisis de estratificación

Información se divide por categorías



La información conjunta de una variedad de recursos no proporciona una información clara

- Resalta la importancia relativa de categorías específicas en el total

44

EJEMPLO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN ESCRITURA DE REPORTE

1) LIBRETA DE CALIFICACIONES.

De la libreta de calificaciones de un departamento A que proporciona reportes (Proveedor) a otro departamento B (Cliente), se ha detectado como prioritaria una oportunidad de mejora, que consiste en reducir significativamente el número de errores que se presentan en los reportes, ya que esto está causando retrasos importantes debido al tiempo que está destinando el departamento B en revisar con más cuidado, analizar, reconciliar, regresar el reporte o corregirlo o rehacerlo, lo que a su vez está ocasionando cada vez más disgustos entre ambos departamentos.

En vista que los reportes son mecanografiados por una secretaria del departamento A, la gerente de este departamento habla con ella para buscar una solución a este problema. Como proveedora, la secretaria decide hablar con sus clientes, en este caso el personal del departamento, para ver que ideas le pueden aportar. De esto, ella obtiene la siguiente información:

- a) Hay demasiados errores en los reportes.
- b) Toma mucho tiempo en despachar los reportes escritos a máquina, una vez firmados.
- c) Se pierde mucho tiempo en revisar los reportes.

Al analizar esta información suministrada por el personal del departamento A, la secretaria junto con la gerente decide llevar a cabo un Proyecto de Mejora para combatir este problema en forma prioritaria.

2) PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE MEJORA.

La secretaria y la gerente deciden plantear el proyecto en los siguientes términos:
"Reducir el número de errores al escribir reportes".

Dirección de cambio: Reducir

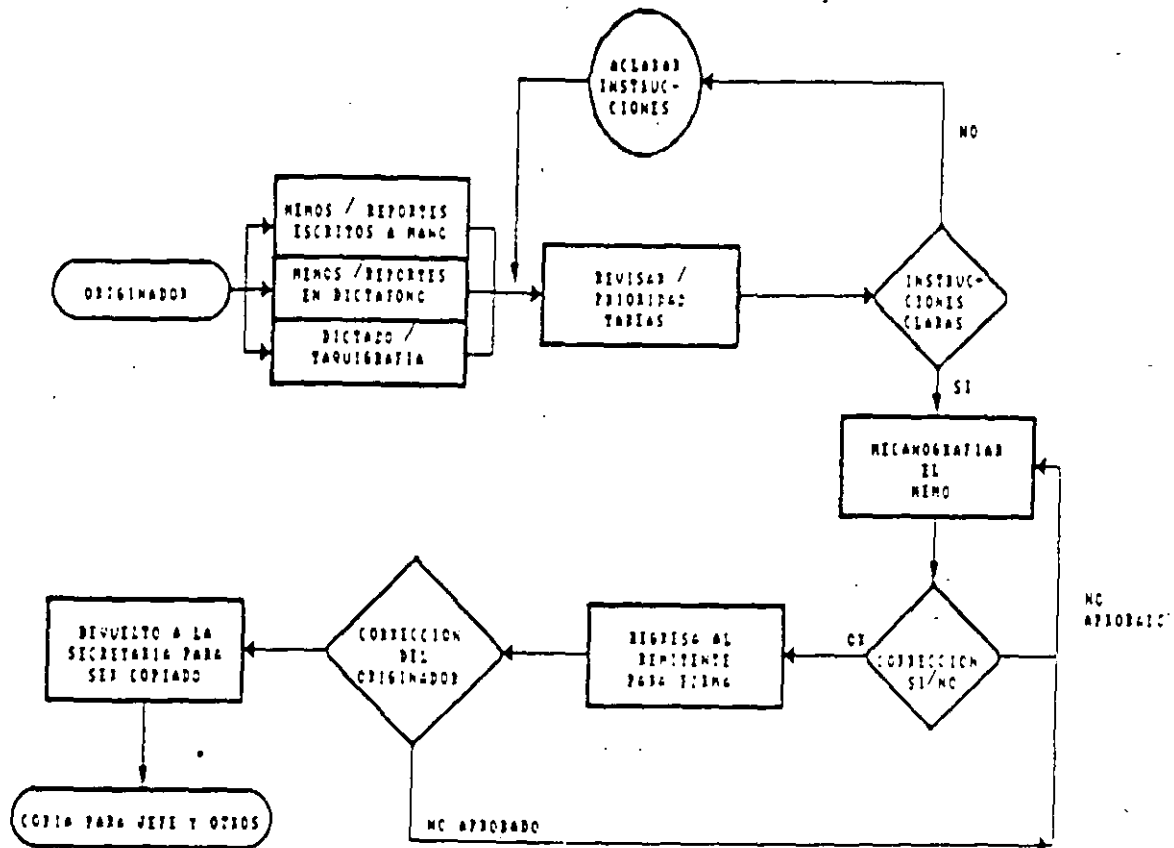
Medida de calidad: Número de errores

Proceso: Escritura de reportes

La gerente se sienta con la secretaria y revisa la situación. Entonces diagraman el proceso para preparar un memo o un reporte.

