



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE HIDALGO**



INSTITUTO DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA

MONOGRAFÍA

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO LA
BASE DE LA CALIDAD EN EL DESARROLLO
EMPRESARIAL**

PRESENTA:

P.D.I.I. MA. DEL ROCÍO ANGELES GÓMEZ

DIRECTOR:

ING. GUMERCINDO FRAGOSO CONTRERAS

PACHUCA DE SOTO HGO., OCTUBRE DE 2005



DIOS:

Gracias por estar en mi vida, por sostener mi mano y no soltarla en los momentos más difíciles de mi existencia, tú señor eres mi fortaleza el que camina día a día conmigo. Te amo y seguiré tu camino de amor, paz y verdad.

PAPÁ:

El tiempo fue corto, pero los muchos recuerdos de ti me llenan de alegría y aunque no estés físicamente sé que algún día nos encontraremos por lo tanto seguiré en este mundo haciendo de mi vida un juego en el que siempre trataré de ganar.

JARED:

Encontré una nueva alegría, una razón para seguir adelante, espero que cuando tengas la edad suficiente puedas comprender estas palabras y entiendas que te quiero mucho...me aferre a la vida, tropecé, caí y ahora de nuevo estoy de pie. Gracias por causar gran impacto a mi vida.

MAMÁ:

Los golpes han sido muy duros y sin embargo nos han hecho madurar y aceptar la vida tal y como es, crecí y ahora soy una mujer la cuál lucharé por ser cada día mejor.

Significas mucho en mi vida y te prometo que llegaré muy alto.

LUIS ALBERTO:

Nuestro camino ha sido de momentos gratos y amargos, pero nos queda mucha vida para demostrarnos que podemos derribar cada obstáculo que se trace en nuestro camino.

La forma adecuada de aceptar que nos equivocamos nos hace ser libres...



UAEH.:

Agradezco a mis maestros que contribuyeron en mi formación profesional, el cuál como enseñanza aprendí que el mejor esfuerzo y la constancia es la base del éxito.

GUMME:

Agradezco todo el tiempo invertido que dedicaste en mí para sacar adelante este proyecto, me enseñaste que por muy locos que sean mis sueños, siempre trate de alcanzarlos y hacerlos realidad.

SALVADOR HERNÁNDEZ:

Gracias por darle un toque especial a mí vida y hacerme ver que el mundo está lleno de sueños y alegrías, apareciste en el momento ideal, agradezco el apoyo infinito que me has brindado, el cual me motiva día con día a seguir adelante con fuerza y fortaleza.

Te amo.

El tesoro más hermoso y valioso se encuentra en lo profundo de tú corazón, cuando lo busques y lo encuentres, de tú boca saldrá la abundancia de tú corazón.

ROCÍO...



INTRODUCCIÓN

En la actualidad estamos viviendo en una época de cambios donde día a día nuestro mundo nos exige un mejor nivel de vida, abarcando cultura, valores, economía, entre otros. La presente monografía es una forma de hacer conciencia en relación a la realidad: contextual, organizacional y de los sistemas de información, frente a la temática de la calidad.

Nuestro tiempo se encuentra especialmente marcado por el siglo del cambio, las organizaciones y las estructuras sociales, cambian las reglas y las condiciones macroeconómicas, políticas, geográficas; el arte y las creencias se transforman y se desintegran las ideologías. El dinamismo de nuestro entorno supone retos, exigencias y oportunidades distintas; nos demanda nuevas habilidades, propuestas y actitudes. En el ámbito empresarial, cambiar no solo es una ocupación o un privilegio de algunos, constituye una cuestión de interés común y de supervivencia.

El futuro de las organizaciones dependerá no solo de su agilidad si no de su capacidad para promover en el cambios significativos, de ahí la enorme importancia para contar con herramientas estratégicas de calidad. El camino que nos lleva hacia la calidad crea una nueva cultura, establece y mantiene técnicas para orientar, el desarrollo del personal el cual lo hace trabajar en equipo, además de enfocar los esfuerzos hacia el cliente, y a planificar estrategias para lograr la excelencia en sus operaciones. El hacer esto exige vencer obstáculos que se irán presentando a lo largo del camino. Estos obstáculos traducidos en problemas se deben resolver conforme se presentan, evitando con esto las variaciones o problemas que se puedan presentar en la organización; de ahí la importancia de basarse en hechos reales y objetivos, además de que surge la necesidad de aplicar y adoptar estrategias como apoyo para dar solución a los posibles problemas que se puedan presentar en la organización.

Las empresas centran su actual en dos factores difícilmente conciliables: precio y calidad. Hoy día, en la mayoría de los sectores y mercados, se puede afirmar que tener precios competitivos es una condición necesaria pero no suficiente para poder tener presencia en el mismo. Por ello, la calidad se alza cada vez más, como objetivo estratégico para lograr la fidelidad del cliente y ampliar la cuota de mercado sobre la base de la satisfacción de éste. Esto se logra a través de las mejoras en la organización y por ende en el resultado final de nuestro producto o servicio.



OBJETIVO

Presentar la recopilación de información con la finalidad de fomentar y despertar el interés de las organizaciones, que les permita desarrollar e implementar un sistema de estrategias y herramientas adecuadas para las necesidades especiales de cada organización, a través de lo cual se podrá adquirir la habilidad para detectar, aplicar, mejorar y resolver problemas que se presentan en el entorno laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Se conocerá la importancia del significado de la palabra “**Paradigma**” y la manera que influye en el entorno global y organizacional, además se describen los beneficios que se tiene al ser pionero del cambio.
- Se dará a conocer **El Sistema de Administración por Resultados**, el cuál permite a los integrantes de una organización, estructurar una planeación de actividades por medio de herramientas que les faciliten tener una mejor forma de tomar decisiones, que habrán de alcanzarse en un tiempo determinado.
- **Mediante el Modelo Estratégico**, se podrá abarcar los valores personales y organizacionales que nos permiten conocer a fondo la estructura de su misión y visión de una organización, así mismo identificaremos cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para poder competir con otras organizaciones.
- Es importante que las organizaciones conozcan el significado de la palabra “**Calidad**”. La calidad se ha convertido en contexto dinámico y competitivo en las organizaciones, ante este panorama se han adoptado una serie de herramientas que nos ayudarán a evaluar de quienes son los responsables de la calidad, satisfacción del cliente y cómo se lleva a cabo la calidad en el servicio.
- **Las Siete Herramientas y los Siete Aliados de la Calidad**, se indicará cuales son las herramientas que permitirán resolver y evitar los problemas en el área de trabajo, con ellas se plantearán alternativas de solución que servirán, para minimizar los errores que se presenten en la organización según sea el caso.



JUSTIFICACIÓN

En esta monografía se hace mención de los temas como: paradigma, planeación estratégica, modelo estratégico y herramientas de calidad, el cual servirá de apoyo para la estructuración de nuevos métodos de trabajo, el material es una recopilación de información que sirve de referencia para reafirmar los temas que son utilizados en el campo de trabajo para la solución de problemas, está descrita de una manera fácil y entendible el cuál es una oportunidad para que los elementos de una organización conozcan las herramientas y aprendan a diferenciar la utilización de cada una de ellas.

Haciendo mención a través de este documento, es importante señalar que las empresas tienen que replantear sus métodos de trabajo, así mismo que busquen garantizar mejores niveles de calidad de acuerdo con las exigencias del cliente, reorientando sus políticas y estrategias hacia un nuevo enfoque basado en la satisfacción de sus clientes. Para permanecer dentro de la competencia global, es conveniente que las empresas utilicen algunas de las herramientas estratégicas de calidad, que les permita ser más eficientes en sus áreas de trabajo y puedan estar en un nivel en donde puedan competir.

Todas aquellas organizaciones que apliquen las herramientas estratégicas de calidad, tendrán éxito, serán flexibles, capaces de responder con rapidez y estarán dirigidas por personas que puedan llevar a cabo efectivamente cambios masivos y revolucionarios. La necesidad de la innovación y el cambio exige a muchas organizaciones que se reinventen a sí mismas. Las propias personas necesitan cambiar su estilo de trabajo, se están transformando a sí mismos de jefes a líderes de equipos, en lugar de decirle a la gente lo que debe hacer, un creciente número de personas, encuentran que se están volviendo más efectivos cuando se enfocan a la motivación, capacitación y dirección de equipos.



CONTENIDO Y ALCANCE

En la monografía, se describe el tema paradigma y las herramientas estratégicas de calidad que nos ayudan a simplificar y resolver problemas que se presentan día a día en el área laboral. A continuación se hace una descripción del contenido de los seis capítulos que contiene este trabajo.

Capítulo I. Paradigma. En el documento relata cómo afecta el cambio en las instituciones y que impacto tiene en la actividad profesional, además hace referencia a cómo se oponen las personas al cambio y se explica de manera breve los beneficios que se tienen al adoptar un nuevo paradigma. La gestión del cambio no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que resulten sólo modas, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la organización, por ello, no solo las compañías operativamente deben ser flexibles sino quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios.

Capítulo II. Administración Estratégica: Se hace descripción de los conceptos de Administración por Objetivos, Reglas para la elaboración de los objetivos, definición de la misión y visión y de cuales son las herramientas que pueden ser de gran utilidad al realizar un plan de trabajo en función al tiempo, para el logro de los objetivos utilizando técnicas como son: Diagrama de Gant, Pert, Ruta Crítica.

Capítulo III. Modelo Estratégico: En este capítulo hace referencia de cómo una organización debe conocer los valores organizacionales y personales, además explica la manera en que se realiza un plan estratégico para analizar a nuestro competidor, utilizando planes de acción y de contingencia, también se describe la estrategia a nivel de negocios, que comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma cómo ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias que se pueden utilizar en los distintos ambientes organizacionales.

Capítulo IV. Calidad: El presente documento, hablará de los orígenes de la calidad, se remontará a través de la Historia, con el objetivo de asimilar el valor de la calidad y la concepción de su significado, se verá cuál es el costo de la calidad, además de que es importante conocer e identificar a los clientes de una organización. Debe iniciarse averiguando dónde se encuentran los clientes externos y cuáles son sus necesidades. A partir de allí crear una obsesión por atender y exceder sus necesidades y expectativas, elevar permanentemente el nivel de satisfacción para conseguir su lealtad, la que debe medirse en términos de cómo los clientes vuelven a adquirir los productos y servicios, y la recomendación que hacen a otros para que los adquieran.



Capítulo V. Las Siete Herramientas de la Calidad: Las herramientas de calidad nos ayudan a realizar un correcto análisis de la causa del problema permitiendo erradicar el mismo. Para esto existen distintas herramientas que nos pueden ayudar en la búsqueda de la causa de mayor importancia. El hacer esto exige vencer obstáculos que se irán presentando a lo largo del camino. Para esto es necesario no dejarse guiar solamente por el sentido común, si no por la experiencia o la audacia.

De allí la importancia de basarse en hechos reales y objetivos, además de que surge la necesidad de aplicar herramientas de solución de problemas adecuadas y de fácil comprensión: Lluvia de ideas, diagrama de flujo, diagrama de contingencia, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, hoja de chequeo y histograma

Capítulo VI. Los Siete Aliados de la Calidad: En este capítulo se hace una descripción de las herramientas:

Poka-Yoke: Es una herramienta que significa cero defectos el cual sirve para evitar los simples errores humanos en el trabajo.

Sistemas de información: son los medios electrónicos que nos permitan realizar una función de manera rápida. Esta tecnología permite el cambio electrónico y digital de datos casi instantáneo, con los beneficios consecuentes en velocidad y reducción de costos.

El Mejoramiento Continuo: es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Las 9'S buscan generar un ambiente de trabajo que además de ser congruente con la calidad total, brinda al ser humano la oportunidad de ser muy efectivo, ya que abarca el mejoramiento de las condiciones mentales de quien se apega a esta metodología.

La reingeniería: es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio.

Justo a tiempo: es una filosofía empresarial que se concentra en eliminar el despilfarro en todas las actividades internas de la organización y en todas las actividades de intercambio externo

El Benchmarking: es una técnica que permite medir la calidad de los productos y servicios a nivel de clientes internos y externos, sobre todo para comparar a la organización con nuestra competencia, determinando las fortalezas y debilidades.



INTRODUCCIÓN
OBJETIVO
JUSTIFICACIÓN
ALCANCE Y CONTENIDO

CAPÍTULO I PARADIGMA

1.1 La inminencia del cambio: una visión global..... 1
 1.1.1 Argumento de los paradigmas..... 1
 1.1.2 Cinco características de los paradigmas.....2
 1.1.3 La competencia a nivel mundial..... 3
 1.1.4 Riesgos de la falta de acción.....3
 1.2 ¿Cómo afecta el cambio en las instituciones?..... 4
 1.2.1 El panorama nacional.....4
 1.2.2 La exigencia de los cambios radicales.....5
 1.2.3 La tendencia a la especialización.....6
 1.3 Reflejo en la actividad profesional..... 7
 1.3.1 Barreras de la defensa personal.....7
 1.3.2 De la inercia a la acción..... 7
 1.3.3 Las exigencias del medio ambiente competitivo..... 8
 1.3.4 La oportunidad de ser pionero del cambio..... 9
 1.4 Definiciones de paradigma.....9
 1.4.1 Paradigmas, el negocio de descubrir el futuro..... 12
 1.4.2 Esperando el futuro.....12
 1.4.3 La importancia de la anticipación..... 12
 1.4.4 Cuatro preguntas frecuentes de los paradigmas.....15
 1.4.5 ¿Cuándo aparecen los paradigmas?.....15
 1.4.6 ¿Quién cambia el paradigma?.....16
 1.4.7 Cuatro categorías de modificadores de los paradigmas..... 16
 1.4.8 ¿Quiénes son los pioneros de los paradigmas?.....17

CAPÍTULO II ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Definiciones de la Administración por Resultados..... 19
 2.2 Reglas para fijar objetivos..... 20
 2.3 Reglas para la discusión de los objetivos.....22
 2.4 Coordinación interdepartamental o interseccional.....23
 2.5 Planeación Estratégica..... 25
 2.5.1 Proceso de Planeación Estratégica.....25
 2.5.2 Definición de la misión de una empresa..... 25
 2.5.3 Definición de la visión de una empresa.....26



	Pág.
2.5.4 Análisis de las principales amenazas y oportunidades del entorno de una empresa.....	27
2.5.5 Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la dependencia.....	29
2.5.6 Definición de los objetivos estratégicos.....	29
2.5.7 Establecimiento de programas y metas de trabajo.....	31
2.6 Diagrama de Gantt.....	33
2.7 Diagramas de Pert.....	34
2.8 Camino Crítico de un proyecto.....	35

CAPÍTULO III MODELO ESTRATÉGICO

3.1 Modelo Estratégico.....	39
3.2 Consideraciones de la aplicación.....	39
3.2.1 Revisión de los valores.....	40
3.2.2 Valores personales.....	40
3.2.3 Valores organizacionales.....	41
3.2.4 Filosofía de operación.....	41
3.3 Los cinco principios de Marx.....	41
3.4 Cultura.....	42
3.5 Análisis de los socios.....	43
3.6 La formulación de la misión.....	44
3.7 Líneas de negocios.....	46
3.8 Indicadores críticos.....	47
3.9 Estrategias.....	47
3.10 Cultura de una organización.....	47
3.11 Auditoría del desempeño.....	49
3.12 Análisis del competidor.....	50
3.13 Integración de planes de acción.....	52
3.14 Planeación de Contingencias.....	54

CAPÍTULO IV CALIDAD

4.1 Orígenes de la Calidad.....	55
4.2 El Significado de la Calidad.....	57
4.3 Los Pilares de la Calidad.....	58
4.4 El Costo de la Calidad.....	60
4.4.1 La Regla 1-10-100.....	60
4.4.2 Estimar mi costo de la calidad.....	63
4.5 Misión y visión.....	64
4.6 Una cadena para la calidad.....	65
4.7 El trabajo como un proceso.....	65



	Pág.
4.8 Las expectativas de calidad del cliente.....	69
4.9 ¿Quiénes son los responsables de la calidad?.....	69
4.10 Satisfacción del cliente.....	70
4.11 Calidad en el servicio.....	73
4.11.1 ¿Qué es el servicio?.....	73
4.11.2 ¿Quiénes son mis clientes internos?.....	74
4.11.3 El concepto del valor.....	75
4.11.4 ¿Qué desean los clientes?.....	76
4.11.5 Los momentos de la verdad.....	76
4.11.6 El servicio como un valor.....	78

CAPÍTULO V LAS SIETE HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

5.1 Las Siete Herramientas de la Calidad.....	80
5.2 Lluvia de Ideas.....	80
5.3 Diagrama de Flujo.....	81
5.4 Diagrama de Contingencia.....	84
5.5 Diagrama de Ishikawa.....	86
5.6 Diagrama de Pareto.....	87
5.7 Hoja de Chequeo.....	88
5.8 Histograma.....	90

CAPÍTULO VI LOS SIETE ALIADOS DE LA CALIDAD

6.1 Los Siete aliados de la calidad.....	92
6.2 Poka-Yoke.....	92
6.3 Sistemas de información.....	94
6.4 Mejora continua.....	96
6.5 Las 9 eses.....	97
6.5.1 Seiri-Clasificación.....	97
6.5.2 Seiton-Organización.....	97
6.5.3 Seiso-Limpieza.....	97
6.5.4 Seiketsu (Bienestar Personal O Equilibrio).....	98
6.5.5 Shitsuke-Disciplina.....	98
6.5.6 Shikari-Constancia.....	99
6.5.7 Shitsukoku-Compromiso.....	99
6.5.8 Seishoo-Coordinación.....	99
6.5.9 Seido-Estandarización.....	99
6.6 Reingeniería.....	100
6.6.1 Reingeniería de procesos.....	100
6.6.2 Definición de trabajo.....	100
6.6.3 Eficiencia del trabajo.....	100



	Pág.
6.6.4 Proceso de trabajo.....	101
6.6.5 Los procesos de las organizaciones.....	101
6.6.6 Pasos básicos de un proceso.....	102
6.7 Justo a tiempo.....	102
6.7.1 Los siete principios del justo a tiempo.....	104
6.8 Benchmarking.....	105
6.8.1 Beneficios del Benchmarking.....	107
6.8.2 Tipo de Benchmarking.....	107
6.8.3 Benchmarking Interno.....	107
6.8.4 Benchmarking competitivo.....	108
6.8.5 Benchmarking funcional.....	108
6.8.6 Proceso de Benchmarking.....	109
CONCLUSIONES.....	110
GLOSARIO.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	114
CIBERGRAFÍA.....	115



ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figuras

Esquema de dependencias entre tareas.....	Fig. 2-1	33
Ejemplo. Diagrama de Gantt.....	Fig. 2-2	34
Ejemplo .Diagrama de Pert.....	Fig. 2-3	35
Pilares de la calidad.....	Fig. 4-1	58
La regla 1-10-100	Fig. 4-2	60
Ejemplo de costos de la regla 1-10-100.....	Fig. 4-3	62
La matriz de la calidad.....	Fig. 4-4	63
Ejemplo porcentajes de la matriz de la calidad.....	Fig. 4-5	63
Diagrama de flujo simplificado del proceso involucrado en la publicación de un libro.....	Fig. 4-6	66
Resistencia al cambio.....	Fig. 4-7	74
Preguntas frecuentes para conocer al cliente.....	Fig. 4-8	75
Momentos de la verdad.....	Fig. 4-9	76
Símbolos apropiados de un diagrama de flujo.....	Fig. 5-1	82
Diagrama de flujo de un proceso de producción.....	Fig. 5-2	83
Diagrama de flujo de paciente con cadera fracturada.....	Fig. 5-3	84
Diagrama de Contingencia.....	Fig. 5-4	84
Ejemplo. Diagrama de Contingencia.....	Fig. 5-5	85
Diagrama de Ishikawa.....	Fig. 5-6	86
Ejemplo Diagrama de Ishikawa.....	Fig. 5-7	86
Diagrama de Pareto.....	Fig. 5-8	87
Ejemplos diagrama de Pareto.....	Fig. 5-9	88
Ejemplo. Histograma de derechohabientes del ISSSTE.....	Fig. 5-10	90
Ejemplo. Histograma de premio Hidalgo a la calidad.....	Fig. 5-11	91

Tablas

Visión de un hospital.....	tab. 2-1	27
Ejemplo. Análisis del entorno de un hospital civil.....	tab. 2-2	28
Mapa de diagnóstico.....	tab. 2-3	29
Historia de la calidad a través de sus generaciones.....	tab. 4-1	56
Organización gran "C" vs. Organización pequeña "c".....	tab. 4-2	57
Hoja de chequeo.....	tab. 5-1	89
Ejemplo. Hoja de chequeo.....	tab. 5-2	89



CAPÍTULO I PARADIGMA

1.1 La Inminencia del Cambio

Los paradigmas: ¿palabra de moda o realidad actual?

Paradigma, en estricto sentido significa modelo o patrón. Desde hace unos años, la aparición de la palabra paradigma en el vocabulario social, significó el valor de la medición internamente aceptado para la evaluación de aptitudes, actitudes y habilidades para el cambio.

El significado de la palabra paradigma se ha enriquecido desde entonces, para construir todo un género de estudio de las ciencias sociales como la psicología, la sociología, la administración. Paradigma es considerado actualmente como el cambio aceptado por un grupo humano, como la forma adecuada de enfrentar una situación determinada.

De tal manera, existen paradigmas de diferentes alcances o “tamaños”, hay paradigmas pequeños como el paradigma del vestido, o bien el paradigma de la alimentación. Pero también existen paradigmas medios, como el de los estados civiles de las personas. Entre los más determinantes podemos encontrar a los paradigmas sociales, es decir, aquellos caminos aceptados casi a nivel global como la democracia, la igualdad, la libertad de elección.

De acuerdo al investigador Thomas Kuhn, la humanidad se encuentra concentrada dentro de un gran paradigma, que constituye el núcleo duro de nuestra naturaleza, y este se refiere al hecho de que los cambios son periféricos, pero la esencia humana se mantiene. Aquí se crea la paradoja: ante una realidad cambiante, los seres humanos buscamos instintivamente la permanencia estática de lo que nos rodea.

De esta paradoja surgen algunos problemas comunes entre los hombres:

- Negación a los cambios.
- Falta de preparación mental para el momento del cambio.
- Búsqueda infatigable de la estabilidad en todos los sentidos.
- Carencia de planes de contingencia que prevean cambios en el camino.

1.1.1 Argumento de los Paradigmas

- Los nuevos paradigmas crean incertidumbre.
- La incertidumbre genera resistencia al cambio.
- Los nuevos paradigmas surgen en la sociedad, la tecnología, la filosofía, y cualquier otro campo de acción humano.



- Los paradigmas vigentes establecen límites y explican cómo resolver exitosamente problemas dentro de esos límites.
- Los paradigmas actúan como filtros, ya que producen una ceguera inconsciente ante los datos que no concuerdan con nuestros límites. A lo anterior se le denomina como el “efecto paradigma”.
- El efecto paradigma se presentará con mayor fuerza mientras más experiencia y confianza se tenga en la propia actividad.
- El reto se ubica en saber cuándo cambia el paradigma, ya que en ese momento se presenta el retorno a cero.
- Los nuevos paradigmas son revolucionarios y establecen nuevos límites para nuestra actividad.

1.1.2 Cinco Características de los Paradigmas

- Son comunes.
- Son útiles mientras mantienen su vigencia.
- Pueden convertirse en la única manera de resolver las situaciones (Parálisis Paradigmática).
- En muchas ocasiones, las innovaciones vienen de personas foráneas al campo de estudio y no tienen nada que perder.
- Una manera de evitar la parálisis paradigmática es explorar los límites de nuestro paradigma actual y una vez encontrado el camino hacia la innovación se recomienda ser: valientes, arriesgados y tener fe en el nuevo punto.

Actualmente podemos asegurar que el mundo está empezando a perder sus fronteras económicas, el comercio entre los países ha dejado de ser territorial para convertirse en global. Una razón para ello es el inmenso desarrollo que se ha generado en materia de información y telecomunicación.

- La inmediatez es algo que se ve como natural.
- Algunos signos claros de la desaparición de las fronteras comerciales son:
 - Formación de bloques comerciales de carácter multinacional: TLC, Comunidad Económica Europea.
 - Alianzas estratégicas dentro de diversos ambientes comerciales e industriales.
 - Formación de “supercarreteras” de información multinacional.
 - Desarrollo de proyectos específicos de coparticipación multinacional.

Actualmente las fronteras, más que delimitar a los países, son más representativas de una nacionalidad, leyes y territorios geográficos, pero han dejado de ser obstáculo para el desarrollo comercial mundial.



