



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

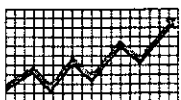
COMPAÑÍA DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO

FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Del 18 al 22 de marzo de 2002

A P U N T E S G E N E R A L E S

Lic. Nelva Ehrlich
CIA. DE LUZ Y FUERZA
Marzo / 2002



2. Habilidades de dirección e interacción social para constituir equipos.

Objetivos:

Los participantes pondrán en práctica principios y técnicas que les permitan:



Constituirse en un equipo de trabajo.



Impulsar su desarrollo como equipo.



Integrar sus esfuerzos, así como aceptar y aprovechar sus diferencias.



Trabajar en equipo para solucionar problemas.



Emplear técnicas para la solución estadística de problemas.

Contenido.	Pág.
2.1. ¿Qué son los equipos de trabajo.	2.2
2.2. Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo.	2.7
2.3. Sinergia para el trabajo en equipo.	2.9
2.4. El trabajo en equipo para la solución de problemas.	2.11
2.5. Técnicas para la solución estadística de problemas.	2.15



2.1. ¿Qué son los equipos de trabajo?

Los equipos se forman cuando tienen un reto de desempeño en que todos están comprometidos. Este es el factor fundamental para que los equipos operen eficazmente.

María Eugenia Baz.

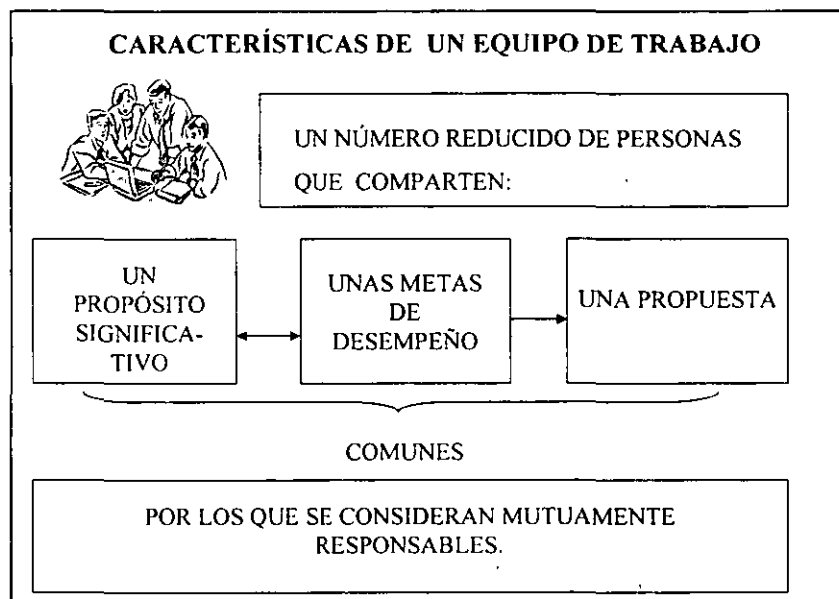
2.1.1. Importancia de los equipos de trabajo.

- Los equipos logran mejores resultados que los individuos trabajando en forma aislada.
- Los equipos se integran mejor cuando están impulsados por propósitos y metas basados en valores y constituyen el medio más eficaz para promoverlos en la organización.
- Aunque en nuestra cultura se ha enfatizado el individualismo, el equipo no es lo opuesto al desempeño individual, ya que puede encontrar formas para que cada uno de sus miembros haga aportaciones dentro de él y tenga reconocimiento. La necesidad de sobresalir como persona puede convertirse en un poderoso motor para el desempeño como equipo.
- Los grupos se convierten en equipos mediante la acción disciplinada. Mediante ella dan forma a un propósito común, fijan metas de desempeño, desarrollan habilidades complementarias y se hacen mutuamente responsables de los resultados.
- Se ha demostrado que la dinámica del equipo es el medio ideal para fomentar el desempeño, el aprendizaje y el adecuado manejo de los cambios, ya que no se siente tan amenazado por ellos como los individuos.

2.1.2. Concepto de equipo de trabajo.

Un equipo de trabajo es:

Una unidad social, integrada por un número reducido de personas, con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito, unas metas de desempeño y una propuesta comunes por los que se consideran mutuamente responsables.



2.1.3. Principales características de un equipo de trabajo.

I. Número reducido de integrantes:

- Permite a sus integrantes tener un contacto directo, cara a cara, así como una comunicación fluida. Entre mayor sea el tamaño del grupo, surgirán más dificultades para relacionarse entre sí y llegar a acuerdos sobre detalles de la operación, como encontrar un espacio físico o tiempo para reunirse.
- Puede fluctuar entre dos y veinticinco. El número ideal es alrededor de ocho personas. Los tamaños varían de acuerdo a los propósitos, el tipo de metas, el enfoque, las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua.
- Es más bien un aspecto pragmático. En condiciones especiales, un número hasta de 50 personas pueden llegar a formar un equipo, pero tenderán a subdividirse en pequeños subgrupos para realizar tareas específicas.

II. Habilidades complementarias:

Constituyen una mezcla de habilidades que se complementan entre si, necesarias para trabajar en equipo en forma eficaz y con calidad, así como establecer relaciones que favorezcan su integración y desarrollo, a nivel personal y grupal.

II.1. Habilidades técnicas o funcionales para:

- Realizar en forma eficaz sus funciones o tareas y cumplir con los requerimientos de sus clientes externos e internos.
- Solucionar problemas y tomar decisiones. Un equipo requiere estar en posibilidad de identificar los problemas y oportunidades que requiere enfrentar, evaluar las opciones que tiene para avanzar y después hacer compromisos necesarios y tomar las decisiones sobre cómo proceder.
- Llevar a cabo acciones de mejora continua escalonada en procesos ya existentes.
- Elaborar proyectos de avance significativo, los cuales conducen a la revisión y mejora de los procesos ya existentes.

II.2. Habilidades interpersonales para:

- Establecer una comunicación efectiva y un manejo constructivo de los conflictos que les permite lograr una comprensión mutua e integrar sus esfuerzos hacia el logro de propósitos comunes.
- Definir normas que incrementen la confianza mutua, la identidad, así como su identidad y eficacia como equipo.
- Correr riesgos, criticar en forma constructiva, mantener la objetividad, escuchar en forma activa, conceder el beneficio de la duda, apoyarse entre si, reconocer los intereses y logros de otros, etc.

III. Propósito significativo común :

- Es un elemento fundamental para integrar un equipo de trabajo efectivo, ya que establece su tono y aspiración. Es decir, les proporciona la posibilidad de desarrollar una dirección a su actuación, ímpetu y compromiso al dar forma a un propósito valioso, como respuesta a una demanda de una autoridad, a una oportunidad o problema que surge en su trabajo.
- Les confiere una identidad y ésta hace que los conflictos que forman parte del trabajo colectivo, se pueda aprovechar constructivamente, porque les da la pauta para solucionar las confrontaciones entre los intereses individuales y los del grupo.

- El propósito de un equipo orientado a la mejora de la calidad, requiere estar vinculado a metas de desempeño específicas y operables, así como sustentado en propuesta que les permita lograr su finalidad. Si esto no sucede las personas llegan a confundirse, a tener un desempeño mediocre o a separarse.

IV. Metas específicas de desempeño compartidas:

- Facilitan las comunicaciones claras y refuerzan el adecuado manejo de los conflictos.
- Les ayuda a concentrarse en alcanzar resultados.
- Les permite lograr pequeñas victorias mientras alcanzan su propósito final. Estas resultan de gran valor ya que fortalecen el compromiso de los miembros, les permiten tener retroalimentación y superar los diferentes obstáculos que encuentran en su camino.
- Requieren ser significativas, de calidad, apremiantes y alcanzables para que sean percibidas como un reto. Al enfocar sus esfuerzos para lograr algo especial, en un tiempo determinado, como saltar un muro, ascender una montaña, reducir los desperdicios en un 50% , hace que los equipos se comprometan a lograr algo especial.

El drama, la urgencia, un saludable temor al fracaso, se combinan para impulsarlos hacia el logro deseado.

El reto tiene también un efecto nivelador que favorece su comportamiento. Sus títulos, privilegios y otros atributos y ventajas llegan a perder importancia.

V. Propuesta común:

- Implica planear cómo trabajar unidos para lograr su propósito.
- Incluye tanto el aspecto económico , técnico y administrativo, como el aspecto social.
- Para cumplir los retos económicos, técnicos y administrativos, cada integrante deberá aportar cualidades equivalentes de trabajo real que vayan más allá de comentar, revisar y recibir. Es necesario acordar quiénes harán determinados trabajos, cómo establecerán y cumplirán sus programas, qué habilidades necesitan desarrollar, cómo se puede seguir perteneciendo al equipo y cómo se tomarán las decisiones, incluyendo cuándo y como se puede modificar la propuesta.
- En el aspecto social , los miembros de equipos orientados a la calidad, asumirán papeles importantes en los aspectos de relación y liderazgo, en los que retarán, interpretarán, respaldarán, recordarán y resumirán. Todas estas funciones ayuda a fomentar la confianza mutua y a manejar los conflictos en forma constructiva.

VI. Responsabilidad individual y mutua:

La responsabilidad tanto individual como compartida, constituye un elemento clave para que un grupo se convierta en equipo.

¿Qué diferencia sutil pero significativa, existe entre estas dos afirmaciones?

"El jefe nos responsabiliza de..."

"Nosotros nos responsabilizamos de..."

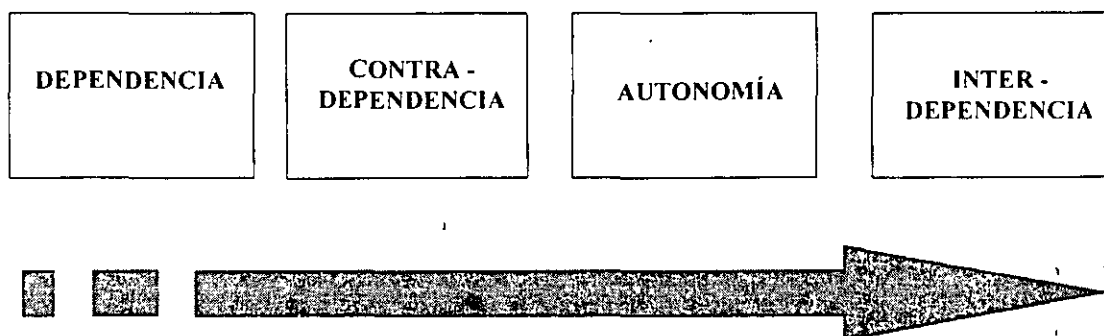
- La responsabilidad se pone de manifiesto en las promesas sinceras que nos hacemos a nosotros mismos y a los demás y que se fundamentan en el compromiso la confianza. Esto requiere que cada persona adquiera el derecho de expresar sus puntos de vista sobre todos los aspectos relativos al equipo, en forma justa y constructiva, así como de que estos sean escuchados en la misma forma. Para que un equipo tenga éxito, necesita tomar conciencia de que entre las personas surgen situaciones que pueden llegar a generar problemas y conflictos que conviene resolver para trabajar en conjunto y mantenerse unidos.
- La confianza y la responsabilidad mutuas no se pueden imponer. Van creciendo a través del tiempo y del interés que inviertan los miembros del equipo en integrar sus esfuerzos,
 - resolviendo de paso, los obstáculos internos y externos que surgen en su camino - para lograr alcanzar sus propósitos, con base en metas específicas y propuestas puestas en práctica.



2.2. Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo.

La integración de un equipo de trabajo requiere de las condiciones que analizamos en el tema anterior, además de un proceso de maduración socio-afectivo. Los investigadores en este campo han descubierto que las mismas etapas de desarrollo por las que pasa el ser humano, se presentan en el proceso de evolución que experimenta un grupo para convertirse en un verdadero equipo.

Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo.



(Rodríguez. C: 1993)

I. Etapa de dependencia.

Esta es la primera etapa por la que pasan los miembros de un grupo que han decidido llegarse a constituir en un equipo. El principal requisito es la aceptación de su vivencia de ser dependientes de una autoridad formal. Se caracteriza por la incertidumbre y la ansiedad que produce enfrentar una nueva situación, en la que demandan una guía precisa de qué hacer, por qué y para qué, cómo realizarlo y con qué instrumentos.

Una vez que comprenden claramente el propósito central de su existencia como equipo y tienen clara las bases orientadoras de sus acciones se inicia el primer trayecto de su aprendizaje y de las experiencias que lo consolidan.

Si bien algunos miembros pueden manifestar abiertamente sus resistencias, lo más frecuente es que tiendan a adaptarse a esta nueva situación.

II. Etapa de contradependencia.

Esta fase se caracteriza por el surgimiento de contradicciones y de conflictos entre los miembros del grupo, producto de su necesidad de expresar sus opiniones, sus estados de ánimo, sus temores y necesidades personales. La tendencia a la competencia tiende a ser mayor que la colaboración.

Durante esta etapa el líder requiere emplear su habilidad para favorecer la escucha y el diálogo entre los participantes, con el fin de clarificar y solucionar sus divergencias, aceptar y aprovechar sus diferencias personales, así como de negociar los términos de un compromiso mayor para colaborar entre ellos, con otros grupos y con la institución.

III. Etapa de autonomía.

En la medida en que los miembros de un grupo logran resolver sus primeras contradicciones internas y vincular sus esfuerzos para lograr resultados, se empieza a gestar entre ellos un sentido de cohesión y de unidad que favorece su responsabilidad social y su autonomía.

A través de sus primeras experiencias en esta fase de su desarrollo, los grupos tienden a buscar unanimidad y consenso en la toma de decisiones, algunas veces en forma exacerbada, como si la expresión de desacuerdos atentara contra su unidad e independencia. Esta necesidad les lleva, con mucha frecuencia a no tomar en cuenta la necesidad de aceptar y aprovechar las diferencias individuales, ni de las de otros grupos de la organización.

Sin embargo, aunque se consideran un buen grupo, empiezan a manifestarse desacuerdos, competencia y algunas actitudes hostiles entre sus integrantes, producto de un dilema entre tratar de poner a salvo la propia individualidad o de sacrificarla para mantener la cohesión inicial que les ha sido difícil lograr.

Durante esta fase el líder requiere mostrar firmeza combinada con una actitud flexible, para que el grupo no pierda la brújula de sus propósitos, basada en metas específicas y propuestas aterrizadas, así como apertura en el diálogo y la negociación de conflictos y contradicciones.

IV. Etapa de interdependencia.

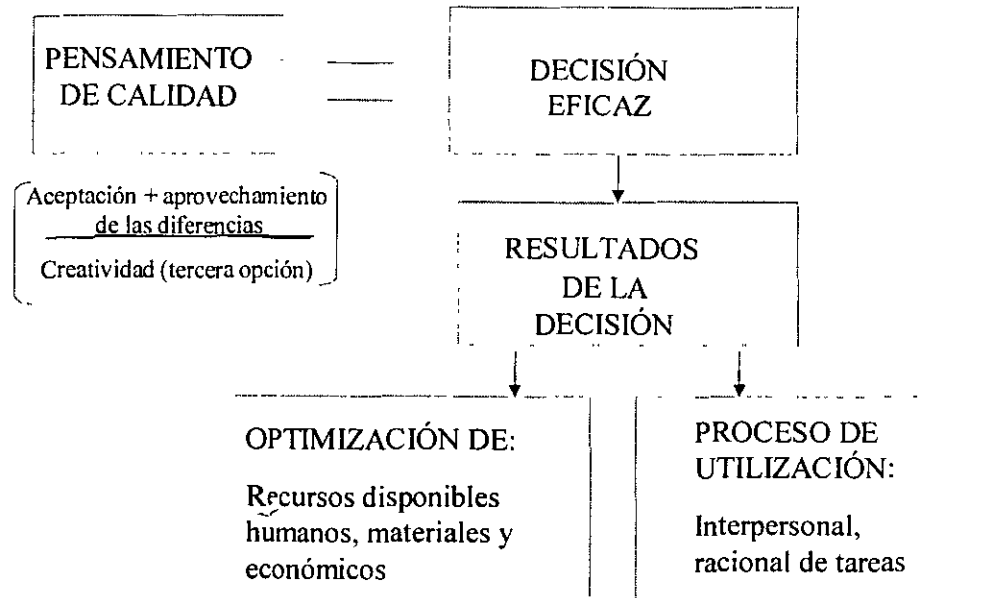
Si el grupo logra resolver más a fondo esta contradicción y definir como cooperar y al mismo tiempo salvaguardar la personalidad de cada uno de sus miembros, se va generando entre ellos relaciones de interdependencia que los convierte en equipo. Cobran mayor conciencia del papel crucial que desempeñan las habilidades con que cuenta cada uno en la eficacia e identidad del equipo, así como de la importancia de aceptarse a uno mismo y a los demás con sus fortalezas y limitaciones.

En esta fase la competencia entre ellos se vuelve más sana y no menoscaba la colaboración. El equipo logra enfrentar con más facilidad los obstáculos que aparecen en su camino, desarrollar sus habilidades para resolver y prevenir problemas, tomar decisiones eficaces y buscar la mejora de la calidad de sus procesos y su desempeño, así como evaluarlos.

Las relaciones que establece con otras áreas de la organización se vuelven más cooperativas e interdependientes, especialmente si los diferentes líderes de la organización apoyan estos esfuerzos. Empieza a darse una sinergia tanto en el interior del equipo, como en sus interacciones con los de otras áreas de la organización.

Covey (1994) señala un recurso fundamental para resolver las contradicciones o conflictos que surgen en los equipos (y organizaciones), que impiden la integración de esfuerzos, y consiste en encontrar entre dos posiciones distintas que llevan a dos decisiones diferentes, una tercera opción, la que logre satisfacer con mayor efectividad a las partes interesadas.

SINERGIA





2.3. Sinergia para el trabajo en equipo.

"El espíritu de equipo surge de la toma de conciencia de que como individuos integramos un equipo que comparte un propósito común y tiene una energía potencial mayor a la de la simple suma de esfuerzos individuales. Vivir este valor implica la buena disposición a la colaboración y a la sinergia tanto a nivel de equipo de trabajo como a nivel de empresa y grupo."

(IDEX: 1991)

2.3.1. ¿Qué es la sinergia?

- "La multiplicación de fuerzas que se generan mediante el concurso activo de varias fuentes energéticas y / o personas en función de un objetivo común."
- "Meta del trabajo en equipo."

2.3.2. Antecedentes de este concepto y enfoques actuales.

Este término se empleo primero en las ciencias naturales y se definió como: "La multiplicación de fuerzas que se genera mediante la adecuada coordinación de varios órganos y fuentes energéticas."

Posteriormente fue usado en la antropología, por Margaret Mead, para diferenciar sociedades tradicionales que lograban coordinar sus esfuerzos y mantener su cohesión social a través de la puesta en práctica de valores que hacían esto posible, de otras cuyos habitantes que tenían fuertes pugnas entre si y que se mantenían como comunidad gracias a que tenían que luchar contra otros grupos sociales.

En el campo de las ciencias del comportamiento y las organizaciones contemporáneas utilizaron este término para referirse en general a "La coordinación de recursos de cualquier orden cuando logra una resultante mayor a la suma de sus partes."



2.4. El trabajo en equipo para la solución de problemas.

2.4.1. La participación en el análisis, solución y prevención de problemas.

Enfoque de los problemas en el actual movimiento de la calidad total.