3) Diagrama de flujo del Proceso

Ellas desarrollan este diagrama de flujo del proceso.



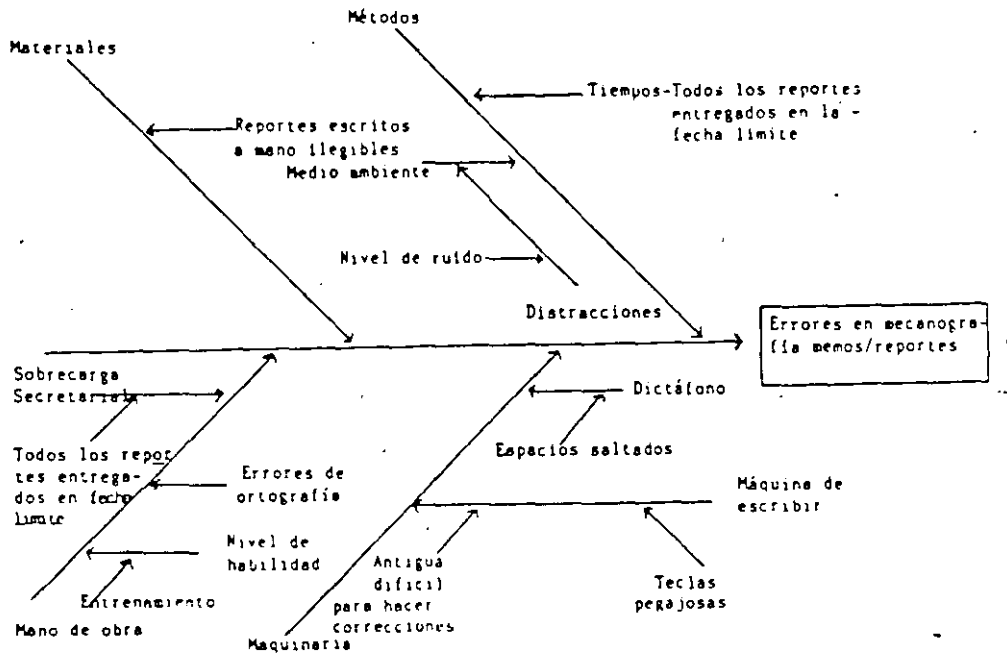
Al examinar el diagrama de flujo del proceso, se enfocan a los tres pasos de decisión.

Analizan qué tan seguido la secretaria tiene que volver para aclarar instrucciones sobre el contenido del memorándum o reporte. Ella dice que tres de las cinco personas a las cuales le mecanografía, le entregan reportes escritos a mano apenas legibles, generalmente garabateados. Ella tiene problemas para descifrarlo. A menudo, por sus itinerarios de viaje, ella no puede aclarar y mecanografiar los memorándums y reportes de manera adecuada. En varias ocasiones durante la revisión encuentra problemas y/o errores y tiene que volver a mecanografiarlos tan bien como pueda descifrarlos.

El análisis les ha mostrado la necesidad de elaborar un Diagrama de Causa y Efecto y reúnen al grupo para llevar a cabo una " Tormenta de Ideas ".

4) Diagrama de causa y efecto

El equipo desarrolla este diagrama de causa y efecto :



Del diagrama de causa y efecto, el equipo acuerda que tres de las causas probables son : reportes a mano ilegibles, errores ortográficos y la máquina de escribir antigua.

5) Medición del Proceso

Del diagrama de causa y efecto, el staff decide enfocarse a las siguientes mediciones del proceso :

- Número de errores debidos a reportes escritos a mano.
- Número de errores debidos a problemas de máquina.
- Número de errores ortográficos.
- Número total de errores/página (el Indicador de Calidad).

El siguiente paso es recopilar información sobre estas medidas.