1.1.3 La Competencia a Nivel Mundial.

El gran cambio que se presenta en la realidad mundial, es la competencia descarnada entre los conglomerados comerciales e industriales a nivel global. La realidad irrefutable es que son los individuos en quienes recae la responsabilidad de incrementar la competitividad de las diferentes organizaciones. Esta responsabilidad trae como consecuencia que la competencia no se da sólo entre corporaciones, sino que estas grandes organizaciones tienen también la tendencia a establecer estándares de desempeño entre las personas que trabajan en el ramo. De tal manera, la competencia se establece desde el punto de vista de la calidad y servicio que puede prestar un especialista en cualquier área, directamente contrastado con los estándares internacionales aceptados.

Por ello, el proceso de globalización ha obligado a instituciones gubernamentales, privadas y semiprivadas, a incrementar sus exigencias de desempeño del personal, en un intento de hacer frente a la avalancha competitiva internacional. Los cambios más visibles a nivel individual los podemos ejemplificar como:

- Incremento de la eficiencia en el producto final.
- Incremento en las exigencias del desempeño individual.
- Aumento considerable de las presiones del trabajo.
- Formación de equipos multidisciplinarios de trabajo que funciona de manera cooperativa.
- Clara orientación a la colectividad laboral, partiendo de las habilidades individuales.
- Evaluación del rendimiento basada en estándares internacionales.
- Competencia global por obtener plazas laborales e incremento en la interdependencia grupal.

1.1.4 Riesgos de la Falta de Acción.

Es indudable que siempre existe la posibilidad de quedarse al margen del cambio. Los procesos de asimilación de dichas variaciones, aún a nivel organización, son lentos y dolorosos, pues, implican cambios radicales en la manera de desarrollar su actividad. Sin embargo, la globalización ha coincidido con el surgimiento de la corriente liberal, ahora llamada neoliberalismo, cuyos principios son:

- Nula participación del gobierno en los sectores productivos.
- Libre competencia entre las organizaciones, sin subsidios.
- Sobrevivencia del más apto y desaparición de los considerados no aptos.
- Renglones de actividad totalmente abiertos a la competencia internacional.

Bajo esta perspectiva, el riesgo de no incorporarse a los procesos de cambio globales es tan simple como tajante, la desaparición masiva de organizaciones, pérdida irreparable de fuentes de trabajo y abaratamiento excesivo de la fuerza



laboral, tanto de mano de obra como de trabajo intelectual. Con estas circunstancias, el precio de la inactividad puede ser la generación de un detonador económico y social de la trascendencia en la realidad de un país, o en ambientes específicos de trabajo; además del atraso natural al abandonarse áreas de oportunidad.

Los grandes cambios traen con ellos un incremento significativo en los niveles de ansiedad organizacional. Una manera de disminuir este efecto es pensando que se atraviesa por un periodo transitorio de prueba y de alguna manera, las cosas tomaran su cauce anterior más temprano que tarde. De tal manera, se dedican muchos esfuerzos y tiempo al análisis de situaciones ocurridas, sin tomar en cuenta que esta es una labor más de carácter histórico que de cualquier otro tipo. Aunque resulte doloroso, hay que reconocer a los hechos pasados como consumados e irrevocables, a menos en el corto plazo, por lo que, desperdiciar fuerzas en atarse de alguna manera al pasado es una labor estéril y peligrosa.

Estéril porque la historia es para relatarse, aunque puede permitir cierto análisis de planeación a futuro, su recuerdo no cambia la situación actual. Peligrosa por el hecho de que se pueden estar desperdiciando recursos en la nostalgia de un pasado inexistente, en vez de ocuparlos en la adaptación a la realidad actual. El resultado de este breve análisis es simplemente que el camino es hacia el frente, porque no hay camino de retorno a la vista. Ante los hechos consumados, la opción más recomendable es adaptarse a las nuevas situaciones lo antes posible, con el objetivo específico de mantener la vigencia organizacional.

1.2. ¿Cómo Afecta el Cambio en las Instituciones?

1.2.1 *El Panorama Nacional.*

El proceso de cambio iniciado en nuestro país arrancó del siguiente escenario:

- Estructuras antiguas de producción a nivel general.
- Mantenimiento a modelos económicos, sociales y educativos válidos para otra realidad.
- Proteccionismo gubernamental generalizado.
- Incorporación repentina al ámbito internacional.
- Recesión económica generalizada.
- Necesidad imperiosa de promover un cambio y mejoramiento a pasos acelerados y con un alto costo social.
- Restricciones de tiempo para asimilar cabalmente los cambios repentinos a nivel nacional e internacional.
- Ansiedad generalizada en toda la población.
- Conciencia de que el cambio es inminente, necesario, rápido y determinante del futuro de nuestro país.



- Necesidad de un esfuerzo social conjunto, que permita alcanzar los grados de servicio y calidad exigidos por la situación actual.

1.2.2 La Exigencia de los Cambios Radicales.

El cambio que se ha generado en nuestra realidad ha sido radical en el plano nacional, ya que hace apenas seis años se inicio a nivel macroeconómico, hoy en día, es palpable ya a nivel de organizaciones medias. Las predicciones indican que los efectos a nivel micro económico aparecerán en un plazo no mayor a 18 meses.

Hay que considerar que todo cambio conlleva ansiedad, pero esta se verá incrementada en la medida en que las modificaciones a los paradigmas se realicen en plazos cortos de tiempo. La incertidumbre ha generado a nivel nacional un amplio movimiento de búsqueda de caminos adecuados a la competitividad internacional que permitan la sobrevivencia de la planta productiva. Algunos de estos caminos se han materializado en algunas de las siguientes opciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas nacionales y extranjeras.
- Búsqueda de áreas de oportunidad en base a las ventajas competitivas.
- Reestructuración profunda de las instituciones.
- Clara orientación hacia el mejoramiento de calidad y servicio.
- Reingeniería de proceso llevada hasta sus últimas consecuencias.
- Mayor énfasis en la capacitación y actualización de conocimientos.
- Reducción de las plazas de trabajo.

De alguna manera, muchas organizaciones de diferentes tamaños y niveles de actividad, fallaron en la búsqueda de soluciones y tuvieron que desaparecer del mercado, incrementando así los índices de desempleo y por consecuencia la recesión económica. Resistencia al cambio: es difícil abandonar la zona de confort. La resistencia al cambio aparece de manera natural al sentir que el entorno cambiante amenaza la realidad a la que se está acostumbrado. Esta resistencia al cambio se puede manifestar de alguna de las siguientes maneras:

- Negación.
- Ignorancia premeditada.
- Reafirmación de la convicción.
- Exceso de confianza.
- Minimización de las consecuencias.

Todas estas actitudes son ejemplos de resistencia a abandonar la zona de confort. Entendiendo por zona de confort: estado en el cual la propia percepción nos asegura que se ha llegado al máximo en cualquier actividad. A partir de esta percepción, todo cambio implica por fuerza un proceso de retroalimentación y adaptación a las nuevas circunstancias que romperá de manera definitiva la zona de confort. La realidad nacional nos indica, que a partir de las grandes estructuras económicas, todas las



instituciones nacionales y por supuesto los individuos que la conforman, están abandonando de manera abrupta la zona de confort con los retos y oportunidades que tal situación representa. Un reto específico: reducir los costos del cambio y llevarlo a cabo en poco tiempo. Las instituciones nacionales enfrentan ahora el reto de llevar a cabo los cambios necesarios en poco tiempo y reducir los costos siguientes:

- **Institucionales:** cambios de misión, metas y objetivos.
- **Laborales:** aprender nuevas maneras de realizar su actividad preponderante.
- **Económicos:** los recursos financieros que permitan realizar los cambios con la velocidad adecuada.
- **Organizacionales:** reestructuración de la pirámide organizacional.
- **Personales:** porque la conciencia de los cambios se da en diferente nivel de profundidad y compromiso entre sus integrantes.
- **Actitudinales:** la competencia intrainstitucional, antes tan fomentada, tiende a convertirse en colaboración y complementación estrecha.

Cabe mencionar que dado que el concepto de tiempo es relativo, existe un tiempo institucional que contrasta de manera determinante con el tiempo personal. Por lo que un proceso de cambio rápido para una organización puede abarcar un periodo que va desde los 24 meses hasta 10 años o más dependiendo de su tamaño, lo radical de los cambios y la profundidad de los mismos.

Dicha situación puede generar una sensación de incongruencia entre las personas que la conforman, pues la percepción de los resultados del cambio se dará en diferentes momentos e intensidades, por lo que habrá quién no se percate de ningún cambio en su situación durante un periodo individual prolongado, lo que conducirá al escepticismo del cambio. La realidad es que aunque la transformación nos sea imperceptible, en algún momento se dará.

1.2.3 La Tendencia a la Especialización.

Los procesos de orientación hacia la calidad total, de alguna manera esta obligando a que las instituciones se desarrollen de manera vertical en cuanto a su actividad preponderante. Durante la vigencia del paradigma de las ventajas competitivas, las actividades institucionales tuvieron una clara orientación a la expansión de áreas de actividad, de tal manera que una sola institución podía estar involucrada en cuantas ramas de producción y servicio, siempre y cuando se tuviera recursos para hacerlo, o bien ofrecer un amplio espectro de actividades relacionadas a su actividad preponderante.

De alguna manera, la intención era tener el mayor número de puntos de apoyo que permitieran su competencia y mantenimiento en los renglones productivos manejando esquemas de compensación entre sus ramas. Es decir, si un área de



actividad sufría un desplome importante, probablemente otra repuntaría, compensando así las pérdidas de la primera. Otra situación común, es encontrar organizaciones capaces de cubrir cada paso de su rama de producción. En ocasiones, la multiplicidad de actividades daba como resultado que su nivel de desempeño fuera considerado como regular en promedio y analizado individualmente, si tuviera procesos bien identificados de alta efectividad y otros de producción deficiente.

Con la difusión y aceptación de la filosofía de la calidad total, el tema de la ventaja comparativa tomó importancia, de tal manera que la concentración de las instituciones ha empezado a cambiar para enfocarse en aquellas áreas llamadas de oportunidad, en las que por su experiencia, intereses y habilidades institucionales, pueden ofrecer un producto o servicio de calidad, tal que el resto de las actividades pueden ser dejadas a un lado, en áreas del mejoramiento continuo de aquella actividad escogida como la punta de lanza del nuevo negocio.

1.3 Reflejo en la Actividad Profesional.

1.3.1 Barreras de Defensa Personal.

Ante los procesos de cambio institucionales, la gran determinante es el factor humano. El éxito o fracaso llegado, dependerá en un alto porcentaje de la disposición, involucramiento y aceptación de los individuos que conforman a la organización. Es entendible que ante un entorno cambiante, las personas se sientan amenazadas, por lo que surgen algunas de estas barreras de defensa personal:

- Exceso de confianza en sentirse insustituible.
- Bloqueos conscientes o inconscientes ante todo lo que amenace la zona de confort personal.
- Sentimiento de ser manipulado por la situación.
- Negación ante los síntomas del cambio.
- Auto percepción de estar descalificado para aceptar el cambio.
- Evasión de la responsabilidad personal y exceso de confianza en la propia experiencia.

Todos estos bloqueos, al paso del tiempo, demuestran su falta de aplicabilidad y el tiempo utilizado en desarrollarlos, puede ser determinante de la permanencia personal en el ambiente laboral.

1.3.2 De la Inercia a la Acción.

Durante el proceso de acoplamiento a una institución, los planes iniciales personales van sufriendo modificaciones dependiendo de cómo se asimile el ambiente y clima



organizacional. Con el paso del tiempo, se va reforzando el paradigma personal, cada puesto puede ser desglosado en un gran número de actividades, pronto se descubren aquellas que sí cubren de manera adecuada, permiten la permanencia en la institución. Esta inercia es básica en el establecimiento de la zona de confort personal, ya que la experiencia de una rutina diaria, aun sí presenta ciertas variables, conlleva un comportamiento automático, así como a la automatización de las actividades personales. Son momentos en los que se pierde la creatividad laboral, que en algún momento, debió ser la parte integral de las actividades personales, probablemente se utiliza ahora en otras áreas de acción.

Formar parte de la inercia del cambio puede resultar una actitud poco atractiva para la persona, ya que en un momento determinado se le puede considerar más como un obstáculo del proceso que como un colaborador más. La oportunidad de los procesos de reorganización es que puede pasar con relativa facilidad de la inercia a la acción.

Una forma de iniciar la acción es crear un plan personal, que dé respuesta a las preguntas:

- ¿Qué?
- ¿Cómo?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?
- ¿Por qué?
- ¿Con quién?

1.3.3 Las Exigencias del Medio Ambiente Competitivo.

Al ampliarse el horizonte de las actividades de manera global, es de suponerse que los parámetros de evaluación de las actividades personales se estandarizarán en los niveles internacionales.

El ambiente competitivo no se refiere ahora únicamente al de la institución donde se labora, sino a un gremio de carácter multinacional. La visión parcial de nuestro campo de competencia es obsoleta, pues dada la internacionalización de las oportunidades laborales, la competencia puede aparecer en el otro lado del mundo, y será tan amenazante o más que aquella que surge en nuestro propio entorno.

La realidad es que es muy probable que se haga necesario un proceso de reeducación, en el cual lo primero que hay que ubicar es la manera en que ha cambiado la situación laboral y hacia dónde debe dirigirse el paradigma personal de la propia actividad profesional. Esta reeducación, aunque se haga en un mediano plazo, debe iniciarse lo antes posible ya que implica la búsqueda de nuevos caminos hacia la superación profesional y la adaptación a un entorno dinámico y cambiante.



1.3.4 La Oportunidad de Ser Pionero del Cambio.

“ Si buscas resultados diferentes, no sigas haciendo lo mismo ”.
Albert Einstein

Aunque las líneas del cambio han sido trazadas, la gran oportunidad aparece al reconocer que el proceso está iniciando, por lo que cabe hacer sugerencias, modificaciones y rectificaciones en el rumbo elegido. Probablemente algunas de las características que conforma a un pionero son:

- Apertura a nuevas opciones.
- Creatividad en la solución de problemas.
- Intuición para descubrir áreas de oportunidad.
- Percepción del conjunto.
- Inclínación a la cooperación grupal.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Alto grado de crítica constructiva.
- Positivo y persuasivo.
- Disponibilidad de servicio.
- Proactivo y no reactivo.
- Ejerce su voluntad personal.
- Busca el enriquecimiento del propio puesto.
- Adquiere la responsabilidad del cambio personal.

1.4 Definiciones de Paradigma

Paradigma proviene del griego paradigma, que significa modelo, patrón.

Es un proceso, un procedimiento (no definido necesariamente en forma de pasos secuenciales), que puede utilizarse en forma repetida para abordar un tipo específico de problema.
John P. Van Gich.

- Un paradigma está constituido por los supuestos teóricos generales, las leyes y las técnicas para su aplicación que adoptan los miembros de una determinada comunidad científica.



- Aspecto o situación que se toma como patrón, ejemplo o modelo en forma esquemática.
- Modelo fundamental desde el cual se piensa o se realizan hechos y teorías predominantes. En nuestros días se hace necesario retomar nuevos paradigmas.
- Un conjunto compartido de suposiciones. El paradigma es la manera cómo percibimos el mundo. El paradigma nos explica el mundo y nos ayuda a predecir su comportamiento”.
- Cuando estamos en medio de un paradigma es difícil imaginar cualquier otro paradigma.
- Un paradigma es un armazón del pensamiento, un esquema para comprender y explicar ciertos aspectos de la realidad.

Un paradigma es un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace dos cosas:

1. Establece o define límites,
2. Indica cómo comportarse dentro de los límites para tener éxito.

En la mayor parte de las situaciones el éxito puede medirse fácilmente por su habilidad para resolver problemas, problemas que fluctúan de triviales a graves. ¿El juego de tenis es un paradigma? ¿Tiene límites el juego de tenis? ¿Cuál es el problema en el tenis?, el problema es la bola que pasa por encima de la red y usted debe resolverlo siguiendo las reglas del juego. Su éxito en la solución se convierte en el problema de su adversario. El tenis es un paradigma. Todos los deportes son paradigmas. Su belleza radica en los límites que están definidos con claridad, y los requisitos para ganar y resolver los problemas son específicos.

Hay paradigmas importantes como su campo de experiencia. ¿Qué le sugiere la palabra “campo”? Límites. ¿Cómo se siente cuando se encuentra fuera de su campo? Incompetente, ¿verdad? ¿Incompetente para hacer qué? Resolver problemas. ¿Por qué acude la gente a usted? Para que le ayude a solucionar los problemas en su campo. Suena como un paradigma ¿no es así?

Diversas palabras que representan subgrupos del concepto de paradigma:

- Teoría.
- Modelo.
- Metodología.
- Principios.
- Estándares.
- Protocolo.
- Rutinas.
- Suposiciones.



- Convenciones.
- Patrones.
- Hábitos.
- Sentido común.
- Estado mental.
- Valores.
- Marcos de referencia.
- Tradiciones.
- Costumbres.
- Prejuicios.
- Ideología.
- Rituales.
- Doctrina.
- Dogma.

Las culturas, las visiones mundiales, las organizaciones y los negocios son bosques de paradigmas. En nuestra vida cultural existen incluso más paradigmas: la manera como educamos a nuestros hijos; cómo tratamos el sexo; el cómo definimos la honestidad; los alimentos que ingerimos; la música que escuchamos. Cuando alguien en su organización comienza a enredarse con su paradigma y dice: “No se preocupe, no tiene nada que ver con usted”, comience a preocuparse. Nunca se trata solamente de un paradigma que ha cambiado.

En cierto sentido, un paradigma indica la existencia de un juego, en qué consiste y cómo jugar con éxito. La idea del juego es una metáfora muy apropiada para los paradigmas puesto que refleja la necesidad de límites y de instrucciones sobre cómo actuar correctamente. Un paradigma indica cómo jugar de acuerdo con las reglas establecidas.

Un cambio paradigmático es, un cambio hacia un nuevo juego, un nuevo conjunto de reglas. Teníamos conjuntos de regla que sabíamos bien y luego alguien las cambió, conocíamos los antiguos límites, y tuvimos que aprender los nuevos, todos estos cambios trastornados radicalmente nuestro mundo. Si desea mejorar su habilidad para anticipar el futuro, no espere que las tendencias se desarrollen. En su lugar, opte por buscar las personas que están enredándose con las reglas, porque esa es la primera señal de cambio importante.

Gran parte de la confusión que tenemos respecto al futuro se debe a cambios en los paradigmas, estos cambios de los paradigmas son especialmente importantes para todos nosotros puesto que, ya sea en los negocios, en la educación, en la política o en nuestras vidas, un cambio de paradigma, por definición, altera las reglas básicas establecidas.



1.4.1 Paradigmas, El Negocio de Descubrir el Futuro.

Tres claves para el futuro de toda organización que desee participar plenamente en el siglo XXI: la excelencia, innovación y anticipación. El manejo de la calidad total, es el fundamento del siglo XXI. Sus componentes son el Control Estadístico del Proceso, Mejoramiento Continuo, Benchmarking, búsqueda constante de lo mejor, habilidad para conocer la forma correcta de hacer las cosas la primera vez. La innovación es la manera que nos ayuda a obtener ventaja competitiva. La innovación acoplada a la calidad es una combinación poderosa. La anticipación le proporciona la información que le permite estar en el lugar correcto con su excelente e innovador producto o servicio. La cual le permite predecir las necesidades de sus clientes, innovar los productos o los servicios requeridos para satisfacerlos y producirlos en forma de calidad.

1.4.2 Esperando el Futuro

La mayoría de las personas piensan en el futuro sólo como una situación que siempre está amenazando su seguridad, rompiendo promesas, cambiando las reglas, ocasionando toda clase de problemas, sin embargo en el futuro se encuentran nuestras mayores posibilidades. Nosotros no podemos cambiar el pasado, si somos inteligentes, podemos aprender de él.

Las cosas suceden solamente en un periodo determinado: el presente, pero el “espacio” de tiempo en el presente es demasiado pequeño para permitir mucho más. Es en lo que está por suceder (futuro), solamente ahí es donde tenemos el tiempo necesario para prepararnos hacia el presente.

Si podemos aprender a anticipar mejor el futuro, no necesitamos temerle. En realidad, podemos darle la bienvenida, abrazarlo, prepararnos para su llegada, porque una mayor parte de él será extensión directa de nuestros propios esfuerzos. Comprender los principios del paradigma le hará capaz de abrir puertas de acceso a su futuro.

1.4.3 La Importancia de la Anticipación

“Usted puede y debe dar forma a su propio futuro. Porque si no lo hace, seguramente alguien mas lo hará”

Fue el caos social, político y la confusión resultante en la década de los años setenta los que condujeron este campo de estudio de su encierro institucional a la visibilidad pública. El estudio del futuro es una parte de nuestro panorama conceptual porque nosotros, como miembros de una sociedad global, hemos llegado a valorar las habilidades de la anticipación.



El campo del estudio del futuro puede dividirse en dos áreas generales: la futurología de contenidos y la futurología de procesos. Un futurólogo de contenidos es una persona que se especializa en un área de información sobre el futuro. Ya sea sobre la robótica o telecomunicaciones, uso de la energía o del agua, diseño de abrigo o nutrición, los futurólogos de contenidos especulan sobre los qué del futuro. La futurología de procesos se refiere a cómo pensar respecto a los qué.

Las personas tienen cantidades de contenido importantes sobre los posibles futuros pero desconocen cómo conseguir que dicha información resulte útil. Los futurólogos de procesos le enseñan cómo manipular tal información. Durante los últimos veinte años, toda la sociedad occidental ha vivido tiempos excepcionalmente agitados. Vivimos una época en que las reglas fundamentales, las formas básicas como se hacen las cosas, han sido dramáticamente alteradas. Es decir, lo que era correcto y apropiado a comienzos de la década de los 60's, ahora en el 2000, en muchos casos es erróneo e inconveniente.

Cambios fundamentales en la tecnología y la sociedad:

- La desregulación de la banca, las aerolíneas, las telecomunicaciones y el transporte pasado.
- La pérdida de la posición de liderazgo de E.U. como el primer fabricante del mundo (electrónica, autos).
- La casi total desaparición del poder de los sindicatos.
- El lenguaje de fuerte contenido sexual en la programación habitual de radio y televisión.
- La unión libre como sustituto aceptable para el matrimonio.
- Una nueva apreciación de “lo pequeño es hermoso” y el rechazo a “lo grande siempre es mejor”.
- El uso generalizado de las comunicaciones por satélite.
- La gran cantidad de datos de intercambio a escala mundial por medio de las computadoras.
- La fibra óptica.
- La nueva importancia del papel de la mujer en los negocios y en la política.
- La gran cantidad de personas que realizan diariamente ejercicios aeróbicos.
- Japón como fabricante de productos de la más alta calidad.
- Los teléfonos celulares y el fax.
- El yogur “helado”.
- La gran cantidad de personas que sigue voluntariamente una dieta sana.
- La música rap.
- El sexo seguro.
- El auge del uso de las computadoras personales en hogares y oficinas.
- El colapso de las industrias de ahorro y crédito.
- La creciente necesidad de la televisión por cable.



Hay muchos ejemplos más, pero el asunto es el siguiente: en los últimos treinta años se han producido cambios excepcionales en términos de alteración de las viejas reglas y regulaciones de nuestras vidas.

¿Qué sucedería si usted hubiera podido anticipar alguno de estos cambios? ¿Qué habría sucedido si usted hubiera conocido con certeza uno solo de estos grandes cambios? ¿Qué hubiera podido hacer con esa información?

Estas clases de cambios en las reglas crean nuevas tendencias o alteran dramáticamente las ya existentes y eso los hace muy especiales. Los cambios no sólo generan nuevas tendencias, sino que además desencadenan cascadas de innovaciones.

La anticipación es la habilidad de prever, de observar anticipadamente. Una de las habilidades gerenciales más importantes durante los tiempos de gran agitación es la anticipación. Casi todos aquellos que tienen éxito en gerencia tienen grandes habilidades para resolver problemas predominantemente en el modo reactivo, o sea cuando se presenta un problema real lo resuelven.

Todos nosotros, debemos abandonar el viejo estilo de resolver los problemas reales después de que han ocurrido y adoptar el nuevo estilo consistente en anticipar los problemas potenciales antes de que sucedan, además evitar que estos ocurran. En tiempos de agitación la habilidad para anticipar aumenta notablemente sus posibilidades de éxito.