"Los negocios que, de verdad desean manejar problemas con el propósito de resolverlos, deben crear dentro de sus paredes una sociedad abierta que esté compenetrada con los conceptos básicos de integridad y objetividad.

En este caso, integridad se entiende como la actitud general de que "aquí nosotros hacemos bien las cosas porque esa es nuestra política y porque eso es lo correcto". Eso elimina la posibilidad de atribuir cualquier clase de virtud a lo tortuoso o a la subversión. El camino recto y abierto es la forma de salir adelante.

La objetividad se obtiene al no culpar a individuos por los problemas. Hay que dirigir las preguntas y comprobaciones hacia el trabajo. El trabajo es lo que falló, no el individuo. Puede ser que ambos, estén unidos imperfectamente y que tenga que cambiarse uno u otro. De cualquier forma, el individuo tiene la oportunidad de mejorar más adelante, bajo diferentes condiciones.

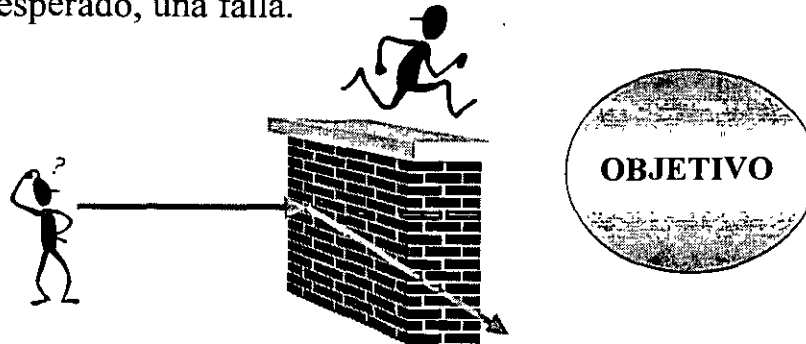
Basándonos en la premisa de que el objetivo es el trabajo, podemos tratar los problemas dentro del sistema en forma directa. Los problemas se anuncian, se discuten y se les da una explicación. Esto último lleva consigo la responsabilidad de dar una verdadera definición de la situación, comunicarse con los afectados y elaborar un plan de acción con plazos programados.

Más del 85% de los problemas se pueden resolver en el primer nivel de supervisión en que se encuentren. Del 15% restante, cerca del 13% puede ser resuelto con dos niveles de supervisión o dos departamentos diferentes, acordando cambiar algo o trabajar juntos en cierta forma. El otro 2% quizá requiera hasta tres operaciones o niveles de organización. Pero pueden ser resueltos. "

Crosby, Philip B.: La calidad no cuesta.
Primera edición en español. México: CECSA.

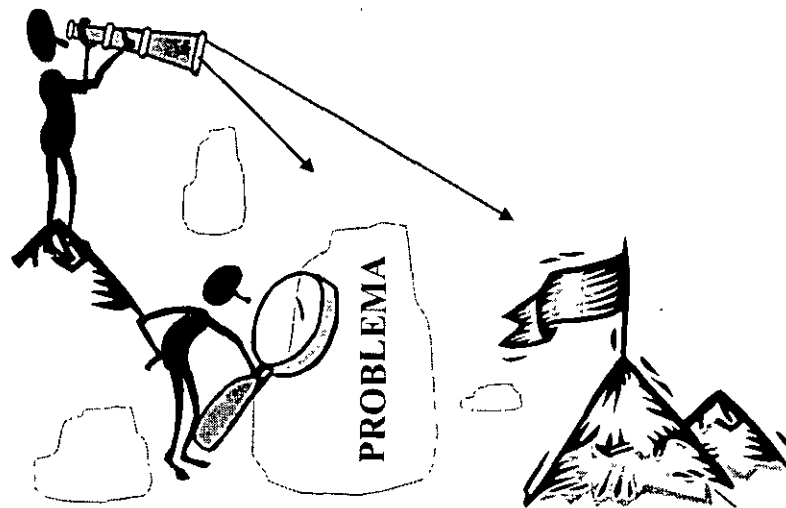
2.4.2. ¿Qué es un problema?

Un efecto no deseado, una desviación del resultado esperado, una falla.



2.4.3. Podemos enfocar un problema desde diferentes perspectivas:

Desde un enfoque sistémico: Significa tomar una posición que nos permita verlo como una parte de un todo para descubrir y comprender sus puntos clave, la relación que guardan éstos entre sí, con el propósito de abordar su solución en relación al logro de nuestras metas y propósitos.



Este enfoque también facilita percibir un problema como una oportunidad para investigar la o las causas que lo están generando, y así poder emprender acciones correctivas y/o preventivas para mejorar la calidad de nuestros productos y servicios.

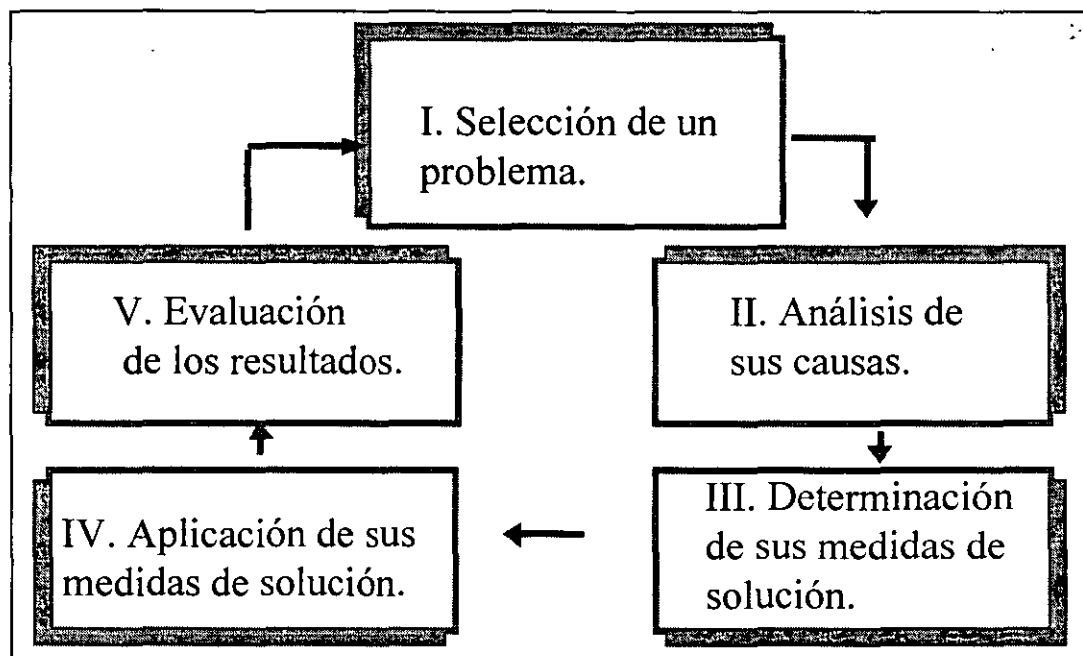
Enfocar un problema como parte de un proceso, nos permite ubicar en qué parte del mismo se observa éste, dónde se originan sus causas y en que etapa pueden tener repercusiones sus efectos. Esto facilita emprender las acciones necesarias en nuestra área y en caso necesario, coordinar nuestros esfuerzos con nuestros clientes y proveedores internos, los "dueños de otra parte del proceso."

2.4.4. Método racional de análisis y solución de problemas.

A continuación se presenta un método abreviado basado en un proceso racional de análisis y solución de problemas, así como varias técnicas básicas utilizadas en el actual movimiento de la calidad con ese propósito.

La participación en el análisis y solución de problemas a través de un método sencillo basado en una modalidad que emplean los Círculos de Calidad y los Equipos de Mejora Continua, favorece la interacción e integración de esfuerzos entre los miembros de un equipo de trabajo, entre estos y otras áreas tanto dentro como fuera de la organización.

El proceso racional de análisis y solución de problemas.



2.4.5. El concepto de proyecto.

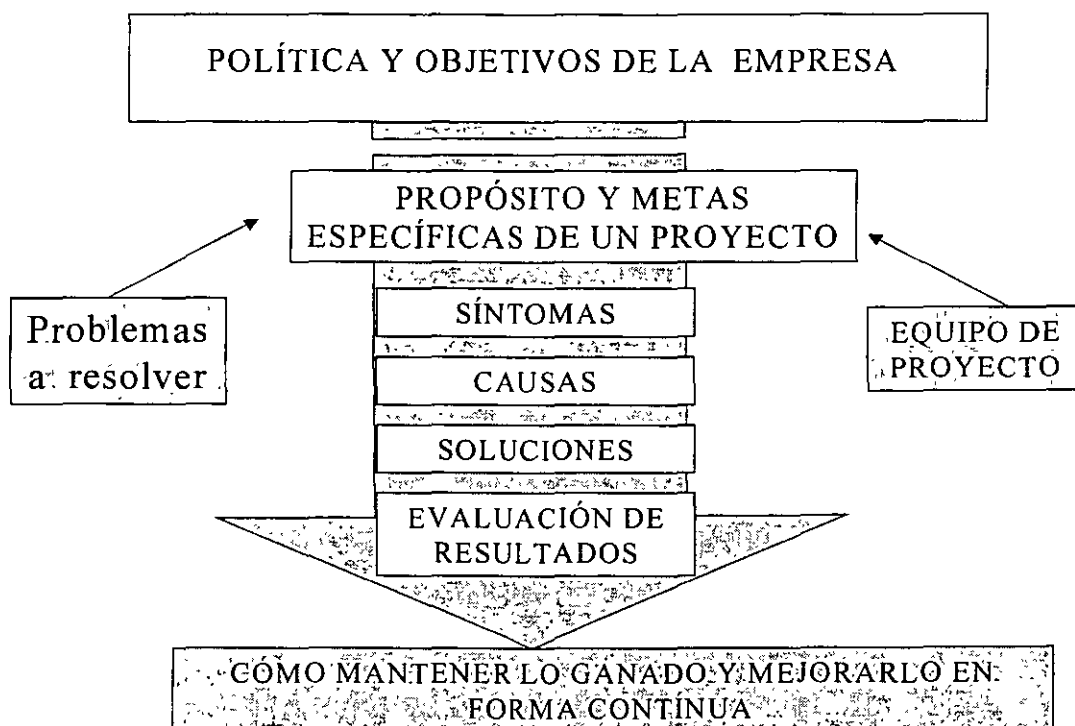
↗ La gestión de un proyecto consiste en una operación con un principio y un fin, llevada a cabo por un equipo para obtener las metas establecidas para lograr un propósito.



↗ Es un recurso fundamental para promover el trabajo y el aprendizaje en equipo, ya que permite a sus miembros:

- ✓ Integrar sus esfuerzos.
- ✓ A través de un plan.
- ✓ Para emprender acciones correctivas, de prevención o de mejora.

El proceso de un proyecto enfocado a resolver problemas.

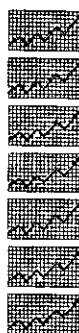




2.5. Técnicas para la solución estadística de los problemas.

Herramientas de empleo más frecuente en la actualidad.

Estas siete herramientas se han convertido en clásicas en el campo de la calidad. Con ellas las empresas pueden resolver el 90% de los problemas de calidad y de productividad. Estas son:



- Tormenta de ideas.*
- Diagrama de causa – efecto.
- Diagrama de Pareto.
- Hojas de verificación y recolección de datos.
- Histograma.
- Estratificación.
- Diagrama de dispersión.

Nota: Las cuatro primeras se explican con detalle. Las últimas tres sólo se enuncian al final de este capítulo.

*Esta no es una técnica estadística. Se incluye porque en si misma es muy útil y además complementa otras herramientas.



Tormenta de ideas.

La tormenta de ideas o lluvia de ideas, surgió en la década de los 50's del SXX, para generar ideas en una forma espontánea. Se buscó controlar la tendencia de los grupos a criticar las ideas propias o ajenas antes de tiempo, lo que bloquea la búsqueda de alternativas. Promueve el pensamiento creativo, ya que separa la fase de liberación de ideas y la de análisis y jerarquización de las mismas.

Esta técnica se puede utilizar sola o como complemento de otras (como del Diagrama de Causa y Efecto) para generar ideas sobre un tema, analizarlas y jerarquizarlas con diferentes finalidades, como:

- Seleccionar las más importantes.
- Identificar las causas y efectos de un determinado problema.
- Encontrar soluciones.
- Tomar decisiones sobre un determinado asunto.

Instrucciones:

Primera fase :

- Se escribe el tema (razón de la tormenta de ideas), en un lugar donde todos puedan verlo.
- Cada miembro del equipo participa por turno con una idea o dice paso.
- Se continúa hasta que todos dicen paso.
- Se aceptan todas las ideas y se las registra sin discutir, corregir, ni evaluar.
- Se trata de generar el mayor número de ideas posible.

Segunda fase :

- Se analizan las ideas.
- Se jerarquizan por orden de importancia (y/o factibilidad, trascendencia, costo, etc., si es necesario).

Tercera fase :

- ◊ Se selecciona la (s) más importante y/o factible, de acuerdo al asunto a tratar y se procede a verificarla o a estudiar más a fondo sus causas y efectos.



Diagrama de causa – efecto.

Fue diseñado por K. Ishikawa, creador de los Círculos de Calidad en Japón.

Recibe también otros nombres: Diagrama de Ishikawa y Diagrama de Espina de Pescado.

- Es una técnica de análisis y solución de problemas.
- Es un gráfico que muestra la relación sistemática entre un resultado fijo (efecto), sus causas y sub - causas.
- El valor principal de esta herramienta radica en que representa en forma ordenada todos los factores causales que pueden originar un efecto específico.

Se emplea también, específicamente para:

- Identificar causas potenciales de un problema.
- Organizar las posibles causas en categorías que faciliten su análisis (después de una tormenta de ideas)
- Definir los principales factores sobre los que se debe comenzar a trabajar, utilizando este diagrama en conjunto con el de Pareto, (que se explica más adelante).
- Ampliar la visión sobre las probables causas de un problema.
- Integrar todas las ideas en un solo esquema de fácil lectura.
- Favorecer la comunicación racional entre los miembros del grupo.

Instrucciones:

1. Seleccione un a estudiar y dibuje un Diagrama de Causa – Efecto.
2. Defina su principal efecto en la cabeza del pescado.
3. Identifique por consenso las causas mayores (un promedio de 4 o 5) y dibuje una espina principal por c/u de ellas. La clasificación más frecuente en las áreas de operación son: Mano o mente de obra (personal), Metodología, Maquinaria, Materiales y Medio ambiente. Las 4 o 5 M's clásicas facilitan su memorización.
4. A través de una tormenta de ideas identifique las causas y sub – causas que contribuyen al efecto y vaya distribuyéndolas como ramas y sub - ramas de las causas mayores.

5. Defina por consenso el orden de importancia de las mismas, (puede emplearse la votación para simplificar el proceso en un inicio, pero asegúrese que se consiga el consenso. Si por falta de tiempo alguien esta en desacuerdo con algo, registre este hecho para un análisis posterior).
6. Para indagar más a fondo la cadena de sub - causas que originan alguna (s) de las principales causas pregunte varias veces por qué.
7. Si la causa más importante es aún muy compleja, desarrolle un nuevo diagrama colocando ésta como efecto a estudiar, (en la cabeza del pescado).
8. Haga una lista de las causas más probables y colóquelas en una Diagrama de Pareto.
9. Verifique la principal causa.

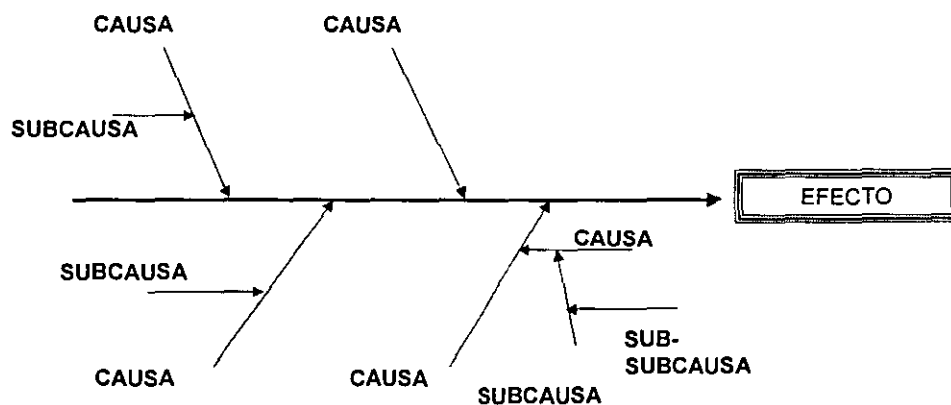
Tipos de causas y su transición.

Causa posible: Cualquier idea dentro de la tormenta de ideas.

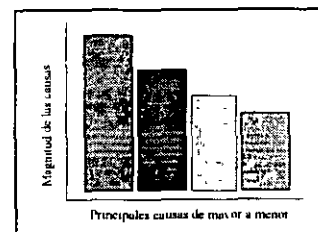
Causa probable: La idea que el grupo seleccionó.

Causa verdadera: Aquella idea o causa que mediante experimentación u observación controlada se ha identificado como la causa raíz.

Diagrama de causa - efecto.



Principales causas del efecto,
integradas en un Diagrama de Pareto.





Hoja de verificación y recolección de datos.

Un aspecto crucial en el análisis de cualquier problema, es partir de información veraz que haya sido recolectada en forma correcta.

La hoja de verificación, es un instrumento para recopilar datos de una manera ordenada y simultánea al desarrollo de un proceso, en un formato sencillo. Es un instrumento de autocontrol y supervisión, cuyo información puede ser presentada a través de un Diagrama de Pareto o de gráficas lineales.

Cuando la información es abundante, requiere del apoyo del muestreo con objeto de seleccionar para el estudio sólo una parte que resulte significativa, del conjunto del que se desea obtener información.

Instrucciones:

- Elabore un cuadro o matriz para recolectar todos los datos necesarios.
- Considere todos los elementos que inciden sobre los resultados, (a través de su propia experiencia, la consulta a las personas involucradas con el problema, de observaciones etc.), como los siguientes :
 - ⇒ Tiempo : día, semana, mes, trimestre, etc.
 - ⇒ Lugar : etapa del proceso, equipo, departamento, etc.
 - ⇒ Otros : personas que participaron, medio ambiente, etc.
- Los datos recolectados deben apuntar a entender mejor los síntomas del problema y no reforzar alguna hipótesis de solución.
- Visite el área involucrada y verifique el proceso.
- Organice los datos en gráficas que muestren las tendencias.
- Reevalúe las causas consideradas como principales, a la luz de los datos recolectados.

Hoja de recolección de datos.

Ejemplo : CUADRO DE FALLAS.

OBJETIVO : _____					
SERVICIO : _____			TURNO : _____		
RESPONSABLE : _____			FECHA : _____		
PERÍODO : _____					

FALLA	FRECUEN- CIA	SUBTOTAL	IMPOR- TANCIA	%	ACUMULADO.
Falla C	 	20	1	40%	40%
Falla A	 	13	2	26%	66%
Falla D		9	3	18%	84%
Falla B		8	4	16%	100%
TOTAL		50		100	100%

Elabore un ejemplo propio :

OBJETIVO : _____					
SERVICIO : _____			TURNO : _____		
RESPONSABLE : _____			FECHA : _____		
PERÍODO : _____					

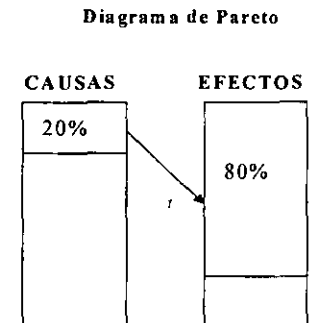
FALLA	FRECUEN- CIA	SUBTOTAL	IMPOR- TANCIA	%	ACUMULA DO.