6) Recopilación/Análisis de Información

El siguiente paso es para que el personal consiga alguna información sobre los más probables contribuyentes. Para esto se necesita hacer dos cosas :

Primero, que el personal seleccione del diagrama de causa y efecto, las causas que ellos creen más probables. Ellos seleccionan :

- Los reportes escritos a mano son ilegibles.
- Algunos empleados tienen problemas de ortografía y eso le está causando problemas a la secretaria.
- Funcionamiento/confiabilidad de la máquina de escribir.

Segundo, diseñan una hoja de chequeo para recopilar información de las causas más probables. Luego ellos examinan los diez últimos reportes mensuales para obtener esta información.

Errores por página

Origi- nador	Fecha	Reporte No.	Escritos a mano	Ortografía	De Máquina	Otros	Total
A	11/18	1	4	1	0	0	5
A	11/20	2	3	0	0	0	3
D	11/22	3	2	1	0	0	3
C	11/26	4	1	0	1	0	2
A	11/26	5	3	0	0	1	4
A	11/26	6	3	1	1	0	5
A	11/27	7	5	1	0	1	7
D	11/27	8	3	1	2	0	6
B	12/04	9	1	0	3	1	5
C	12/04	10	2	0	1	0	3
TOTAL			27	5	8	3	43

7) Implantación de la acción correctiva

Después de un detallado análisis de la información durante el Paso 8, aparentemente "ESCRITOS A MANO" y "DE MAQUINA" totalizan el 84% de los errores. Si algo se pudiera hacer con la "ORTOGRAFIA", al mismo tiempo, el 95% de los errores podría ser eliminado.

El equipo ha decidido las siguientes medidas correctivas .

1. Proveer al personal con un equipo de dictado y dos horas de enseñanza de como dictar. Esto contrarresta el problema de la escritura a mano (65% del problema total).
2. Reemplazar la máquina de escribir con un procesador de palabra. Esto intenta eliminar el problema de mantenimiento y la dificultad de las correcciones (19% del problema). Ella reconoce que una enseñanza significativa se necesitará para el uso efectivo del procesador de palabra, pero la calidad a largo plazo será mucho mejor.
3. Al investigar sobre los procesadores de palabra, la gerente descubrió que "el corrector de ortografía" es una función regular de este procesador y no tiene ningún costo extra (11% del problema).

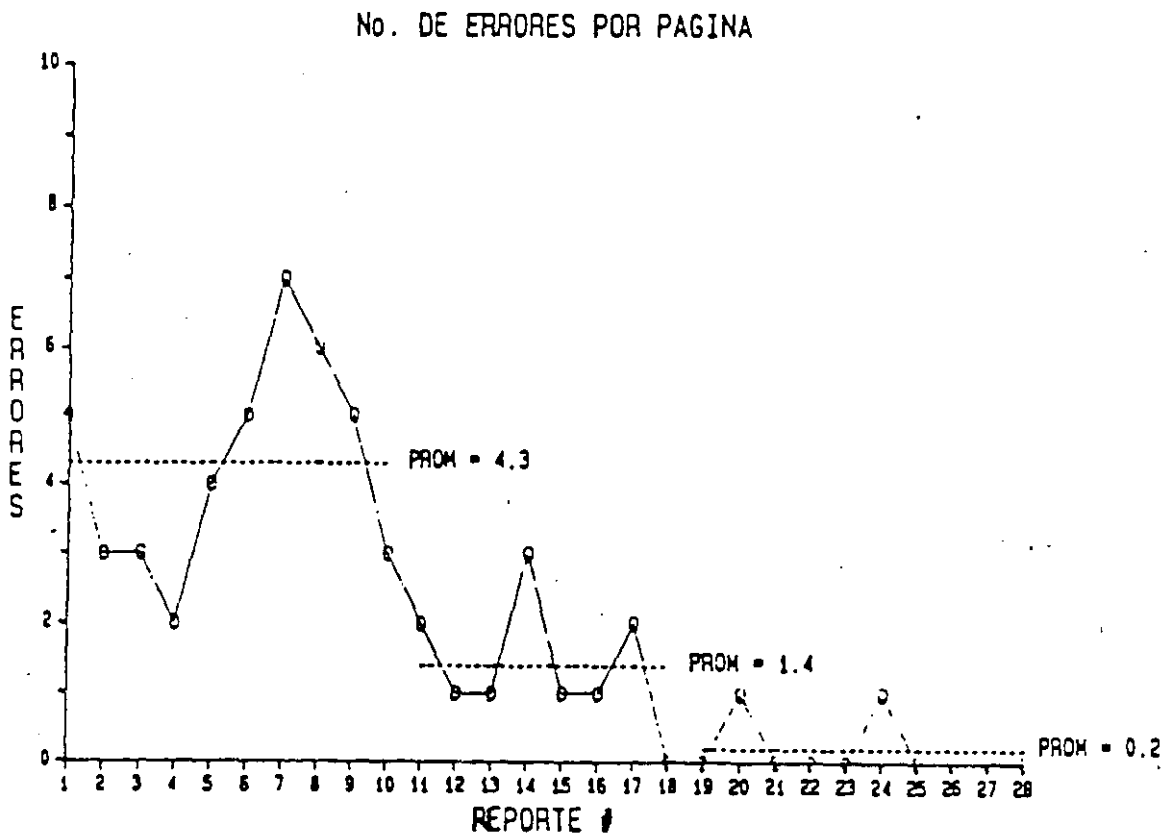
Al implantar estas tres medidas correctivas se ha contrarrestado el 95% del total del problema.