Para anticipar es necesario comprender que:

- La buena anticipación es el resultado de una buena exploración estratégica.
- La exploración estratégica consta de cinco componentes:

1. **Comprensión de las influencias.** La capacidad de comprender todo aquello que influya sus percepciones cuando se disponga a emprender sus exploraciones.
2. **Pensamiento divergente.** El ingenio necesario para descubrir más de una respuesta correcta.
3. **Pensamiento convergente.** Las habilidades del pensamiento que permiten la integración localizada de los datos y el establecimiento de prioridades en las elecciones.
4. **Proyección.** La capacidad para configurar los caminos que le muestren cómo llegar del presente al futuro.
5. **Imaginación.** La habilidad para representar con palabras, dibujos o modelos lo que ha encontrado en sus exploraciones sobre el futuro.



El explorador estratégico completo puede hacer todas estas cosas.

1.4.4 Cuatro Preguntas Acerca de los Paradigmas:

¿Cuándo aparecen los nuevos paradigmas?

Esta pregunta hace referencia al tiempo. Si podemos saber cuándo van a presentarse las nuevas reglas, entonces podremos anticipar nuestro futuro con mayor exactitud. El tiempo puede no serlo todo, pero es un magnífico punto de partida.

¿Qué clase de persona es un modificador de paradigmas?

Es aquella persona que cambian las reglas.

¿Quiénes son los seguidores iniciales de los modificadores de paradigmas y por qué los siguen?

Se denominan a estas personas los pioneros de los paradigmas. Sin ellas, los cambios paradigmáticos tardarían mucho más. Los pioneros de los paradigmas aportan la cantidad crítica de poder cerebral, esfuerzo y recursos claves necesarios para llevar las nuevas reglas a la realidad.

¿De qué manera un cambio paradigmático afecta a aquellos que lo sobrellevan?

Es esencial responder esta última pregunta si deseamos comprender por qué hay tanta resistencia a los nuevos paradigmas. Además, explica la gran brecha existente entre los practicantes de los antiguos y los nuevos programas. Después de contestar estas cuatro preguntas, habremos identificado los principios de los paradigmas.

1.4.5 ¿Cuándo Aparecen los Nuevos Paradigmas?

Cuanto más poderos sea el nuevo paradigma, mayor el número de problemas podrá resolver en el transcurso del tiempo.

¿Qué sucede con los problemas que no resolvemos? Los hacemos a un lado, los colocamos en un cajón, por decirlo de alguna manera, y nos prometemos atenderlos tarde o temprano. En la ciencia existen dos buenas razones por las cuales estos problemas no se resuelven de inmediato:

Primera razón. Carecemos parcialmente de la tecnología o de los implementos que nos permitirían resolver el problema.



Segunda razón. Aún no somos lo suficientemente listos. A veces usted enfrenta un problema que le resulta demasiado complejo. No se trata de falta de implementos, es su inhabilidad para utilizar el paradigma en forma extraordinaria.

Más temprano que tarde, cada paradigma comienza a desarrollar un grupo muy especial de problemas que todas las personas en ese campo desean resolver pero ninguna tiene idea de cómo hacerlo. En el proceso de encontrar la solución a nuevos problemas, cada paradigma descubrirá problemas que no pueden resolver, estos problemas insolutos proporcionan el elemento catalizador requerido para provocar el cambio paradigmático. Quienes practican con éxito el paradigma prevaleciente continúan utilizando su modelo tiempo después, cuando ya debieran comenzar a explorar uno nuevo. Las personas invierten con mayor facilidad su dinero en una idea que da resultado, que en una idea que puede ser mejor pero que aún no ha sido confirmada.

1.4.6 ¿Quién Cambia El Paradigma?

El nuevo paradigma tiene pocas probabilidades de aparecer cuando el paradigma prevaleciente aún se desempeña de manera admirable.

¿Quién cambia el paradigma? Un intruso. Alguien que realmente no comprende el paradigma prevaleciente en todas sus sutilezas.

Siendo intrusos, ¿cuál es su credibilidad? Ninguna.

¿Quiénes se creen ellos que son? Para ponerlos en su lugar contamos con una cantidad de frases que podemos utilizar cuando se presentan con su nueva gran idea. Estas son algunas de ellas:

- “Eso es imposible”
- “Aquí no hacemos las cosas de ese modo”
- “Se trata de un cambio demasiado radical para nosotros”
- “Ya lo intentamos y no dio resultado”
- “Ojalá fuera tan fácil”
- “Hacerlo de ese modo va contra nuestra política”
- “Cuando lleves aquí un poco más de tiempo, comprenderás”
- “¿Quién le dio permiso para cambiar las reglas?”
- “Seamos realistas, ¿está bien?”
- “¡Cómo se atreve a sugerir que lo que estamos haciendo está mal!”
- “¡Si usted llevara aquí todo el tiempo que yo llevo, comprendería que lo que sugiere es completamente absurdo!”

1.4.7 Cuatro Categorías de Modificadores de los Paradigmas

Categoría I. Una persona joven que recién se inicia en la práctica. Esta persona ha estudiado el paradigma pero nunca lo ha practicado. Las habilidades adquiridas mediante la práctica casi siempre son las mejores formas de aplicar el paradigma.



Categoría 2. Una persona mayor que cambia de campo. (¡Esta es una buena noticia para todos los mayores de cuarenta!). Ser un modificador de los paradigmas no está en función de la edad.

W. Edwards Deming, el experto del movimiento de la Calidad Total, es otro ejemplo de un intruso, un estadista que ha generado un impacto grandioso en el campo de la fabricación.

Las ventajas que estas dos categorías de personas tienen en común. En primer lugar, ambas comparten la ingenuidad operacional sobre los campos en los que acaban de ingresar. En segundo lugar, desconocen lo que no puede hacerse. ¿Por qué constituye esto una ventaja? Muy simple: si usted desconoce que no puede lograr algo, ocasionalmente lo logra.

Categoría 3. El disidente. Esta es una persona perteneciente al propio grupo pero que es un intruso, un practicante del paradigma prevaleciente que observa los problemas que se encuentran en el cajón, comprende que el paradigma actual no dará resultados positivos, y toma la iniciativa para cambiar los paradigmas. La ventaja de estas personas radica en que están enteradas del paradigma pero no se encuentran atrapadas por él. Toda la organización necesita estas personas que rompen las reglas en coyunturas cruciales. Muy pocas cuentan con ellas o, si las tienen, pocas saben cómo utilizarlas.

Categoría 4. El neófito. Un neófito es una persona que se ha topado con uno de los problemas especiales del cajón del paradigma. Los neófitos no saben que se trata de un problema especial, sólo saben que se trata de su problema. Todo lo que ellos saben es que este problema particular se encuentra en su camino y su vida realmente no puede continuar de manera adecuada hasta que los hayan resuelto. Ahí están las cuatro categorías de modificadores de paradigmas. Tres clases de intrusos, extraños que provienen de la propia empresa, un verdadero intruso, extraño de afuera. Todos valiosos, difíciles de encontrar, cuando ellos se presentan, a menudo los tratamos mal, intentamos hacer que se parezcan al resto de nosotros y luego los desacreditamos cuando no lo son, sin embargo, estas personas nos ofrecen una maravillosa oportunidad, porque sabemos con exactitud quiénes son, solo debemos escuchar.

1.4.8 ¿Quiénes son los Pioneros de los Paradigmas?

Los pioneros de los paradigmas son los primeros en seguir el áspero camino que los modificadores de los paradigmas han descubierto. Los pioneros asumen el riesgo, llegan anticipadamente, y hacen que el nuevo territorio sea seguro. Sin los pioneros de los paradigmas, los cambios paradigmáticos pueden tambalear porque ellos aportan elementos, como cerebro, fuerza muscular, tiempo, esfuerzo y capital indispensables para crear la masa crítica que conducirá al nuevo paradigma.



Parte del esfuerzo de la Calidad Total es el Mejoramiento Continuo, o Kaizen, como lo denominan los japoneses. El Kaizen se refiere a la habilidad para conseguir diariamente mejoramientos muy pequeños en procesos y productos. Se espera que a diario usted encuentre alguna manera para mejorar la décima parte del 1% de perfeccionamiento en lo que usted hace o produce.

Ser un pionero de paradigmas y practicar el perfeccionamiento continuo lleva a no permitir nunca una pausa a los descubridores. Existe una importante compensación en ser el pionero de un paradigma: ser el primero en llegar representa un gran riesgo pero trae consigo una gran ventaja potencial. Esa es la compensación del pionero del paradigma.



CAPÍTULO II ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Definiciones de la Administración por Resultados

Las principales definiciones de la **Administración por Objetivos (APO) o Administración por Resultados**, y los puntos fundamentales de la misma, demostrarán que no se trata de un sistema de administración totalmente desconocido, sino el mismo que siempre ha existido, con enfoques especiales, con mayor énfasis en determinadas partes del proceso administrativo, siguiendo cada paso del proceso administrativo con un enfoque en que el objetivo y sus requisitos señalan, de manera que todo vaya bien orientado y dirigido a la obtención de esos resultados.

Podemos definir la Administración por Objetivos como:

“El proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa”.

Ernest C. Miller

“Es un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos, siempre que se pueda”.

Koontz y O'Donnell

“Es un proceso por el cual, el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan, y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos”.

George S. Odiorne

“Es un método de administración que enfatiza las metas que deben alcanzarse, para su óptima realización, exige objetivos específicos que deben establecerse dentro de cada puesto”.

Alcoa

“Es un enfoque para la planeación y evaluación administrativas en el que se establecen por cada jefe, metas específicas para un año u otro periodo de tiempo sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados de totales de la empresa puedan realizarse.

Dale D. McConkey



2.2 Reglas para Fijar Objetivos

1. **Los objetivos deben fijarse por escrito.** Cuando se establecen en forma verbal, esto conduce a dos defectos, ambos de suma gravedad. El primero consiste en que, la facilidad misma de expresarlos oralmente, nos dificulta su precisión; la fijación escrita nos exige revisar si dicha fijación ha sido la adecuada, y así poder hacer las correcciones, complementos adiciones o cambios de orden de los elementos.

En segundo lugar, los objetivos fijados en forma oral, pueden ser entendidos – y de hecho casi siempre lo son – en forma diversa por las distintas personas que han de concurrir a su logro. La fijación de los objetivos en el sistema de Administración por Resultados debe de hacerse, por consiguiente siempre en forma escrita.

2. **Deben fijarse los objetivos en forma separada.** Ello implica que, salvo casos excepcionales, cada frase solamente contenga uno. La gramática y la lógica señalan que, cuando existen diversos juicios o afirmaciones en una misma frase, es fácil que tomemos como una sola afirmación lo que en realidad constituye diversas. Por tal motivo, debemos cuidar que cada objetivo sólo contenga una de las cosas que queremos realizar, y que las demás queden establecidas por separado.
3. **Siempre debe fijarse la fecha en que los objetivos se deberán lograr.** Puesto que la Administración por Resultados, como ya señalamos anteriormente, se realiza por años, o por semestres, es lógico que la mayor parte de los objetivos tengan fijada como fecha para su consecución el fin de año o del semestre. Sin embargo, pueden darse dentro del plan general, otros objetivos que deban realizarse para una fecha particular anterior. Por otra parte además de la fecha de la terminación del periodo, debemos fijar las fechas de revisiones parciales, en las que se supone que, aunque sea de una manera incompleta, debe estar terminada alguna realización.
4. **Los objetivos deben ser específicos, claros y precisos.** Para todos los que van a participar en su realización; indiscutiblemente, si los objetivos están concebidos y expresados sin precisión, o en términos que no están al alcance de quienes habrán de lograrlos, jamás podrán alcanzarlos, ni siquiera dirigirse a ellos. Los términos técnicos que sean bien conocidos por aquellos que han de aplicarlos, no quitan por supuesto esa claridad.
5. **Deben ser pocos en número.** Sobre todo en los primeros períodos de aplicación de la Administración por Resultados. Ya hemos señalado antes, que poner todo bajo el sistema, en vez de favorecer su control, lo debilita. Uno de los beneficios de la Administración por Resultados, radica precisamente en que concentra la atención y la habilidad de los jefes en campos particulares, que se supone se han



escogido de acuerdo con las reglas del factor estratégico, otra serie de actividades rutinarias, muy importantes ciertamente, pero que no constituyen lo fundamental para la empresa en ese momento.

6. **Deben ser objetivos posibles de obtener.** Al mismo tiempo estimulantes para el jefe. Cuando un objetivo se halla por encima de las posibilidades reales de una empresa, se abandona fácilmente, por la desilusión de ver que es imposible alcanzarlo. Cuando por el contrario, el objetivo no aplica ningún mejoramiento.
7. **Debe revisarse si los objetivos fijados van de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de una empresa.** Cuando esto no ocurra así, habrá de pensar si deben cambiarse esas políticas y normas. Puede tratarse de políticas o normas fijadas por una empresa, o bien de las que establecen los contratos colectivos, la Ley Federal del Trabajo, las Leyes Mercantiles, u otro ordenamiento legal o contractual.
8. **Debe revisarse si los jefes encargados de alcanzar los objetivos.** Cuentan operativa o técnica. Cuando esto no ocurra así, habrá que aumentárselas, porque, de lo contrario no podrán tomar ninguna decisión efectiva.
9. **Los objetivos fijados.** Deben dejar siempre un grado, más o menos amplio de decisión, a los jefes inferiores. Ya hemos establecido que la Administración por Resultados tiene como una de sus características la de aumentar la delegación. Señalamos que, de suyo, el “como” deben ser alcanzados, dentro de las políticas y reglas de la empresa, no al jefe superior, sino al mismo jefe que ha de lograrlos. Solo así pueden alcanzar su máxima efectividad.
10. **Antes de establecer los objetivos.** Conviene analizar en qué forma concreta van a contribuir el progreso de la empresa, y cómo a veces se discuten actividades cuyo valor final es muy discutible, solo “porque así se ha venido haciendo siempre. Sin embargo, debemos hacer notar, que muchas veces el “como” se refiere a aspectos tan amplios e importantes que prácticamente, coinciden con el resultado mismo. Así, pueden referirse a lo que ha de lograrse con la compra de una nueva maquinaria, o lo que ha de alcanzarse aumentando los sueldos, caso en los que habrá que acordar previamente los cambios que puedan y deban hacerse, porque salen muchas veces de la autoridad del jefe encargado de alcanzarlos.

Pero exceptuando estos casos al señalar si el objetivo ha de alcanzarse a través de un cambio de lugar en la maquinaria, o de un cambio de sistemas, conviene que sea el propio jefe el que lo establezca, en el último de los casos, sujetándolo a la revisión y aprobación del jefe superior inmediato. Dependiendo esto del grado de centralización o descentralización existente en la empresa, es mucho más conveniente dejar las cosas a detalle al jefe inmediato que ha de cuidar del logro de los objetivos, o que los ha fijado, pues sólo se obtienen los beneficios



máximos de la delegación y de la Administración por Resultados. Cuando no se hace ninguna delegación, surgen problemas tales como la falta de interés del jefe inferior, la constante interrupción del sistema mientras éste pregunta qué debe hacer, y la nulificación práctica del principio de participación, ya que los jefes sienten que siguen atados a disposiciones de los superiores, aun en cosas de detalle.

2.3 Reglas para la Discusión de los Objetivos

1. **Debemos dejar tiempo suficiente, para que cada jefe inferior piense detenidamente los objetivos.** Nada hay más erróneo que usar como medio de presión un tiempo imposible para fijar los objetivos, para tratar de “sacar” lo que nosotros queremos, por parte del jefe inferior: mientras el no pueda administrarlo y presentarlo como suyo, no se obtendrán los beneficios de la Administración por Objetivos.
2. **Debemos aplicar las reglas que suelen darse para el “diálogo”.** Partir de una sola base común. Cuando no se tienen puntos fundamentales de acuerdo, es difícil ajustar los de discrepancia. De hecho en una empresa siempre tendrán que existir estos puntos fundamentales de coincidencia.
3. **Debemos ir con el ánimo dispuesto no sólo a oír a la otra parte, sino a aceptar aquellos puntos de vista que nos demuestren son útiles.** Si tratamos de usar el diálogo, sólo como una especie de pretexto para imponer nuestras ideas y nuestra voluntad, o bien pretendemos hablar sólo nosotros, e impedir que los inferiores hablen, es quizá mejor no fingir un sistema de Administración por Resultados que no habrá de ser tal, sino el tradicional sistema de imposición, en este caso; con una circunstancia peor, que aparezcan que los resultados fueron admitidos previamente por los subordinados, cuando esto no fue así.
4. **Debemos “enfaticar lo común, y suavizar lo diverso”.** Con frecuencia comenzamos nuestro diálogo diciendo, por ejemplo: “no estoy de acuerdo con las ideas de usted”; “es inaceptable lo que usted propone”, cuando en realidad, no estamos de acuerdo con una de las partes que se ha señalado. Quizá estemos de acuerdo con el jefe inferior en que la producción pueda aumentarse en un 15%; pero nosotros queremos que aumente en un 20%; en realidad estamos de acuerdo en 15%, y solo discrepamos en 5%. El hecho de comenzar destacando los puntos en los que ya coincidimos, anima y facilita a que discutamos aquellos otros en los que vamos a discrepar, pero señalando, inclusive que, si lo observamos con cuidado, es fácil llegar a una conclusión plenamente común.
5. **Debemos usar siempre como instrumento básico el diálogo.** Esto no sirve para dar y pedir razones, precisiones o consecuencias objetivas. Por qué piensa el inferior en que no se podrá; cómo demostramos nosotros que sí se puede; qué



consecuencias indeseables podrían presentarse en caso de perseguir el objetivo en discusión y cómo podrían eliminarse.

- 6. Debemos procura que se fije la parte que corresponderá, tanto al jefe superior, como al subordinado, o bien a los diversos departamentos o secciones.** Con la finalidad de que los objetivos sean comunes. Cuando esto no se hace así, los resultados que obtenga una de las partes, fácilmente estorbarán, o al menos, no apoyarán, los que traten de obtener las otras.

2.4 Coordinación Interdepartamental o Interseccional

Hemos señalado que después de cada jefe inferior se ha puesto de acuerdo con su inmediato superior en los resultados que han de alcanzarse, es necesario que éstos se discutan en comité con los otros jefes de ese mismo nivel, que dependen por consiguiente, del mismo centro de autoridad. Podría parecer que, estando de acuerdo con el jefe superior, se presupone que éste será el encargado de llevar a cabo la coordinación. Mas esto constituye un error fundamental: la coordinación más efectiva no es impuesta en forma vertical, sino la que espontáneamente se realiza en sentido horizontal.

La primera es indispensable; pero se esfuerza, y a veces se complementa en forma en forma insustituible, con el otro tipo de coordinación. Puede que el jefe no hubiera notado el choque de dos objetivos; las lagunas que van a quedar; las repeticiones innecesarias, en tanto que, el señalara cada jefe lo que a él le corresponde, indiscutiblemente habrán, de surgir problemas, y éstos serán revisados anticipadamente. Lo anterior implica una serie de pasos, que resumimos en los siguientes fundamentos:

Intercambio de objetivos. Es necesario que cada departamento, sección o grupo que ha establecido sus resultados, los dé a conocer por escrito a los demás, para que los puedan analizar con todo detenimiento.

- Deben analizarse primero los objetivos fijados a los departamentos de línea, puesto que los departamentos staff deben fijar sus objetivos con base en los de la línea, ya que trabajan para el asesoramiento y servicio de aquellas unidades lineales.
- Deben fijarse aquellas fechas en que un objetivo logrado por un departamento, debe servir de base para iniciar la realización de algo en otro. Si el departamento de personal programa iniciar un curso de preparación de jefes en una fecha anterior a la que el departamento de línea ha fijado para la promoción de esos jefes, habrá que arreglar previamente esta situación.



- Deben preverse, en lo posible, las desviaciones más fáciles de ocurrir, y la acción correctiva que debe aplicarse, y la acción correctiva que debe aplicarse. Si, por ejemplo, se ha fijado que para lograr un aumento de ventas del 20%, se espera en el primer mes tener el de 5%, debe preverse si, en caso de no lograrse éste debe realizarse un nuevo adiestramiento, o bien conviene aumentar la publicidad o hacer promociones especiales.
- Deben preverse de alguna manera, los procedimientos más generales que habrán de seguirse en caso de que hubiere discrepancia, o inclusive oposición o choque, entre dos o más departamentos. De hecho, sobre todo al principio, fácilmente ocurrirá, a pesar de todos los cuidados que se hayan tenido, dos jefes pueden querer obtener resultados contradictorios para una fecha determinada. Pueden pensarse medios tales como juntas, sistemas de mesas redondas o arbitrajes de jefes superiores, para determinar qué es lo que conviene hacer.
- Debe precisarse cómo va a realizarse la concentración de todos los datos. Quizá esto deba hacerse por la comisión encargada del mantenimiento de la Administración por Resultados, señalándose para ello un procedimiento y una fecha determinados.

Esa comisión o bien la persona que se ponga en lugar de ella, deberá reunir los resultados aceptados por los distintos jefes y buscar, de preferencia con la colaboración de los ejecutivos de los más altos niveles, si se ha conseguido alcanzar con los objetivos particulares de cada departamento y sección, los generales que la empresa se había fijado; si éstos se han de reducir, tomando en cuenta que, aun antes de comenzar, se tiene ya una especie de apreciación de muchas personas sobre la imposibilidad, o no viabilidad de esos resultados y sobre su conveniencia.

Quizá en algunos casos convenga reajustar, por medio de una especie de realimentación, los resultados generales; o bien, por el contrario, reiniciar una revisión de los puntos críticos presentados, para ver la forma en que los objetivos particulares den lo que se espera. Puede que, por el contrario de los objetivos fijados por cada uno de los departamentos, secciones y grupos, resulte que los objetivos generales se han quedado de alguna manera cortos; que han sido limitados. En estos supuestos, convendrá discutir, sobre todo después de varios años de haberse establecido la Administración por Resultados, si conviene levantar o ampliar objetivos generales.

Como se ve, hasta aquí no se ha iniciado todavía la operación de la Administración por Resultados: se ha tratado solo una especie de simulación, de una discusión en teoría, sobre el modo como medios y acciones de cada departamento, se ha de convertir en resultados concretos, dejando cierta libertad a los jefes que han de alcanzar cada una de las metas particulares, para que todas ellas concurren en



forma cuantificada, y con la participación de dichos jefes, al logro de los resultados generales.

2.5 Definición de Planeación Estratégica

Es un proceso estructurado para la búsqueda de respuesta a preguntas vitales para el diseño, organización y dirección de la empresa. El propósito es tener una visión clara de hacia dónde dirigir nuestras acciones.

2.5.1 Proceso de Planeación Estratégica

- Definición la misión.
- Definición de la visión.
- Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social.
- Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la dependencia.
- Definición de los objetivos estratégicos.
- Establecimiento de programas y metas de trabajos.

2.5.2 Definición de la Misión de una Empresa

"Una organización que busca la calidad total sin una misión y objetivos claros, es como un barco en el que todo funciona bien, pero que no se sabe a dónde va." La misión se define como una meta general y alcanzable que involucra y guía a una compañía. Traduce la intangibilidad de la filosofía a una meta clara, interesante, estimulante y medible para la gente que labora en la compañía. En la misión de la empresa es donde se determina el marco conceptual que impacta a todo el negocio.

Misión

Es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general.

Es la razón de ser, los objetivos o metas son los estados intermedios que se desea alcanzar.

Bien común

Conjunto de condiciones sociales que facilitan el desarrollo integral de la persona.

Características Básicas de la Misión:

- Que exprese el quehacer fundamental. Se recomienda iniciar con un verbo en Infinitivo.



- Que sea trascendente y duradera.
- Que sea inspiradora.
- Que sea sencilla y comprensible.
- Que indique la repercusión o beneficio social.

Ejemplo.

Misión de un hospital civil

Brindar servicios integrales de salud, con alta calidad y profesionalismo, así como contribuir en la formación de recursos humanos para la salud, mediante la enseñanza y la investigación, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

Definición de una visión global de la dependencia que debemos llegar a ser.

"Nuestra organización está atravesando un periodo de transición, ya no somos la empresa que una vez fuimos y todavía no somos la empresa que debemos ser. Si hemos de completar con éxito la transición y continuar nuestra línea de logros, cada individuo en la organización tendrá que trabajar por nuestras metas comunes."

David Kearns. (Xerox)

2.5.3 Definición de la Visión de una Empresa

Esta es la filosofía guiadora que en un contexto de futuro, produce lo que le llaman la imagen tangible. La visión se compone de las ideas y premisas que definen la motivación de la gente, así como los principios, valores y costumbres que los rigen. Es como si fuera la filosofía de la vida de la corporación y funciona como un código genético. Para articular una visión, se tiene que empezar por identificar a los involucrados, desde los empleados hasta los clientes.