Diagrama de Pareto.

V. Pareto fue un investigador italiano que nació en la segunda mitad del S. XIX que descubrió un principio que lleva su nombre. Encontró que en muchos fenómenos el 80% de los efectos, es generado por el 20% de las causas.

Este principio se expresa en el Diagrama de Pareto que está integrada por barras que muestran las causas de un problema, en orden descendente de importancia, de acuerdo con su frecuencia, porcentaje de ocurrencia o impacto en costo.



Instrucciones:

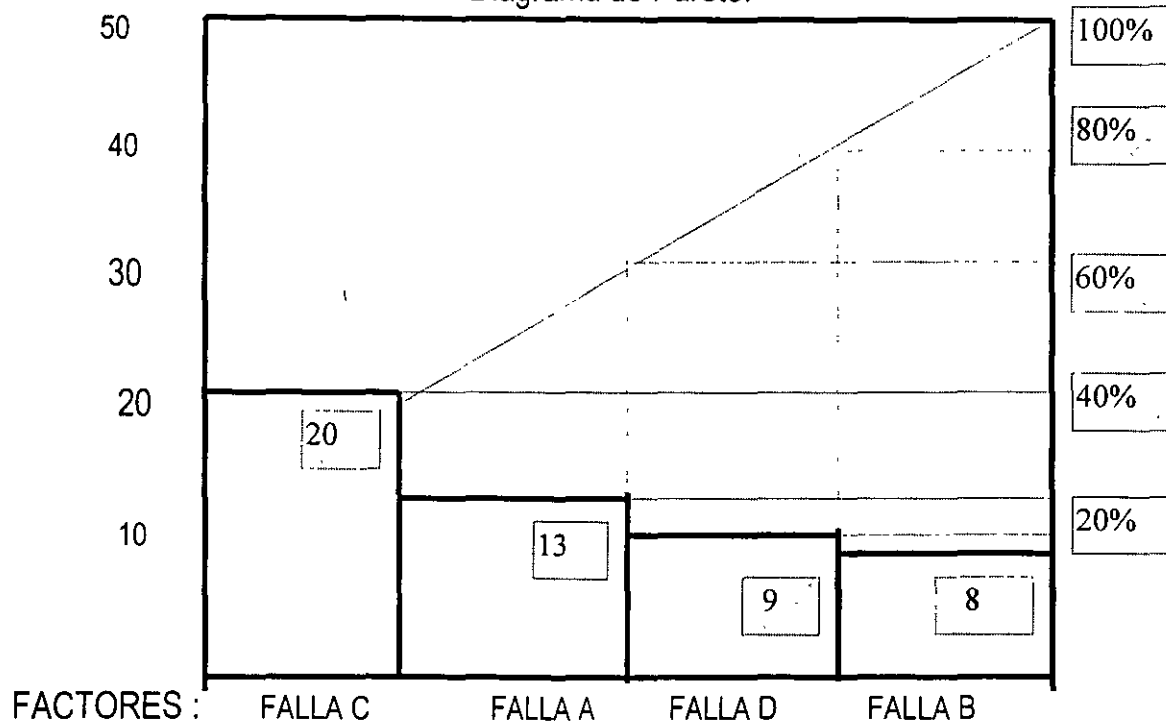
1. Haga una lista de las causas o tipos de defectos.
2. Adjunte a cada una el dato de : número de veces o impacto en costo.
3. Colóquelas en orden de importancia (de mayor a menor).
4. Construya una columna con los porcentajes de c/u respecto al total.
5. Construya otra columna con los porcentajes acumulados.
6. Construya un diagrama de barras con los datos porcentuales individuales y otro de líneas a partir del centro de la primera barra con los acumulados.

Hoja de recolección de datos.

OBJETIVO : _____				
SERVICIO : _____		TURNO : _____		
RESPONSABLE : _____		FECHA : _____		
PERÍODO : _____				

FALLA	SUBTOTAL	IMPORTANCIA	%	ACUMULADO.
Falla C	20	1	40%	40%
Falla A	13	2	26%	66%
Falla D	9	3	18%	84%
Falla B	8	4	16%	100%
TOTAL	50		100	100%

Diagrama de Pareto.



A continuación se enuncian otras herramientas estadísticas que se emplean para el análisis y solución de problemas.

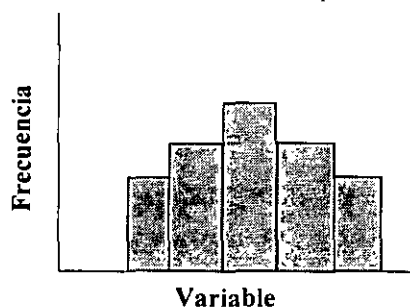


Histograma:

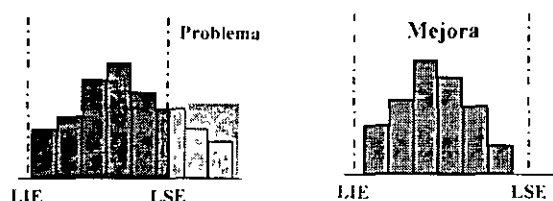
Es una gráfica que resulta de la tabla de frecuencias de los datos. Está integrada por un conjunto de barras que representan los intervalos o clases, ubicadas en un sistema de coordenadas.

Después de construido el histograma, podemos responder en una forma inmediata a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la forma de distribución de los datos?
- ¿Cuál es la relación con las especificaciones?
- ¿Es necesario un cambio en el proceso / servicio?



El histograma y sus límites de especificación.

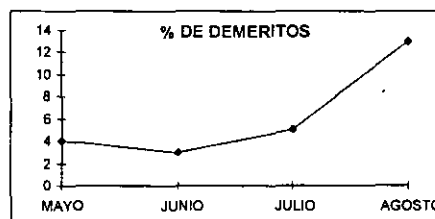


Estratificación.

Es una gráfica que resulta de la tabla de frecuencias de los datos. Está integrada por un conjunto de barras que representan los intervalos o clases, ubicadas en un sistema de coordenadas.

Se dice que la estratificación es la aplicación de la técnica romana: "Divide y vencerás." Cuando se efectúa un análisis, separando las partes del problema, se ve que la causa está en una parte de un conjunto y no en su totalidad.

EJEMPLO DE ESTRATIFICACION



	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
DEMERITOS	10	6	13	27
TOTAL	256	240	256	215
%	4	3	5	13



Diagrama de dispersión

•El diagrama de dispersión es una herramienta utilizada con frecuencia cuando se desea realizar un análisis gráfico de datos bivariados, es decir, los que se refieren a dos conjuntos de datos.

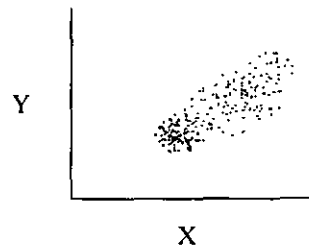
•Los dos conjuntos pueden referirse a lo siguiente:

- Una característica de calidad y un factor que incide sobre ella.
- Dos características de calidad relacionadas.
- Dos factores relacionados con una sola característica.

¿Para qué sirve?

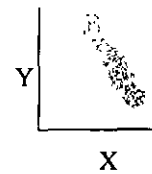
- Indica si dos variables (o factores o bien características de calidad) están relacionados.
- Proporciona la posibilidad de reconocer fácilmente relaciones causa / efecto.

CORRELACION POSITIVA



UN INCREMENTO EN (Y),
DEPENDE DE UN INCREMENTO
DE (X), SI (X) ES CONTROLADA,
(Y) ES CONTROLADA

CORRELACION NEGATIVA



UN INCREMENTO EN
(X), CAUSARA UN
DECREMENTO EN (Y)

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

"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 – 2001

FORMACIÓN DE EQUIPOS HACIA LA CALIDAD

OBJETIVO:

Los participantes practicarán técnicas que les permitan constituir equipos de trabajo y desarrollar habilidades psicosociales para favorecer su continuidad.

DURACIÓN: 20 horas.

TEMARIO:

- 1. La necesidad del equipo de trabajo en un programa de calidad.**
 - 1.1. El movimiento de la calidad total.
 - 1.2. Instituciones de valores corporativos.
 - 1.3. Creación de hábitos.
 - 1.4. Misión y visión institucionales.
 - 1.5. Trabajo en equipo.
- 2. Habilidades de dirección e interacción social para constituir equipos.**
 - 2.1. ¿Qué son los equipos de trabajo?
 - 2.2. Etapas de desarrollo de equipos de trabajo.
 - 2.3. Sinergia para el trabajo en equipo.
 - 2.4. El trabajo en equipo para la solución de problemas.
 - 2.5. Técnicas para la solución estadística de problemas.
- 3. Interacción de equipos de trabajo.**
 - 3.1. Manejo de conflictos en el equipo (nivel psicosocial).
 - 3.2. Negociación y tácticas.
 - 3.3. El proceso de la comunicación en el equipo de trabajo.
 - 3.4. Rendimiento de los equipos de trabajo y selección de líderes naturales de calidad.
 - 3.5. Técnicas para la conducción de reuniones de trabajo.
 - 3.6. Técnica interactiva de solución de problemas.

INVENTARIO DE COLABORACIÓN – COMPETENCIA EN EL GRUPO DE TRABAJO.
(RODRÍGUEZ, C: 1986).

El inventario que a continuación se presenta, tiene la finalidad de que usted determine la influencia de la colaboración y la competencia en distintos aspectos de la interacción de los miembros de su grupo de trabajo.

Instrucciones: Lea con atención cada uno de los aspectos incluidos en el inventario y las dos posibles descripciones de la situación del grupo. Distribuya 10 puntos entre las dos, asignando más puntos a la descripción que se aproxime más a la situación actual de su grupo. Usted puede usar cualquier combinación que sume 10 puntos. Evite usar la distribución de 5 puntos para cada alternativa, ya que pierde significado. No use más ni menos de 10 puntos.

1. Por lo que he podido observar en mi grupo de trabajo, la conducta de las personas se encamina a:
___ A. La satisfacción de propósitos de índole personal.
___ B. El logro de metas compartidas por los miembros del grupo.
2. Yo percibo que el clima o ambiente dentro del grupo:
___ A. Es agradable y relajado.
___ B. Es tenso y a veces hostil.
3. Las relaciones entre los miembros del grupo se caracteriza por:
___ A. Una sensación de igualdad, cercanía y solidaridad.
___ B. La clara distinción entre "unos" y "otros".
4. En general, las estrategias que se utilizan en el grupo:
___ A. Causan sorpresa y rechazo entre los distintos sectores.
___ B. Son compartidos y aceptados por la mayoría de los miembros.
5. La situación actual del grupo exige que la información sea manejada:
___ A. Con secreto, discreción y silencio.
___ B. Con apertura, diálogo y sin misterios.
6. Yo creo que entre los miembros de mi grupo:
___ A. Existe verdadera confianza.
___ B. Desconfían unos de otros.
7. Yo percibo que los miembros de mi grupo:
___ A. Tienden a sobrevalorar su propia contribución al trabajo.
___ B. Tienden a evaluar en su justa dimensión el esfuerzo individual y a darle reconocimiento expreso.

8. En el proceso de toma de decisiones yo me doy cuenta que las personas:
- ☐ A. Utilizan diversos argumentos para mantener o afirmar su posición en el grupo y los presentan como una conclusiones indiscutibles.
 - ☐ B. Buscan activamente la opinión de los demás para llegar a una solución aceptable para todos.
9. Cuando por exigencias propias de la tarea, las personas tienen que trabajar juntas, entonces veo que :
- ☐ A. Lo hacen con naturalidad y superan las dificultades normales de un trabajo grupal.
 - ☐ B. Tengo que estar atento para intervenir o mediar y así garantizar que salga el trabajo.
10. La interacción entre los miembros de mi grupo de trabajo se rige por la fórmula:
- ☐ A. En la medida que tú ganas, yo gano.
 - ☐ B. Si tú ganas, entonces yo pierdo.

**INSTRUCCIONES PARA CALIFICAR EL INVENTARIO DE COLABORACIÓN – COMPETENCIA
EN EL GRUPO DE TRABAJO.**

Traslade la puntuación que le asignó tanto a la descripción **A** como a la **B** de cada punto analizado, (que va del número 1 al 10). Sume los puntajes de cada columna y así obtendrá su porcentaje respectivo.

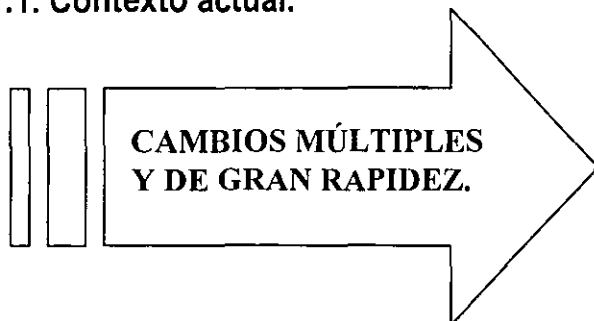
Punto analizado	Competencia	Colaboración
1.	A=	B=
2.	B=	A=
3.	B=	A=
4.	A=	B=
5.	A=	B=
6.	B=	A=
7.	A=	B=
8.	A=	B=
9.	B=	A=
10.	B=	A=
SUMA= _____%		SUMA= _____%



1.1. El movimiento de la calidad total.

Para hablar de este movimiento, necesitamos situarnos en el escenario mundial que estamos viviendo caracterizado por:

1.1.1. Contexto actual.



En un ENTORNO MUNDIAL que presenta una creciente tendencia a la globalización de mercados, productos y culturas, lo que está teniendo un fuerte impacto tanto en México, como en el resto del mundo.

Lo anterior se refleja en relaciones más complejas y que implican un mayor desafío para los gobiernos y las empresas que se enfrentan a un entorno más competitivo con las siguientes características:

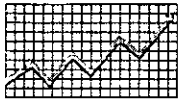
- Alta competencia a nivel internacional.
- Cambios tecnológicos sumamente dinámicos.
- Alto costo del financiamiento (intereses).
- Reducción de aranceles de importación.
- Globalización de los mercados.
- Crecientes demandas de calidad por los clientes.
- Mercados comerciales comunes.
- Fuertes legislaciones de protección ambiental.
- Automatizaciones.
- Desempleo generalizado.
- Fuerte competencia de precios.
- Sistemas organizacionales más planos.
- Compromisos de alta calidad de vida.

Retos para las empresas:

Elevar su competitividad a través de:

- Calidad.
- Confiabilidad.
- Oportunidad.
- Costo.
- Servicios agregados.

El reto para la supervivencia de Luz y Fuerza no es nada sencillo y no se logrará si no hay un marcado compromiso hacia una actitud positiva y decidida de todos sus integrantes hacia la CALIDAD. Lo cual implica un trabajo arduo de la organización orientado hacia el cumplimiento de una misión acorde con las necesidades presentes y futuras del país.



1. La necesidad del equipo de trabajo en un programa de calidad.

Objetivos:

Los participantes pondrán en práctica principios y técnicas que les permitan:



Valorar la importancia del equipo de trabajo en un programa de calidad.



Ubicarse en el contexto del movimiento de la calidad total.



Comprender la importancia de los equipos de trabajo en las instituciones con valores corporativos.



Participar en la creación de hábitos que favorezcan su calidad de vida y de trabajo.



Guiarse por una misión y visión compartida.



Utilizar el trabajo en equipo como un valioso recurso para mejorar la calidad.

Contenido.	Pág.
1.1. El movimiento de la calidad total.	1.2
1.2. Instituciones de valores corporativos.	1.15
1.3. Creación de hábitos.	1.20
1.4. Misión y visión institucional.	1.24
1.5. Trabajo en equipo.	1.29

1.1.2. Desarrollo histórico del Movimiento de la Calidad.

Una de los conceptos que más alta difusión ha alcanzado en la actualidad es el de calidad. Este no es sólo un término más, sino que representa una filosofía, una manera de actuar, un estilo de vida y una forma de administrar las empresas. Durante la evolución de la humanidad han surgido culturas que llegaron a la excelencia y han dado aportaciones sobresalientes que perduran hasta nuestra época, como la Sumeria, China, Egipticia, Griega, Mesoamericana, etc. El Movimiento de la Calidad surge como una corriente del campo de la Administración de Empresas, a finales del S. XIX. En un principio los esfuerzos que realizaron las organizaciones en torno a la calidad fueron de alcance muy limitado. Sin embargo, a medida que fueron evolucionando los enfoques conceptuales y metodológicos en esta área, fueron enriqueciendo y consolidando esta área. Los cambios que ha experimentado hasta nuestra época se presentan de manera abreviada en este capítulo, así como sus antecedentes en ese mismo siglo.

Antecedentes de este Movimiento de la Calidad.

La calidad en la época artesanal. (Antes de la Revolución Industrial)

Los trabajos de manufactura en la época preindustrial se realizaban en pequeños talleres en los que los maestros transmitían sus conocimientos a sus artesanos, llegando a formar una comunidad no sólo de producción sino también de aprendizaje. Ponían su mayor empeño en hacer lo mejor posible cada una de sus obras cuidando incluso los detalles en cada una de sus obras, debido a que la perfección de su obra dependía de su prestigio.

La relación con el cliente era estrecha. Cuando alguien necesitaba un producto, como una herramienta o un determinado vestido o traje, exponía directamente sus necesidades al fabricante, quien lo elaboraba acuerdo a los requisitos acordados con el cliente. Dado que eran trabajos "realizados a la medida", el productor sabía inmediatamente si su trabajo había dejado satisfecho al cliente o no. En esta época, como en la actualidad, escuchar al cliente era vital.

La calidad en el surgimiento de Revolución Industrial. (A partir de la segunda mitad del S. XIX)

Con la aparición de la era industrial, la situación fue diferente en las fábricas. La generación de artículos en forma masiva y la demanda de los más altos niveles de productividad llegó a ser lo más importante. La premisa fundamental era elaborar artículos.

Los procesos de producción trajeron cambios en la organización de las empresas y de los gobiernos. Los operarios ya no fabricaban productos completos, como los artesanos, sino que formaban parte de una cadena de producción en línea, participando sólo en una pequeña parte del producto final. Esto hizo necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos elaborados en forma masiva. Dichos procedimientos empezaron a evolucionar a partir del S. XX hasta el presente, lo cual ha provocado que se revisen determinados conceptos de calidad.

Desarrollo a partir del surgimiento de la Administración Moderna.

Inspección de la calidad. (A partir de 1890).

En esta fase se otorga una gran a mejorar la producción de artículos en serie. Se determinaba si el artículo, al final de la línea de producción, resultaba apto o no, para el uso al que estaba destinado.

Tuvo una gran influencia Taylor el padre de la Ingeniería Industrial o Administración Científica, quien consideraba que era responsabilidad de la administración, establecer las especificaciones que debía reunir el producto, definir la tarea de los operarios, el procedimiento y la relación de los tiempos y movimientos. La tarea del control de la calidad quedó como responsabilidad del supervisor quién examinaba de cerca y en forma crítica el trabajo para comprobar su calidad y detectar los errores.

Una vez que éstos habían sido identificados, personas especializadas del Departamento de Control de Calidad tenían que ponerles remedio.