8) Monitoreo de Resultados

A la secretaria se le pide analizar los reportes diarios durante el paso de revisión y delinear, en una hoja de control, el número de errores por página escrita a máquina.

También se le pide que conserve una lista de las causas de los errores.

Después de unos pocos días, ella reporta muy contenta la siguiente hoja de control:



Al implantar estas medidas correctivas, que cambian el proceso, una innovación ha ocurrido con el promedio de errores por página, reducido de un 4.3 a 0.2.

... Fin del caso



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

PROGRAMA DE CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS

- 1 9 9 4 -

EXCELENCIA Y CALIDAD TOTAL PARA EJECUTIVOS

Del 10 al 14 de Octubre

MATERIAL COMPLEMENTARIO

Ing. Rómulo Mejías Ruíz
Palacio de Minería

SELECCION DE ACCIONES CORRECTIVAS

Una vez que se determinan las causas que más contribuyen al efecto no deseado o al problema que queremos solucionar, el próximo paso consiste en generar alternativas de acciones correctivas o de mejoramiento, de las cuales procedemos a seleccionar las acciones de mayor conveniencia, en términos de EFICACIA (que den en el blanco) y de EFICIENCIA (con el uso más racional de los recursos disponibles).

Este proceso debe realizarse con la participación del grupo de personas involucradas en la solución del problema o en la mejora que se busca.

Existen varias técnicas que se emplean para desarrollar el proceso de generación de alternativas y selección de acciones correctivas en forma participativa.

Seguidamente describimos las técnicas de mayor uso en la actualidad.

1. TORMENTA O LLUVIA DE IDEAS

Con esta técnica se pretende superar las presiones de conformismo en el grupo de trabajo, que retardan la aparición de alternativas creativas. Y esto se logra un proceso generador de ideas que alienta todas las opciones sin impedir la crítica de ellas.

En una sesión típica de tormenta de ideas, varias personas se sientan en torno a una o varias mesas. El líder del grupo formula el problema con claridad, de modo que todos los participantes lo entiendan. Seguidamente, éstos presentan con absoluta libertad todas las alternativas que se les ocurran en determinado lapso. No se admiten críticas, y todas las alternativas se apuntan para discutir las y analizarlas más adelante. El hecho de que una idea estimula a otras y de que el juicio de incluso las sugerencias más inverosímiles no se dé sino hasta más tarde, alienta a los participantes a "pensar lo insólito".

Seguidamente, todas las ideas generadas son presentadas a los participantes en un pizarrón o rotafolio, para evaluarlas democráticamente en función de varios criterios de evaluación acordados entre los participantes, para así seleccionar la alternativa de mayor conveniencia.

2. TECNICA DEL GRUPO NOMINAL

Esta técnica limita la discusión o comunicación interpersonal durante el proceso de la toma de decisiones, de ahí el adjetivo NOMINAL. Los miembros del grupo están físicamente presentes, pero operan en forma independiente. En concreto, se formula un problema y luego tienen lugar los siguientes pasos:

- a) Los participantes se reúnen en grupo, pero antes de iniciar la discusión, cada uno escribe por su cuenta sus ideas referentes al problema.
- b) Al período de silencio, le sucede la presentación de una idea por parte de cada miembro. Todos los miembros toman su turno, yendo alrededor de la mesa, y exponen una sola idea hasta que todas han sido expuestas y anotadas (generalmente en un pizarrón o rotafolio). La discusión principia cuando todas las ideas han sido anotadas.
- c) El grupo discute la claridad de las ideas y las evalúa en función de varios criterios de evaluación, previamente acordados.
- d) Cada miembro del grupo clasifica las ideas en silencio y de manera independiente.
- e) Se toma la decisión final a partir de la idea que logre la clasificación global más elevada.