- La visión es un sueño puesto en acción.
- Las acciones sin visión carecen de sentido.
- La visión sin acciones se vuelve ficción.

Características de la visión

- Formulada por los líderes.
- Compartida por los colaboradores.
- Guiada por valores.
- Positiva y alentadora.
- Que oriente la transición de que es a lo que debe llegar a ser una institución.



NO SER UN HOSPITAL	PARA SER UN HOSPITAL
Mas en la infraestructura del Sector Salud	Que trascienda en el occidente del pais con la mas alta calidad de servicios de salud.
Discriminatorio en todos los aspectos(raza, religión, economía, status social).	Humanitario y comprometido con la población abierta.
Cerrado e insensible	Receptivo a las necesidades de salud de la población.
Negligencia y rutinario e la formación de recursos humanos	Formador de recursos humanos con gran serntido profesional y etico
Que se le relacione con ineficiencia y desconfianza	Con una imagen de prestigio y confiailidad.
Que solamente cure a las personas	Con un enfoque bio-psico-social.
Que en los pacientes que atendemos produzca un sentimiento de vergüenza y minusvalía social.	Que destierre mitos socioeconomicos
Donde se fomente la irresponsabilidad	Que inspire amor al trabajo entre sus empleados
Académicamente estatico	Que genere y desarrollo conocimientos.

Tabla 2-1 vision de un Hospital

La visión se puede establecer en función de:

1. **Tiempo:** Corto, mediano o largo plazo.
2. **Beneficiarios:** Sociedad, Clientes, Empleados, Accionistas, etc.

2.5.4 Análisis de las Principales Amenazas y Oportunidades del Entorno de una Empresa.

"La tierra incluye distancias, grandes y pequeñas; peligro y seguridad; campo abierto y pasos estrechos; oportunidades de vida y muerte."
Sun Tsu

Entorno

Conjunto de factores políticos, sociales, económicos, culturales y ecológicos que se producen en el medio ambiente de una institución, los cuales representan riesgos y oportunidades que le demandan esfuerzos de adaptación a las nuevas circunstancias.



FACTORES SOCIALES		FACTORES CULTURALES	
Amenazas	Oportunidades	Amenazas	Oportunidades
Incremento de demanda en servicios de salud	Población joven más fácil de modificar sus hábitos e educación sanitaria	Raza-Falta de unión para trabajo de equipo, iniciativa, miedo, improvisación, indecisión, omisión	Trabajo individual, capacidad de improvisación, de socialización, hospitalidad y solidez
Aumento de población pobre y desempleada	Medios de comunicación masiva cada vez más veloces y de mayor cobertura	Dieta-Desnutrición, mal aprovechamiento de recursos	Sistema educativo gratuito, obligatorio, laico y masivo, respeto a las instituciones educativas
Ineficiencia de infraestructura sanitaria básica	Presupuesto de la Secretaría de Salud por utilizar la planeación estratégica u otras herramientas para planear sus programas.	Educación-Mal costeo cultura médica, hoy automedicación, concepto equivocado de salud, enfermedad	Apego a valores y normas religiosas, preservación de la institución familiar
Bajo nivel educado		Religión-Sustento equivocado en salud-enfermedad, guías espirituales manipuladoras	Cobertura nacional de los medios de difusión, predominio de un solo idioma, ausencia de miedo a la muerte
Gran población joven en riesgo de morbilidad		Tradicón- Uso de medicina alternativa con sesenta científicos. Modificación de la muerte, conceptualización equivocada de términos médicos	
No se han modificado significativamente los índices de mortalidad con los programas básicos de S.S.A.		Medios de comunicación-Susceptibilidad a la transculturación	

FACTORES ECONÓMICOS		FACTORES POLÍTICOS	
Amenazas	Oportunidades	Amenazas	Oportunidades
Ineficiencia presupuestal	Programas de salud internacionales y nacionales	Centralismo político	Surgimiento de una sociedad civil participativa
Inflación	Intercambios (servicio, investigación)	Estructura política piramidal y rígida	Salud contemplada en el Plan Nacional y Estatal de Oaxaca como derecho de todos
Mala distribución económica-social	Ayuda de instituciones privadas e instituciones de asistencia social	Incongruencia de políticas de trabajo, desde el Ejecutivo Federal hasta la Secretaría de Salud del Estado	Reconocimiento del Hospital como institución
Burocratismo	Ampliación presupuestal	Falta de programas interinstitucionales	Participar en los programas referentes a la institución
Lentitud de procedimientos	Fomento a la capacitación	Creación de la Comisión Nacional de Abono Médico	
Estabilidad cambiaria	Planes, programas, proyectos, concretos, actuales y permanentes		
Políticas fiscales			
Ineficiencia política			
Pérdida del poder adquisitivo			
Programa de salud de la OMS, HAC, Locales			

FACTORES ECOLÓGICOS	
Amenazas	Oportunidades
Excesiva contaminación térmica, acústica, viral (zooj)	Mejores vías de comunicación
Saturación de tráfico	Aceptable inversión
Inundaciones	Mayor área de influencia en la población
	Utilización estratégica de los Centros de Salud

Tabla 2-2 Ejemplo. Análisis del entorno de un Hospital Civil



2.5.5 Identificación de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas de la Dependencia.

"No se puede mejorar lo que no se controla; no se puede controlar lo que no se mide; no se puede medir lo que no se define"
Deming

Diagnóstico organizacional.

En esta etapa se busca la identificación de las fuerzas impulsoras y restrictivas que influyen en la capacidad de respuesta de la dependencia, a partir de las percepciones actuales de sus titulares.

Para realizar este diagnóstico se parte del Modelo de Sistemas:

ENTORNO					
Subsistemas	Planeación	Estructural	Financiero	Social Humano	Tecnológico
Fuerzas Restrictivas					
Alto					
Medio					
Bajo					
Capacidad de Respuesta Actual					
Bajo					
Medio					
Alto					
Fuerzas Impulsoras					
Subsistemas	Planeación	Estructural	Financiero	Social Humano	Tecnológico
ENTORNO					

Tabla 2-3 Mapa de diagnóstico

2.5.6 Definición de Objetivos Estratégicos

"La formulación de un problema, muchas veces es importante que su solución puede ser un asunto de habilidad. Plantear nuevas cuestiones, nuevas posibilidades, considerar problemas viejos desde un ángulo, ello requiere imaginación creadora y marca los progresos reales de la ciencia."
Albert Einstein



Objetivos Estratégicos

Un objetivo estratégico va más allá de la simple operación. Lo operacional es lo cotidiano, lo estratégico se orienta a lo que es vital para su supervivencia de la institución. Con los objetivos estratégicos se trata de trascender e influir en el escenario social, con propósitos planteados a mediano y largo plazo.

Concepto que establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de una organización mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes.

Ejemplo:

- Garantizar la seguridad y el orden social en la comunidad.
- Redacción incorrecta de objetivos
- Ambiguo-general-sin dueño
- Apoyar las acciones de la Secretaría de salud en la búsqueda del bien común.
- Dar respuesta adecuada a la inquietud ciudadana.
- Realizar las atribuciones propias de la Secretaría.
- Fortalecer la función ejecutiva del gobernador, actuando en un estricto marco jurídico en todas las dependencias.
- Apoyar, respaldar y fortalecer la función ejecutiva del Gobernador, aplicando de manera adecuada las políticas interiores y exteriores propias de la Secretaría.

Extenso-amplio-discurso

Establecer conjuntamente con el ejecutivo las políticas adecuadas para detectar, manejar y resolver la problemática relativa a seguridad pública, participación de la ciudadana y correcto manejo del marco legal en general.

Realizar las labores propias de la dependencia con calidad y eficacia congruente con la política estatal para lograr que cada ciudadano, incremente su calidad de vida optimizando nuestros recursos para dar respuesta a la demanda de la ciudadanía y cumplir así nuestra contribución a la misión del poder ejecutivo.

Verbos recomendados para la redacción de objetivos estratégicos.

- Promover, organizar, efectuar y presentar.
- Autorizar, diseñar, coordinar e integrar.
- Mejorar, mantener, difundir e informar.
- Instalar, ser, elaborar, resolver y apoyar.
- Satisfacer, registrar, actualizar y dirigir.
- Servir, asumir, comprometer, realizar y lograr.



2.5.7 Establecimiento de Programas y Metas de Trabajo.

*"Son malos los descubridores que creen que no hay tierra porque ellos sólo ven el mar."
Francis Bacon*

Programas de trabajo o programa operativo anual (POA)

Enunciado que describe un conjunto de acciones que deben implementarse para alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Son el insumo necesario para la presupuestación.

Ejemplo.

Programa de reforestación urbana " **SEMBREMOS UN ÁRBOL**".

Metas

Descripción de acciones concretas derivadas de los programas de trabajo, las cuales deben ser cuantificables, medibles, estimarse en tiempos de ejecución y costo, así como asignarse para su realización a responsables específicos.

Ejemplo.

Conseguir la donación de 15,000 arbolitos para el jueves 8 de febrero de 1996.

Responsable:

Lic. Ana Fernández.

Administración del Cambio

Administrar el cambio en las organizaciones "es como manejar un bote de vela en aguas turbulentas y vientos tormentosos".

Si navega con vientos contrarios perderá velocidad y dirección, aunque es probable que pueda capotear la tormenta.

Si permite que el viento lo impulse con demasiada rapidez, éste quizás haga que el bote se hunda.

Si decide mantener estrictamente la ruta, cueste lo que cueste, es posible que el viento rompa las velas.

Un auténtico marinero trabaja con el viento".
Richard Beckhard.



Planificación de un Proyecto

El trabajo de planificar un proyecto es uno de los más críticos de un director de proyecto, ya que sobre esta planificación se realizará el posterior seguimiento y, también basándose en esta planificación el cliente tendrá una visión clara del desarrollo del proyecto. Este último dato nos indica que el cliente debe normalmente conocer la planificación de su proyecto. Es conveniente el hacer partícipe al cliente de la planificación. En todo caso, depende del tipo de cliente el mostrarle el plan de tareas o reservarlo sólo para el equipo del proyecto.

Dentro de la planificación de un proyecto se incluye el trabajo correspondiente a la ordenación de las tareas en las que se divide el proyecto, y la estimación de los Costos que conlleva cada una de las tareas. Con estos dos datos se realiza un plan que integra, por un lado las tareas, con sus relaciones y preferencias, junto a los costes asociados, y por otro lado los recursos disponibles que formarán el equipo del proyecto. Se obtiene como resultado una fecha de inicio junto a la de termino una de fin, y la asignación de tareas a los recursos en base a los parámetros de costos analizados.

Ordenación de Tareas

Para poder realizar una buena planificación primero hay que saber que es lo que se desea planificar, es decir, deben conocerse las tareas en las que se descompone nuestro proyecto. Así, la primera cosa que hay que hacer es dividir el proyecto en tantas tareas como nos sea posible, cuantas más mejor. El detalle al que se puede llegar, es lo mismo al número de tareas que pueden definirse, dependiendo del grado de conocimiento de los requerimientos del cliente en el momento que se realiza la planificación.

Normalmente se pide una planificación al presentar la oferta del proyecto. En ese momento es normal no conocer con todo detalle el alcance del producto a realizar, por tanto habrá que estimar muy acertadamente a partir de la documentación proporcionada. No existe un método definido para esta estimación de tareas, depende de la pericia y previsión del director del proyecto o de la persona que realiza la división de las tareas.

En todo caso, las normas que la experiencia nos regala son las siguientes:

- Dividir siempre en exceso las posibles tareas del proyecto.
- Añadir siempre las tareas correspondientes a todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, desde el estudio inicial hasta las pruebas antes de entrar en producción.
- Añadir las tareas correspondientes al seguimiento y dirección del proyecto.
- Añadir las tareas de documentación, siempre olvidadas y necesarias.



Una vez ya tenemos toda la lista de las tareas del proyecto debemos ordenarlas, en base a la dependencia de cada una respecto a las demás. Esto significa buscar las tareas que se deben iniciar antes que otras y, de la misma forma, buscar las tareas que deben terminar antes del inicio de otras. Esta fase tiene como resultado lo que llamamos el Esquema de las Dependencias entre Tareas.

El Esquema de las Dependencias muestra todas las tareas con sus predecesoras y sus sucesoras, representándose habitualmente en forma de organigrama, donde cada caja es una tarea, cada línea es una dependencia, y los niveles indican las tareas que pueden ser realizadas en paralelo.

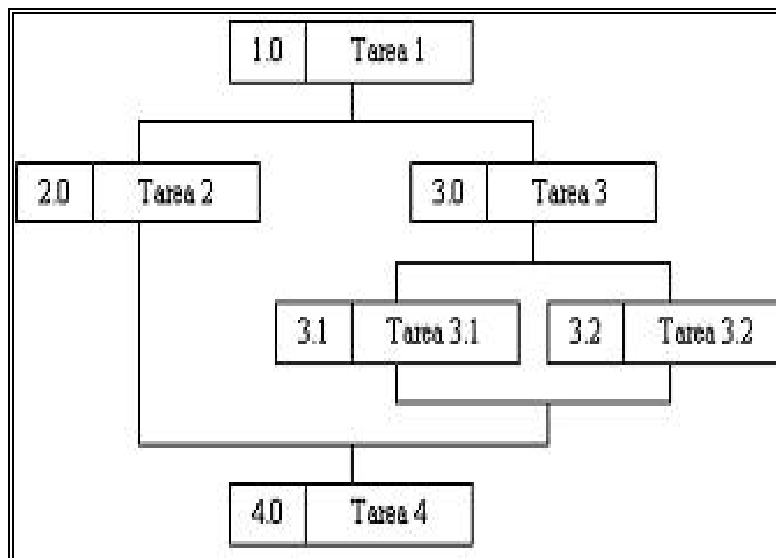


Figura 2-1 Esquema de dependencias entre tareas.

La ordenación de las tareas se ha hecho tradicionalmente a mano, lo cual es, arduo y muy poco práctico frente a modificaciones del esquema que impliquen rehacer todo el Esquema de Dependencias. A fin de no tener que realizar dicho Esquema de forma manual, existen una serie de herramientas y métodos que automatizan y asisten el trabajo de buscar la mejor ordenación de las Tareas de un Proyecto.

2.6 Diagramas de Gantt

El llamado Diagrama de Gantt, en honor de su autor, se utiliza como diagrama de planificación y como base a todo un método de gestión de la planificación. El Diagrama de Gantt consiste en una representación gráfica de las tareas sobre una abscisa representando el tiempo, contra una ordenada que puede mostrar diferentes conceptos dentro del proyecto.

Esta serie de conceptos a representar, corresponden a cada resultado a obtener. Así, en el caso de querer tener la distribución en el tiempo de las tareas, entonces



representamos dichas tareas como barras horizontales de una longitud proporcional a su duración. Podemos también representar las cargas sobre los recursos que se hayan planificado. En el Diagrama de Gantt se muestran los mitos de la planificación, donde será necesario un control de seguimiento, y las diferentes fases del proyecto, anidando las tareas de cada fase en barras horizontales con una notación distinta.

Al ser un método muy descriptivo se utiliza normalmente para representar la planificación inicial del proyecto, a incluir en una oferta por ejemplo, o para mostrar un resumen del plan de tareas del mismo. El mismo hecho de ser muy válido para proyectos con pocas tareas, por su gran representatividad, el diagrama puede llegar a hacerse muy difícil de seguir si el número de barras es excesivo o si el proyecto es de larga duración.

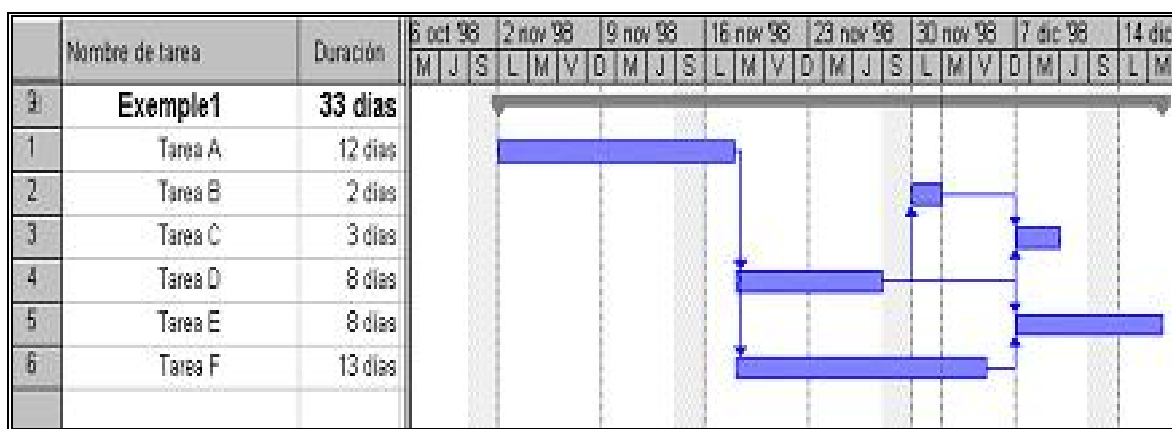


Figura 2-2 Ejemplo. Diagrama de Gantt:

2.7 Diagramas de Pert

Los Diagramas de Pert forman el otro método de planificación más conocido. Este método consiste en representar en forma de grafo dirigido a las tareas, dependencias, y duración de aquellas en el tiempo. El punto de partida para generar el Diagrama de Pert es el conjunto de las tareas del proyecto, donde cada tarea se caracteriza por su nombre, su duración, y las tareas previas que deben terminar antes de iniciarse la tratada.

Con estos datos se construye el diagrama, representándose cada fin e inicio de las tareas con un nodo del grafo, y cada vector indicando las dependencias entre las Tareas concretas. Según la notación, los vectores se etiquetan con el nombre de la Tarea y con la duración de la misma, o bien sólo indican la dependencia y secuencia de trabajo. Existen una serie de condiciones que debe cumplir la representación.



Estas son las siguientes:

1. No puede haber más de un vector entre dos nodos, ya que entonces no puede distinguirse el final de las tareas asociadas a cada vector.
2. No pueden deducirse situaciones de dependencia inexistentes entre las tareas debido a una mala representación.

El concepto del tiempo no se aprecia linealmente como en el Diagrama de Gantt pero, en este caso, el tiempo es un concepto que se asocia más a la duración/costo de las tareas que a fechas concretas de inicio y final.

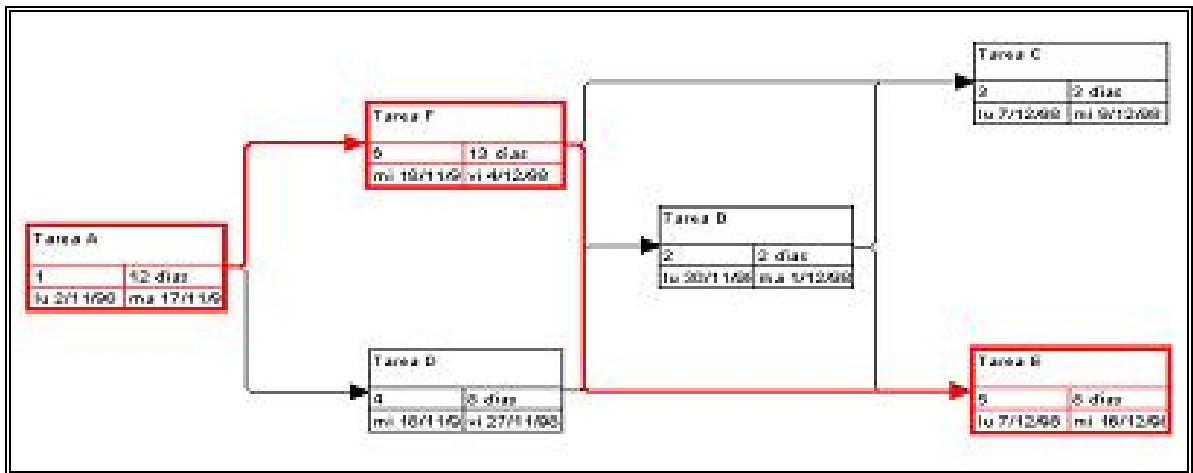


Figura 2-3 Ejemplo. Diagrama de Pert

Como podemos observar, la notación mostrada en el ejemplo se corresponde con la que mantiene las tareas en los nodos y la secuencia de dependencia en los vectores. Cada herramienta utiliza una notación particular pero, en todos los casos, se muestran las tareas con sus dependencias y el Camino Crítico del Proyecto, que veremos a continuación, representado en el ejemplo por las tareas y vectores resaltados.

2.8 Camino Crítico de un Proyecto

El Camino Crítico de un Proyecto consiste en la secuencia de encadenamiento de las tareas con mayor duración en el tiempo, basándose siempre en sus dependencias. De otra forma, el Camino Crítico nos muestra cuales son las tareas que no pueden moverse en el tiempo, ya que definen el máximo de tiempo para el proyecto, en base a la duración de las tareas y a sus dependencias. Podemos observar que en las dos representaciones del ejemplo planteado, Gantt y Pert, la simbolización del camino crítico es distinta. Hay que notar que es más sencillo encontrar el camino crítico en un diagrama de Pert que en uno de Gantt por la propia definición de los métodos.



El diagrama de Pert muestra el camino crítico resaltando las tareas y vectores que lo definen; el diagrama de Gantt nos ofrece en distinto color las barras de las tareas que son críticas, y nos muestra el total del tiempo estimado para el proyecto como el correspondiente al camino crítico deducido.

Existen varias formas de encontrar el camino crítico de un proyecto, pero todas se obtienen recorriendo el grafo de dependencias, partiendo de la tarea inicial, y buscando las tareas con mayor duración acumulada, peso si tomamos la nomenclatura de recorrido de grafos, hasta llegar a la última tarea del proyecto.

La utilidad de conocer el Camino Crítico de un Proyecto es múltiple. Por un lado nos informa de la duración máxima del proyecto, al darnos la suma de duraciones de las tareas que forman la secuencia más larga, en tiempo y no en número de tareas. Por otro lado, al definir este conjunto de tareas la máxima duración del proyecto, nos da a conocer qué tareas modifican la planificación en caso de sufrir variaciones.

Versiones de Planificación

Una vez ya se dispone de las tareas en las que se descompone un proyecto, de los costos asociados a cada una, y por tanto la duración de las mismas, junto al diagrama de las dependencias entre las tareas, ya se está en disposición de realizar la Planificación del Proyecto. La Planificación de un Proyecto, en su versión inicial, resulta tan sencilla como disponer las tareas en las secuencias y solapamientos que permitan sus dependencias.

Una vez conseguida la planificación inicial de las tareas empieza el verdadero trabajo del director del proyecto. Habrá que conseguir plasmar en un diagrama, y dentro de los márgenes de tiempo disponibles para la realización del proyecto, a todas las tareas con sus prioridades junto a los recursos que deberán realizar dichas tareas.

Entonces, los puntos a tener en cuenta a la hora de realizar una planificación son:

1. Respetto al Recurso

- El número de recursos que forman el equipo del proyecto.
- La disponibilidad de cada uno de los recursos en el periodo de duración del proyecto, e incluso en el día a día.
- Las vacaciones de todo el equipo en base a la norma de la organización y a los requerimientos del proyecto.
- Perfil de cada uno de los Recursos del equipo.
- Costo asociado a cada Recurso.

2. Respetto al Proyecto

- Las líneas de tiempo, inicio y fin, del Proyecto pactados con el Cliente.



- Riesgo de los Productos en los que hay que desarrollar el Proyecto.
- Presupuesto del Proyecto.

Veamos pues cómo se realiza una planificación. Seguiremos los siguientes pasos:

1. Obtener el conjunto de tareas del proyecto ordenadas según sus dependencias y duraciones.
2. Plasmar en un diagrama de Gantt o Pert, según la comodidad y conocimiento de cada uno, la secuencia de las tareas con sus respectivas duraciones.
3. Establecer el calendario general del proyecto, determinando los días laborables y los festivos a nivel de organización.
4. Establecer el calendario de cada uno de los recursos, determinando sus días laborables y festivos con la máxima previsión.
5. Determinar para cada recurso su grado de disponibilidad, atendiendo a horarios y condiciones especiales.
6. Asignar las tareas entre los recursos, tomando en consideración, el perfil de cada uno de ellos respecto a la naturaleza de cada tarea.
7. Se recomienda hacer la asignación de las tareas a los recursos y no a la inversa por motivos de eficiencia, ya que normalmente hay más tareas que recursos.
8. Cuando se asignan las tareas a los recursos se fija el porcentaje de dedicación de cada recurso a cada tarea, sobre todo si una tarea es asignada a más de un recurso. Hay que tener en cuenta que cuando se asignan los recursos las tareas pueden cambiar su duración relativa en el tiempo. Un ejemplo es aquella tarea con una duración determinada que al ser realizada por dos recursos al 100%, se ve reducida a la mitad de su tiempo previsto.
9. Comprobar como está el estado de todos los recursos tras la primera asignación. Se debe atender y solucionar todos los casos de sobreasignación, es decir, no puede ser que un recurso tenga asignada más carga que la correspondiente a su disponibilidad.
10. Existen dos maneras de solventar la sobreasignación. La primera es buscar otro recurso, no cargado en el periodo cuestionado, que realice las tareas sobrantes al primero. La segunda alternativa consiste en mover las tareas afectadas de forma que se elimine la sobrecarga. Esta última opción conlleva el análisis de si alguna tarea pertenece al Camino Crítico, con lo que se estaría afectando a la duración del proyecto.