La inspección no sólo requería ser visual, sino además se empezaron a emplear instrumentos de medición. Se emplearon algunos métodos de muestreo pero sin base estadística y todavía no se consideraba al Departamento de Control de Calidad la responsabilidad de encontrar sus causas.

Se enfatizó la importancia de que el producto cumpliera con los estándares establecidos para satisfacer los requerimientos del comprador.

El control estadístico de la calidad. (A partir de 1930).

Los esfuerzos realizados durante la Primera Guerra Mundial por encontrar medios rápidos y confiables de detectar los errores de armamentos que empleaban, así como los trabajos de investigación de la década de los treinta efectuados por la Bell Telephone, dieron origen a lo que se conoce como el Control Estadístico de la Calidad. En esta época sobresalen los trabajos realizados en este campo por Shewhart, Hodge, Roming y más tarde Deming y Juran.

En 1931, Shewhart en su libro "Control Económico de Calidad para los Productos", proporcionó una definición precisa del control a efectuarse en el proceso de manufactura. Desarrolló, asimismo, técnicas eficaces para monitorear en forma permanente la producción y proporcionó diversas formas de mejora. Este autor fue el primero en reconocer que en toda producción industrial se da una variación natural del proceso y que debía ser estudiada bajo los conceptos de probabilidad y estadística. Llegó a la conclusión de que no era factible fabricar dos piezas exactamente iguales por las diferencias existentes en materia prima, habilidad del operador, condiciones del equipo, etc. Incluso encontró variación en piezas producidas por un solo operario, utilizando una misma maquinaria y materia prima.

En la Segunda Guerra Mundial, los norteamericanos volvieron a experimentar la necesidad de producir armamento en grandes cantidades y con alto nivel de confiabilidad, y en esta ocasión pudieron aplicar conceptos y herramientas de control estadístico más precisos. En 1940, el Departamento de Guerra de EUA y los especialistas de la Compañía Bell desarrollaron tablas de muestreo basados en los conceptos de niveles de aceptación probabilísticos. A finales de esta década, el control de calidad ya formaba parte de la enseñanza en las universidades, pero no se había llegado a aplicar en los procesos de fabricación de manera extensiva, dado que sus habituales competidores padecían los estragos de esta Segunda Guerra Mundial y sus productos tenían alta demanda en los mercados internacionales.

En 1953, en México, surgió en México, el Centro Nacional de Productividad y se formó en algunas instituciones de educación superior la carrera de Ingeniería Industrial. Aunque los ingenieros que fueron preparados por ellos tuvieron una labor destacada en las empresas mexicanas, su labor fue menguada a través varios años por la falta de interés de muchos empresarios de invertir en capacitación de sus operarios, mantenimiento de los equipos y en otros recursos.

Aseguramiento de la calidad. (A partir de 1960).

En esta época cobran importancia dos hechos que fueron trascendentes en el Movimiento de la Calidad: la toma de conciencia de una mayor involucración de la empresa en lo que respecta a la calidad y el auge que cobró el nuevo concepto de control de calidad en Japón. En esta época surgieron en este país los Círculos de Control de la Calidad.

A pesar de que en los años cincuenta del siglo pasado, la atención se centraba en el control estadístico, se dejaba esta tarea a los especialistas. A partir de la década de los sesenta se consideró necesario asegurar el mejoramiento de la calidad lograda, lo que implicaba involucrar a todas las áreas de producción en el logro de la calidad. Esto requería un mayor compromiso de la administración. Era necesario dedicar partidas presupuestales para tales programas y desarrollar especialistas en la materia.

Alcanzaron alta difusión autores como Deming, Juran, Feigenbaum y Crosby, quienes enfatizaban la responsabilidad de la alta gerencia en los artículos defectuosos, la importancia de los costos de la calidad, de buscar Cero Defectos y la necesidad del compromiso de todos los involucrados en la producción para lograr la calidad.

La calidad como estrategia competitiva. (A partir de 1970).

La alta gerencia de las organizaciones, especialmente en los países altamente desarrollados, presentó un cambio de actitud más radical hacia la calidad. En gran medida, por el gran auge que estaban alcanzando los productos del Japón en los mercados internacionales. Ahora se trataba de entender el papel de la calidad en los negocios como estrategia de la competitividad. La calidad pasa a tomar este status en el momento en que la gerencia la incluye como punto de partida para la planeación, prestando una atención más cercana a los requerimientos del consumidor y observando a sus competidores, que ya se habían fortalecido.

Esto implicó un cambio de mentalidad completo para la cultura organizacional tradicional. Los exponentes del tema, como Peters y Waterman que se expondrán en el siguiente capítulo, señalaron la importancia de regresar a los principios básicos: acción, autonomía, espíritu de emprendedor, valores corporativos, lograr la calidad a través del personal y mantenerse cerca del cliente.

La administración de la calidad total. La era de los servicios. (A partir de 1990).

Esta es la era que se vive actualmente. La alta competitividad de los gobiernos y empresas , originada por la búsqueda continua de mejorar la calidad de los productos, incrementó las expectativas del cliente en relación a la satisfacción de sus necesidades.

Esta reacción fue generada porque dada la variedad de productos en el mercado que satisfacen los mismos requerimientos con una elevada calidad, en la mayoría de los casos, las organizaciones ahora tienen que buscar una diferenciación, no tanto en el producto, sino en la calidad de los servicios que van vinculados con él: garantías, asesoría, planes financieros, mantenimiento, etc.

Esta tendencia se ve acentuada en las empresas dedicadas completamente a los servicios como hoteles, restaurantes, agencias publicitarias, comercios, universidades, etc.

Dentro de los principales expositores del tema se encuentran Albrecht, Carlson, Zeithmal, entre otros, proponiendo ideas de clientes y su transformación en actividades propias de la compañía. De la habilidad de las organizaciones de regirse por una Administración de la Calidad Total, dependerá su supervivencia en el mundo de los negocios.

A este movimiento se ha incluido la alta difusión y aplicación de las Normas de la Calidad ISO 9000 que permiten a las empresas no sólo garantizar la calidad de sus procesos y sistemas a sus clientes, sino también la de sus proveedores.

A continuación se presenta un resumen de las principales etapas de la evolución de la Calidad.

ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD.

ETAPA	FECHA INICIO	CARACTERISTICAS	PRINCIPIOS
Artisanal	Antes de Revolución Industrial	• Productos personalizados • Atención directa al cliente	Escuchar al cliente
Revolución industrial	2a Mitad del S. XIX	• Producción masiva • Generación de artículos en serie	Altos niveles de producción
Inspección de la Calidad	Ultima década del S. XIX	• Producción en serie • Tiempos y movimientos • No se buscan causas	Detectar y corregir errores
Control Estadístico de la Calidad	1930	• Monitoreo de procesos • Conceptos de calidad en Japón • Establecimiento de estándares	Control de variaciones
Aseguramiento de la Calidad	1960	• Concurrencia de la administración • Conceptos de calidad en Japón • Involucración del área de producción	Compromiso de la alta gerencia
Calidad como estrategia competitiva	1970	• Calidad para competitividad • La alta gerencia se hace responsable	El cliente es primero
Administración de la C.T. Servicio	1990	• Variedad de productos • Necesidad de diferenciación • Participación de todas las áreas	Escuchar al cliente Calidad Total

Conceptos vinculados con la calidad.

Actualmente se considera que la productividad debe estar orientada hacia el cliente. Ya no está el énfasis exclusivamente sobre las técnicas para mejorar la eficiencia del trabajo en la fábrica, como ha sido el caso por más de 50 años. El logro de la productividad orientada hacia el cliente, requiere el uso de programas modernos de calidad. (Feigenbaum, A: 1987).

¿Qué es la productividad?

"La productividad es la relación que existe entre la producción y el uso inteligente de los recursos humanos, materiales y financieros, de tal manera que:

- Logren los objetivos de la organización.
- Se mejore la calidad de los productos y servicios al cliente.
- Se fomente el desarrollo de los trabajadores.
- Se contribuya con beneficios económicos, ecológicos y morales de la colectividad."

(Rodríguez, C: 1993).

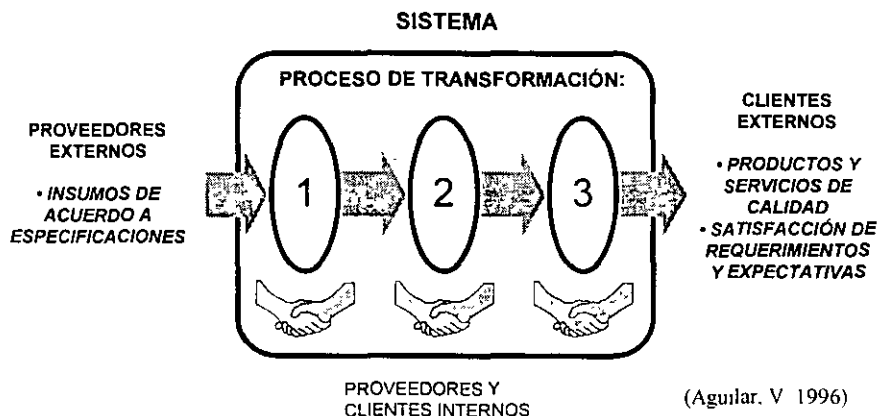
Conceptos de calidad .

JURAN	"Calidad es adecuación al uso."
DEMING	"Calidad significa satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes."
CROSBY	"Calidad es conformidad con los requerimientos del cliente."
ISHIKAWA	"Calidad es producir artículos y servicios que satisfagan los requerimientos de los consumidores."
FEIGENBAUM	"Calidad de producto o servicio es la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso cumplirá las expectativas del cliente."

"Calidad es proporcionar productos y servicios cuyas características respondan de manera adecuada a las expectativas de uso que tiene el cliente, de acuerdo a sus necesidades y al precio que está dispuesto a pagar por ellas." (Ibid).

En todas las definiciones resalta un factor común: la orientación al cliente. Este es un concepto que se aplica tanto al consumidor final como al destinatario interno de un servicio o producto de la cadena cliente proveedor del proceso de transformación.

CADENA CLIENTE-PROVEEDOR



Lo importante en este proceso es que cada área que recibe un producto o servicio, se convierte en un cliente interno y cada una de las que lo otorga se vuelve un proveedor interno. Lo fundamental de este concepto es que todos los que participamos en el proceso, nos convertimos en proveedores y clientes en alguna parte del mismo.

Las personas que atienden directamente al cliente son el último eslabón de la cadena de proveedores internos, y se convierten en clientes finales de la misma, por lo que requieren recibir productos y servicios que los apoyen en su labor.

Sin embargo, el concepto anteriormente analizado, tan útil y clarificador de los papeles de las personas y de las unidades organizacionales, sólo opera con verdadera efectividad si existe entre ellas, el espíritu de trabajo en equipo.

La calidad se integra en:

- | | |
|---|--|
| ☐ Calidad de diseño: | Producto que satisfaga al cliente. |
| ☐ Calidad de fabricación o conformance: | Producto que esté bien hecho y de acuerdo a su diseño. |
| ☐ Calidad de servicio: | Atención y servicio al cliente. |

Diseño de la calidad.

Es un término técnico que se puede referir como una composición de tres pasos en progresión común de actividades.

1. Identificación de lo que constituye la necesidad del usuario.
2. Selección del concepto de producto o servicio que responda a las necesidades del usuario.
3. Traslado del concepto del producto seleccionado a un conjunto de especificaciones detalladas que si se ejecutan de manera adecuada satisfarán las necesidades del usuario.

El diseño de la calidad deberá reflejar las necesidades de uso y el producto final deberá también conformarse al diseño.

Función de la calidad.

No es un concepto estandarizado pero puede definirse como:

La suma o totalidad de actividades colectivas, a través de las cuales nosotros logramos la adecuación para el uso, sin importar donde se lleven a cabo estas actividades.

Control de la calidad.

Es el proceso regulador a través del cual medimos el funcionamiento de la calidad actual, la comparamos con estándares y actuamos sobre la diferencia. Incluye:

1. Un proceso regulador, por ejemplo: la inspección del producto.
2. El nombre del departamento que está dedicado de tiempo completo a la función de la calidad. Ejemplo: Control de Calidad.
3. Las herramientas, habilidades o técnicas mediante las cuales algunas o todas las funciones de calidad se llevan a cabo.

Cuando el control de la calidad se integra en un sistema en que todos participan se denomina:

Control Total de la Calidad.

“Es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posibles mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio, a satisfacción total del consumidor y al nivel más económico”.

Garantía de calidad.

Es la actividad de proporcionar a todos los involucrados la evidencia necesaria para establecer confianza de que la función de calidad se esta llevando a cabo adecuadamente.

Principios de la calidad.

Crosby.

1. La calidad se define como el cumplimiento con los requisitos.
2. La calidad se logra a través de la prevención y no de la evaluación (corrección).
3. La norma de realización de la calidad es cero defectos y no niveles aceptables de calidad.
4. La calidad se mide por el precio del incumplimiento y no por índices.

La Administración de la Calidad total.

"Es un proceso visionario, estratégico, integral y permanente para incorporar nuevos conceptos, valores y actitudes en la cultura organizacional y orientarla a la satisfacción del cliente, con mejores productos y servicios a bajo costo y a elevar la productividad y competitividad de las instituciones."

Joaquín Escalante
Fundación Mexicana para la Calidad Total

ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD TOTAL

**Escuela de
administración que
busca la calidad total.**

**Autocontrol para
prevenir errores.**

**Hábitos por
la mejora continua**

**Trabajo en equipo
Vertical y horizontal**

**Calidad como
Objetivo común.
Estadística como
Lenguaje común**

**Nueva filosofía
y concepto de
calidad**

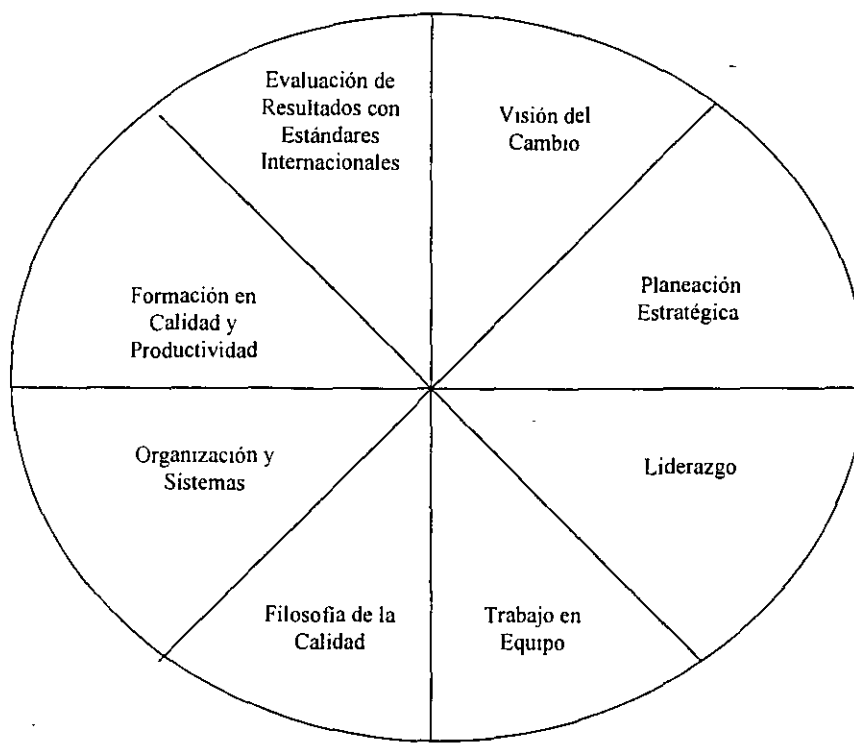
Consorcio Minero de "Peña Colorada."

Hacia una cultura de mejora de la calidad y la productividad.

◆ Principales obstáculos:

- ⇒ Falta de convencimiento real de la alta dirección de cambiar de manera de pensar, actuar y de tomar decisiones firmes.
- ⇒ Los esfuerzos para la mejora de la calidad se limitan al área de producción y no se encuentran vinculados a los planes estratégicos que definen la clase de organización que se desea llegar a formar.
- ⇒ Resistencias de los dirigentes a fungir como verdaderos líderes y a liberar el enorme potencial que tienen los integrantes de los diferentes niveles de la organización.
- ⇒ Feudos y luchas por el poder en el grupo directivo.
- ⇒ Lejanía del cliente y sordera ante sus opiniones.
- ⇒ Inconsistencia en la mejora debida a la organización y a los sistemas de la organización.
- ⇒ Falta de capacitación y desarrollo integral para los miembros de la empresa , lo que ocasiona desconocimiento de los conceptos básicos de la calidad y la limitación de las habilidades y actitudes requeridas para la aplicación de las técnicas y herramientas correspondientes.
- ⇒ Impaciencia por lograr resultados espectaculares a corto plazo.

Elementos indispensables para desarrollar una cultura de mejora de la calidad y la productividad (y superar los obstáculos que con frecuencia se interponen).



(Rodríguez, C: 1993)

¿Qué papel desempeñan los equipos de trabajo, a todos los niveles de la organización en la renovación de la cultura de una organización orientada a la calidad?

Schein (1987), uno de los principales autoridades en el campo del desarrollo organizacional nos refiere más o menos lo siguiente, en contestación a la pregunta: "¿Cómo se renueva la cultura de una empresa?."

Este proceso se inicia cuando un grupo se reúne a resolver un problema y logra resultados que llega a consolidar y mejorar. El éxito que obtiene lo retroalimenta y alienta a seguir por este camino. Los logros que llegan a tener de esta manera, contagian a otros grupos y se llegan a convertir en valores de la empresa. Estos son los principales motores de la renovación de la cultura organizacional.

Un proceso similar, al descrito por Schein, se generó en el Japón a inicios de la década de los 60's del siglo XX. Ishikawa (1986) nos habla del origen de los Círculos de Calidad. Varios grupos de supervisores se reunieron con el propósito de estudiar las técnicas estadísticas de la calidad y empezaron a aplicarlos en la solución de problemas que estaban afectando la calidad de su trabajo. Los éxitos que obtuvieron al unir sus esfuerzos en este sentido, los llevaron a formar los primeros Círculos de Control de Calidad, que se extendieron por todo el mundo con ese u otros nombres.



1.2. Instituciones de valores corporativos.

Una de las investigaciones más famosas, responsable de destacar el papel crucial de los valores, como una parte significativa en el éxito de una organización fue la realizada por Thomas Peters y Robert Waterman. Los resultados de la misma, tuvieron eco a nivel mundial, lo que dio origen al actual movimiento de la calidad total.

1.2.1. Reseña de una investigación pionera en este campo.

En el año de 1982 estos investigadores publicaron el libro: "En búsqueda de la excelencia" en el que reseñan los resultados de una investigación que realizaron sobre una muestra de las empresas más sobresalientes en Estados Unidos. Incluyeron en la misma 62 organizaciones. En esta publicación señalan que estas no constituyen una muestra perfectamente representativa de la economía estadounidense en su conjunto, aunque consideran que lograron cubrir un espectro bastante amplio.

Agruparon estas empresas en las siguientes categorías:

Categorías de empresas	Ejemplos
1. Alta tecnología.	Digital Equipment, Hewlett Packard, Intel y Texas Instruments.
2. Productoras de bienes de consumo.	Procter & Gamble, Chesebrough – Pond's y Johnson & Johnson.
3. Fabricantes de productos industriales en general.	Caterpillar, Dana y 3M (Minnesota Mining & Manufacturing).
4. Servicios.	Delta Airlines, Marriot, Mc Donald's y Disney Productions.
5. Gestión de Proyectos.	Bechtel & Fluor.
6. Basadas en la explotación de recursos naturales.	Atlantic – Richfield (Arco), Doy Chemical y Exxon.