3. TECNICA DELPHI (DELPHOS)

Esta es una técnica más compleja y lenta. Se asemeja a la del grupo nominal, salvo que no requiere la presencia física de los participantes. En efecto, nunca permite que se reúnan. Los siguientes pasos caracterizan a este método:

- a) El problema se identifica y se pide a los miembros del grupo aportar posibles soluciones mediante una serie de cuestionarios diseñados cuidadosamente.
- b) Cada miembro completa el primer cuestionario en forma anónima e independiente.
- c) Los resultados del primer cuestionario se recopilan, se transcriben y reproducen en una oficina central.
- d) Cada miembro recibe una copia de los resultados.
- e) Después de ver los resultados, se pide de nuevo la solución a los miembros. Los resultados suelen dar origen a nuevas soluciones o a modificaciones en la postura inicial.
- f) Los pasos 4 y 5 se repiten cuantas veces sea necesario para alcanzar el consenso.

Independientemente de la técnica que se decida emplear para cada tipo de problema, el proceso se puede desarrollar con el auxilio de algún formato adecuado, tal como el que mostramos a continuación bajo el título de: "EVALUACION DE ALTERNATIVAS Y SELECCION DE ACCIONES CORRECTIVAS".

Los criterios de evaluación se expresan en cuanto a Eficacia y Eficiencia de la alternativa de que se trate.

EVALUACION DE ALTERNATIVAS Y SELECCION DE ACCIONES CORRECTIVAS

PROBLEMA U OPORTUNIDAD A MEJORAR:

CAUSAS PRINCIPALES:

ALTERNATIVAS A EVALUAR

A1:

A2:

OBSERVACIONES
Y
COMENTARIOS

VALORACION
O PUNTAJE

IMPORTANCIA

EVALUACION
PONDERADA

VALORACION
O PUNTAJE

IMPORTANCIA

EVALUACION
PONDERADA

CRITERIOS
DE
EVALUACION

RECOMENDACION (ES) Y/O DECISION (ES):

54

TEMA 4: LOS PRINCIPIOS DE LA EXCELENCIA EN LOS NEGOCIOS

PRINCIPIOS :

1. ESPECIALIZAR/CREAR NICHOS/DIFERENCIAR
2. PROVEER MAXIMA CALIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE
3. PROVEER SERVICIO SUPERIOR, HACIENDO ENFASIS EN LOS INTANGIBLES
4. SER INTERNACIONALISTA
5. ESCUCHAR OBSESIVAMENTE
6. PERSEGUIR LA INNOVACION A PASOS RAPIDOS
7. FORMAR LIDERES DE EXCELENCIA
8. PRACTICAR "JUEGOS CREATIVOS"
9. CREAR UNA CAPACIDAD CORPORATIVA PARA LA INNOVACION
10. INVOLUCRAR A TODOS EN TODO
11. USAR AUTO-DIRECCION DE EQUIPOS
12. ESCUCHAR/CELEBRAR/RECONOCER
13. TOMAR SUFICIENTE TIEMPO EN RECLUTAMIENTO
14. FOMENTAR EL ENTRENAMIENTO CONTINUO
15. PROPORCIONAR INCENTIVOS PARA TODOS
16. PROPORCIONAR GARANTIA DE TRABAJO
17. SIMPLIFICAR/REDUCIR ESTRUCTURA
18. RECONSIDERAR EL PAPEL DE LOS MANDOS MEDIOS

19. ELIMINAR REGLAS BUROCRATICAS Y CONDICIONES HUMILLANTES
20. APRENDER A AMAR EL CAMBIO
21. DESARROLLAR UNA VISION DE INSPIRACION
22. DIRIGIR CON EL EJEMPLO
23. PRACTICAR UNA DIRECCION VISIBLE Y TRANSPARENTE
24. DELEGAR Y CONFIAR EN LOS SUBALTERNOS
25. DIRIGIR VERTICAL Y HORIZONTALMENTE
26. EVALUAR A CADA QUIEN POR SU AMOR AL CAMBIO
27. DESCENTRALIZAR INFORMACION, AUTORIDAD Y PLANEACION ESTRATEGICA
28. PLÁNTEAR METAS CONSERVÁDORAS
29. FOMENTAR LA INTEGRACION TOTAL Y LA COOPERACION MUTUA,.

S I S T E M A P A R A A U M E N T A R C O M P E T I T I V I D A D , V E N T A S Y U T I L I D A D E S

A. OBJETIVO DEL SISTEMA

Lograr que las empresas mexicanas aumenten su competitividad, sus ventas y sus utilidades en forma disciplinada y progresiva.