Cuando todas las tareas están asignadas entre los recursos, y no hay ningún recurso con una carga excesiva, podemos decir que la planificación ha llegado a un estado estable. Los pasos siguientes corresponden ya a la optimización. Entonces, como resumen puede decirse que el objetivo a cumplir cuando confeccionamos una planificación es el tener una relación satisfactoria entre los siguientes conceptos:

- Implicación de los recursos del equipo en el proyecto.
- Costo, prioridad y duración de las tareas del proyecto.
- Costo asociado a los recursos.
- Objetivos estratégicos del cliente y del proyecto.

En los casos en que la relación entre alguno de los conceptos anteriores no es satisfactoria, hay que empezar una fase de negociación y establecimiento de compromisos, que debe culminar en una nueva planificación a gusto de todos los implicados en la medida de lo posible.

Un tema a recordar es que no hay que olvidar de la planificación ninguna de las tareas del proyecto, tomando especial cuidado en planificar las tareas del director del proyecto para la organización y supervisión. Otras tareas que no hay que dejar de lado son las correspondientes a las verificaciones, a las pruebas unitarias y de integración, y tampoco hay que olvidar las tareas de documentación y archivo de dicha documentación.

La planificación del proyecto hay que actualizarla continuamente, día a día, ya que es el reflejo de la realidad. Deben actualizarse los porcentajes del trabajo realizado para cada tarea, y además hay que mover las tareas en el tiempo en caso de variaciones.

La forma de modificar la planificación depende de la herramienta que se utiliza para dicho mantenimiento, lo que si debe ser común es el reflejo de las variaciones de la planificación en el tiempo. Por último, debe tenerse en cuenta la importancia de jugar con algún tipo de margen, necesario para absorber las posibles desviaciones de planificación que puedan surgir.



CAPÍTULO III MODELO ESTRATÉGICO

3.1 Modelo Estratégico

Conducir la fase de valores, bosquejar la declaración de la misión, formular el modelo estratégico, identificar la competencia, así sucesivamente. El proceso de monitoreo ambiental también identificará una variedad de factores, internos y externos, para ser considerados como parte del proceso de planeación estratégica. De hecho, uno de los beneficios adicionales es que la organización obtiene una mejor comprensión de cómo debe hacerse tal monitoreo.

Los factores a considerarse como parte del proceso de monitoreo macro-ambiental incluyen factores sociales tales como los demográficos, tecnológicos como el uso de computadoras, económicos tales como las tasas de interés y políticos como los cambios en la regulación gubernamental.

Entre los factores a considerarse como parte del gobierno, los productos típicos utilizados por la industria y las s mercadotécnicas de la industria. El monitoreo del ambiente competitivo incluye factores tales como la consideración de los perfiles de los competidores, los patrones de segmentación del mercado y la investigación y desarrollo.

Entre los factores a considerarse como parte del ambiente organizacional interno está la estructura, su historia, fortalezas y debilidades. El predecir como cada una de estas áreas podría afectar a la organización en el tiempo, es una parte esencial de la Planeación Estratégica Aplicada y necesita tomarse en cuenta cada fase. Quizás, la decisión más importante que debe ser tomada como parte del monitoreo ambiental es la que se refiere a los aspectos particulares del ambiente que deben ser monitoreados regularmente.

El proceso de monitoreo ambiental debería ser continuo, de manera que la información apropiada acerca de lo que está pasando; o va a pasar, en los distintos ambientes que esté siempre disponible y actualizada. La Planeación Estratégica proporciona una oportunidad del tiempo para un mayor uso de estos datos. El aprender no solo a recolectar información relevante, sino organizarla interpretarla y hacer uso adecuado de la misma, es un aspecto crítico para el éxito estratégico.

3.2 Consideraciones de la Aplicación

La implementación es el paso final del modelo, y el plan estratégico global no puede implementarse hasta que la integración y verificación ocurran, hay una necesidad permanente de aplicación o implementación durante todo el proceso de planeación.



Cada fase del proceso de planeación contiene aspectos de aplicación, y estos deberían considerarse durante cada fase, no pospuesto hasta la fase de implementación. Por ejemplo, en la fase de planeación del plan, los socios ausentes necesitan estar informados, para continuar con el mismo; si los valores de la organización son incongruentes entre los diferentes niveles de la misma, estos necesitan ser orientados tan pronto como sean identificados; y la declaración de la misión.

3.2.1 Revisión de los Valores

Una revisión de los valores, es un examen del equipo de planeación, los valores comunes y corrientes de la organización, la filosofía de operación de la organización, las suposiciones que la organización utiliza ordinariamente en su operación, la cultura preferida por la organización, y finalmente los valores de los socios sobre el futuro de la organización.

En esta revisión de los valores, el equipo de planeación se mueve de un enfoque individual a un más amplio de la organización para ver el trabajo como un sistema social. La revisión de los valores es el primer paso formal del Modelo de Planeación Estratégica Aplicada, es muy diferente de otros modelos de planeación estratégica citados en la literatura al respecto.

3.2.2 Valores Personales

Una parte importante de esta fase incluye un examen de los tipos de valores personales de los miembros del equipo en forma individual. Un equipo para que la toma de riesgos sea un valor personal importante imaginará un futuro de la organización muy diferente de aquél para quien la seguridad sea el valor personal más alto. De igual manera, las metas y los sueños de un valor y está menos interesado en el poder serán diferentes de los de una persona con prioridades opuestas.

Estas diferencias tienen implicaciones claras para el futuro de la organización, en su estructura y en el proceso de toma de decisiones y para todo el trabajo del equipo. Si las diferencias en valores no se identifican, se aclaran y comprenden, difícilmente se podrán conjuntar el futuro de la organización y las expectativas personales de los miembros del grupo empresarial.

Una vez que se tiene claridad sobre los valores personales de los miembros del equipo de planeación y un acuerdo de cómo serán manejadas sus diferencias en los valores, el proceso de planeación estratégica puede proseguir. Esta fase de la Planeación Estratégica Aplicada actual, representa la implementación operacional de la visión compartida del equipo gerencial con base en los valores.



3.2.3 Valores Organizacionales.

Una vez que los valores individuales del equipo de planeación gerencial han sido trabajados, los valores deseados por la organización como un todo necesitan considerarse. Estos valores organizacionales jugarán un rol importante en el comportamiento futuro de la organización. Para evitar una discusión intrascendente de estas conductas futuras, el grupo querrá identificar alguna de las decisiones recientes que les produjeron orgullo y algunas que les causaron molestia o pena. Compartir estos sentimientos y el explorar las razones que subyacen para ellos demostrara a un grupo de planeación que todas las decisiones gerenciales están, de hecho, basadas en valores.

3.2.4 Filosofía de Operación.

Los valores de una organización algunas veces están organizados y codificados dentro de la filosofía de operación de la organización, esto es, la forma en que la han dado a conocer formalmente las declaraciones de su filosofía; tal es el caso de los “cinco principios de Marx.” Esta declaración de la corporación multinacional de alimentos y dulces contiene sólo cinco breves enunciados sobre calidad, responsabilidad, mutualidad, eficiencia y libertad; subraya la importancia del consumidor.

Esta declaración de la corporación formal integra los valores de la organización en la forma de hacer negocios. Los valores de organizaciones como Marx, gastan una gran cantidad de tiempo en difundirlos y tratar que su filosofía impacte en la conducta de toda la organización. Se espera que todos los empleados de la organización conozcan la filosofía y la pongan en práctica en sus actividades diarias, normalmente, hay serias sanciones contra cualquier miembro de la organización que viole la filosofía.

Todas las organizaciones tienen su filosofía de operación, ya sea que esté o no explícita. Si una organización tiene su filosofía implícita de operación, entonces parte del proceso de planeación estratégica es hacer explícita tal filosofía, o la filosofía necesita ser modificada.

3.3 Los Cinco Principios de Marx

Calidad. El consumidor es nuestro jefe, la calidad es nuestro trabajo y el valor para el dinero es nuestra meta.

Responsabilidad. Como individuos, demandamos total responsabilidad de nosotros mismos; como asociados, apoyamos las responsabilidades de otros.



Mutualidad. Un beneficio mutuo es un beneficio compartido; un beneficio compartido perpetuará.

Eficiencia. Utilizamos los recursos totalmente, sin desperdicio, y hacemos sólo lo que podemos hacer mejor.

Libertad. Necesitamos libertad para conformar nuestro futuro; necesitamos utilidades para permanecer libres.

Una filosofía de operación de una organización incluye una serie de suposiciones acerca de cómo funcionen las cosas y de la manera en que se toman las decisiones. Una suposición típica de las empresas es “No se puede hacer negocios con el gobierno”. En el sector no lucrativo, una suposición típica incluye “Si no gastamos todo el presupuesto del año, se reducirá la próxima vez” y “Usted tiene que estar de acuerdo para lograr el acuerdo”. Otras suposiciones generales son: que el desarrollo de la organización esta asegurado por el crecimiento natural y que nunca se tendrá en el mercado un sustituto satisfactorio para los productos o servicios de la organización.

A menos que tales suposiciones se examinen con espíritu crítico –no importa si ellas fueran ciertas- la organización continuará asumiendo que ellas son ciertas y operará de acuerdo a estas suposiciones. Así, una parte importante las suposiciones que la organización hace con respecto a su ambiente, sus mercados, sus operaciones y como las cosas se hacen o deberían funcionar y examinar su validez.

3.4 Cultura

Las organizaciones desarrollan su cultura en forma similar a la manera en que las sociedades desarrollan sus culturas. Hay tres niveles en los cuales la cultura misma se manifiesta:

1. Aspectos observables, incluyendo la conducta.
2. Valores.
3. Las suposiciones básicas subyacentes.

De estos factores solo el primero es directamente observable. Los otros dos deben ser inferidos de las conductas observables, incluyendo los valores que pueden ser percibidos solo indirectamente.

Las evidencias conductuales acerca de la cultura de la organización abundan en la estructura física de la organización en como se protege del exterior, en sus historias referidas a los buenos o a los malos tiempos, en aquellas gentes consideradas como héroes o villanos de la organización, en los ritos y rituales de la organización, y así por el estilo. Pero todo esto debe ser codificado; y está codificación es difícil, porque



implica inferir acerca del significado y significancia de la conducta subyacente, una tarea con frecuencia controversial. Así, esto se convierte en una de las tareas que requiere ser iniciada y manejada por el consultor en planeación estratégica.

La cultura de una organización proporciona el contexto social en la manera en como la organización desempeña su trabajo. Guía a los miembros de la organización en la toma de decisiones, como son invertidos tiempo y energía, cuáles hechos son examinados con cuidado y cuáles son rechazados, que opciones son vistas favorablemente desde el principio, que clase de gente es seleccionada para trabajar por y para la organización, y cómo prácticamente se hace cualquier cosa en el seno de la misma.

La cultura de una organización facilita u obstaculiza el proceso de planeación estratégica y la implementación del plan que produce el proceso. Una valoración formal de la cultura de la organización y su impacto potencial en la implementación del plan estratégico es realizada ordinariamente como parte de las fases de auditoría del desempeño y el análisis de desviación de la Planeación Estratégica Aplicada. No obstante, una discusión de la cultura en los supuestos valores y creencias del equipo gerencial- frecuentemente empieza durante la revisión de los valores. Es un aspecto útil e importante de tal fase para relacionar estos puntos con el resto de los elementos del modelo.

3.5 Análisis de los Socios

La revisión de los valores de una organización requiere de un análisis de los socios. Los socios son todos aquellos individuos, grupos y organizaciones quienes se verán impactados o interesados en el plan estratégico de la organización. Ellos deben estar plenamente identificados, el igual que sus preocupaciones (es decir, cómo sus recursos, status, libertad de acción, relaciones y actividades podrían ser impactados por las directrices o cambios en el rumbo de la organización). Entre los socios podemos encontrar empleados (incluyendo administradores), clientes o consumidores, proveedores, copropietarios, agencias de gobierno, sindicatos, financieras, propietarios y miembros de la comunidad que creen en tal creencia es correcta o razonable.

La revisión de los valores es una de las fases más importantes y una de las más difíciles del proceso de Planeación Estratégica Aplicada. Requiere un profundo análisis de muchas de las creencias fundamentales de la organización, especialmente la toma de decisiones. Tal análisis es raro en la experiencia la toma de decisiones. Tal análisis es raro en la experiencia de muchos gerentes y puede llegar a ser una experiencia de muchos gerentes y puede llegar a ser molesta y dolorosa. Pero sin tal confrontación, las cuestiones no resueltas como suposiciones, valores, creencias y la filosofía saldrán a relucir durante el proceso de planeación, bloqueando e interfiriendo con el desarrollo de un plan estratégico funcional. Una vez



que las diferencias del grupo gerencial se han aclarado, y se llegó a algún tipo de acuerdo de cómo manejar las diferencias para que no interfieran con el proceso, es el tiempo adecuado para pasar a la otra fase del proceso.

3.6 La Formulación de la Misión

La formulación de la misión involucra el desarrollar un enunciado claro de cual es el negocio de la organización –una definición concisa del propósito de la organización debe intentarse para responder a la sociedad o la economía-. En la formulación de su misión, una organización debe contestar cuatro preguntas básicas:

1. ¿Qué función (es) realiza la organización?
2. ¿Para quién realiza esta función la organización?
3. ¿Cómo la organización cubre esta función?
4. ¿Por qué existe la organización?

Muchas de las organizaciones tienden a contestar el “que” en términos de los bienes o servicios producidos para los consumidores. Los fabricantes de detergentes se ven ellos mismos en el “negocio de los jabones” y los productores de gasolina se ven ellos mismo en el “negocio petrolero”.

La alternativa sugerida es no contestar la pregunta en términos de las necesidades del cliente o consumidor que la organización se identifica a sí misma como el satisfacer ciertas necesidades de los consumidores, debe ser lo suficientemente sensible para identificar y tratar aquellas necesidades más bien orientadas a desarrollar nuevos productos y servicios que cubran las expectativas de los consumidores y algo más.

Si un fabricante de detergentes se ve a si mismo como estar en el negocio para proporcionar un mecanismo para ayudar a la gente a limpiar su ropa, o si el productor de gasolina se ve así mismo como el proveedor más fuerte de energía para los consumidores, seguramente que otras nuevas opciones se abrirán para ellos –limpiadores ultrasónicos, generadores solares y el viento, etc.

Si el sector no lucrativo, contesta la pregunta de qué función es crítica para la organización. Por ejemplo, una función es crítica para la organización. Por ejemplo, una vez una librería estableció que su función era la difusión de información, y no solamente la distribución de libros las opciones para nuevos servicios aparecen y la comunidad responderá a ellos.

Las organizaciones exitosas tratan de identificar como incorporar el valor de la satisfacción de sus bienes y servicios que cubra las necesidades del público e incluya estas consideraciones en la formulación de su misión. Un asunto de mayor importancia en la formulación de la misión es obtener el consenso al contestar la



pregunta del “que”. Identificar el “quien” es el segundo aspecto de la formulación de la misión. Ninguna organización, no importa que tan grande sea, puede satisfacer todas las necesidades de todos los posibles clientes o consumidores.

La formulación de la misión requiere por parte de la organización una identificación clara de qué porción del total de clientes potenciales se tomarán como base para sus objetivos primarios. A esto se le conoce como segmentación del mercado. Los mercados pueden segmentarse de muchas maneras: Geográficamente, financieramente, étnicamente, etc. Por ejemplo, las necesidades de la cadena Tres Hermanos son diferentes a las de Canadá o Florsheim. Estafeta sirve a clientes que esperan pagar más que el precio por el mismo servicio de la oficina de correos de la localidad.

Comprender la ubicación del mercado es también importante para el sector no lucrativo, especialmente para aquellos que se basan en la publicidad. Se necesita tener claridad respecto de dos clases de clientes críticos, aquellos quienes son los receptores de los servicios de la organización, y por supuesto, satisfacer las necesidades de ambos tipos de clientes.

Una vez que el equipo de planeación ha identificado lo que la organización hace y para quién, el siguiente paso es decidir cómo la organización procederá para alcanzar estos objetivos. El “como” puede involucrar una de mercado, tales como el producir con el fabricante de la más alta calidad; podría incluir un sistema de distribución, tal como el de almacenes regionales, aulas para clases nocturnas o espacios para algún otro servicio.

Puede incluir las ventas personalizadas o el servicio al cliente o cualquier otra variedad de productos o servicios para un grupo definido de consumidores. La pregunta de por qué una organización realiza la función –la pregunta existencial– frecuentemente es importante para todo tipo de organizaciones, lucrativas y no lucrativas.

Muchas organizaciones sienten que ellas necesitan incluir algún enunciado simple de su razón de ser como parte de la declaración de su misión. Puede aparecer como el corazón en el triángulo “qué”, “quién” y “cómo”.

El desarrollar una declaración de la misión puede resultar en una tarea difícil y que consume mucho tiempo, pero se trata de una tarea que el grupo de planeación debe completar antes de que se mueva al siguiente paso. Desarrollar, editar y lograr consenso en tal declaración requiere habilidad, paciencia y comprensión. Sin embargo, la declaración de la misión proporciona una aportación enorme para una organización: muestra claramente su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones.



El siguiente paso es que cada una de las unidades orgánicas de importancia desarrolle su propia declaración de la misión; esta declaración debe ser más enfocada y más limitada que la de la organización, pero deberá derivarse de la declaración de ella. La modelación estratégica involucra el intento inicial de la organización para explorar con algunos detalles los pasos por medio de los cuales la misión será alcanzada, la modelación estratégica no es una extrapolación de lo que la organización está haciendo ahora. No es un plan a largo plazo para hacer más de lo mismo.

En esta fase de proceso el equipo de planeación conceptualiza una serie de escenarios futuros y los pasos para lograr tales pasos, y cuando esos pasos estarán concluidos. El modelo estratégico desarrollado deberá reflejar los valores y el contenido de la misión creados en las primeras fases del proceso de planeación.

La modelación estratégica incluye el establecimiento de objetivos cuantificables de la organización. El proceso de modelación estratégica consiste de cuatro elementos principales:

1. Identificar las principales líneas del negocio o el perfil estratégico que la organización desarrollará para cumplir su misión.
2. Establecer los indicadores críticos que le permitan a la organización vigilar su proceso en cada una de las líneas del negocio.
3. Identificar los pasos por medio de los cuales la organización logrará su visión del estado futuro ideal. Los pasos son metas organizacionales.
4. Determinar la cultura necesaria para apoyar las líneas del negocio, los indicadores establecidos y los pasos adoptados.

Cada uno de estos cuatro elementos necesita determinarse y trabajarse independientemente durante las siguientes dos fases formales (es decir, la auditoría del desempeño y el análisis de desviaciones) de la Planeación Estratégica Aplicada y cuando sea necesario, revisar a conciencia antes de moverse hacia el próximo elemento.

3.7 Líneas de Negocios

El análisis de las líneas de negocios incluye la decisión de la mezcla de productos y/o servicios que la organización ofrecerá en el futuro. Después de que cada línea del negocio es identificada, estas deberán concordar con el tamaño del negocio –en términos de ingreso bruto, mercado requerido, ganancia potencial y la inversión requerida.



El análisis de éstas líneas de permitirá a una organización cambiar la mezcla de sus productos / servicios –para eliminar aquellos que no satisfacen más las necesidades del mercado, aquellos que ya no son redituables, aquellos que requieren demasiada inversión para su mantenimiento, etc.

Por ejemplo como resultado de la modelación estratégica, un despacho de abogados decidió abandonar sus prácticas sobre aspectos marítimos y de patentes, en virtud de que el volumen de tales trabajos no justificaba el mantener éstas líneas. Una universidad decidió cancelar varios tipos de programas debido a la poca demanda que tenían.

3.8 Indicadores Críticos

Conforme la organización conceptualiza su futuro necesita identificar los medios adecuados para medir el progreso hacia tal futuro, estableciendo indicadores críticos para cada línea del negocio y para la organización en su conjunto. Los indicadores críticos con una mezcla de reportes financieros –tales como ventas, márgenes y retorno de la inversión- y de índices de progreso –tales como la moral de los empleados y la opinión de los clientes acerca del servicio-. Otras medidas, tales como el número de nuevos productos lanzados o nuevos mercados concretados, se pueden incluir tan pronto como sean confiables, cuantificables y fáciles de verificar.

3.9 Estrategias

Las estrategias son tareas, procesos o metas que son vistas como pasos necesarios en la consecución del plan estratégico total de la organización. Estas s deben ser a corto plazo que sean factibles de lograr. Sin embargo, independientemente de su alcance o naturaleza, ellas deben estar alienadas con la cultura de la organización que es determinante para el éxito o fracaso.

3.10 Cultura de una Organización

Para determinar la cultura de una organización dos preguntas son importantes:

1. ¿Qué entendimiento común entre los miembros de una organización debe existir para compartir y apoyar las líneas del negocio y los indicadores críticos?
2. ¿Cuáles son las condiciones culturales necesarias para lograr el éxito?

Por ejemplo, Aeroméxico estableció como uno de sus compromisos hacia el cliente la puntualidad. Para lograr tal compromiso tubo que hacer cambios radicales en su estructura y en su forma de trabajo, es decir, reorientó su cultura hacia el servicio al



cliente. Una vez que el requerimiento de la cultura se ha establecido, la manera en que podemos percibir si tal cultura está ausente o presente en la organización es mediante la fase de auditoria del desempeño de la Planeación Estratégica Aplicada.

Las prioridades necesitan establecerse para estos indicadores críticos de modo que estemos seguros que los índices más importantes se han establecido y serán monitoreados estrechamente con respecto al tiempo. Un cronograma tentativo es recomendable para establecer la frecuencia de la obtención de la información para estos índices. Las fases de auditoria del desempeño y el análisis de desviaciones examinan los recursos de la organización para cubrir estos requerimientos, y el equipo de planeación necesita determinar hasta que grado los indicadores críticos son igualmente alcanzados.

La Planeación Estratégica Aplicada es diferente de la planeación a largo plazo sobre todo en la fase de modelación estratégica. La planeación a largo plazo tiende a ser una extensión de lo que la organización esta haciendo ya.

Una compañía aérea podría planear vender más boletos a través de su red de agencias, pero dicho plan incluye sólo una pequeña variación en la expansión del producto o servicio ofrecido. Un enfoque estratégico de la aerolínea podría consistir el entrar al servicio de mensajería.

La planeación Estratégica Aplicada le permite a la organización confirmar su orientación hacia el servicio de mensajería mencionado como parte de un futuro variable y explorar nuevas direcciones que no necesariamente tienen que ver con lo que hace cada día.

Algunas consideraciones son críticas para el éxito de esta fase:

Primero, la modelación debe ser congruente y construirse sobre los valores identificados y la misión de la organización.

Segundo, la modelación debe hacerse en un contexto de un futuro preactivo: la creencia de que, aunque nadie puede predecir el futuro, es posible anticipar aspectos significativos del futuro, para conceptualizar un estado final deseado para la organización (tomando en cuenta estos aspectos anticipados, y para trabajar proactivamente para que el estado futuro deseado ocurra. En este contexto, la organización asume responsabilidad de su propio futuro en lugar de quedarse a la expectativa de las fuerzas externas.

Tercero, la modelación estratégica se apoya y se sustenta en la creatividad, una generación libre de ideas que incluye muchas alternativas a considerar por proceso es más fácil de lograr cuando hay un máximo de creatividad. Los siguientes pasos del proceso de planeación son la auditoria del desempeño y el análisis de desviaciones.



3.11 Auditoria del Desempeño

Una vez que el equipo de planeación ha establecido la visión del futuro de la organización, debe desarrollar un claro entendimiento del desempeño actual de la organización en un proceso llamado “Auditoria del desempeño”. Es importante que este visionamiento del futuro sea precedido por un profundo análisis de la capacidad y desempeño actuales de la organización. De otra manera, tal análisis puede limitar las alternativas que los equipos consideren. Las visiones que no se basan en la realidad son alucinaciones. La auditoria del desempeño intenta prevenir tales alucinaciones. Podríamos agregar que la visión sin acción es un sueño, la acción sin visión un pasatiempo, la visión con acción es lo único que puede crear la diferencia.