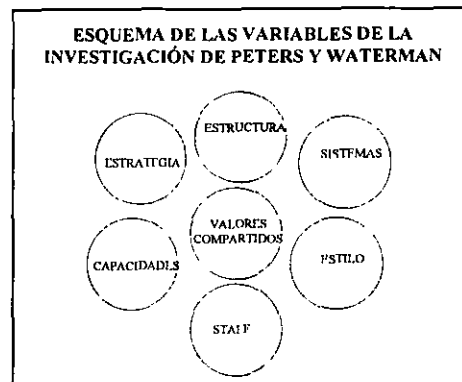
Durante los dos primeros años los autores investigaron principalmente el problema de integrar un instrumental diagnóstico que fuera más allá de los instrumentos tradicionales empleados en esa época.

1.2.2. Principales hallazgos de esta investigación.

Encontraron que aunque las cuestiones estructurales son sin lugar a dudas muy importantes, llegaron a la conclusión que sólo influían en una pequeña parte de la eficacia de la dirección.

Llegaron a la conclusión de que un enfoque inteligente de la organización tenía que comprender cuando menos las siguientes 7 variables, que integran la cultura de la organización.

1. Estructura.
2. Estrategia.
3. Personas (Staff).
4. Estilo de gestión.
5. Sistemas y procedimientos.
6. Ideas orientadoras de la acción (Capacidades).
7. Valores compartidos.



Confirmaron la utilidad de estas 7 variables, en trabajos ulteriores que realizaron en diferentes partes del mundo. Este esquema les ha ayudado a explicitar el enfoque no sólo del hardware: la estrategia y la estructura, sino del software de la organización: estilo, sistemas, personal, destrezas y valores compartidos.

1.2.3. Principales hallazgos de esta investigación.

Peters y Waterman refieren que sus hallazgos constituyeron para ellos una "agradable sorpresa". "La investigación demostró, más claramente de lo que habría cabido pensar, que las empresas sobresalientes eran, sobre todo, brillantes en los fundamentos", por las siguientes razones:

- Los instrumentos no sustituían el pensamiento.
- La inteligencia no subyugaba el sentido común.
- El análisis no detenía la actividad.

Por el contrario, las organizaciones se esforzaban en:

- Hacer sencillas las cosas, en un mundo muy complejo.
- Perseveraban en sus esfuerzos: insistían en la búsqueda de la calidad.
- Mimaban a sus clientes.
- Escuchaban a sus colaboradores y los trataban como adultos.
- Concedían amplia libertad de acción a sus innovadores "campeones de productos y servicios".
- Permitían en cierta medida el caos a cambio de la rapidez en la acción de la experimentación continua."

Las ocho características que surgieron para distinguir con mayor precisión a las organizaciones sobresalientes fueron las siguientes.

1. **Énfasis en la acción.** Aunque estas empresas sean analíticas en su manera de enfocar la toma de decisiones, eso no las paraliza. Lo sorprendente es la multitud de dispositivos prácticos que emplean para mantener su agilidad de movimientos y combatir la pérdida de sensibilidad que acompaña casi inevitablemente a la gran dimensión.
2. **Cercanía al cliente.** Estas empresas aprenden de las personas a quienes sirven. Ofrecen calidad sin igual, servicio y confiabilidad: cosas que dan resultado y que duran.
3. **Autonomía e iniciativa.** Las empresas innovadoras mantienen muchos líderes e innovadores en toda la organización. Son una colmena de "campeones."
4. **Productividad contando con las personas.** Tratan al personal subordinado como fuente fundamental de calidad y la productividad.
5. **Manos a la obra eficazmente, con valores claros.** Thomas Watson dijo: "Los logros de una organización tienen mucho más que ver con su ideario básico que con sus recursos tecnológicos o económicos, su estructura organizativa, sus dotes de innovación o su sentido de oportunidad.
6. **Zapatero a tus zapatos.** Aunque existan unas cuantas excepciones lo más probable es que el rendimiento lo tengan las empresas que permanecen razonablemente próximas a los negocios que conocen.
7. **Estructuras sencillas, staff reducido.** Las formas y sistemas estructurales de las empresas sobresalientes son maravillosamente simples.
8. **Estira y afloja simultaneo.** Están centralizadas y descentralizadas a la vez. En su mayor parte, han llevado la autonomía a niveles de puestos de trabajo.

En el capítulo IX de este libro sobre el principio número que denominaron: Valores claros y manos a la obra, los autores expresan lo siguiente:

“Supongamos que nos pidiera un consejo de utilidad general para la dirección, una verdad que fuéramos capaces de extraer de la investigación de las empresas más sobresalientes. Podríamos sentir la tentación de replicar: - Establezca su propio sistema de valores-.

- Decida qué es lo que se propone con su compañía: ¿De todo lo que hace su empresa, qué es lo que más enorgullece a todos sus miembros?
 - Imagínese que han pasado diez o veinte años y vuelva la vista atrás: ¿Qué es lo que más le satisfaría contemplar?.”
- Pónganse en el lugar de su director y contesté estas preguntas.

A estos investigadores les ha sorprendido la forma en que los líderes de estas organizaciones han prestado atención explícita a sus valores y el esfuerzo que han realizado por crear entornos estimulantes mediante:

- La atención personal.
- La perseverancia y
- La intervención directa.”

Prácticamente todas las organizaciones que sobresalieron en su desempeño tenían un conjunto de valores compartidos que expresaban a través de convicciones orientadoras.

Las empresas que menos destacaban se distinguían por una de las dos siguientes características:

- Un número significativo carecían de convicciones coherentes.
- Las demás tenían valores que expresaban a través de objetivos bien definidos. Sin embargo, en los que ponían un esfuerzo verdadero eran aquellos que podían ser cuantificados, como objetivos financieros bien precisos, apoyados por programas de actuación también susceptibles de ser cuantificados.

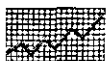
Las empresas del primer grupo no funcionaban bien. Las del segundo, habían tenido resultados financieros más limitados que las organizaciones que contaban con valores más cualitativos, más amplios y menos precisos.

Peters y Waterman consideran que las empresas con objetivos prioritariamente financieros logran motivar a las personas de más alta jerarquía, pero tales objetivos rara vez entusiasman a los que ocupan puestos operativos y de servicio al cliente.

1.2.4. Atributos de los sistemas de valores efectivos:

1. Expresarse en forma cualitativa.
2. Se necesita motivar a todas las personas, especialmente a aquellas que ocupan los niveles más bajos de la organización. (Como mejor se logran los objetivos de una empresa es aprovechando al máximo las aptitudes de los medianamente dotados).
3. Establecer compromisos para ponerlos en práctica, es decir, criterios que reflejen las posturas de quienes toman decisiones en cuanto a la naturaleza de la empresa, sus políticas, objetivos, métodos y funciones.
4. Requieren estar vinculados con la misión y visión de la organización. Una de las principales funciones de los líderes es llevar a su gente desde donde se encuentra en el presente, hasta dónde desea llegar.
5. Los líderes necesitan no sólo ponerlos en práctica, para modelar el camino con el ejemplo, sino también buscar que su personal comparta los valores.
6. Los valores no sólo requieren ser difundidos formalmente por escrito, sino que necesitan divulgarse por medios más sutiles: como anécdotas, mitos, leyendas y metáforas.
7. El contenido de los sistemas de convicciones dominantes requiere comprender unos cuantos valores básicos, de orden superior. Requieren ser generales, pero también deben servir para destacar a los demás. Los autores citan los siguientes ejemplos:
 - La convicción de ser los mejores.
 - La importancia que tienen los detalles de ejecución, los componentes esenciales de un trabajo bien hecho.
 - La importancia de los individuos como personas.
 - La necesidad de ofrecer una calidad y un servicio superiores, buscando la mejora continua.
 - La convicción de que todos requieren ser innovadores y su implicación: la determinación de enfrentar la comunicación.
 - La convicción y el reconocimiento explícito del crecimiento económico y de las utilidades.

Siguiendo el ejemplo de las empresas líderes, guiadas por valores corporativos, otras emprendieron este camino. Y dado que los equipos de trabajo, constituyen uno de los medios más efectivos para generar y transmitir valores a toda la organización, entre ellos el control y mejora de la calidad, a través de los propios equipos, éstos cobraron una gran importancia.



1.3. Creación de hábitos.

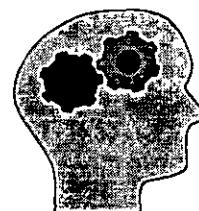
"La excelencia no es un acto, es un hábito.
Somos lo que hacemos todos los días."
Aristóteles.

1.3.1. ¿Qué es un hábito?

Proviene de la palabra latina habitus, derivada de habere: tener.

En el diccionario de la lengua castellana se define como :

- "El modo especial de proceder o conducirse adquirido por repetición."
- "La facilidad que se adquiere por larga o constante práctica de un mismo ejercicio." Es decir, aprendemos a hacer una cosa y luego transferimos la manera de hacerlo a la mente subconsciente.



En este diccionario , hábito y costumbre son sinónimos. La segunda se define como:

- "Modo habitual de proceder o conducirse."
- "Práctica muy usada que adquiere una fuerza singular."

Un proverbio clásico considera que la costumbre es nuestra segunda naturaleza. Como señala Aristóteles, somos en efecto, los hábitos que hemos sembrado a lo largo de nuestra existencia. Los caminos que vamos forjando: "Golpe a golpe, verso a verso," como dice una canción.

1.3.2. ¿Cómo se labran los caminos?

Los hábitos constituyen un recurso personal, resultante de esfuerzos de adaptación anteriores. Permiten que no tengamos que pensar en cada uno de los detalles de nuestros actos más frecuentes.

Actuar, guiados por la costumbre, es una forma de enfrentarnos a un entorno que nos parece más predecible. La necesidad de certidumbres, de integración, de basar nuestra actuación en modelos a seguir, van marcando surcos que recorreremos con facilidad desde nuestros primeros años.

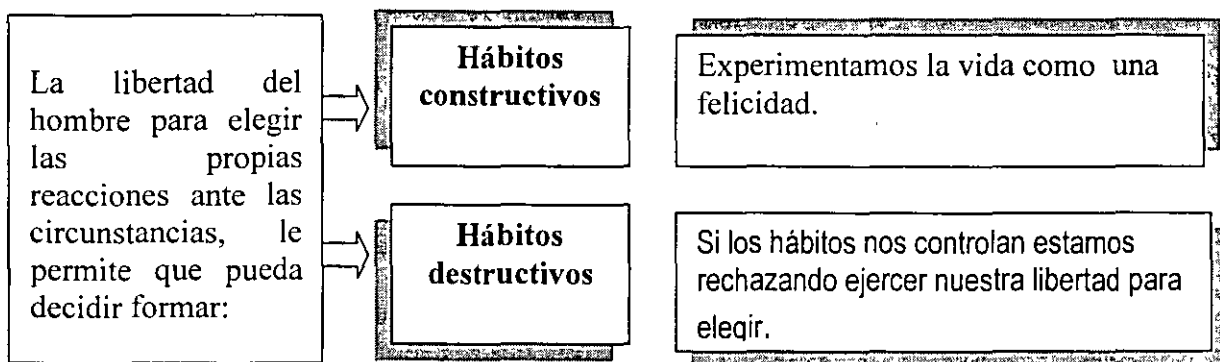
Sin embargo, sin percatarnos, nos conducen a algo muy peligroso, desconectarnos de la esencia de nuestra vida y de nuestro entorno. Es como si desconectáramos el timón de la conciencia para guiarnos por el piloto automático de la inercia.

Los esquemas mentales preestablecidos, (perceptivos, motores y/o conceptuales) que repetimos constantemente, nos sirven como marco de referencia: orientan nuestra percepción del mundo y guían nuestro comportamiento, de forma muy parecida a los instintos y nos permiten ahorrar energía.

Estos esquemas tienen sin embargo un gran peligro, ya que pueden no permitirnos que nos demos cuenta cuando tenemos que cambiar nuestra forma de enfocar los problemas y oportunidades que se generan en un cambio brusco o significativo en el medio ambiente. Podemos desaprovecharlos y cometer pequeños o grandes errores.

1.3.3. La creación de nuevos hábitos.

La posibilidad de formar conscientemente hábitos de pensar y actuar, en cualquier etapa de su existencia, hace posible el éxito en la vida.



El hábito es automático pero adquirido a través de elecciones conscientes.

1.3.4. Los hábitos y el desarrollo de los equipos de trabajo orientados a la calidad.

La necesidad de formar parte de un grupo, de ser aceptado por otros, nos lleva a adquirir costumbres o hábitos que pueden ser constructivos o destructivos, ya que forman parte de la vida de él, y muchas veces de la propia identidad de éste.

La necesidad de integrarnos al movimiento de la calidad total y de enfocar los problemas habituales de nuestro trabajo a través de una nueva óptica, como oportunidades para cumplir con los requisitos de nuestros clientes externos e internos, nos puede brindar un estímulo para forjar hábitos que nos permitan lograr los objetivos deseados.

Como vimos en los temas anteriores, los equipos de trabajo tienen la facilidad de crear y transmitir nuevos valores. Los hábitos positivos son los que nos pueden llevar a:

- Consolidar la calidad de nuestros procedimientos, productos y servicios.
- La calidad de vida personal, grupal y de la organización.
- Mantenernos en un proceso de mejora continua.

1.3.5. Estrategia para formar hábitos que favorecen la eficacia.

1. Investiga primero la intención positiva de tu mal hábito (qué beneficios persigue).
2. Luego elige otro (s) que conserve los beneficios del primero, pero que no tenga sus inconvenientes.

Custer recomienda no tratar de romper un mal hábito, sino sustituirlo por uno positivo.

La formación de un nuevo hábito se facilitará mientras mantengas tu atención en el resultado, dado que vives con el sentimiento de tener el buen resultado que deseas. Cuando una decisión es tomada, se desata energía emocional; la decisión es la mitad de la batalla.

Pasos para construir un hábito positivo.

(Hacer ejercicio, aprender nuevas formas de enfocar los problemas, ser optimista, vivir honesta y alegremente, poner en práctica un nuevo procedimiento, manejar un automóvil, una computadora, un nuevo programa, etc.)

1. Convéncete de que el nuevo hábito es deseable y traerá los resultados apetecidos.
2. Toma la decisión de comenzar.
3. Prepárate para ello.
4. Inicia la acción y
5. Persiste hasta que llegue a ser automática. (Esto tarda un promedio de 4 a 7 semanas).
6. Agradécete a ti mismo. Permítete tener el sentimiento de alegría en la realización.

☺ Ejercicio: Desarrollo de hábitos

Hábitos que requiero desarrollar en mi vida personal	Jerarquía por su importancia

Hábitos que requiero desarrollar en el trabajo.	Jerarquía por su importancia.



1.4. Misión y visión institucionales.

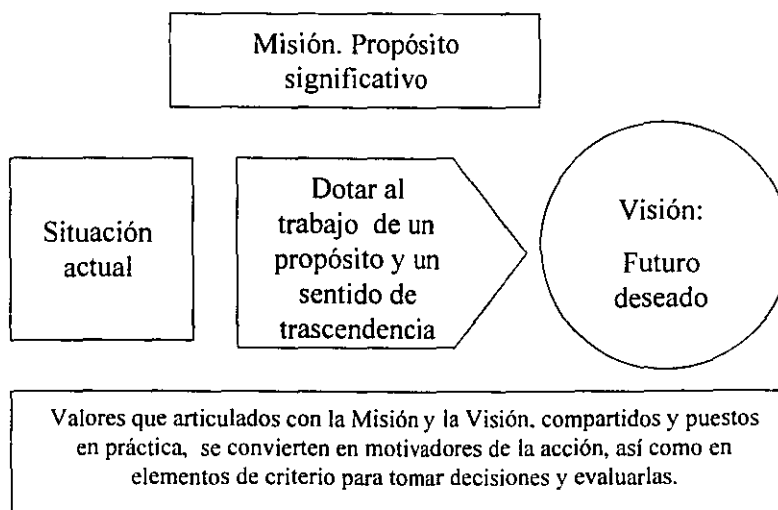
Un sabio pasó al lado de tres trabajadores y les preguntó qué estaban haciendo.
 Al primero le molestó bastante la interrupción. "Cómo puede usted ver -- le replicó -- estoy picando piedra."
 El segundo le contestó sencillamente: "Estoy trabajando para levantar un muro."
 El tercero, pareció entusiasmarle la pregunta y le explicó: "Estoy participando en la construcción de una catedral."

Cuando el trabajo llega a convertirse de un recurso para enriquecer la existencia, en un medio que sólo sirve para la subsistencia, vemos un síntoma de la pérdida de un sentido de propósito en esta área fundamental de la vida del ser humano, en la que invierte una gran parte de su tiempo.

La pérdida de una visión global y de un sentido significativo del trabajo, son males cada vez más comunes en la sociedad y en las organizaciones, no sólo de México, sino de otras partes del mundo actual. Nuestro tiempo produce más picadores de piedra que constructores de catedrales y esto tiene un impacto importante tanto en la efectividad de las empresas, como en el desarrollo y calidad de vida de las personas.

En este contexto, la información que se distribuye por medio de carteles en las oficinas y en las áreas de producción, que definen la misión, la visión, los valores y otros elementos de la filosofía de una organización, con frecuencia pasan a ser percibidos como producto de una nueva moda de la administración.

Una de las funciones más importantes de los líderes, a diferentes niveles de la organización, es recuperar el valor de estos conceptos clave en el campo de la Administración de la Calidad Total, como recursos, no sólo para diseñar los planes estratégicos de la empresa, sino también para articularlos en su trabajo e interacciones con sus colaboradores. En otras palabras, darles pertinencia y significado para todos en la vida cotidiana de la organización.



1.4.1. Necesidad e importancia una misión.

Los principales beneficios de definir y compartir una misión, es el logro de una economía de esfuerzos y una mayor eficacia. Saber exactamente el propósito del trabajo, conocer el fin último de nuestra empresa nos ayuda a orientar nuestra labor cotidiana en una misma dirección, evitar esfuerzos innecesarios y coordinarnos en forma sinérgica.

Si la función de cualquier área de la organización no se vincula con su misión, si cada empleado no conoce en forma precisa cómo su esfuerzo armoniza con la razón de ser de la organización, es muy factible que su energía se desperdicie.

Por eso resulta muy importante definir en la planeación estratégica la forma en que la misión de cada una de sus áreas, equipos de trabajo y personas, contribuye al logro del propósito de la organización.

La misión de una organización:

La misión da un sentido de propósito y de dirección a los esfuerzos de los integrantes de una empresa. Debe ser lo suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico del desempeño. Por otra parte, debe ser más amplia que los objetivos o metas. El proceso utilizado en la formulación de la misión es más importante que la misión misma.

1.4.2. Necesidad e importancia de una visión.

La heroína del cuento de - Alicia en el País de las Maravillas –se encuentra perdida en un bosque y aparece un conejo al que le pregunta: “¿Cuál es la mejor camino a seguir?”. El animalito le contesta: “¿A dónde deseas ir?” “No se”, le responde la niña. Entonces el conejo le indica: “Cualquiera que escojas es bueno.”