B. ¿ COMO SE LOGRA ESTE OBJETIVO ?

Aplicando el principio elemental para crecer, que dice :

"CRECER HACIENDO CRECER AL CLIENTE Y AL PROVEEDOR"

Este principio se lleva a la práctica a través de establecer **ALIANZAS ESTRATEGICAS VERTICALES ENTRE LA EMPRESA, SUS CLIENTES Y PROVEEDORES.**

Al formar estas Alianzas, la Empresa contribuye a que tanto ella como sus Clientes y Proveedores:

1. Ofrezcan productos y servicios de mejor calidad.
2. Operen con menores costos.
3. Vendan más.
4. Tengan más liquidez.

Todo ésto hace que sus Clientes:

1. Le paguen más rápidamente.
2. Le compren más.
3. Le sean más fiel y leal.
4. Le recomienden ante otros clientes potenciales.

Y que sus Proveedores le den:

1. Mejor Calidad.
2. Mejor Atención y Servicio.
3. Mejores Precios.
4. Mejores Condiciones de Pago.

C. ¿ QUE DEBE HACER LA EMPRESA PARA APLICAR ESTA ESTRATEGIA ?

Debe seguir estos pasos:

1. Designar a uno de sus Gerentes, Directivos, Ejecutivos o Vendedores para que tome el siguiente Curso-Taller:

" TALLER DE ALIANZAS ESTRATEGICAS VERTICALES "

Este Taller es un Curso práctico especialmente diseñado para formular Mecanismos de Complementación, Reciprocidad y Apoyo Mutuo (Alianza Estratégica Vertical) entre una Empresa, sus Clientes y sus Proveedores. En el taller, los asistentes eligen los casos de aplicación que sean de su interés y cuyo análisis se desarrolla a través de dinámicas grupales de alta participación e intercambio de experiencias y conocimientos entre los asistentes.

Al terminar el Taller, cada Empresa participante contará con al menos una fórmula de Alianza Estratégica, a ser aplicada con sus Clientes y/o Proveedores.

2. Identificar Clientes y Proveedores actuales con los que la Empresa o Negocio considere factible establecer una relación de cooperación mutua basada en el criterio de ganar-ganar.
3. Elaborar Propuestas de Alianzas Estratégicas Verticales formuladas en el Taller para presentarlas a los Clientes y Proveedores seleccionados en el paso anterior. En estas propuestas se muestran claramente los Beneficios (incluyendo una estimación de los beneficios monetarios) que obtendrán las empresas que participen en cada Alianza.
4. Desarrollar un Proceso de Negociación con los Clientes y Proveedores seleccionados, a fin de llegar a Acuerdos sobre las Propuestas presentadas.
5. Poner en marcha los Acuerdos logrados, provocando así aumento de ventas de sus productos o servicios y reducción de costos, o sea, aumento de utilidades en forma progresiva.

D. ¿ QUE DEBE HACER LA EMPRESA SI DESEA FORTALECER AUN MAS SU COMPETITIVIDAD ?

Debe seguir estos pasos:

1. Con las utilidades aumentadas, la Empresa podrá destinar una cierta cantidad de dinero para invertirlo en elevar la productividad y la calidad del trabajo que realiza su personal operativo y administrativo.

Para ello, deberá inducir al personal a que tome el siguiente Curso-Taller:

" TALLER DE PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y EXCELENCIA EN EL TRABAJO "

2. Si la Empresa desea formar Alianzas con muchos de sus Clientes actuales y potenciales, con el propósito de que el aumento en sus ventas sea altamente significativo, deberá inducir al personal de ventas a tomar el siguiente Curso-Taller:

" TALLER DE TECNICAS MODERNAS DE VENTAS "

3. Si la Empresa está orientada o desea orientarse a la Exportación de sus productos o servicios, y aún no ha instalado un Sistema de Calidad ISO 9000, es conveniente que designe a uno a más de sus Gerentes a que tome el Curso-Taller denominado:

" TALLER DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD ISO 9000 "

E. ¿ QUE DEBE HACER LA EMPRESA SI DESEA MULTIPLICAR AUN MAS EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD ALCANZADO CON LAS ACCIONES ANTERIORES ?

Debe seguir estos pasos:

1. Extender la aplicación de este Sistema a los Clientes y Proveedores actuales de los respectivos clientes y proveedores con los que la Empresa inició este

Sistema. Esto significa extender las Alianzas Estratégicas en forma eslabonada y progresiva con Clientes y Proveedores actuales.