La auditoria del desempeño es un esfuerzo que involucre los estudios de las fortalezas y las debilidades internas de la organización, y las oportunidades externas y riesgos que de manera positiva o negativa pueden afectar los esfuerzos de la organización para alcanzar su futuro deseado. El acrónimo FDOR representa estos cuatro factores (fortaleza, debilidades, oportunidades y riesgos) que deben considerarse en una auditoria del desempeño. El análisis de FDOR es la forma principal de validar el modelo estratégico del negocio.

La auditoria interna del desempeño examina la actuación reciente de la organización en términos de los índices de ejecución básicos: flujo de efectivo, crecimiento, estructura administrativa, calidad, tecnología, retorno de la inversión, flujo de dinero, etc., que han sido identificados como críticos en el perfil estratégico. El propósito de la auditoria del desempeño es proporcionar la información para el análisis de desviaciones y la determinación de hasta que grado de modelo estratégico del negocio es realista y factible.

Lo que se necesita aquí es separar la objetividad y la disposición de evaluar en forma realista las fortalezas y debilidades internas de la organización, pese a lo doloroso y molesto que pueda resultar este análisis interno es evaluar la estructura presente de la organización:

¿Es la presente estructura organizacional la adecuada para apoyar la nueva misión y las líneas de negocios?

Cualquier información que pueda ayudar a la organización entender mejor sus capacidades presente para realizar mejor su trabajo deberán de incluirse en la auditoria del desempeño. Tal información podría incluir los ciclos de vida de los productos existentes, la productividad del empleado, los índices de desperdicio, inventarios, instalaciones (incluyendo capacidad y condiciones), y la capacidad de la administración.

La pregunta importante que la auditoria del desempeño debe contestar es si la organización esta capacitada para implementar un plan estratégico exitoso y así



lograr su misión. Por lo tanto en la planeación de la auditoria del desempeño, el equipo debe poner mucha atención para asegurar los datos difíciles que indicarán si la capacidad de la organización se mueve en la dirección estratégica identificada.

La auditoria del desempeño debe también incluir sobre las fuerzas externas de la organización que puedan impactar el éxito en el logro de sus metas, las oportunidades y los riesgos del análisis de FDOR. Durante este análisis externo, el equipo de planeación debe estudiar a los competidores, proveedores, mercado y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales, y en general a todos los niveles que puedan afectar a la organización positiva o negativamente.

Esta información debe incluir una consideración tanto de las tendencias actuales como futuras –una perspectiva longitudinal-. En el ajedrez a esta consideración se le llama “pensamiento derribador”; el jugador piensa, “Si hago esto mi oponente hará esto, entonces necesitaré... “En planeación estratégica, el equipo necesita decir, “Si hacemos esto, nuestro competidor (clientes, proveedores, agencias de gobierno) harán esto, entonces necesitaremos...”

3.12 Análisis del Competidor

Uno de los aspectos más importantes de información es el análisis del competidor, el cual se encuentra en el mismo giro de negocios, apuntado hacia el mismo segmento de mercado de sus clientes o consumidores. El análisis del competidor debe incluir “cruces creativos” –artículos que son vendidos y entregados de la misma manera por razones similares.

Por ejemplo, uno de los competidores clave de las plumas “cross” durante los periodos festivos de un servicio complementario, porque ambos pluma y lapicero se compran como un conjunto para regalar a los hombres.

Porque el análisis del competidor requiere de cierta investigación, y –como un beneficio adicional, incrementar el conocimiento sobre el mercado, cada miembro, cada miembro del equipo de planeación debe tener la responsabilidad para conducir un análisis de uno a tres competidores.

Mucha, pero no la totalidad, de la información requerida para la auditoria del desempeño estará disponible en organizaciones que tienen un buen sistema de manejo de la información, incluyendo el reporte de sistemas financieros. Además aunque la información esté disponible (dentro o fuera de la organización), la organización contratará o reubicará a alguien del staff para investigar, validar y analizar la información.



Un mayor énfasis de la auditoria del desempeño debe ser una unidad de análisis estratégico (UAE), Una UAE es una división, departamento o línea de producto que se encuentra en un negocio dentro de la misma organización, por ejemplo, el departamento de préstamos bancarios, la división de muebles para el hogar de un gran almacén, o una farmacia de una gran tienda de fármacos.

El análisis de la UAE debe identificar cuáles aspectos del negocio están perdiendo dinero, como las fortalezas deben reforzarse, debilidades deben de eliminarse, etc., la línea de negocios analizada requiere ser desempeñada en cada una de estas UAE como en toda la organización.

Debe ser obvio ahora que una auditoria del desempeño y el análisis subsecuente sean algunos de los aspectos más detallados de la Planeación Estratégica Aplicada y que el mayor tiempo consumen. Sin embargo, sin esta información importante y detallada, la base para la planeación estaría incompleta y tambaleante. En suma, la necesidad de sinceridad, honestidad, apertura y una actitud no defensiva durante la fase de la auditoria del desempeño no pueden ser subestimadas. Obviamente, bajo tales circunstancias el tiempo y esfuerzo puestos en el proceso de planeación estratégica resultará en una parodia.

Una vez concluida la auditoria del desempeño, es necesario identificar la desviación entre el desempeño actual de la organización y la actual deseada y requerida para ser exitosa la realización de sus modelos estratégicos de trabajo. Este análisis de desviaciones es una comparación de la información generada durante la auditoria del desempeño con el requisito para ejecutar su plan estratégico, esto es, “una prueba de la realidad”. Además, el análisis de las desviaciones requiere de desarrollar s específicas para cada desviación identificada. Para cada desviación que uno puede ser reducido por una buena aparente, el equipo de planeación deberá regresar a la modelación estratégica para trabajar el dicho modelo, hasta que la desviación pueda eliminarse.

Por esta razón, el Modelo de Planeación Estratégica Aplicada muestra dos flechas en dos direcciones siguiendo el análisis de las desviaciones permanecen, algunas repeticiones de este proceso pueden ser necesarias antes de que dichas desviaciones puedan ser eliminadas. Algunas veces la declaración de la misión debe modificarse. Si el análisis de desviaciones revela una disparidad sustantiva entre la auditoria del desempeño y el perfil de la o las s identificadas área ser avanzadas, el diseño o su funcionalidad de la organización podría requerir ser examinada de nuevo.

Obviamente, cualquier modelo estratégico o de la organización (o ambos) necesitan ser modificados de modo de reducir las desviaciones entre los planes y la capacidad de la organización; En general, existen cuatro aproximaciones para reducir las desviaciones entre la organización actual y el estado deseado:



1. Acotar el marco del tiempo para complementar el objetivo. Esta aproximación es usada cuando la actual asignación de recursos es apropiada pero se requiere de más tiempo para alcanzar la meta que inicialmente estaba planeada.
2. Reducir el tamaño o alcance del objetivo. Esta aproximación es viable si la visión es apropiada pero de menor alcance, de alguna manera sin modificados los objetivos pero resultan ser más viables de alcanzar y menos riesgosos de lograr.
3. Reasignar recursos para alcanzar metas. Esta aproximación es apropiada si las metas pueden ser alcanzadas solamente reasignando los recursos que se han dispersado ligeramente.
4. Obtener recursos nuevos. Esta aproximación es apropiada cuando nuevos talentos, productos, mercados o capital son necesarios para alcanzar las metas deseadas.

Cada una de estas aproximaciones debe ser considerada cuidadosamente cada vez que una desviación se encuentra y se necesita eliminar. Los eventos regularmente no resultan como son planeados con anticipación, pero aun así los planes estratégicos deben ser desarrollados. El proceso típico de planeación se enfoca apropiadamente, en los eventos de mayor probabilidad, pero estos enfoques pueden resultar en un conjunto incompleto de planes.

Los planes de contingencia involucran el desarrollo de acciones específicas cuando los eventos con la menor probabilidad ocurren, pero sólo debemos preocuparnos de aquellos eventos que tendrían consecuencias importantes para la organización. Un significativo beneficio del análisis de desviaciones, es que aun cuando no hubiese, una relación entre la comparación es necesaria para cerciorarse de que las acciones que la organización está proponiendo emprender con consistentes con su cultura.

Como se mencionó con anterioridad, la planeación que no es considerada dentro de la cultura organizacional, es probable que no de resultados exitosos. Esta parte del análisis de desviaciones requiere el mismo grado de apertura, sinceridad y confrontación que deberá tipificarse en la revisión de los valores. El análisis de desviaciones es importante porque claramente contrasta lo que la organización quiere con su realidad. En efecto, es el enlace que mantiene el plan sin desviarse hacia falsas direcciones.

3.13 Integración de Planes de Acción

Una vez que las desviaciones reveladas en la fase de análisis han sido llevadas a niveles manejables, dos importantes puntos deben ser aclarados:



1. Las principales son planes maestros de trabajo deben ser desarrollados para cada actividad de la empresa.
2. Las distintas unidades de la organización funcional y de negocios. Requieren desarrollar planes operacionales detallados, basados en la totalidad de los planes organizacionales, los cuales deben reflejar la principal e incluir presupuestos y tiempos de realización.

La principal consiste en la comprensión general que guía las acciones de las líneas del negocio; indica como los planes estratégicos de cada línea de la empresa deben ser alcanzados.

Pierce y Robinsón (1991), identifican doce s principales:

1. Concentrarse en el crecimiento; esto es, enfocarse un producto individual que ha sido un soporte costeable para la organización.
2. Desarrollo de mercado; como sería agregar nuevos clientes en mercados relacionados.
3. Desarrollo de productos, esto es crear nuevos productos pero que puedan ser vendidos en los mercados existentes.
4. Innovación; lo que significa crear productos que sean tan nuevos y superiores que los ya existentes se conviertan en obsoletos.
5. Integración horizontal; como sería, adquirir o fusionar a una organización similar de manera que se reduzca la competencia.
6. Integración Vertical; esto es, desarrollar una red interna de proveedores (integración vertical hacia atrás) o desarrollar un sistema de distribución interno que coloque a la organización cerca de sus usuarios finales (integración vertical hacia delante).
7. Conjuntar riesgos, lo que consigue agruparse con otras organizaciones para desarrollar nuevos productos o mercados.
8. Diversificación concéntrica, es decir, adquirir o fusionarse con otras organizaciones que sean compatibles con la tecnología, mercados y/o productos organizacionales (alianzas estratégicas).
9. Diversificación, esto es, adquirir o fusionarse con una organización que compense el balance con sus fortalezas y debilidades.
10. Reducción, esto es, revertir las tendencias negativas en ganancias a través de una variedad de métodos de reducción de costos.



11. Despojarse, como sería, vender o cerrar algún segmento de la organización.
12. Liquidación, lo que significa, vender los activos tangibles de la organización y cerrar.

3.14 Planeación de Contingencias

A un lado de los universales riesgos externos tales como guerras o colapsos económicos, cada tipo de negocio u organización está sujeto a un juego específico de contingencias que deben ser planeadas por ejemplo; los productores de materiales de construcción son fuertemente influenciados por las nuevas construcciones las cuales están en relación con la tasa de interés y las condiciones económicas. Al desarrollar modelos estratégicos de trabajo, sobre materiales de construcción podrá identificar algunas alternativas futuras, cada una basada en diferentes principios de construcción de vivienda.

Planear sobre contingencias involucra lo siguiente:

1. Identificar las amenazas más importantes, tanto internas como externas, u las oportunidades para la organización especialmente sobre aquellos escenarios más viables de ocurrir.
2. Desarrollar puntos culminantes para iniciar pasos de acción para cada contingencia.
3. Estar de acuerdo en los pasos de acción que se tomarán para cada una de las metas.

La planeación de contingencias, también debe de identificar un número de indicadores clave de los cuales culminarán en la comprensión de la necesidad de reexaminar la que se está siguiendo en ese momento.



CAPÍTULO IV CALIDAD

4.1 Orígenes de la Calidad

La Calidad, palabra para unos de moda, para otros palabra con historia, los hay los que la ponen en practica a diario, también los hay a los cuales esta palabra (La Calidad) todavía no les dice nada.

Ahora les voy a platicar que dice el Código de Hammurabi, el cual fue escrito alrededor del año 2150 antes de nuestra era, el cual la letra dice en su regla número 229: " si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a sus ocupantes, el constructor debe ser ejecutado", esto se hacía como un medio de asegurar la calidad, para evitar la reparación de errores.

Si nos remontamos ahora al libro del Génesis donde se narra la creación del mundo en seis días, al final de cada día, según el texto sagrado se menciona: " y Dios vio que era bueno", la palabra " bueno" confirma la existencia de la calidad. Ahora damos un gran salto y llegamos a la década de los 20's.

En 1920 el Sr. George Edwards escribe por primera vez sobre "aseguramiento de la calidad, en esa misma década un Sr. llamado Walter A. Shewhart incorpora la estadística como medio de gestión de calidad; 25 años más tarde, en 1945 se dan los primeros apuntes después de Shewhart sobre "La calidad como gestión".

El desperdicio de una empresa u organización traducido a pesos y centavos es un valor que se agregará al precio final de un producto o servicio, todos los desperdicios se traducen en menos metas, menos derechohabientes atendidos, menos capacitación, porque se gastó más en otras cosas que se desperdiciaron.

Armand V. Feigenbaum; además es el primero que documenta a la calidad por medio de su libro llamado Total Quality Control (TQC) Control Total de la Calidad, de ahí le sigue el primero de los cuatro "grandes" el también Doctor W. Edward Deming que como es discípulo de Shehart su concepto lo denomina "Métodos estadísticos en el Control Total de la Calidad" acuñado antes de 1949 porque en Japón de 1950 en adelante toma la palabra el Dr. en Química Kaoru Ishikawa (2° de los cuatro grandes) en donde difunde "Kanri de Calidad", en japonés Kanri significa garantía, traducido a nuestro entender es "Garantía de Calidad"; sigue evolucionando el concepto y cuando llega a la isla del pacífico el Dr. Joseph M. Juran (3° de los cuatro grandes) se le empieza a decir calidad total, pero lo que dice el amigo Juran ve a la calidad con un instrumento de la gerencia y no es que en 1961 aparece el cuarto de los cuatro grandes el Sr. Philip B. Crosby, cuyo concepto es "cero defectos".

En 1962, un año después de B. Crosby reaparece el amigo Kaoru Ishikawa con lo que más adelante llamaría 2do. círculo de calidad" (CC) como parte de un programa de mejora continua, al año siguiente (1963) establece la conferencia anual de



Círculos de Calidad (CC). Los Círculos de Calidad deben ser implementados como *círculos de servicios* (CS), los enfoques son los siguientes: los CC se implementan en organizaciones que ofrecen productos y los CS son ideales en instituciones que ofrecen servicios; en México llegan los CC hasta el año de 1977.

La Calidad Total; concepto como lo conocemos hoy en día se originó en el lejano oriente, concretamente en el Japón donde fue invitado por la Unión de Científicos e Ingenieros de Japón (UCIJ) el experto en estadística Edwards Deming en 1950 para que les hablara de Calidad. En los EE.UU. para esas fechas ya se hablaba de algo llamado TQC (Total Quality Control) que en castellano significa "Control Total de Calidad".

La filosofía Administrativa para la calidad de W. Edwards Deming fue adoptada por las empresas japonesas y en su honor, un año después de 1950 (1951) se instituyó en Japón el premio Deming de Calidad. Joseph M. Juran y W. Edwards Deming recibieron en 1960 la Orden del Tesoro Sagrado por parte de Hiroito, Emperador de Japón.

En 1987 se constituye la Fundación Mexicana para la Calidad. Por su importancia a nivel mundial varios países realizan acciones tendientes a promover y difundir la calidad, de las cuales voy a comentar las más importantes:

En Francia creación del premio Industria y Calidad en 1980. En los EE. UU. El premio Malcom Baldrige en 1987. En México existe el Premio Nacional de Calidad desde 1986, se estableció por acuerdo del C. Presidente de la República Mexicana en funciones en esas fechas. En China, en 1986 se puso en práctica un programa de capacitación en calidad por medio de 50 sesiones de 50 minutos transmitidos por televisión. En el estado de Hidalgo se crea el 1er. Premio Hidalgo a la Calidad en el año de 1994, así para el año de 1998 va la edición número cinco.

GENERACIÓN	CARACTERÍSTICA	AÑOS	PAÍS
1RA.	POR INSPIRACIÓN	1937-1945	EE.UU.
2DA.	POR INSPECCIÓN	1946-1954	EE. UU.
3RA.	POR PROCESOS	1955-1962	EE.UU.
4TA.	POR CALIDAD TOTAL	1962-1977	JAPÓN
5TA.	POR MEJORA CONTINUA	1977-1991	JAPÓN
6TA.	POR REINGENIERÍA	1992-1996	EE.UU.-JAPÓN
7MA.	POR INFORMÁTICA	1996-?	COSMOPÓLITA

Tabla 4-1 Historia de la Calidad a Través de sus Generaciones



4.2 El Significado de la Calidad

Cuando la gente en las organizaciones habla de cómo asegurar o mejorar la calidad, a menudo está hablando de su Departamento de Capacitación o de su Centro de Calidad o de su Departamento de Garantía de Calidad. En departamentos como éstos, la responsabilidad de la calidad es confiada a especialistas, quienes tratan de detectar los errores después de que el trabajo ha sido terminado, estos guardianes de la calidad por lo general carecen de status o de la influencia política dentro de la organización necesaria para modificar un programa o proyecto y menos aún para cambiar la manera de hacer el trabajo.

Tales sistemas basados en la inspección son un ejemplo de lo que llamamos Calidad Pequeña-"c". En contraste, las Instituciones de calidad Gran-"C" hacen a cada empleado responsable de la calidad, enseñándole lo que significa la calidad, porque es importante y cómo lograrla y hacer que cada trabajador del Instituto sea responsable de corregir o impedir errores y defectos, una institución puede reducir de manera dramática la cantidad de errores y defectos que llegan a los derechohabientes.

Darle la responsabilidad de la calidad a un departamento o grupo puede enviarles un mensaje a los demás, de que no necesitan preocuparse por la calidad. Confiar en que la gente que produce un servicio o un producto va a asegurarse de que el trabajo se haga bien, da un mensaje muy diferente; un mensaje de que la calidad es responsabilidad de todos. La mayoría de las instituciones dicen que están comprometidas con la calidad. Un modo de determinar el nivel actual de compromiso es examinar las conductas y creencias de la gente, las cuales reflejan las filosofías y enfoques de las instituciones. La matriz que sigue, muestra como las conductas y creencias difieren entre las organizaciones pequeñas "c" y las organizaciones Gran "C".

ELEMENTO DE LA CALIDAD	ORGANIZACIÓN PEQUEÑA "c"	ORGANIZACIÓN GRAN "C"
La definición de calidad está...	Orientada hacia el producto.	Orientada hacia el cliente.
Las prioridades de la calidad son...	Menos importantes que el costo, el programa y el volumen.	El cliente es el primero; para estar precedidos conlleva.
El enfoque de negocios...	Es a corto plazo.	Equilibra el costo y el largo plazo.
Hace énfasis en...	Detectar los errores.	Evitar los errores.
Los costos...	Aumentan cuando se hace énfasis en la calidad.	Bajan cuando se hace énfasis en la calidad.
Las fallas se consideran el resultado de...	Causar especialistas (fallas cometidas por los trabajadores).	Causar errores (sistemas y prácticas generadas colectivas).
El tiempo del ciclo es...	Alarga de para asegurar un trabajo de calidad.	Reduce de manera dramática mediante mejoras de proceso.
La responsabilidad por la calidad la tienen...	Los inspectores o especialistas de control de calidad.	Todos.
La cultura organizacional tiende a...	Defalar, culpar y castigar a los que atentan los riesgos.	Mejoramiento continuo, innovación y permisos de MBAC.
La estructura organizacional es...	Jerárquica, burocrática y estática.	Horizontal, integrada y fluida.
La solución de problemas está a cargo de...	Aquella con autoridad, en el ápice de la pirámide.	Equipos, a todos los niveles de empleados.

Tabla 4-2 Organización Gran "C" vs. Organización Pequeña "c".



4.3 Los Pilares de la Calidad

Antes de evaluar cuan bien está trabajando su organización hacia el logro de la calidad, necesitan entender lo que cada uno de estos pilares representa.



Figura 4-1 Pilares de la calidad

1. Enfoque al cliente (satisfacer los requisitos).

Dentro de una organización, los empleados suministran productos, servicios e información unos a otros. Estos intercambios unen a los compañeros de trabajo como clientes y proveedores internos. Una organización puede satisfacer mejor las necesidades de sus clientes finales externos, cuando también se esfuerza en satisfacer los requisitos de sus clientes internos.

2. Participación total (hacerse responsable de la calidad)

La calidad no es sólo responsabilidad de la gerencia o del Departamento de Control de Calidad. Todos en la organización deben estar involucrados en el logro de la calidad.

3. Medición (hacer seguimiento a la calidad)

Unos de los axiomas de la calidad es "No se puede mejorar lo que no se evalúa". Una organización no puede lograr sus metas de calidad si no establece líneas de base y hace gráficos del progreso realizado. Las decisiones acerca de qué es lo que ha de medirse y quiénes son los encargados de hacer las mediciones deben estar fuertemente influenciadas por los requisitos del cliente.



4. Apoyo sistemático (orientar y reforzar)

Todos los sistemas en la organización, incluyendo los de planificación, presupuesto, programación y gerencia de rendimiento, necesitan dar apoyo al esfuerzo de la calidad. Coordinar los sistemas puede reducir el tiempo que toma realizar el trabajo.

5. Mejoramiento continuo (prevenir e innovar)

Una organización necesita hacer las cosas mejor hoy de lo que hizo ayer y estar constantemente en busca de maneras de prevenir problemas, corregir fallas y hacer mejoras. A través del mejoramiento continuo, las organizaciones pueden auspiciar la creatividad y los avances (descubrimientos) y de esta forma aumentar su credibilidad respecto a sus clientes.

Definir los Pilares en su Organización.

En la presentación anterior, usted examinó las características de los pilares de la calidad. Ahora va a mirar más de cerca lo que significan esos pilares para su organización.

Instrucciones:

Paso 1: Lea los ejemplos de las ventajas y debilidades típicas de las organizaciones en la hoja anexa.

Paso 2: En grupos pequeños, elabore una lista de las ventajas y debilidades de su organización respecto al pilar de calidad asignado a su grupo. Use la hoja de trabajo anexa titulada "Los pilares de la calidad".

Paso 3: Presente la lista de su grupo al grupo general. Registre en la hoja de trabajo las listas preparadas por los otros grupos.

Ahora que ha definido qué significa los pilares para su organización, usted calificará y discutirá acerca de la fuerza de cada pilar.

Instrucciones:

Paso 1: En la siguiente figura, marque una línea, cero si es calificación baja, cinco si es calificación alta, que denote la fuerza de cada pilar en su organización.

Paso 2: En grupos pequeños, llegue a un consenso respecto a la calificación.

Paso 3: En el grupo general, discuta las diferencias y similitudes entre las calificaciones.



4.4 El Costo de la Calidad

4.4.1 La Regla 1-10-100

Existe una diferencia en cuanto al momento en que se arregla un problema. La regla 1-10-100 establece que si no se arregla un problema en el momento en que ocurre, sólo se volverá más costoso de arreglar más tarde, tanto en términos de tiempo como de dinero.

Detectar y arreglar problemas en su área de trabajo.

Detectar y arreglar problemas después que hayan salido de su área de trabajo

Reparar el daño de problemas detectados por los clientes externos

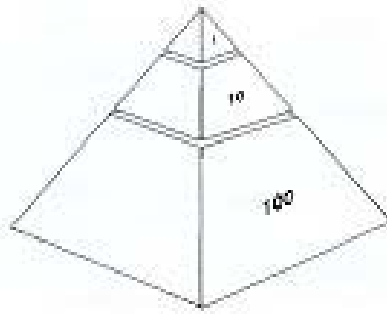


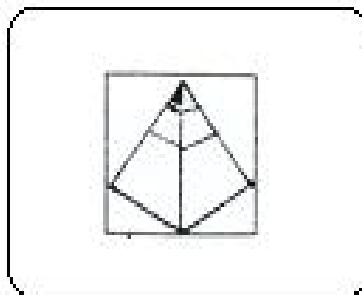
Figura 4-2 La regla 1-10-100

Arreglarlo ahora:

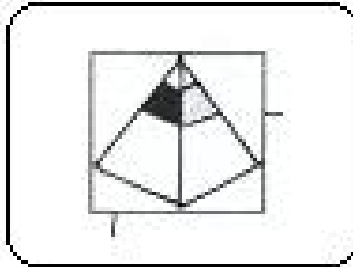
En este ejercicio usted aplicará la regla 1-10-100 a su propia organización y comparará los costos de arreglar un problema en distintos momentos.