Ante la descripción de una visión alentadora del futuro a mediano o largo plazo, muchas personas responden con escepticismo. “Eso no es más que un sueño, algo idealista. No tiene mucho sentido.” “Lo que vendrá en el porvenir es impredecible. De qué sirve imaginar lo que deseo ser dentro de varios años si es posible que pase algo que me lo impida. Hay muchos factores que están fuera del alcance de uno.”

El análisis histórico de sociedades avanzadas, grandes empresas y líderes sobresalientes nos ha demostrado que una visión clara de lo que se desea lograr en un futuro es un factor clave de éxito y de motivación, a cualquier nivel, personal, grupal, organizacional o comunitario.

Uno de los principales recursos con que cuentan las empresas son las personas, con sus habilidades, conocimientos, así como sus creencias y su capacidad de imaginación. Estas dos últimas pueden sustentar y enriquecer una visión u obstaculizarla.

El ejercicio de ver, de imaginar el futuro, es mucho más que un simple ejercicio intelectual. Pensar que todo ser humano tiene un área de libertad para decidir y actuar, que esta libertad se amplía si se comparte una visión y se articulan esfuerzos para ponerla en acción, es una de las creencias más poderosas con que puede contar una organización para conseguir lo que se propone.

¿Qué es la visión de una organización?

“Una imagen mental del mañana de la empresa, de cómo será, de sus factores esenciales de éxito, de su razón de ser. Representa el **yo ideal** de la misma. La visión incluye: sus valores centrales, es más amplia que la misión (propósito), abarca todas sus áreas y las proyecta hacia el futuro con imágenes tangibles. Esto hace que la visión pueda tener un gran impacto motivacional.

Una visión nos permite:

- Hacer más visible la misión, ya que cuenta con imágenes mentales concretas que incrementan su fuerza para atraer la atención los que formamos parte de una organización y nos impulsa a la búsqueda de los cómo's que van a transformarnos en lo que deseamos llegar a ser.
- Mantenernos firmes en nuestro propósitos y darle un sentido a nuestra existencia, a nuestro trabajo, no importa cuán difícil percibamos una situación o qué tanto nos absorba lo cotidiano.
- La vinculación del propósito fundamental de cada persona y equipo de trabajo (área) al de la empresa, refuerza la integración de sus esfuerzos y proporciona una guía para establecer metas y planes, así como para tener elementos de criterio para el establecimiento de metas y planes de acción, así como para la toma de decisiones.

“Tener una visión es un punto de partida de gran valor, pero una visión sin acción es sólo un sueño. Una acción sin visión, carece de sentido. Una visión llevada a la acción, puede cambiar el mundo.” (J. Barker: “El poder de una visión.” – Película-).

La misión y la visión son estáticas, requieren ser revisadas. En la medida en que el grupo se va desarrollando, se clarifican y se fortalecen más.

1.4.3. Guiarse por una misión y una visión, basada en valores.

Los principales valores de la organización requieren estar articulados con su misión y visión, para consolidar el papel que desempeñan éstas como guía de la actuación e interacciones de su personal en todos los niveles. La coherencia entre elementos y la puesta en práctica de los mismos, es un requisito fundamental para que alcancen a enriquecer la cultura de la empresa.

Los valores nos motivan, sirven como de guía de acción y de evaluación para elegir las propias reacciones ante las circunstancias. Son un ingrediente básico de la proactividad (La capacidad de elegir la propia actuación frente a las circunstancias, con base en lo que uno considera valioso o importante)*. Actúan como fertilizantes del desarrollo personal, grupal y el de la cultura de la organización.

Un valor en general: es aquello que uno desea conseguir o guardar para sí. Es lo que uno considera que le permitirá lograr bienestar. Los valores nos motivan, sirven de guía de acción y de evaluación.

Los valores superiores: son principios que regulan la conducta humana. Tienen su origen en los más altos ideales del hombre y dan sentido positivo a su vida. Estos valores propician la armonía y convivencia humana y favorecen su desarrollo.

Los valores organizacionales: son principios que regulan la conducta de los miembros de una organización, le dan sentido a la labor que realizan y favorecen tanto la calidad y la productividad del trabajo, como la calidad de vida de sus integrantes. Para que la cultura organizacional se vea fortalecida, se requiere de la integración de un conjunto de valores que sintetizen las características tradicionales de su manera de operar e interactuar, con las exigencias de la calidad, la modernidad y la competitividad.

* (COVEY, S: 1994)

EJERCICIO SOBRE VALORES:

1. Defina sus propios valores respecto a su trabajo. Jerarquízalos en su orden de importancia.

VALORES	IMPORTANCIA

2. Defina con base en la misión y valores de la empresa, cuáles son los valores más importantes para su grupo. Jerarquícelos.

VALORES	IMPORTANCIA



1.5. Trabajo en equipo.

Se debe buscar que se incorpore en la cultura de la empresa el trabajo en equipo como uno de sus valores.

Alfredo Acle Tomasini.

¿Qué es el trabajo en equipo enfocado a la calidad?

“Es la participación decidida y organizada de las personas hacia el logro de los objetivos. El trabajo en equipo favorece la creatividad, la innovación y el compromiso hacia la mejora continua de la calidad en todos los niveles.” (Rodríguez, C: 1993).

Esto hace necesario:

1. Tomar conciencia de la necesidad de trabajar en forma organizada, de integrar los esfuerzos de todos los integrantes de un equipo de trabajo hacia el logro de objetivos comunes.
2. Cumplir con los requerimientos de los clientes externos e internos.
3. Prevenir y solucionar problemas que se generan en los procesos, los productos y los servicios, controlar su calidad y mantenerlos en un proceso de mejora continua.
4. Dar seguimiento y apoyar la actuación de todos los equipos de trabajo de la organización.
5. Apoyar las recomendaciones generadas en los equipos de trabajo para la mejora continua y la innovación.
6. Orientar, capacitar y apoyar en forma permanente los procesos de integración de los equipos de trabajo.

Bibliografía

- 📖 ACLE TOMASINI, A: Planeación estratégica y control total de calidad. Un caso hecho en México. Editorial Grijalbo, México, 1989.
- 📖 BARRA, R: Círculos de calidad en operación. Mc Graw Hill, México, 1985.
- 📖 BLANCHARD, K: Administración por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y valores compartidos. Editorial Norma, Colombia, 1997.
- 📖 COVEY, S: Los hábitos de la gente sumamente eficaz. Paidós, México, 1994.
- 📖 FEIGENBAUM, A: Control total de la calidad. CECSA, México, 1987.
- 📖 HARRINGTON, J: Calidad y productividad. Editorial Mc Graw Hill, México, 1989.
- 📖 IDEX: Cultura de la efectividad. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., México, 1991.
- 📖 ISHIKAWA, K: ¿Qué es el control total de la calidad?, Editorial Norma, Colombia, 1986.
- 📖 KOUZES, J. & POSNER, B : The leadership challenge. Jossey – Bass Publishers, San Francisco, 1994.
- 📖 KOEHLER, J. & PANKOWSKI, J: Mejora continua en el gobierno. Herramientas y métodos. Editorial Panorama, México, 1999.
- 📖 LAURENT, L :Las negociaciones profesionales y empresariales. Ediciones Deusto, Bilbao, 1992.
- 📖 LESSEM, R: Gestión de la cultura corporativa. Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1992.
- 📖 POZO PINO, J: Control total de calidad. Editorial Font, México, 1993.
- 📖 POKRAS, S: Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente. Grupo Editorial Iberoamérica, 1997.
- 📖 PETERS, T. & WATERMAN, R: En búsqueda de la excelencia. Editorial Grijalbo, México, 1982.
- 📖 ROBERTSON, A. : Saber escuchar. Guía para tener éxito en los negocios. Irwin, México, 1995.
- 📖 RODRÍGUEZ, C: Hágalo bien, desde un principio. Editorial Diana, México, 1988.
- 📖 RODRÍGUEZ, C: El nuevo escenario. ITESO, México, 1993.
- 📖 RODRÍGUEZ, M : Asertividad para negociar. Mc. Graw Hill Interamericana, México, 1991.
- 📖 RODRIGUEZ, M: Manejo de conflictos. El Manual Moderno, México, 1989.
- 📖 SELTZ, D. Y MÓDICA, A : La negociación eficaz . El arte obtener sin forzar. Cía. General de Ediciones, México, 1988.
- 📖 SCHEIN, E: La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1987.

ANÁLISIS DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN.

(BAZ, M. E: 1996)

Complete cada una de las frases encerrando en un círculo la selección más apropiada.

1. Los mensajes se entienden mejor si: (a) Emplea un lenguaje elegante y erudito. (b) Lo envía en términos que el destinatario comprende.	
2. La información compleja se hace más fácil si se: (a) Mejora la claridad con ejemplos y analogías específicos. (b) Le dice a quien escucha que preste atención.	
3. Los conceptos clave se recuerdan mejor cuando usted: (a) Los repite para reforzarlos. (b) Se expresa claramente.	
4. Si se organiza un mensaje antes de transmitirlo: (a) Con frecuencia la demora no vale la pena. (b) Hace que sea más fácil entenderlo.	
5. Quien habla puede determinar la comprensión de quien recibe el mensaje: (a) Cuando le pregunta si entiende lo que quiere decir. (b) Pidiendo al receptor que repita lo que escuchó.	
6. Escuchar es más efectivo si usted: (a) Se concentra en quien habla y en lo que dice. (b) Se anticipa a lo que va a decir el que habla.	
7. La comprensión es más fácil si usted: (a) No juzga hasta que la otra persona termina de hablar. (b) Supone la posición de quien habla y juzga de acuerdo con ello.	
8. Puede mejorar la comprensión quien escucha si: (a) Periódicamente parafrasea el mensaje a quien lo da. (b) Interrumpe para expresar sus sentimientos y emociones.	
9. Quienes saben escuchar: (a) Tienen listas sus respuestas cuando quien habla termina de dar su mensaje. (b) Hacen preguntas cuando no entienden algo.	
10. Tanto la transmisión como la recepción de un mensaje se mejoran cuando: (a) Ambas partes mantienen un buen contacto visual. (b) Las partes están a la defensiva y se retan entre si.	

(En la columna de la derecha, señalen los aciertos (+) y las fallas (x).

Estimule a los integrantes de su equipo a repasar con este ejercicio sus habilidades de comunicación. Detecten en conjunto los factores que requieren mejorar y analicen cómo hacerlo. Lo anterior será otro paso más para reforzar la cooperación entre ustedes.

Cuestionario de manejo de conflictos.

(Killman: 1990)

Instrucciones: Para responder, considere diversas situaciones en las que haya encontrado que sus deseos han diferido de los deseos de otra persona. Piense: ¿Cómo suele responder usualmente en dichos casos?

Elija una opción entre los pares de manifestaciones que describen posibles reacciones conductuales. Encierre en un círculo la A o la B, dependiendo de cuál de las dos manifestaciones es más característica de su propio comportamiento. En algunos casos, puede ser que ni la A ni la B le resulten muy típicas; pero, por favor, seleccione la que sería su reacción más probable.

1.A.	Hay veces en que dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.
1.B.	En lugar de negociar las cosas en que estamos en desacuerdo, trato de poner énfasis en las cosas en que ambos estamos de acuerdo.
2.A.	Trato de resolver el conflicto mediante una negociación.
2.B.	Intento negociar considerando todas las preocupaciones de la otra persona, tanto como las mías.
3.A.	Usualmente soy firme en perseguir mis metas.
3.B.	Puedo tratar de visualizar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
4.A.	Trato de negociar.
4.B.	Algunas veces sacrifico mis propios deseos en aras de los deseos de la otra persona.
5.A.	Busco consistentemente la ayuda de la otra persona para llegar a una solución.
5.B.	Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
6.A.	Trato de evitar una situación de disgusto para mí.
6.B.	Trato de imponer mi posición.
7.A.	Trato de posponer el asunto hasta que he tenido tiempo para pensar acerca del mismo.
7.B.	Trato de negociar cuanto antes.
8.A.	Usualmente soy firme en imponer mis metas.
8.B.	Intento hacer que salgan a la superficie todos los hechos y deseos de ambos.
9.A.	Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
9.B.	Hago esfuerzos por conseguir lo que quiero.
10.A.	Soy firme en perseguir mis metas.
10.B.	Trato de negociar.
11.A.	Intento hacer que salgan a la superficie todos los hechos y deseos de ambos.
11.B.	Puedo tratar de suavizar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
12.A.	Evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
12.B.	Dejaré que él logre algunos de sus puntos si él deja que yo logre algunos de los míos.
13.A.	Propongo un término medio
13.B.	Presiono para conseguir mis puntos de vista.
14.A.	Le hablo acerca de mis ideas y le pido que me hable acerca de las suyas.
14.B.	Trato de mostrarle la lógica y los beneficios de mi postura.

Cuestionario de manejo de conflictos.

15.A.	Puedo tratar de suavizar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
15.B.	Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
16.A.	Trato de no herir los sentimientos de la otra persona.
16.B.	Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi postura.
17.A.	Usualmente soy firme en perseguir mis metas.
17.B.	Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
18.A.	Puedo dejar que la otra persona mantenga sus puntos de vista, si esto la hace feliz.
18.B.	Dejaré que él logre algunos de sus puntos si él deja que yo logre algunos de los míos.
19.A.	Intento hacer que salgan a la superficie todos los hechos y deseos de ambos.
19.B.	Trato de posponer el asunto hasta que he tenido tiempo para pensar acerca del mismo.
20.A.	Intento buscar una solución conjunta que satisfaga a ambas partes.
20.B.	Trato de encontrar una solución justa de ganancias y pérdidas para ambos.
21.A.	Al enfocar la negociación trato de considerar los deseos de la otra persona.
21.B.	Siempre me inclino a la discusión abierta del problema.
22.A.	Trato de encontrar una posición intermedia entre la suya y la mía.
22.B.	Defiendo mis posiciones.
23.A.	Muy frecuentemente estoy interesado en satisfacer los deseos en conflicto.
23.B.	Hay veces que dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.
24.A.	Si la postura de la otra persona parece muy importante para ella, trato de satisfacer sus deseos.
24.B.	Trato de hacer que la otra persona acceda en algunos puntos con el fin de llegar a una negociación.
25.A.	Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi postura.
25.B.	Al enfocar las negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de la otra persona.
26.A.	Propongo un término medio.
26.B.	Estoy interesado en satisfacer todos nuestros deseos.
27.A.	Evito tomar posiciones que pueden crear controversia.
27.B.	Puedo dejar que la otra persona mantenga sus puntos de vista si esto la hace feliz.
28.A.	Usualmente soy firme en perseguir mis metas.
28.B.	Usualmente busco la ayuda de la otra persona para llegar a una solución.
29.A.	Propongo un término medio.
29.B.	Siento que no vale la pena preocuparse acerca de las diferencias.
30.A.	Trato de no herir los sentimientos de la otra persona.
30.B.	Siempre comparto el problema con la otra persona para que podamos solucionarlo.

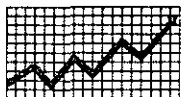
Calificando el cuestionario de manejo de conflictos.

Instrucciones: Ponga un círculo en las letras que haya señalado en cada punto del cuestionario. Posteriormente sume los círculos que haya colocado en cada una de las columnas.

PUNTO	Imponer	Cooperar	Conciliar	Evadir	Complacer
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A			B
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A
TOTAL					

Gráfica de resultados del cuestionario del manejo de conflictos.

NIVEL	%	Imponer	Cooperar	Conciliar	Evadir	Complacer
ALTO >75%	100%	12		12	12	12
		11		11	11	11
		10		10	10	10
			12			
			11			
	90%				9	8
		9	10			
		8		9	8	7
	80%					
			9			
	75%	7		8		6
MEDIO 50%	70%				7	
	60%	6	8			
				7	6	5
	50%	5				
			7			
	40%					
		4		6	5	4
			6			
	30%			5		
	25%	3			4	3
BAJO 25%	20%		5	4		
		2			3	
	10%		4			
			3	3		
		1	2	2	2	2
			1		1	1
		0	0	1	0	0
				0		
	0%					



3. Interacción de equipos de trabajo.

Objetivos:

Los participantes pondrán en práctica principios y técnicas que les permitan:



Manejar el conflicto en el equipo de trabajo.



Poner en práctica algunas tácticas de negociación.



Manejar su proceso de comunicación con mayor efectividad.



Seleccionar líderes que favorezcan el rendimiento del equipo.



Conducir con mayor eficacia sus reuniones de trabajo.



Solucionar problemas y manejar ideas en forma interactiva.

Contenido.	Pág.
3.1. Manejo de conflictos en el equipo (a nivel psicosocial)	3.2
3.2. Negociación y tácticas.	3.9
3.3. El proceso de comunicación en el equipo de trabajo.	3.10
3.4. Rendimiento de los equipos de trabajo y selección de líderes naturales de calidad.	3.14
3.5. Técnicas para la conducción de reuniones de trabajo.	3.17
3.6. Técnica interactiva de solución de problemas.	3.24



3.1. Manejo de conflictos en el equipo, (a nivel psicosocial).

3.1.1. El conflicto, una realidad intrínseca.

La presencia de conflictos en las relaciones interpersonales, constituye un fenómeno normal. Cada persona es un ser único y los conflictos surgen de la diversidad de caracteres, intereses y formas de percibir la realidad, así como de las propias limitaciones que cada una presenta, no obstante sus potencialidades ilimitadas.

Las controversias, desacuerdos y diferencias emocionales que se convierten en ocasiones en altercados, forman parte de la vida diaria. Si son aprovechados positivamente, se convierten en una oportunidad para aprender más de uno mismo y de los demás y encontrar las mejores alternativas de solución para las partes en conflicto.



Tener conflictos
es algo normal



No aprender a
solucionarlos, es un
mayor dilema.

3.1.2. ¿Qué es un conflicto?

"Desacuerdo sustancial, controversia, altercado, lucha en relación a estructuras, políticas, prácticas organizacionales y diferencias emocionales que surgen entre seres interdependientes."

Proviene del latín CONFLICTUS: CHOCAR (compuesto del verbo fligere, flictum).

Definiciones de diccionario: Lo más recio de un combate. Punto en que aparece incierto el resultado de la pelea. Choque, combate, lucha, antagonismo.