2. Con base en los resultados positivos logrados, extender el Sistema a **NUEVOS CLIENTES POTENCIALES** de todas las empresas relacionadas directa e indirectamente con la empresa pionera del Sistema. Ello les producirá aumento de ventas y reducción de costos en forma automática y permanente.

TEMA 5: LAS HABILIDADES QUE DEBE DESARROLLAR TODO EJECUTIVO DE EXCELENCIA

" LOS LIDERES INDIVIDUALES, NO LAS ORGANIZACIONES, CREAN LA EXCELENCIA "

" ELLO REQUIERE QUE LOS EJECUTIVOS PONGAN EN PRACTICA UN NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO A TRAVES DE DESARROLLAR NUEVAS HABILIDADES DE LIDER "

UN EJECUTIVO DE HOY SE CONVIERTE EN UN LIDER DE EXCELENCIA SI LOGRA DESARROLLAR LAS SIGUIENTES HABILIDADES :

1. VISION POLICENTRICA:

Lograr un total entendimiento de los fenómenos considerando todas sus posibilidades desde una variedad de puntos de vista.

2. VISION DE MEDIANO Y LARGO PLAZO:

Tener la capacidad de viajar mentalmente de lo conocido a lo desconocido, creando el futuro a partir de los hechos en curso, y de las oportunidades y amenazas reales y potenciales.

3. VISION ESTRATEGICA:

Capacidad de alcanzar objetivos actuando con eficiencia y eficacia en un medio donde se mueven fuerzas a favor y en contra de esos objetivos.

4. SENSIBILIDAD:

Capacidad de percibir y satisfacer las necesidades y expectativas de cada trabajador, de percibir y canalizar acertadamente sus aptitudes, y de percibir el modo de mantenerlo motivado en un ambiente de cooperación mutua.

5. CREATIVIDAD Y VERSATILIDAD:

Capacidad de anticiparse y prepararse para responder en forma oportuna y eficaz a los cambios del día a día.

6. CAPACIDAD DE NEGOCIACION:

Manejar con destreza las técnicas y tácticas para llegar a acuerdos satisfactorios con personas que tienen otros intereses, otros puntos de vista y otras fuerzas.

7. LIDERAZGO PARTICIPATIVO Y FLEXIBLE:

Dirigir trabajadores en forma de equipos motivados por la participación, la suma de ideas, de voluntades y adaptable flexiblemente a las distintas personalidades de sus integrantes.

8. CAPACIDAD DE COMUNICACION:

Interpretar acertada y oportunamente los mensajes provenientes del entorno, para responder con efectividad, así como crear las condiciones en su empresa para lograr comunicaciones claras, fluidas y constructivas:

9. PACIENCIA:

Tener confianza en que, al desarrollarse las ocho habilidades anteriores, se alcanzarán metas elevadas en el mediano y largo plazo.

¿ COMO DESARROLLAR ESTAS HABILIDADES ?

- 1. RECONOCIENDOLAS COMO NECESARIAS PARA LA EXCELENCIA.**
- 2. ELIMINANDO BARRERAS, TALES COMO:**
 - RESISTENCIA Y EVASION AL CAMBIO.
 - PENSAMIENTO DE BLANCO Y NEGRO.
 - TEMORES Y DUDAS.
 - SOBRECONFIANZA EN LAS NORMAS Y POLITICAS DE LA EMPRESA.
 - SOBRECONFIANZA EN LA LOGICA Y LA PRECISION.
 - SOBRECONFIANZA EN LA EFICIENCIA.
- 3. MANEJANDO 5 NIVELES DE NECESIDADES (MASLOW).**
 - FISICAS.

- SEGURIDAD.
- AFILIACION SOCIAL.
- AUTOESTIMA Y RECONOCIMIENTO.
- REALIZACION.

4. DESARROLLANDO LA CAPACIDAD DE ANALISIS PARA DETERMINAR FUERZAS Y DEBILIDADES PROPIAS Y AJENAS.
5. CONSTRUYENDO ESCENARIOS MENTALMENTE.
6. EXPERIMENTANDO SITUACIONES VARIADAS, PARA ANTICIPAR Y ADAPTARSE AL CAMBIO.
7. DESARROLLANDO EL PENSAMIENTO, EL CALCULO Y LA ACCION ESTRATEGICA.
8. AUMENTANDO SU NIVEL DE PACIENCIA.
9. VIVIENDO EN EL PRESENTE Y EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO.

Cuadro 4.2. Liderazgo.