Instrucciones:

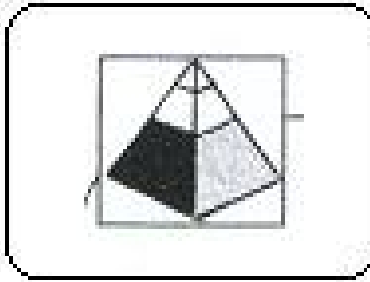
Paso 1: Piense en un problema reciente que arreglo al momento. ¿Cuánto costo arreglarlo? Escriba el costo en términos de tiempo y/o dinero en la casilla superior de la siguiente hoja de trabajo.



Paso 2: Si usted no lo hubiera arreglado, sino que otra persona en la organización lo hubiera descubierto y arreglado más tarde, ¿cuál hubiera sido el costo? Escriba este costo en la segunda casilla.



Paso 3: Si el problema hubiera sido descubierto por un cliente externo, ¿Cuánto hubiera costado arreglarlo?



Identificar los costos necesarios y evitables de la calidad es el primer paso hacia la reducción de costos. Los gerentes y empleados por lo general están lo suficientemente cerca de la acción para saber en dónde está verdaderamente el desperdicio.

En este ejercicio, usted hará uso de su experiencia en el trabajo para señalar los costos de prevención, inspección y falla. Mientras que los costos de prevención son costos necesarios de la calidad y los costos de las fallas son costos evitables, los costos de inspección pueden ser bien costos necesarios o costos evitables de la calidad.

En los costos de calidad evitables se incurre toda vez que se necesite una inspección debido a que no se están haciendo las cosas que deben hacerse o se están haciendo mal.



Instrucciones

En la hoja de trabajo siguiente, haga una lista de ejemplos de costos de prevención, inspección y falla de usted haya encontrado en su trabajo.

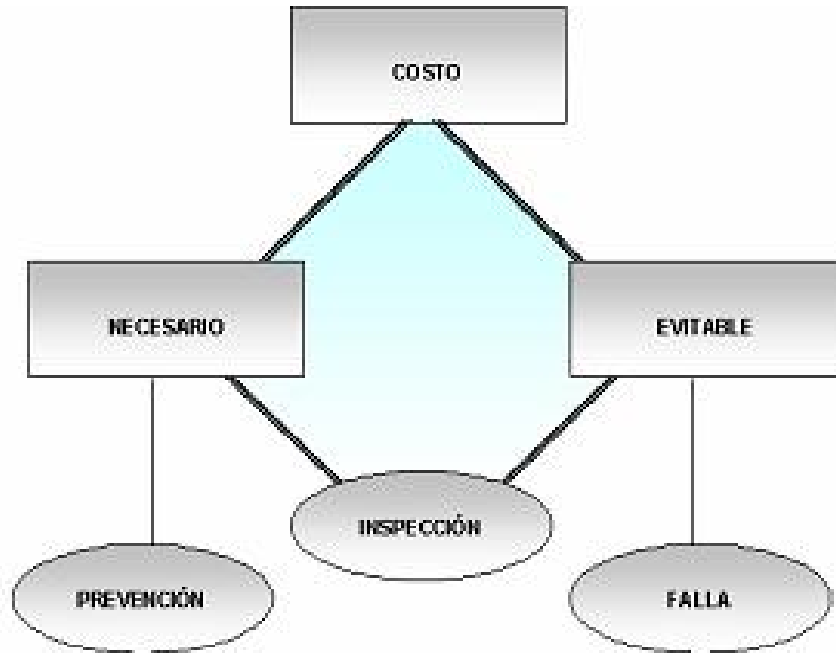
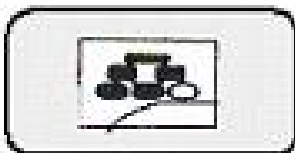
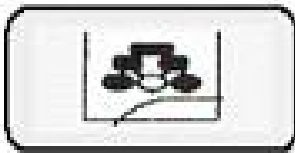
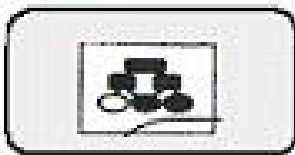


Figura 4-3 Ejemplo. Costos de la regla 1-10-100

Identificar costos necesarios y evitables



4.4.2 Estimar mi Costo de la Calidad

Ahora que usted comprende la importancia de hacer las cosas correctas y de hacerlas correctamente, es hora de que examine su propio trabajo.

Instrucciones

Paso 1: En el siguiente espacio, haga una lista de actividades principales de trabajo a las que se ha dedicado durante las últimas dos semanas.

Ejemplo: Escribí memorándum respecto al ausentismo en el departamento, asistí a reunión sobre variación de presupuestos, llene plantilla normal de requisición, escribir recomendación para revisar las quejas de un empleado.

Paso 2: Revise su lista. Escriba cada una de las actividades de la lista en la casilla apropiada.

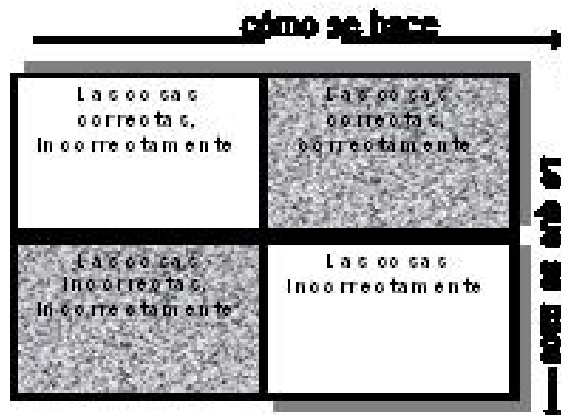


Figura 4-4 La matriz de la calidad

Paso 3: Estime el porcentaje de su tiempo que dedico para hacer las actividades listadas en cada cuadro de la matriz de la calidad. Escriba sus estimados en la matriz siguiente.

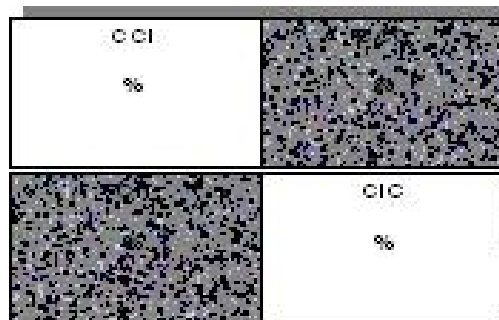


Figura 4-5 Ejemplo porcentajes de la matriz de la calidad



Paso 4: Reste a 100 por ciento su porcentaje CCC y tendrá su costo evitable de la calidad.

$$100\% = \frac{80\%}{(\text{Total})} = \frac{20\%}{(\text{Costo evitable de la calidad})}$$

Reducir mi costo de la calidad

Todas las personas en una organización son responsables de mejorar la calidad y reducir los costos evitables. Pero los gerentes en particular son responsables de asegurarse que sus empleados no sólo hagan las cosas correctamente, sino también de que hagan las cosas correctas.

Este enfoque dual es vital para el mejoramiento de la calidad y la reducción del costo de la calidad. En efecto, si los empleados no están haciendo las cosas correctas, no importa cuán bien las hagan, están dejando de satisfacer los requisitos del cliente y por lo tanto, están aumentando costos que podrían evitarse.

Preguntas para discusión

¿Qué podemos nosotros, como gerentes, hacer para aumentar el porcentaje de tiempo que dedican nuestros empleados en hacer las cosas correctas?

¿Qué puede hacer la organización para ayudarnos a aumentar el porcentaje de tiempo que dedicamos en hacer las cosas correctas?

4.5 Misión y Visión

Para que una organización empiece una política de calidad debe tener bien definido lo que es su misión y su visión. La misión se refiere a lo que se hace y la visión, el enfoque de lo que en un futuro cercano se quiere ser.

En palabras más sencillas se puede decir que misión y visión juntas significan: Lo que tengo que hacer para poder ser.

Para su realización según las indicaciones del instructor:

Variables que se consideran en la redacción de la Misión:

1. Qué hace
2. Quién lo hace
3. En dónde lo hace



4. Para quién lo hace
5. Considerar la época
6. Con qué lo hace
7. Tomar en cuenta al cliente interno.

Para la Visión se considera:

1. Qué quiere ser en la empresa o negocio en un corto tiempo.
2. Hasta donde quiere llegar y trascender.

4.6 Una Cadena para la Calidad

La cadena cliente-proveedor le proporcionará una visión de que las cosas que usted hace en su trabajo van siempre dirigidas a alguien, no se queda con ellas, a su vez alguien le da a usted, es cuando se convierte o en cliente (cuando alguien le da a usted o recibe) o un proveedor (cuando usted entrega o proporciona).

En su área laboral usted tendrá un rol a seguir, el de cliente a proveedor según sea el caso. La finalidad de éste cuarto módulo es el de proporcionarte las herramientas suficientes para distinguir a unos ú otros, saber de donde vienen las cosas; darte un valor agregado que es su actividad y tener en cuenta a donde van.

También le mostrará como llevar a cabo su rol para ejercitarlo con calidad, pensando que su cliente interno son todos sus compañeros de trabajo y tus clientes externos son todos los derechohabientes, razón por la cual usted se encuentra proporcionándole una atención como se lo merece.

4.7 El Trabajo como un Proceso

Todos los empleados son tanto clientes como proveedores en un proceso de trabajo.

Usted es un cliente cuando obtiene material, información o servicio de otras personas en su organización o de una fuente externa.

Usted es un proveedor cuando proporciona material, información o servicios a otros en su organización o a clientes externos.

Los materiales, información o servicios que usted proporciona a otras personas en su calidad de proveedores son productos.

Cuando usted hace “lo debido correctamente” usted está agregado valor al suministro (o insumo) que usted recibió.



Usted puede elaborar un diagrama de flujo de cualquier proceso de trabajo con el fin de identificar producto o la cadena cliente-proveedor.

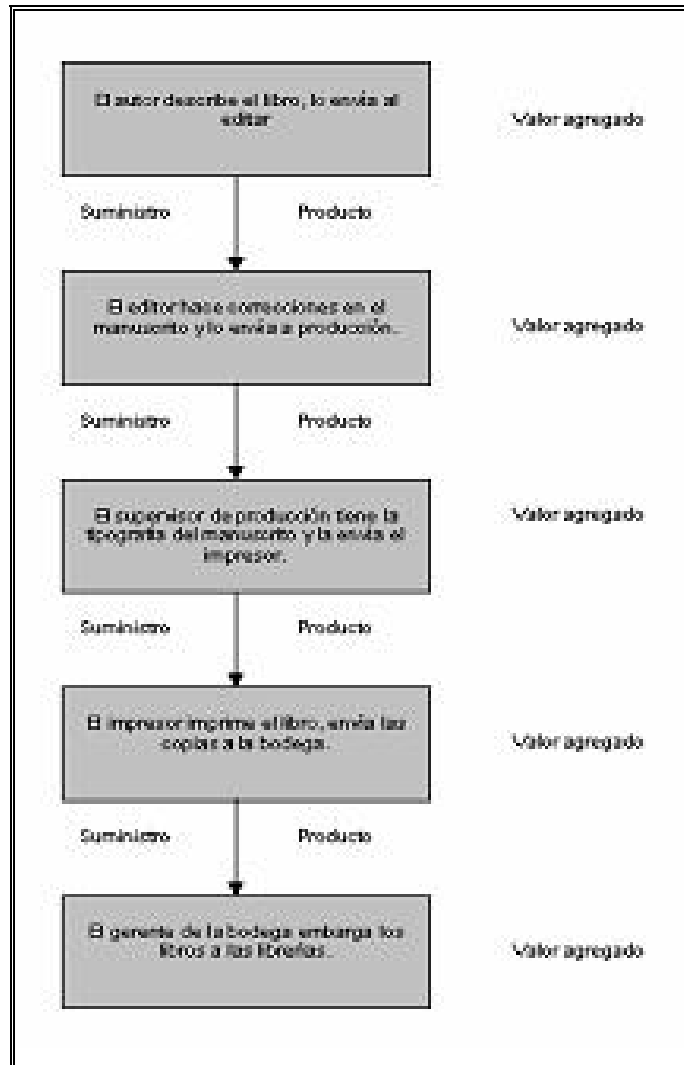


Figura 4-6 Diagrama de flujo simplificado del proceso involucrado en la publicación de un libro.

Aunque este diagrama de flujo simplificado no muestra todos los pasos requeridos para imprimir un libro a todos los clientes y proveedores involucrados en el proceso, sí muestra los eslabones esenciales cliente-proveedor. En esta cadena, el autor es el proveedor del manuscrito y el editor agrega valor al libro y entrega un producto (el manuscrito editado) a producción el siguiente cliente en la línea.

En el proceso de entrega del manuscrito a producción, el editor cambia su papel de cliente por el proveedor. De hecho, en la cadena cliente-proveedor, todos son clientes y proveedores en un momento u otro. Todos “tenemos dos papeles que jugar”.



La identificación de su papel en la cadena cliente-proveedor en un punto determinado del proceso puede serle de gran utilidad para mejorar sus relaciones cliente-proveedor y hacer que el proceso de trabajo fluya con mayor facilidad.

Puntos Clave

- En una organización todos son clientes y proveedores al mismo tiempo.
- La entrega del proveedor al cliente en un proceso de un trabajo, da como resultado la cadena cliente-proveedor.
- Cuando se satisfacen los requerimientos de cada cliente en la cadena, su organización alcanza la ventaja de la calidad.
- Su trabajo es parte de un proceso de suministros, valores agregados y productos moviéndose a lo largo de la cadena cliente-proveedor. No es una actividad aislada.
- Su jefe es tanto cliente como proveedor de usted, es cliente como proveedor de sus empleados.

Ejercicio

La Cadena Cliente-Proveedor

El primer paso para identificar su papel en la cadena cliente-proveedor es describir los productos que proporciona a sus clientes y los suministros que recibe de sus proveedores.

Instrucciones

1. Considérese a sí mismo un eslabón en una cadena de actividades.
2. Escriba dos o tres de sus productos más importantes.
3. Escriba los nombres de los clientes clave que utilizan esos productos.
4. Anote los suministros más críticos que usted requiere para completar sus productos.
5. Escriba los nombres de los proveedores clave que le proporcionan esos suministros.



Eslabonamiento de clientes y proveedores

Cuando usted eslabona cadenas clientes-proveedores individuales, crea un flujo de actividades de trabajo que muestra las instrucciones clave cliente-proveedor. El identificar estas interacciones, ayuda a que usted diagnostique cuellos de botella potenciales en su proceso de trabajo y destaca aquellas áreas en las que no se satisfacen las expectativas cliente-proveedor.

Ejercicio

Todos somos clientes

Hasta ahora hemos visto el trabajo como proceso, especialmente su papel en una cadena donde la gente recibe suministro, agrega valor y agrega a la siguiente persona en la cadena. En esta actividad veremos más de cerca los requerimientos del cliente. Una manera de hacerlo es recordar lo que queremos cuando somos clientes. Por ejemplo, todos nosotros hemos sido clientes en un restaurante y hemos llevado a la mesa nuestros requerimientos propios de calidad.

Instrucciones

1. Piense en una de las mejores experiencias que haya tenido en un restaurante y enumere las razones por las que fue una buena experiencia.
2. Piense en una de las peores experiencias que haya tenido en un restaurante y enumere las razones por las que fue una mala experiencia.

Cuando las capacidades de un proveedor están acordes con las necesidades de un cliente, este queda satisfecho.

Puntos clave

La adecuación es el proceso de igualar las capacidades del proveedor (lo entregado) con las necesidades del cliente (lo recibido).

En su ejemplo del “mejor restaurante” sus necesidades y las capacidades del restaurante estaban fuera de adecuación. Esta desigualdad hizo de usted un cliente insatisfecho.

En una organización la adecuación es esencial no sólo entre la gente que está eslabonada en una cadena horizontal, sino también en una cadena vertical (es decir, entre gentes y empleados). Los gerentes son clientes y proveedores de sus empleados.



4.8 Las Expectativas de Calidad del Cliente

- **Producto Servicio**
 1. ¿Es lo que mi cliente necesita?
 2. ¿Cumple lo que mi cliente desea?

- **Relación**
 1. ¿Confiamos el uno en el otro?
 2. ¿Hemos hablado de la manera en que trabajamos juntos?

- **Integridad**
 1. ¿Puedo dar el apoyo que mi cliente necesita?
 2. ¿Qué haré si no satisfago sus requerimientos?

- **Entrega**
 1. ¿Me aseguro de que el producto se entregue a tiempo, a la persona y lugares indicados?
 2. ¿Veo que llegue en forma que pueda usarse?

- **Valor**
 1. ¿Cree el cliente que el producto es una buena adquisición?
 2. ¿Tiene nuestro producto o servicio un precio competitivo?

Las discusiones entre un cliente y un proveedor deben estar basadas en un entendimiento y apoyo mutuos. Con el fin de crear este tipo de relación con frecuencia es necesario eliminar barreras que separan a los clientes y proveedores

Haga preguntas que le puedan ayudar a eliminar barreras y comenzar a construir una relación positiva de trabajo con sus propios clientes y proveedores.

Por ejemplo:

1. ¿Qué necesita de mí?
2. ¿Qué hace con lo que yo le proporciono?
3. ¿Existe algún obstáculo entre lo que yo le doy y lo que usted requiere?

4.9 ¿Quiénes son los Responsables de la Calidad?

Los responsables de la calidad en una organización son todas las personas involucradas en los procesos de generación de productos o prestación de servicios,



lo que implica el compromiso de la calidad desde el más alto nivel hasta los niveles operativos.

Una empresa de calidad contribuye al desarrollo de proveedores para asegurar insumos de calidad que garanticen que los productos o servicios que se prestan tienen componentes confiables que le proporcionan satisfacción al cliente. Quien realiza una tarea es quien mejor la conoce y es el responsable, a su ámbito de acción, de hacerla correctamente.

Es importante señalar que gran parte del éxito en las empresas reside en lograr, procesos que permitan realizar las tareas, mejor, más rápido y al menor costo. Si no existe participación y compromiso en todos los niveles de la organización cualquier programa de calidad no obtendrá los mejores resultados. La principal responsabilidad de la gente comprometida en este proceso, es el de estar dispuesta a afrontar el cambio de actitudes y conductas que nos ayudan a desarrollar una cultura de calidad. Es responsabilidad de los altos niveles ejecutivos el ejercer el liderazgo, congruente con los principios de calidad que rigen a sus organizaciones mediante el ejemplo y la práctica.

Que el cliente sea leal a la empresa, de la misma manera se logra la lealtad de los empleados con la organización. Haciendo una analogía entre un proceso y una cadena, la fortaleza de la cadena es la fortaleza de su eslabón más débil. Con el cliente externo ocurre lo que expresa el momento de la verdad que son esos instantes en los cuales el cliente se encuentra cara a cara con la persona que representa a la institución.

En cualquier organización, todo lo que realiza comunica la calidad de sus servicios:

La recepción, la publicidad, la manera de contestar el teléfono, la limpieza de sus locales, la presentación de sus empleados, la rapidez de respuesta, la atención a quejas. La calidad de un servicio primero debe inculcarse a los empleados del instituto, un empleado que no cree en el servicio de calidad, difícilmente lo va a proporcionar. Por ese motivo se deben emprender campañas continuas que permiten conocer y motivar al personal a incorporarse al camino hacia la calidad en el servicio.

4.10 Satisfacción del Cliente

La calidad en la prestación de un servicio se basa en principio universal:

Para conocer el grado de satisfacción del cliente es necesario realizar estudios que no son fáciles pues involucran necesariamente a personas. Cuando nos sentimos insatisfechos con un producto, considerando éste como un bien natural, basta con



manifestarlo a la empresa por medio de una carta de reclamación o bien ejerciendo las garantías.

Cuando se trata de un servicio es diferente, ya que puede significar señalar a una persona de manera directa, debido a ello, en muchas ocasiones esta insatisfacción ni siquiera llega a conocerse y puede traducirse en un cliente perdido.

Diversas encuestas encuentran de manera indicativa que de cada cien clientes insatisfechos sólo cuatro expresarán su insatisfacción en forma espontánea, y que el cliente insatisfecho se calcula que se lo cuenta a unas once o doce personas y el satisfecho sólo a tres o cuatro.

La palabra satisfacción significa placer, gusto, respuesta, a una queja o razón, se utilizan sinónimos como recompensa, descarga, disculpa, respuesta, cumplimiento, agrado, tranquilidad, observancia, contestación. Podemos inducir que lograr la satisfacción del cliente es proporcionarle un servicio o producto que cumpla sus expectativas de algo bueno, útil y valioso por lo cual tuvo que efectuar un pago.

Para el prestado del servicio o productor del bien, se requiere que en sus procesos siempre esté presente lo que el cliente desea. Las empresas existen, sobreviven y se desarrollan, cuando tienen clientes satisfechos. La lealtad del cliente sólo se logra si existe consistencia en satisfacerlo. Las organizaciones nunca deben estar satisfechas, siempre deben mejorar, de manera continua. Existen características que el cliente busca en los productos o servicios, como pueden ser:

La Confiabilidad. Se refiere a entregar al cliente lo que quiere, cuando lo quiere con firmeza y seguridad.

Apariencia. El cliente también desea sentir un ambiente agradable y una imagen positiva en las instalaciones donde se le presta el servicio o adquiere un bien.

Personal. El trato, la imagen, la limpieza y el orden influyen en la percepción que se crea de la empresa.

Garantía. El cliente espera la seguridad de que el servicio o bien que le es ofrecido, cumpla con lo que se le promete y que su inversión está garantizada.

- La calidad no es un concepto nuevo, siempre ha estado presente, con diferentes envolturas a lo largo de la historia.
- Satisfacer al cliente es el objeto primordial de una organización que se orienta hacia la calidad.
- La calidad implica un cambio en las personas, de adentro hacia fuera.
- Todos somos clientes y todos somos proveedores.



- El cliente es el activo más valioso que posee una empresa.
- El factor más importante de la calidad lo compone el ser humano y el respeto al entorno natural.
- La calidad se basa en un proceso reeducativo.
- La mejora continua se refiere a que hagamos mejor cada día las cosas.
- Cultura es todo lo que el hombre ha creado.
- Tratemos a nuestros clientes como nos gusta ser tratados.
- Hagamos más y mejor con lo que tenemos.
- Una empresa de calidad contribuye al desarrollo de sus proveedores.
- Un empleado que no cree en el servicio de calidad difícilmente lo podrá proporcionar.
- Gran parte del éxito de las empresas reside en lograr realizar procesos mejores, más rápidos y al menor costo.
- El valor agregado hace la diferencia entre una empresa común y una de calidad.
- Con calidad en los insumos y calidad en los procesos se obtendrá calidad en los resultados.
- El servicio es el lado humano de la calidad.
- El principio es aprender a servir.
- Quien más da, más recibe.

Evaluación

1. Calidad es...
2. Describe los 5 productos / servicios importantes que realizas en tu trabajo.
3. ¿Quién o quienes son los usuarios / clientes de los productos / servicios que anotó en la pregunta anterior?



4. ¿Qué necesidades quieren satisfacer mis clientes a través de mis productos o servicios?
5. ¿Qué requisitos deben cumplir los productos y/ o servicios que doy con el fin de que mis clientes queden satisfechos?
6. ¿Que otras áreas, departamentos, función eso personas necesito para darles a mis clientes productos y/o servicios de calidad (que satisfagan sus necesidades)?
7. ¿Quiénes son mis proveedores más críticos y que insumos necesito de ellos?
8. ¿Saben mis proveedores que los necesito? ¿Saben que necesito de ellos? ¿Qué requisitos necesito de mis insumos y/ o suministros?
9. Negociación con proveedores, clasificar, especificar, negociar requisitos de lo que necesito de ellos.
10. ¿Qué otras áreas, departamentos, funciones, personas necesitan de mí (de nosotros) para servir a sus clientes? ¿Que necesitan de mí? ¿Con que requisitos?
11. Reunión con mis clientes internos para clarificar. ¿Que necesitan de mi especificar? ¿Con que requisitos negociar y como voy a cumplir?