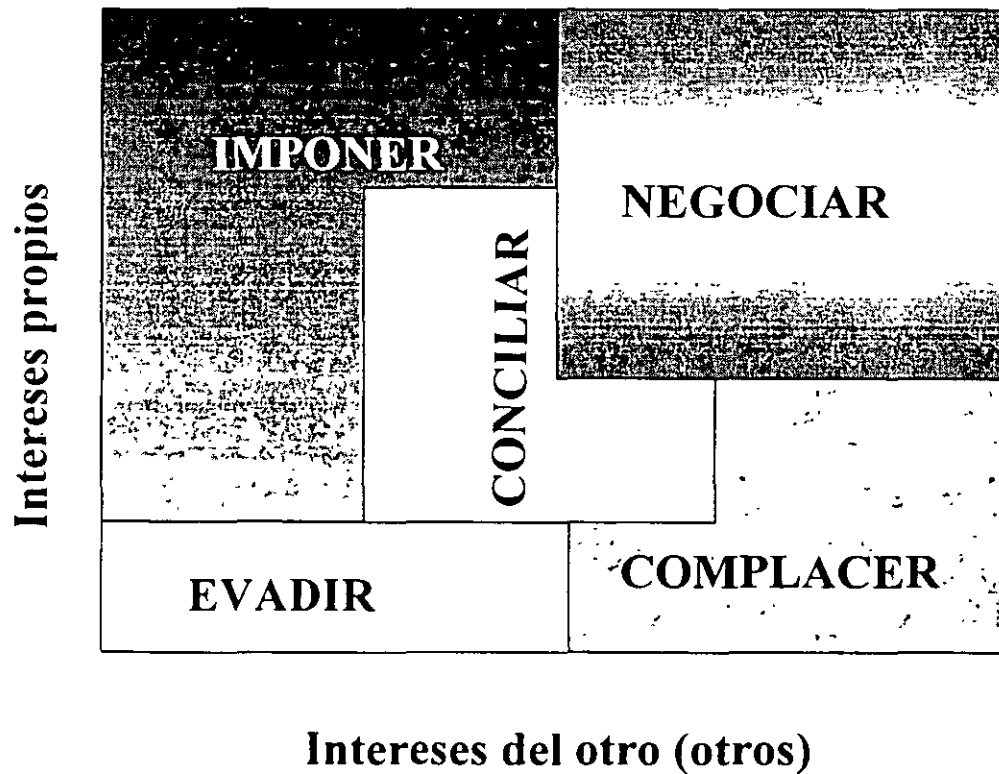
3.1.3. Técnicas de manejo de conflictos.

(Killman, T: 1994)

Thomas Killman clasifica en cinco categorías las diferentes formas de manejar un conflicto. Considera que las situaciones en que éste se presenta son "aquellas en las que los intereses de las personas involucradas son aparentemente incompatibles."

El comportamiento de una persona en cada una de las cinco modalidades o técnicas de manejo de conflicto pueden ser descritas con base en dos dimensiones: el grado en que la persona está interesada en:

- Satisfacer los propios intereses.
- Satisfacer los intereses de los demás.



I. Imponer :



Involucra iniciativa, pero no es cooperativa. Trata de hacer prevalecer sus propios puntos de vista a expensas de los del otro. Es una modalidad orientada por el poder, en la que una persona hace uso de cualquier poder que le parezca apropiado para hacer prevalecer su propia opinión y ganar una posición. Emplea su habilidad, su rango, sanciones económicas o de otra índole a su mano para hacer frente a un argumento. Su interés por competir puede implicar defender una posición que considera correcta o solamente tratar de ganar.

Aplicaciones:

- En emergencias. Cuando se requiere en forma urgente una acción rápida y decisiva.
- En situaciones fundamentales para el bienestar de la organización, donde usted sabe que tiene la razón.
- En situaciones importantes donde es necesario poner en práctica medidas que no son populares o no son sujetas a negociación. Por ejemplo : reducción de costos, determinados reglamentos, etc.
- Como medida de protección de personas que pueden sacar provecho de un comportamiento no competitivo

Si la emplea con mucha frecuencia:

¿Las personas que le rodean no son lo suficientemente sinceras, comunicativas y/o sólo lo adulan? .

Es factible que ellas han aprendido que no les resulta conveniente estar en desacuerdo con usted o con alguien que sea jefe o a que han dejado de estar interesados en influir sobre ud.

¿Sus colaboradores o compañeros de trabajo temen admitir ignorancia o dudas frente a usted?

En ambientes competitivos, las personas tienen que luchar por ganar influencia y respeto. Requieren actuar con más certidumbre que la que experimentan, Por lo tanto, solicitan menos información y opiniones y por lo tanto, aprenden menos.

Si rara vez la emplea:

¿Suele sentirse sin poder ante determinadas situaciones?

Existen varias posibilidades: que no esté consciente del poder que realmente tiene, le falta habilidad para emplearlo, o se siente incómodo frente a la idea de usarlo. También es factible que se sienta coartado ante la posibilidad de tomar decisiones, por restricciones del medio ambiente.

¿Tiene problemas en mostrarse firme y decidido, aún cuando ve la necesidad de hacerlo?

En ocasiones se tiene una actitud vacilante para emplear el poder, por la preocupación por los sentimientos y ansiedades de otras personas, lo que lleva a postergar decisiones que aumentan el sufrimiento y/o resentimientos de otros.

II. Negociar.



Tiende a ser proactiva, lo contrario a evasiva. Establece una relación interdependiente con la otra persona para encontrar una solución que satisfaga plenamente (o que mejor satisfaga) los intereses de ambas partes. Profundiza en una situación para identificar las preocupaciones subyacentes de las dos (o más) personas implicadas en el conflicto, y encontrar una alternativa que satisfaga a ambos conjuntos de preocupaciones.

Aplicaciones :

- Para encontrar una solución integral, cuando las preocupaciones de ambas personas que subyacen en un conflicto son demasiado importantes para dejarse de lado.
- Para modificar ideas o puntos de vistas de personas que tienen una diferente percepción sobre un problema.
- Para obtener compromiso mediante la incorporación de las preocupaciones de otra persona en una decisión de consenso.
- Cuando se considera necesario confrontar sentimientos en conflicto que han estado interfiriendo en una relación interpersonal.
- Cuando el objetivo es aprender, por ejemplo, cuando se quieren poner a prueba las propias conclusiones y comprender los puntos de vista de otros

Si la emplea muy frecuentemente:

¿Esta invirtiendo más tiempo del necesario en discutir a profundidad situaciones que no lo ameritan?

No es necesario buscar soluciones óptimas para conflictos triviales y no todo tipo de diferencias personales requieren ser dilucidadas.

Cuando la colaboración se emplea excesivamente, se puede estar tratando de minimizar un riesgo, de posponer una decisión o una acción.

¿El esfuerzo y el interés que usted invierte en colaborar con los demás está promoviendo conductas similares en los demás?

Su tendencia a cooperar y analizar situaciones a fondo puede estimular conductas similares en otros, pero también puede propiciar actitudes contrarias en otros más, que tratan de sacar ventajas personales ante la confianza y la apertura.

Si rara vez la emplea:

¿Suele tener dificultad para percibir en el manejo cooperativo de diferencias, oportunidades para lograr unión, así como para aprender a solucionar problemas?

Aunque en las situaciones de conflicto con frecuencia surgen aspectos amenazantes y no productivos, si adopta una actitud pesimista en forma indiscriminada, puede no llegar a percibir posibilidades en la cooperación ni obtener ganancias mutuas y grandes satisfacciones que llegan a generarse a través de la colaboración grupal.

¿Sus colaboradores no se han llegado a comprometer con sus decisiones o con sus políticas?

Es probable que en esas decisiones o políticas no se llegaron a integrar las opiniones de ellos.

III. Conciliar.



Es relativamente proactiva y cooperativa. El propósito de esta modalidad es ubicar alguna solución oportuna y mutuamente aceptable entre competir y cooperar. Al conciliar se cede más que al competir, pero no tanto como al complacer. De este modo, aborda una situación conflictiva en forma más directa que el evasivo, pero no la explora tan profundamente como el cooperativo. Conciliar en cierta forma implica "repartir la diferencia", un intercambio de concesiones o la rápida búsqueda de una situación intermedia.

Aplicaciones :

- Cuando las metas en conflicto son relativamente importantes y tiene una mayor ventaja llegar a una conciliación de intereses.
- Cuando las dos partes en conflicto tienen igual poder, sus metas son mutuamente excluyentes y llegar a una conciliación es la medida más apropiada. (Esto sucede frecuentemente en las transacciones entre empresa y sindicato enfocadas a corto plazo. Sin embargo, si se pierden de vista los objetivos y valores esenciales que vinculan a ambas partes, sus resultados pueden ser contraproducentes a mediano y largo plazo.
- Cuando no es posible emplear la colaboración para manejar un conflicto, la conciliación puede llegar a ser útil como un recurso de apoyo.
- Cuando existe presión de tiempo y se necesita llegar a soluciones oportunas.
- Cuando se están tratando situaciones complejas y se requiere llegar a acuerdos temporales.

Si la emplea muy frecuentemente:

¿Su preocupación por emplear medidas tácticas más eficientes en las negociaciones que emprende , le están impidiendo tomar en cuenta elementos importantes desde el punto de vista estratégico, como valores, principios, objetivos a largo plazo y el propio bienestar de la empresa?

¿Ha estado participando con frecuencia en proceso de negociación enfocados básicamente a un intercambio de beneficios?...que puede a llegar a crear un "clima de juego" que este afectando la confianza interpersonal y desviando la atención de los participantes de los elementos cruciales de las situaciones que se están discutiendo.

Si rara vez la emplea:

¿Se le hace difícil llegar a hacer concesiones, aun en situaciones en que éstas pueden constituir una válvula de seguridad que le permitirían salir airoso de armentos mutuamente destructivos, luchas por el poder etc.?

¿Se encuentra experimentando un alto grado de tensión que le está impidiendo tomar medidas eficientes en situaciones de negociación?

IV. Evadir.



Tiende a ser reactiva y no cooperativa. En esta modalidad puede no perseguirse en forma inmediata ni los propios intereses, ni los de la otra persona. El conflicto no se enfrenta. Evadir circunstancialmente toma la forma de hacerse a un lado, posponer una situación hasta un mejor momento o simplemente retraerse a una situación amenazadora. Como modalidad implica emplear estos argumentos como justificación para evadir los conflictos.

Aplicaciones :

- En situaciones triviales, de importancia pasajera o cuando es necesario atender demandas de mayor importancia.
- Cuando no se percibe la posibilidad de obtener la satisfacción de sus preocupaciones, porque la situación en discusión queda fuera de ámbito de responsabilidad e influencia o porque se trata de algo muy difícil de modificar, como políticas nacionales, tendencias macroeconómicas, etc.
- En los casos en que otros tienen la posibilidad de resolver un conflicto con mayor efectividad.
- En situaciones en que el clima emocional se encuentra alterado y es conveniente esperar que la tensión se reduzca para poder enfrentar un conflicto con mayor serenidad que permita enfocarlo bajo una perspectiva más amplia y productiva.
- Cuando es más importante reunir más información que llegar a una decisión inmediata.

Si la emplea muy frecuentemente:

¿La labor de sus colaboradores se está viendo afectada porque usted no hace aportaciones o toma decisiones en forma oportuna en relación a los asuntos que se están discutiendo?

¿Está invirtiendo gran parte de su tiempo y energía en tomar precauciones para evitar conflictos, en lugar de abordar directamente y en forma oportuna situaciones difíciles?

¿Se están tomando decisiones sobre situaciones de importancia en ausencia de los interesados?

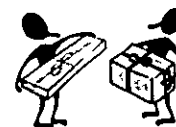
Si rara vez la emplea:

¿Con frecuencia se encuentra abrumado o apremiado por la existencia de varias situaciones que usted considera que requieren su atención completa?

Es probable que usted requiera dedicar más tiempo a establecer prioridades y a identificar aquellas situaciones que puede usted delegar a otros.

¿Por temor a evadir los conflictos, está tratando situaciones que requieren tacto y discreción en un clima emocional no propicio?

V. Complacer.



Tiende a ser reactiva y cooperativa, a veces en exceso. Evade cualquier situación que implique competencia. En esta modalidad, la persona no atiende a sus propios intereses por satisfacer los de los demás, existe una posición de autosacrificio. Complacer puede llegar a tomar la forma de una generosidad excesiva, de seguir las órdenes de otro, aunque no sea la mejor opción o simplemente de sometimiento.

Aplicaciones:

- Para aprender de los demás, para permitir que se escuche otro punto de vista, al percatarse que usted está equivocado.
- cuando la situación amerita una concesión que puede repercutir favorablemente en ocasiones posteriores que sean más importantes para usted.
- Cuando la situación es de mayor importancia para la otra persona que para usted ; cuando desee satisfacer las necesidades de otros, como una muestra de buena voluntad que beneficie una relación cooperativa.
- Cuando una competencia continua se está agudizando y esto llegaría a afectar sus intereses. Al percatarse que usted está perdiendo y no percibe otra posibilidad.
- Al ser de importancia crucial mantener la armonía y evitar rompimientos.

Cuando existe la posibilidad de permitirles a sus colaboradores experimentar y aprender de sus propios errores, con el propósito de favorecer su desarrollo profesional.

Si la emplea muy frecuentemente:

¿Ha observado que sus puntos de vista y sus preocupaciones no están recibiendo la atención que ameritan?

Si llega a conceder demasiada atención a las ideas y preocupaciones de otros, puede llegar a perder influencia, respeto y reconocimiento...

¿Ha notado que la disciplina se está relajando?

No se requiere de una disciplina férrea para abordar un proceso de negociación, pero si seguir ciertas reglas, procedimientos y políticas para llevarlo a cabo.

Si rara vez la emplea:

¿Tiene dificultades para lograr actitudes de apertura en otros?

Mostrarse condescendiente ante situaciones que no son relevantes para usted pero si para otros, puede significar para ellos un gesto de buena voluntad. Si no hace este tipo de concesiones, es muy probable que los demás lo estén resintiendo.

¿Reconoce las excepciones a las reglas que son legítimas?

¿Quiénes lo rodean lo consideran poco razonable o le es difícil reconocer que está equivocado?



3.2. Negociación y tácticas.

3.2. 1. La negociación.

Una de las formas de manejar el conflicto que mayores beneficios proporciona al ser humano es la negociación. Esta basada en el principio de ganar – ganar y busca la mejor alternativa para ambas partes involucradas, cuya búsqueda estimula la creatividad y clarifica puntos de acuerdo y desacuerdo concretos y jerarquizados. s



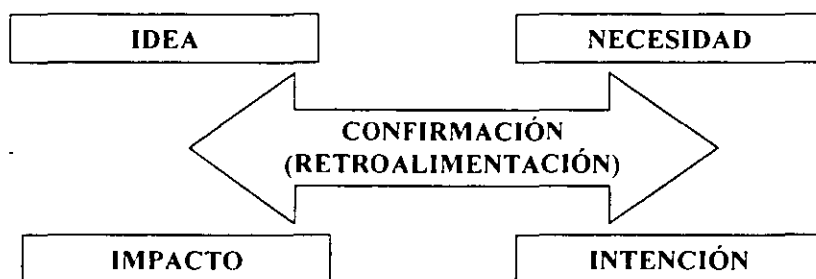
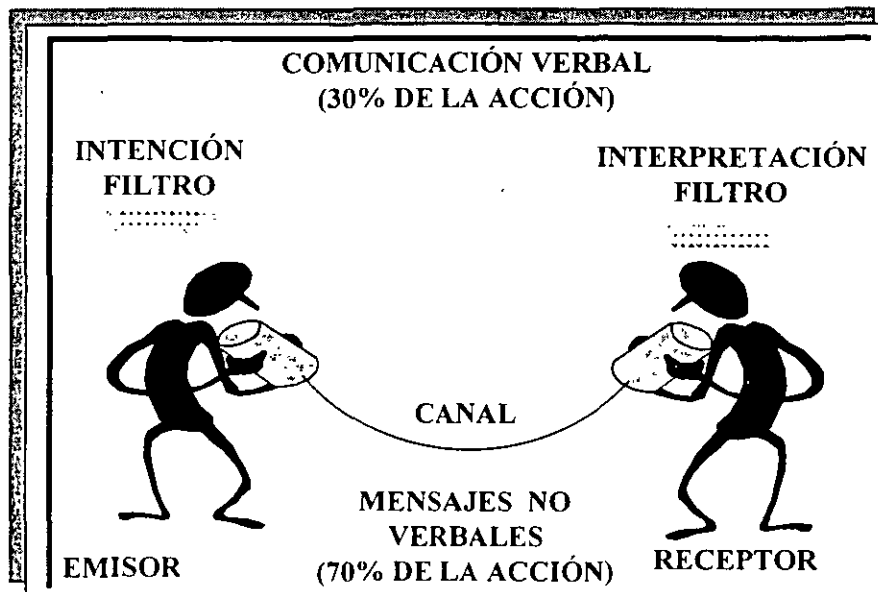
3.2.2. Tácticas que se utilizan en el proceso de negociación.

1. Defina para usted en qué consiste el problema, cual es su necesidad y propósito.
2. Al entrar en el diálogo de la negociación identifique la posición de su interlocutor (su problema y el interés por el asunto) y defina con claridad su propia posición.
3. Detecten en qué están de acuerdo y en que no y en conjunto, trabajen sobre esto último.
4. Contribuya a encontrar la (s) alternativa (s) más adecuada (s) y elaboren en conjunto un plan para ponerla (s) en práctica.
5. Den seguimiento al plan, evalúen sus resultados y realicen los ajustes necesarios. Asegúrese de dejar la puerta abierta para otra negociación.



3.3. El proceso de la comunicación en el equipo de trabajo.

3.3.1. La comunicación como un proceso recíproco.



COMUNICACIÓN EFECTIVA

Los procesos de comunicación, tanto conscientes como inconscientes, patentes como poco visibles, constituyen un elemento básico de la calidad y la productividad de los equipos de trabajo, así como de su equilibrio y vitalidad.

La comunicación es fundamental para que las personas se relacionen, se comprendan, integren sus esfuerzos hacia el logro de objetivos, resuelvan de manera efectiva los problemas y conflictos que enfrentan.. Favorece la comprensión de si mismas, su aprendizaje y el desarrollo pleno de sus potencialidades.

La comunicación es esencialmente un proceso de "ida y vuelta". Aunque esta afirmación parece obvia y trivial, el no comprenderla así cabalmente, y el no ponerla en la práctica, constituye el origen de los problemas fundamentales de comunicación que experimentan los grupos y las organizaciones.

3.3.2. Etimología y significado actual de la comunicación.

Proviene de los vocablos latinos :

CUM = CON y MUNUS = DÁDIVA, DON. es decir:

PONER EN COMÚN UN DON, UN REGALO, UN BIEN.

Actualmente, encontramos entre otros los siguientes conceptos :

- ☐ "La comunicación es el proceso mediante el cual una persona transmite a si misma, a otra u otras, ideas, datos, pensamientos, valores, sentimientos y actitudes con el propósito de suscitar una respuesta o comportamiento específico." Esa misma persona, a su vez, actúa como receptora de la respuesta de la otra (s), formándose de esta manera un proceso circular, de ida y vuelta.
- ☐ "Correspondencia entre dos o más individuos. La comunicación supone un emisor, un mensaje, un medio de transmitir y un receptor. El emisor codifica el mensaje para transmitirlo y el receptor lo "descodifica" para interpretarlo..."
(Diccionario de Psicología. Orbis, Bilbao, 1986)
- ☐ Los investigadores de IDEX (1991) consideran que uno de los elementos más significativos de la comunicación es su bidireccionalidad, por lo cual señalan que su definición etimológica como "el proceso mediante el cual dos o más personas - ponen en común - cualquier clase de bienes , pueda ser pensada como un buen punto de arranque."

1.1. Propósitos de la comunicación organizacional.

Favorecer la comprensión de problemas de :	Encontrar medidas para :	Propiciar :
Operación de los servicios relacionados con el área de trabajo.	Prevenir y	El logro de resultados y la mejora de la calidad.
Comunicación entre los miembros de la organización.	Resolver	Desarrollo humano de sus integrantes
Atención al cliente.	Problemas	La mejora continua de la atención al cliente.

3.3.3. Elementos de una comunicación eficiente.

Principio fundamental de la comunicación:

"Primero tratar de comprender al otro, después buscar ser entendido." (Covey, 1994).

Habilidades básicas que permiten aplicar este principio:

• Saber escuchar.