Líder	No líder
1. No hay manuales de política.	1. Manuales de política.
2. Apertura.	2. Secreto.
3. Poco papeleo en la planeación.	3. Mucho papeleo en la planeación.
4. Ascensos tomados del personal de la empresa.	4. Busca siempre fuera de la empresa.
5. Cumple sus promesas.	5. No las cumple.
6. Oficina sencilla.	6. Oficina lujosa.
7. Cree que cuando menos hay otras dos personas en la empresa que serían buenos gerentes generales.	7. Su prioridad número uno es ver que nadie que remotamente pueda parecer gerente general, entre en la empresa.
8. Hasta el punto de monomanía se centra en los valores de la empresa.	8. Sólo se centra en sí mismo.
9. La compañía es su número uno.	9. Su yo es el número uno.
10. Se ocupa en toda suerte de valores.	10. Preside la mesa.
11. Un entrenador que apela a lo mejor de cada persona.	11. No se deja ver, da órdenes al personal y espera que se cumplan.
12. Piensa cómo hacer más productiva a la gente, se centra mucho en las metas de la empresa, en cómo premiar a su gente.	12. Piensa en ventajas personales, en su situación personal y en que opinan de él los demás.
13. Se siente a su anchas en el lugar de trabajo de su gente.	13. Se siente a disgusto con la gente.
14. No tiene lugar de estacionamiento reservado, ni baño, ni comedor, ni elevador privados.	14. Tiene todo eso.
15. AYLO (administra yendo de un lugar a otro).	15. No AYLO.
16. Llega temprano sale tarde.	16. Llega tarde y casi siempre sale a la hora.
17. Convive con la gente común.	17. Tenso con los obreros.
18. Buen escuchador.	18. Buen parlador.
19. Simplista en cuanto al valor de la empresa.	19. Se luce al demostrar su conocimiento en todas las complejidades.
20. Siempre a la mano.	20. Poco accesible desde abajo.
21. Justo.	21. Justo hacia la cumbre, explota al resto.
22. Sabe decidir.	22. Se vale de comités, de consultores.
23. Humilde	23. Arrogante.
24. Ve el crecimiento como producto lógico de la búsqueda de la excelencia.	24. Ve el crecimiento como meta primaria.
25. Respeta a toda la gente.	25. Los obreros y personal de segunda son, a su juicio, perezosos, incompetentes y desagradecidos.
26. Conoce el negocio y a la gente que lo hace vibrar.	26. Nunca lo buscan.
27. Honesto aún bajo presión.	27. Improvisa, se equivoca.
28. Busca abolir controles.	28. Ama los nuevos controles.
29. Prefiere cara a cara, no menos.	29. Prefiere largos memos y reportes.
30. Directo.	30. Tortuoso, manipula.
31. Consistente y creíble para las filas.	31. Impredecible, dice lo que cree que quieren que diga.
32. Reconoce sus errores, da consejos a los demás cuando lo admiten.	32. Nunca se equivoca culpa a los demás, monta cacerías de brujas para hallar culpables.
33. Dedicar el menor tiempo posible a directores y actividades de fuera.	33. Pasa muchísimo tiempo con directores de afuera.
34. Prefiere el anonimato para sí, el mérito para su empresa.	34. Lo contrario.
35. Con frecuencia se hecha la culpa.	35. Busca chivos expiatorios.
36. Da crédito a los demás.	36. Se atribuye todo el crédito, se queja de que no tiene gente capaz.
37. Da retroalimentación honesta y frecuente.	37. Hacia adentro las cosas, sólo hacia su oficina.
38. Sabe cuándo y cómo despedir a la gente.	38. Esquiva tareas desagradables.
39. Desyerba el jardín.	39. Le gusta volverse más grande y complejo.
40. Acude al sitio del problema para ayudar.	40. Interrumpe a la gente en crisis y convoca una reunión en su oficina.
41. Vigoroso, enfrenta problemas desagradables.	41. Escumidizo el esquivador mañoso.
42. Persistente.	42. Sólo cuando están de por medio sus valores predilectos.
43. Simplifica (hace que las cosas se vean fáciles).	43. Las complica (hace que se vean dificultosas).
44. Tolerante ante el desacuerdo abierto.	44. No tolera el desacuerdo abierto.
45. Sabe el nombre de pila de su gente.	45. No conoce el nombre de pila de su gente.
46. Sus convicciones son vigorosas.	46. Titubea a la hora de tomar decisiones.
47. Si es necesario hace trabajos humildes.	47. Situado arriba de los trabajos humildes.
48. Confía en la gente.	48. Sólo confía en palabras y números escritos.
49. Delega trabajos totales importantes.	49. Se reserva todas las decisiones finales.
50. Los errores son oportunidades para aprender.	50. Los errores son ofensas punibles.