Factores que favorecen esta habilidad:

1. Propiciar un ambiente de confianza.
2. Destinar un tiempo razonable para escuchar.
3. Evitar interrupciones al que habla.
4. Evitar prejuicios sobre la persona que habla.
5. Captar el mensaje completo.
6. Percibir y comprender los sentimientos de la otra persona.
7. Tener una actitud de apertura ante opiniones diferentes a la propia.
8. Dar respuestas oportunas y adecuadas (sin aconsejar, emitir juicios, ni evaluar precipitadamente).



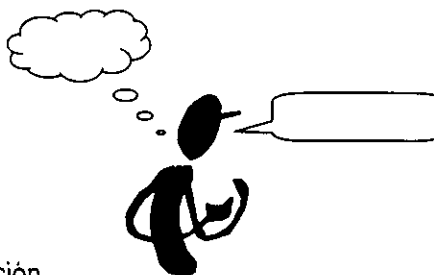
Obstáculos para escuchar.

DIÁLOGO INTERNO	Asumir con antelación que el tema no es importante
	Etiquetar las palabras
	Sordera social prejuicios
MANEJAR "JUEGOS"	Buscar dominio
	Jugar con objetos (evadir)
	Simular estar atento

• Saber comunicar.

Factores que incrementan esta habilidad:

1. Clarificar las ideas que se desean transmitir.
2. Ordenar las ideas antes de hablar.
3. Adecuar el mensaje al interlocutor.
4. Identificar el sentimiento que produce la comunicación.
5. Responsabilizarse de lo que se va a decir.
6. Transmitir los mensajes con claridad.
7. Utilizar los medios de comunicación adecuados.
8. Ser congruente con lo que se dice y lo que se hace.



3.3.4. Tipos de lenguaje.

VERBAL : 45%

◇ El mensaje : 7%	las palabras.
◇ La voz : 38%	la entonación, la proyección, la resonancia, las pausas, al transmitir un mensaje.

NO VERBAL : 55%

- ◇ La mirada.
- ◇ La expresión de la cara.
- ◇ Los gestos de las manos y diversas partes del cuerpo.
- ◇ La orientación postural.
- ◇ El aspecto físico.
- ◇ La vestimenta.

LOS MENSAJES NO VERBALES Y LA VOZ.

TRANSMISIÓN DE LAS SEÑALES CORRECTAS.	CONGRUENCIA VS. INCONGRUENCIA	RECEPCIÓN DEL MENSAJE CORRECTO.
	ENTRE EL PENSAR, EL SENTIR Y EL ACTUAR.*	

*Entre lo que conscientemente quiero decir : mensaje verbal.	y lo que subconscientemente estoy transmitiendo a través : del lenguaje no verbal y la voz.
--	---

Elaboración de mensajes claros y precisos.



3.4. Rendimiento de los equipos de trabajo y selección de líderes naturales de calidad.

3.4.1. Importancia del liderazgo participativo.

En un equipo de trabajo, el líder llega a constituirse en uno más de sus integrantes. Esto no significa que éste no sea responsable de lo que suceda, sino que tendrá mejores resultados ejerciendo su liderazgo que dirigiendo en forma tradicional.



Para ejercerlo requiere:

- Compartir una visión alentadora del futuro deseado.
- Enfrentar los problemas y las tareas como retos.
- Modelar el camino con el ejemplo.
- Alentar su espíritu.
- Orientarlos y apoyarlos.
- Impulsar su desarrollo.

(KOUZES, J. & POSNER, B: 1994)

El liderazgo atrae a la gente y la incita a realizar esfuerzos sobresalientes por una causa común. Sin embargo, señala Zenger, un autor de reconocido prestigio en este campo, "Todo liderazgo, sin una verdadera gestión constituirá un problema muy serio."

Para promover el desarrollo de los equipos, se requiere impulsarlos hacia el logro de resultados, tomando en cuenta sus necesidades de crecimiento, que se dan a través de las etapas que vimos en el capítulo anterior.

3.4.2. El papel de la gerencia media en el liderazgo de los equipos orientados a la calidad.

En los programas de Círculos de Calidad (los nombres que se han dado a este tipo de equipos es muy variado), implantados en diversas empresas de la iniciativa privada e instituciones del sector público, se ha detectado que éstos tendrán mayor aceptación si se adaptan en lo posible, a la estructura formal de la organización. Por lo que es conveniente que los líderes de este tipo de equipos, sean los supervisores o funcionarios de nivel medio. Uno de los problemas que pueden surgir es que los jefes se lleguen a sentir amenazados y tiendan a obstaculizar el trabajo de este tipo de equipos. (Thompson: 1984).

Lo anterior no impide que dentro de los propios equipos surjan líderes informales, (ya que se trata de un fenómeno natural) a los que en muchos lugares se les da el papel de representantes del equipo. Para que éste llegue a tener éxito, ambos líderes (formal e informal) requieren articular sus esfuerzos para favorecer la integración tanto interna como externa del grupo, así como su efectividad, orientada a los propósitos de la organización.

Se ha considerado necesario replantear las funciones tradicionales de los mandos medios y la comprensión de su nuevo papel, ante las exigencias del mundo competitivo actual en el cual se hayan inmersas las organizaciones.

Ishikawa (1986) señala al respecto, que este nuevo papel tiene muchas semejanzas con un agente de tránsito que estuviera situado en el cruce de dos vías que corren horizontal y verticalmente. Tiene que formarse un buen juicio sobre las condiciones imperantes. Debe ir más allá de su ambiente inmediato, a fin de obtener información fundamental y adquirir la capacidad de formar juicios con base en una perspectiva más amplia.

A partir de este ejemplo, Ishikawa ofrece varias recomendaciones sobre el nuevo papel de los mandos medios:

- "Hay que tratar de ser una persona que no tiene que estar siempre físicamente en su oficina, pero que sí es útil para toda la empresa.
- Quien sea capaz de dirigir a sus colaboradores, no es tan bueno como se cree. Quien sea capaz de convencer a sus superiores podrá considerarse como una persona competente.
- Si a los subalternos se les delega adecuadamente la autoridad aplicarán todas sus capacidades y se superarán en sus oficios.
- Cuando se trabaja no basta con estar atento a las órdenes de los superiores, sino que hay que hacer cosas por iniciativa propia."

Barra (1985), citado por Rodríguez (1988), ofrece una interesante comparación entre el papel del líder tradicional y el liderazgo requerido para los equipos de la Calidad Total.

Liderazgo tradicional	Liderazgo del Círculos de Calidad.
"El líder dirige, controla, vigila y conduce a los miembros a una solución. Básicamente, los miembros reconocen su autoridad, liderazgo y responsabilidad.	Los miembros son dueños del círculo, también el líder. Todos los miembros, con la asistencia del líder, contribuyen a su efectividad.
El líder personalmente centra la atención en los problemas que deben resolverse y realiza muchas de las funciones necesarias para lograr la solución adecuada.	El equipo es responsable (con la ayuda ocasional del líder) de alcanzar una solución que incluye la participación de todos los miembros. El líder debe servir y ayudar al círculo.

El líder establece los límites y usa leyes de orden para mantener la discusión dentro de límites estrictos determinados por la agenda. Controla el tiempo que se dedica a cada tema, evitando que el grupo divague.	El líder estimula a los miembros del círculo a asumir responsabilidad por la productividad y métodos de su trabajo y por el tiempo disponible.
La necesidad de arribar a una solución al problema es muy importante para el líder, por lo que las necesidades de los miembros individuales se consideran menos importantes.	Con ayuda y estímulo del líder, los miembros advierten que deben satisfacer las necesidades, sentimientos y propósitos de todos, lo que crea un sentimiento de grupo. El círculo puede entonces continuar creciendo."

La transición de un tipo de liderazgo a otro lleva tiempo, sin embargo, las organizaciones como Xerox, Celanese, Idex y otras más, que han puesto en práctica este nuevo enfoque de los mandos medios han comprobado que no sólo se mejora la calidad del trabajo, sino que pueden reducirse los antagonismos entre funcionarios de diferentes niveles de la organización.

3.4.3. Actividades de los líderes o representantes de los equipos orientados a la calidad.

- Integrar y organizar círculos de calidad en su área de trabajo.
- Orientar el trabajo hacia la búsqueda de la calidad.
- Propiciar el desarrollo personal y capacitar a los miembros del equipo.
- Orientarlos en la selección de los aspectos por analizar.
- Programar las juntas del equipo y asegurar la asistencia de los miembros.
- Mantener informado al Comité Directivo de los avances del equipo.
- Modelar los comportamientos que favorecen la eficacia del equipo.



3.5. Técnicas para la conducción de reuniones de trabajo.

3.5.1. ¿Qué es una reunión de trabajo?

Es la reunión de un grupo de personas con un interés común, con suficientes conocimientos y experiencias para alcanzar un propósito o meta a través de la interacción grupal.



3.5.2. Importancia.

Es un instrumento de comunicación en la toma de decisiones, muy usado desde que se inicia la Administración Científica de las empresas en la cual los sistemas democráticos ya que han demostrado tener a mediano y largo plazo mayor efectividad que los autocráticos. Dado que constituyen una herramienta de gran valor, se hace necesario aprender a manejarlas. En el actual Movimiento de la Calidad Total han cobrado un auge significativo, dado que es fundamental en el seguimiento de programas y proyectos, así como en el análisis y solución de problemas, vinculados con la calidad.

3.5.3. Tipos de juntas.

Se pueden clasificar en dos categorías muy amplias.

1. Las presentaciones.
2. Las juntas participativas.

I. LAS PRESENTACIONES.

En ellas se establece una comunicación básicamente en un sentido, ya que la participación de los receptores suele limitarse a aclarar dudas y a hacer comentarios.

Propósitos :

- Dar información.
- Vender una idea.
- Enseñar algo.

II. Las juntas participativas.

Constituyen las juntas propiamente dichas, ya que en ellas se establece una interacción importante entre los participantes para llegar a un acuerdo. (En este capítulo, se abordarán este tipo de juntas).

- Propósitos :**
- Solicitar información.
 - Analizar o resolver un problema.
 - Hacer el diagnóstico de una situación y establecer un plan de acción.
 - Conciliar opiniones.
 - Aliviar inseguridades o temores.
 - Igualar criterios (sobre una política, un método, etc.)
 - Tomar decisiones.

3.5.4. Aspectos técnicos.

¿Cuándo se debe convocar a una junta ? Cuando esa reunión sea la mejor vía para conseguir el objetivo.

- Preguntas
para saber si es
conveniente
convocar a una
junta:
- ¿Es la reunión el único medio de que disponemos para alcanzar nuestro objetivo ?
 - En caso contrario, ¿cuáles son las alternativas ?
 - ¿Qué eficacia pueden tener las alternativas ?
 - ¿Es la reunión el mejor medio de que disponemos para alcanzar nuestro objetivo ?
 - Nuestro tiempo y el de nuestros invitados ¿será utilizado en forma óptima en la reunión ? (Tomando en cuenta el tiempo requerido para prepararla, así como las necesarias reuniones subsiguientes).

¿Cuándo no es conveniente citar a una junta ?

- Cuando se puede resolver la situación por otro medio.
- Cuando uno o más de los participantes importantes no pueden asistir.
- Cuando no hay tiempo para planearla.
- Cuando no es probable obtener el resultado deseado.
- Cuando el resultado esperado no justifica la reunión, (relación costo - beneficio).

- Preguntas
complementarias:
- ¿Es conveniente celebrar reuniones sobre la base de un calendario establecido ?
 - Respuesta : Las reuniones rutinarias sólo son eficaces si todas y cada una de ellas contribuyen a una finalidad.
 - ¿Qué daño puede causar una reunión innecesaria ?
 - Respuesta : Puede llegar a destruir el objetivo propuesto.
 - ¿Cuándo se gana más no celebrando una reunión que celebrándola ?
 - Respuesta : Cuando con ello se ahorra tiempo a todos.

Factores que pueden influir en que una junta sea aburrida o poco productiva :

INSTRUCCIONES : A continuación se señalan los principales motivos por los que una junta puede llegar a ser aburrida o poco productiva. Para cada factor determine con el número correspondiente la frecuencia con que se presenta cada uno de ellos en las juntas en las que usted generalmente participa.

1. Casi nunca. 2. Ocasionalmente. 3. Con frecuencia.

Al finalizar sume usted los puntajes obtenidos, saque el promedio y anote sus conclusiones.

FACTOR.	1	2	3
1. La reunión no tiene un objetivo concreto y claramente definido.			
2. La ausencia de una orden del día y de minuta.			
3. Demasiados participantes mal elegidos.			
4. No se ha prestado atención a las alianzas o antagonismos que puedan existir entre los asistentes.			
5. No se han preparado los temas correctamente.			
6. Incapacidad para exponer las ideas de manera abreviada.			
7. Ausencia de un liderazgo y autoridad definidos.			
8. Uso incorrecto de los medios de exposición audiovisual.			
9. Exceso de divagaciones e interrupciones.			
10. Demasiado tiempo perdido en examinar el ¿por qué ? en lugar del ¿cómo ? sin una buena justificación.			
11. Decisiones confusas y contradictorias.			

SUMA : _____

SUMA TOTAL : _____

PROMEDIO : _____

Conclusiones :

Elementos clave para favorecer el éxito de una reunión.

I. Limitación de horario.

Del inicio Del fin De cada tema o asunto a tratar.

II. Preparación.

- Formalización de la programación previa de cada reunión.
- Distribución del orden del día por anticipado.
- El orden del día detalla los asuntos concretos y establece claramente los objetivos de la reunión.
- Los participantes pueden conocer con anticipación lo que se espera que ellos hagan y señala límites de tiempo a cada tema y a cada intervención.

III. Exposición idónea.

Se espera que cada participante presente su opinión :

- De una manera clara.
- Concisa e interesante.
- Dentro del tiempo asignado.

IV. Control.

- El coordinador controla la reunión y la participación de todos.
- Se definen prioridades.
- Predomina una actitud firme y cordial.

Elementos clave en las tres etapas de una junta.

En sus fases de :

- I. PLANEACIÓN.
- II. REALIZACIÓN.
- III. SEGUIMIENTO.

I. Planeación.

Defina su objetivo y su meta.

- ¿Qué se pretende lograr ?
- ¿Cuál es el problema ?
- ¿Se resuelve con una junta ?
- ¿Qué tipo de junta ?

Determine el contenido.

- ¿Cuáles son los temas o tópicos a tratar ?
- ¿Qué información requiere ?
- ¿Hay que conseguirla con anticipación ?
- ¿Se requiere que los participantes preparen alguna información ?

Seleccione a los participantes.

- ¿Quiénes deben participar ?
- ¿Qué características, conocimientos, habilidades y actitudes se requiere tomar en cuenta para preparar la reunión ?
- ¿Cómo es necesario invitarlos ?

Defina la estructura.

- Lugar, fecha y duración de la reunión.
- ¿Cómo se va a desarrollar la reunión ? (Orden del día)
- ¿Quién va a ser el coordinador ?
- ¿Quién va a elaborar las minutas y a vigilar el manejo del tiempo.

Elabore y envíe la agenda u orden del día con anticipación.

El orden del día detalla los asuntos concretos que se tratarán en la reunión y define claramente sus objetivos. Asimismo, pone a los participantes en conocimiento de lo que se espera de ellos, señala límites de tiempo para cada tema y cada intervención.

Su contenido básico es el siguiente :

- ☐ Objetivos de la reunión.
- ☐ Temas a tratar.
- ☐ Fecha.
- ☐ Hora de inicio y de fin.
- ☐ Lugar.
- ☐ Lista de asistentes.
- ☐ Qué se requiere preparar.

Prepare los recursos necesarios.

- Local.
- Mobiliario.
- Materiales.
- Métodos de trabajo.
- Ayudas visuales, etc.

Otras previsiones.	
---------------------------	--

- Elabore una lista de verificación.
- Convoque a los participantes con anticipación.
- Evite interrupciones durante la junta.
- Utilice el orden del día como plan de acción.

Prepare preguntas para estimular y dirigir la sesión.	
--	--

Las preguntas como herramientas del coordinador de una junta.

Las preguntas deben hacerse con un propósito claro como :

- Buscar información del grupo.
- Enfatizar un punto importante.
- Promover la discusión o el diálogo.
- Controlar al grupo.
- Pedir opiniones.
- Evaluar el aprendizaje de los participantes.
- Pedir resúmenes parciales.
- Estimular el pensamiento y la participación.

II. Realización de una junta.

Apertura de la sesión.	
-------------------------------	--

- Capte el interés.
- Informe sobre el objetivo.
- Realice o coordine las presentaciones necesarias.
- Establezca una atmósfera cordial.

Empiece con los puntos de la agenda y no se desvíe.	
--	--

Logre el propósito.	
----------------------------	--

Reafirme las conclusiones.	
-----------------------------------	--

Aclare las tareas.	
---------------------------	--

Evalúe la sesión.	
--------------------------	--

- ¿Fue adecuada la información recibida con antelación ?
- ¿Comenzó a tiempo.
- ¿Siguieron la agenda ?
- ¿Se logró el propósito dentro del tiempo especificado ?
- ¿Acudieron los que debieron haber asistido ?

Termine la sesión a tiempo.	
------------------------------------	--

III. SEGUIMIENTO Y CONTROL.

Prepare las minutas rápidamente.	
----------------------------------	--

Las minutas deben incluir como mínimo :

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Las decisiones.• Las personas responsables.• Las fechas fijadas. |
|--|

Distribuya las minutas dentro de 48 horas.	
--	--

Lleve a cabo el seguimiento de las decisiones tomadas.	
--	--

Elabore informes del progreso de los resultados.	
--	--

Si se formaron comités, haga un inventario de los mismos.	
---	--



3.6. Técnica interactiva de solución de problemas.

J. Chopra (1989) un educador y consultor de empresas, con amplia experiencia en la conducción de grupos, realizó una investigación sobre la capacidad de directivos de empresas de manejar creativamente sus ideas en sus juntas de trabajo. Descubrió que estos ejecutivos perdían una cantidad impresionante de tiempo por su dificultad para escuchar activamente a los demás. Mientras alguien tenía la palabra, los otros concentraban su atención en buscar apoyo a sus propios argumentos y llegaban a perder de vista el objetivo. Sus intervenciones eran consideradas como prolongación de su EGO, y por ello su intención principal, no siempre consciente, era hacer prevalecer sus ideas. Por esta razón desarrollo esta técnica que si se sigue, ahorra tiempo, dinero y esfuerzo y se logran resultados más efectivos. Los puntos clave de ella son: definir el objetivo y tenerlo presente, así como emitir una respuesta "itemizada", lo que significa, dividirla en segmentos, tomando primero en cuenta los aspectos que considera positivos de las intervenciones de otros, y después los que presentan limitaciones y llegar a soluciones creativas.

Técnica para participar en el manejo creativo de ideas. (la respuesta "itemizada" de J. Chopra)

- 1.** Compruebe si comprende con claridad el objetivo.
- 2.** Asegúrese que ha entendido el contenido de una idea y que la ha escuchado con actitud abierta.
- 3.** Analice primero lo que le parece positivo de la idea y después lo negativo.
 - En primer lugar mencione específicamente qué parte de la idea le parece adecuada para solucionar el problema y /o tomar una decisión.
 - Después mencione qué parte de la idea puede tener limitaciones o desventajas y por qué.
- 4.** Colabore en la construcción de la solución y/o decisión, aplicando su creatividad para tomar en cuenta lo mejor de las ideas propuestas y eliminar sus desventajas.