4.11 Calidad en el Servicio

Qué significa calidad en el servicio: Nada menos que el servicio que se presta al derechohabiente, en este caso con el lenguaje de la calidad “el servicio al cliente”; es ofrecer una atención que el usuario espera, una atención que lo deje satisfecho, un servicio que cumpla con sus expectativas, un servicio para que cuando nuestro “cliente” le den ganas de regresar.

Calidad en el Servicio es ofrecer un servicio de calidad; Calidad en el Servicio, es la nueva actitud, la actitud ganar-ganar, donde todos ganan; gana el cliente y gana el empleado que lo atiende porque lo está haciendo bien.

4.11.1 ¿Que es el Servicio?

Servicio. Es el eslabón que une a una organización con sus clientes o usuarios.

¿Qué es El Servicio?

Un servicio es un trabajo realizado para alguien.

Un servicio es un hecho, una ejecución, un esfuerzo.



¿Qué es Calidad de Servicio?

El servicio al cliente es una función de la percepción de sus clientes, no de sus normas. El cliente es quién decide si ha recibido o no un buen servicio, aún cuando se hayan cumplido todas sus normas, si el cliente no se siente satisfecho, su servicio al cliente es malo.

1. La satisfacción del cliente es el resultado final de la suma de todas las experiencias que tuvo el cliente en nuestro establecimiento.
2. La experiencia general del cliente debe ser placentera, por lo tanto uno no se debe enfocar en los bienes tangibles por si mismos, sino en la forma en que estos se combinan para crear una cierta experiencia al cliente.
3. Calidad es una acumulación de actos de servicio.

Estos actos de servicio son experiencias satisfactorias para el cliente. Con esto llegamos a que: calidad es la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas.

4. El objetivo de la calidad de servicio es:

- El mantenimiento de los clientes.
- Desarrollo de nuevos clientes

Cientes satisfechos. Cada organización está perfectamente diseñada para obtener los resultados ¡que obtiene!

“Si deseamos que las cosas funcionen fuera, en primer lugar debemos conseguir que funcione dentro”.

“El nivel de satisfacción del cliente externo es reflejo de la satisfacción de los clientes internos”.

4.11.2 ¿Quiénes son mis Clientes Internos?

¿Quiénes son mis clientes internos?

Si dejamos de hacer lo que hacemos por cierto tiempo, veamos quienes empiezan a...

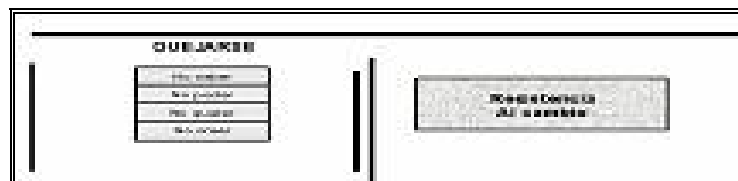


Figura 4-7 Resistencia al cambio



Su cliente desea hacer un buen trabajo.

¿Qué requiere de Usted?

El mayor problema no es no poder satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes. El mayor problema es no saber quienes son los clientes y cuales son sus requerimientos y expectativas.

Por lo anterior, es importante que ustedes saber:

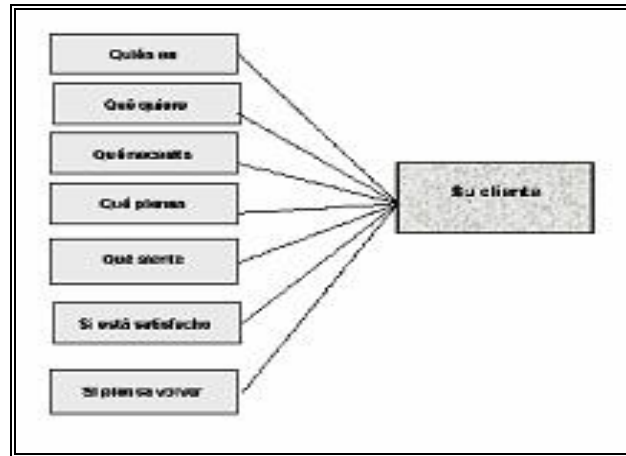
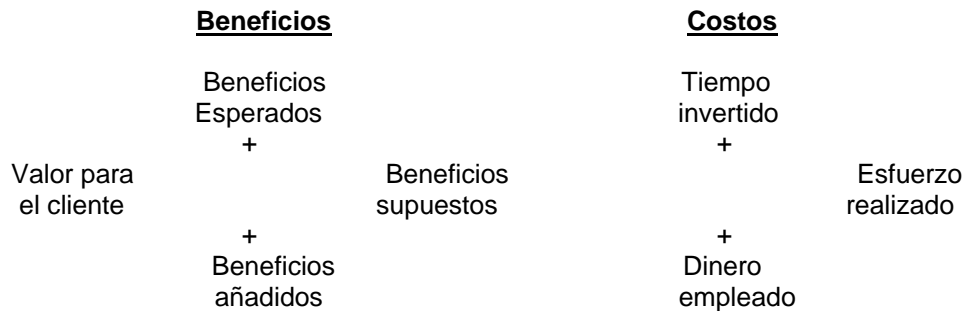


Figura 4-8 Preguntas frecuentes para analizar al cliente

4.11.3 El Concepto del Valor

Un punto fundamental; la gente compra “funciones”, no “productos”.

Funciones. Es todo aquello que puede hacer con lo que compra, y que satisface su necesidad. Las firmas venden un valor para sus clientes o de lo contrario estarán creando clientes insatisfechos.



4.11.4 ¿Qué Desean los Clientes?

1. **Tangibles.** Es la parte visible de la oferta de servicio y que refleja la naturaleza y calidad del servicio mismo. (Instalaciones, equipo, apariencia del personal.)
2. **Fiabilidad.** Es realizar el servicio prometido con formalidad y exactitud.
3. **Responsabilidad.** Es estar listo para servir pronto y eficazmente. Contar con el deseo de servir reflejado en los sistemas y mecanismos que soportan el servicio y en la actitud de cumplir.
4. **Seguridad.** Es la competencia del personal de servicio que funde confianza en el cliente.
5. **Empatía.** Es comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar las respuestas más adecuadas. Es dar un servicio esmerado e individualizado.

4.11.5 Los Momentos de la Verdad

Es todo momento o experiencia en el que un cliente entra en contacto con nuestra empresa y que da como resultado su impresión o percepción sobre la calidad de nuestro servicio.

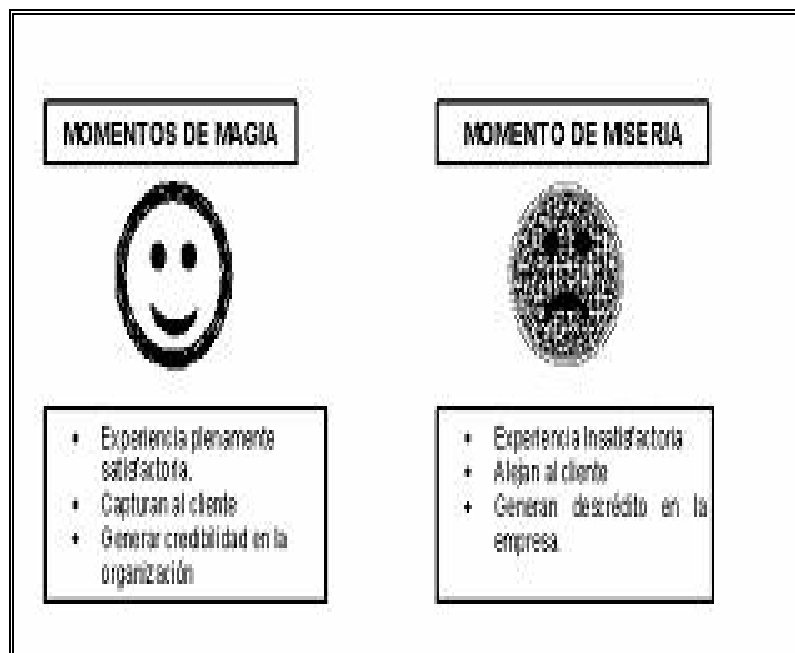


Figura 4-9 Momentos de la verdad



I. Actitud positiva hacia el cliente

Apariencia. Hay una relación directa entre como nos vemos a nosotros mismos y nuestra actitud.

Lenguaje Verbal. Sus palabras y la manera como se expresa refleja significativamente, la diferencia entre una actitud positiva y una negativa.

Lenguaje Corporal. Este lenguaje manifiesta tanto nuestra actitud como el lenguaje verbal.

II. Identificando las Necesidades del Cliente

Escuchar con Atención. Concentrarse en el mensaje y en el significado "real" de lo que cliente nos transmite tanto verbal como corporalmente, refleja la importancia que tiene él para nosotros.

Oportunidad en la Atención. Cuidar la necesidad de tiempo de atención al cliente, es el punto de partida en la satisfacción de la necesidad del cliente.

Obtener Retroalimentación. Detectar la percepción del cliente sobre lo que piensa, siente y el nivel de satisfacción, es fundamental para prepararnos a responder a su necesidad.

III. Ocuparse de las Necesidades del Cliente.

Satisfacer las necesidades básicas del cliente. Ser comprendido, sentirse bien recibido, sentirse importante, estar en un ambiente cómodo, da el primer nivel de satisfacción de un cliente.

Proporcionar el servicio ofrecido y solucionar los problemas al cliente. Contar con una organización adecuada del trabajo con los recursos y tareas de apoyo requeridas y con los conocimientos necesarios será lo que permita satisfacer las expectativas esenciales del cliente.

Terminar el contacto adecuadamente. Verificar el nivel de satisfacción del cliente y reiterar la disposición continua de servicio.

Si nosotros no nos ocupamos

De nuestros clientes...



Alguien mas lo hará.



El cliente gentil

Yo soy un cliente gentil, todos conocen, como sea el servicio, bueno o malo, nunca me quejo, entro al restaurante, no me molesto que no me atiendan los meseros, tampoco digo nada viendo que a él le importe más platicar con una empleada bonita en vez de ocuparse de mi filete que ya tardó media hora, soy paciente y no digo nada.

Cuando pido la cuenta, y viene cargada la ensalada que nunca llegó, el mesero me pide propina, pago y me despido con una sonrisa, es una convicción mía.

Nunca estoy criticando, ni me quejo no me gusta provocar problemas, menos iniciar un escándalo, yo soy el cliente gentil que nunca regresa!

Esta es mi actitud por sufrir tantas injusticias, por esta razón me dejo robar, maltratar, no necesito decirle que siento y que pienso de su servicio... no, ¡ mi actitud es más eficaz ¡

Efectivamente, un cliente gentil como yo, multiplicado por muchos, pueden arruinar su negocio, y hay muchos clientes gentiles como yo. Si nos cansamos de estar mal atendidos, nos levantamos y vamos a otro hotel donde el personal sabe apreciar al cliente gentil.

Se dice el que ríe al último, ríe mejor, es cierto, yo me río mucho cuando veo a usted, haciendo muchos esfuerzos de que regrese el cliente gentil que soy yo. Gasta usted mucho dinero en publicidad, tratando de mejorar su imagen que en tiempos pasados con un simple esfuerzo, con unas simples palabras amables y una sonrisa lo hubiera arreglado.

4.11.6 El Servicio como un Valor

Servir no es.

- Alimentación.
- Dominio de uno sobre otro.
- Esclavitud.
- Servilismo.
- Perder yo para que tú ganes.
- Signo de inferioridad.
- Solo una operación mercantil.

Servir es.

- Salir de mí para ir al encuentro de la necesidad del otro.
- Darme sin perder lo que yo soy.



- Una postura, una actitud ante la vida.
- Ser útil.

El servicio.

- Enriquecer tanto al que da como al que recibe.
- Es un acto libre.
- Produce gozo.
- Es el dar y la forma de dar.
- Es un encuentro interpersonal (dirigido a alguien, para tratarlo como persona).
- Es una forma de trascender, de dejar " HUELLA ".
- Da significado a nuestra vida y a lo que hacemos.
- Enriquecer el trabajo.
- Nos ubica dentro de la sociedad y del mundo (interdependencia).
- Buscar la cooperación.
- Crea relaciones a largo plazo vs. relaciones efímeras, requiere sensibilidad y capacidad de escuchar (ver y oír lo que otros no ven u oyen).
- Requiere autoestima. " Yo soy valioso... puedo dar ".

Reglas de Oro de la Atención al Cliente.

1. Salude a su cliente de inmediato.
2. De a su cliente su atención total.
3. Haga que los primeros 30 segundos cuenten.
4. Sea natural, no sea falso ni mecánico.
5. Demuestre energía y cordialidad.
6. Sea el agente de su cliente.
7. Piense, use su sentido común.
8. Algunas veces ajuste las reglas.
9. Haga que los últimos momentos cuenten.
10. Manténgase en forma y cuide bien su persona.



CAPITULO V LAS SIETE HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

5.1 Las Siete Herramientas de la Calidad

El hablar de las siete herramientas de la calidad significa que ya “se está en el camino”, que ya se tiene una buena idea de lo que es la calidad y que ya se está preparando para asimilarlas y de una manera práctica ponerlas en acción en nuestra área de trabajo. Estas herramientas permiten resolver y evitar problemas de diferentes maneras según sea el caso ó ayudar a resolverlos. En este texto se explican y ejemplificarán las herramientas:

- Lluvia de Ideas.
- Diagrama de Flujo.
- Diagrama de Contingencia.
- Diagrama de Ishikawa.
- Diagrama de Pareto.
- Hoja de Chequeo.
- Histograma.

Con ellas se abre otra óptica y se penetra más al mundo de la calidad y con todas ellas se facilita el camino para llegar a donde se quiere, más rápido, minimizando los errores o hasta evitarlos.

5.2 Lluvia de Ideas

Herramienta: lluvia de ideas

Descripción: Un grupo de participantes dan ideas ordenadamente y sistematizadamente en relación a una afirmación y/o disfunción, siguiendo siete reglas.

Usos y Aplicaciones: Se usa cuando se quiere dar respuesta pronta a una disfunción; cuando se requiere tener muchos puntos de vista; cuando se requiere llegar a la mejor solución y que el espectro de fracaso tienda a cero. Se aplica en organizaciones concientizadas, participativas y maduras.

Reglas.

Primera. La disfunción o afirmación debe estar donde todos la vean.

Segunda. Dar unos minutos a los participantes para pensar.

Tercera. Pedir a los participantes que generen el mayor número de ideas posibles.

Cuarta. Fomentar que piensen y se expresen sin trabas ni bloqueos.



Quinta. No se critica ninguna idea, por muy extraña (incongruente) que parezca.

Sexta. Registrar todas las ideas y mantenerlas en un lugar visible.

Séptima. De todas las ideas enlistadas se van eliminando las que menos funcionen, las que de acuerdo a la época no sean posibles, las que tecnológicamente no funcionen, así hasta dejar las dos ó tres más sobresalientes y con ellas se hace la última decisión eligiendo la mejor y teniendo otra de contingencia.

Ejercicio A.

En el reloj checador actual, unas personas checan por otros y otros checan encima de la anterior checada para generar confusión. ¿Para qué funcione esa disfunción tú qué propones?

- Mis ideas.
- Ideas de los demás.
- Idea ganadora.
- Idea de contingencia.

Ejercicio B.

Se quiere implementar el sistema de citas a derechohabientes vía telefónica: ¿Qué sugieres?

- Mis ideas.
- Ideas de los demás.
- Idea ganadora.
- Idea de contingencia.

5.3 Diagrama de Flujo

Herramienta: Diagrama de Flujo (DDF)

Descripción: Es una representación visual de los pasos dentro de un proceso. Su utilidad se encuentra en que permite determinar exactamente como funciona un proceso, el examinar como se interrelacionan los diversos pasos de un proceso, frecuentemente se pueden descubrir posibles fuentes de un problema.

Los diagramas de flujo se pueden aplicar a cualquier aspecto del proceso desde el flujo de los materiales a los pasos necesarios en la realización de una venta ó el proporcionar un servicio.



Procedimiento

1. Después de determinar los límites de un proceso, describa las salidas de los clientes en el lado derecho del diagrama.
2. Escriba los insumos y los proveedores en el lado izquierdo del diagrama.
3. Para cada insumo, hágase las preguntas:
 - ¿Quién recibe el insumo?
 - ¿Qué es lo primero que se hace con el insumo?

	CAJA	-	ACTIVIDAD
	CÍRCULO	-	ENTRADA PARA/ SALIDA DE
	DIAMANTE	-	DECISIÓN A TOMAR (SI/NO)
	FLECHA	-	DIRECCIÓN DEL FLUJO ENTRE ACTIVIDADES

Figura 5-1 Símbolos apropiados de un diagrama de Flujo

5. Muestre las respuestas correspondientes a las primeras actividades del diagrama.
6. Para cada actividad, hágase las preguntas siguientes:
 - ¿Qué se produce ó realiza con esta actividad?
 - ¿Quién recibe este insumo?
 - ¿Qué sucede después?
 - ¿Requiere algunas nuevas actividades, insumos que actualmente no se muestran?
7. Continúe construyendo el diagrama hasta que se conecten todas las salidas en el lado derecho del diagrama.
8. Revise el diagrama y haga estas preguntas.
 - ¿Están mostrándose todos los flujos de trabajo / información en los procesos de insumos y salidas?



- ¿Muestra el diagrama de flujo la naturaleza consecutiva y paralela de las actividades?
- ¿Muestra el diagrama de flujo todos los diferentes caminos potenciales que puede llevar el trabajo / información?
- ¿Muestra el diagrama de flujo con precisión todo lo que realmente sucede – en comparación con lo que debería estar sucediendo- ó como originalmente fue diseñado?

El diagrama de flujo del proceso finalmente debe actuar como un registro de cómo el proceso actual realmente está operando. Es importante anotar su fecha.

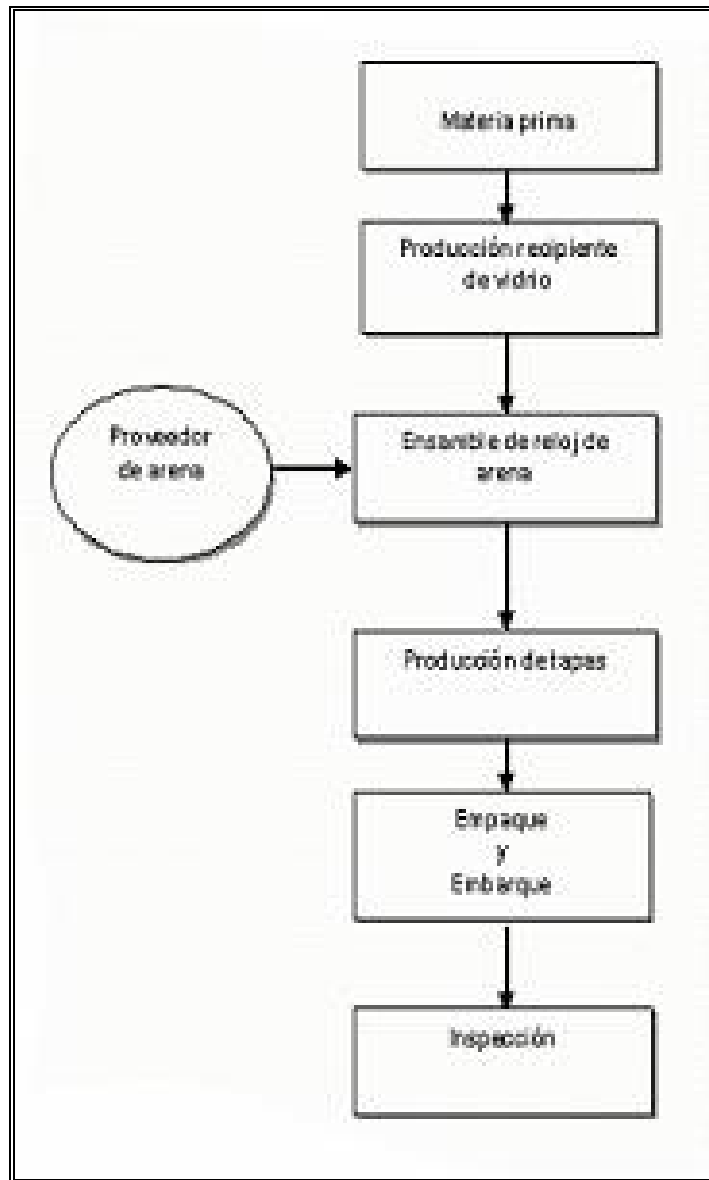


Figura 5-2 Diagrama de flujo de un proceso de producción



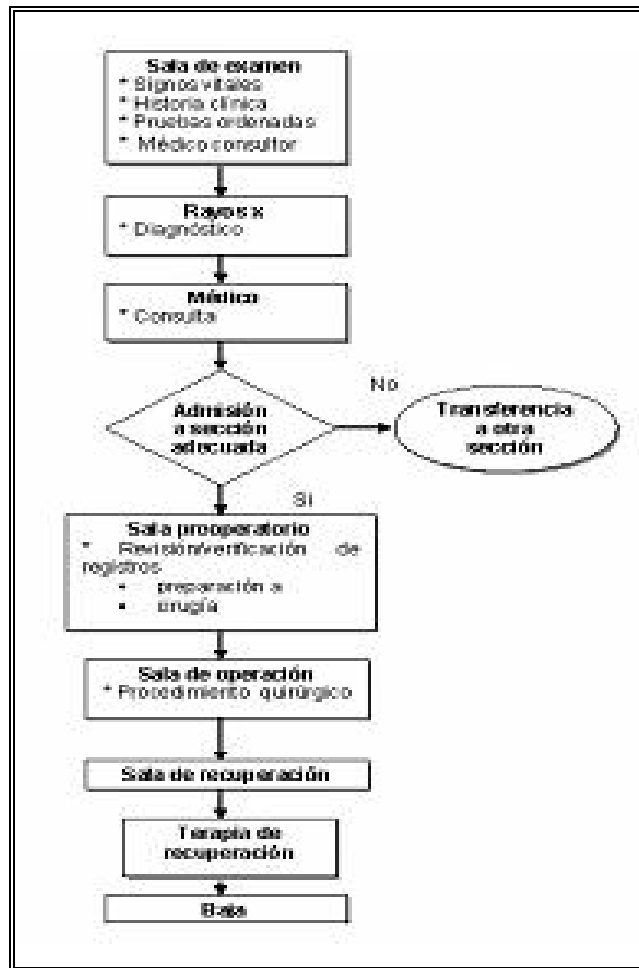


Figura 5-3 Diagrama de flujo de paciente con cadera fracturada

5.4 Diagrama de Contingencia

Herramienta: Diagrama de Contingencia

Descripción: Es una hoja con un óvalo dibujado, dentro del cual se escribe una disfunción (problema) al cual se le dibujan unas flechas que llegan al óvalo.

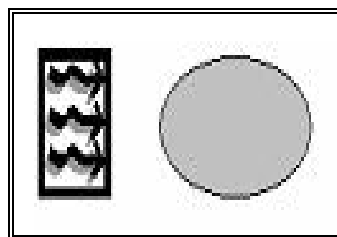


Figura 5-4 Diagrama de Contingencia



Usos y Aplicaciones: Se usa como técnica para planificar acciones que impedirán que un problema recurrente vuelva a ocurrir, se aplica en las organizaciones que se preocupan por mejorar constantemente.

Pasos a seguir para elaborar un diagrama de contingencia:

1. Seleccione un problema recurrente.
2. Pregunte ¿Qué originó el problema? Para descubrir las causas de primer orden.
3. Tome las causas descubiertas en el paso dos, para descubrir las causas de segundo nivel pregunte ¿Por qué ocurrieron?
4. Elija una causa que le gustaría evitar y que usted podría influir.
5. Use la hoja de trabajo anexa para crear un diagrama de contingencia. Escriba la que usted crea es la causa radical del problema en el óvalo. Ahora trate esta causa como un problema que desea resolver.
6. Haga una lluvia de ideas acerca de las acciones que harían que ese problema continuara ó empeorara y escriba esas acciones en las líneas a la izquierda del óvalo.
7. Piense en las acciones que impedirán que ese problema continuara o se empeorara (acciones opuestas a las que escribió en las líneas) Haga una lista de esas acciones de la manera más específica posible en la lista de prevención.
 - Hoja de trabajo.
 - Prevenir problemas
 - Diagrama de contingencias

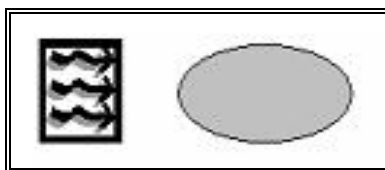


Figura 5-5 Ejemplo. Diagrama de Contingencia

Lista de prevención



5.5 Diagrama de Ishikawa

Herramienta: Diagrama de Ishikawa

También llamado: Diagrama de Causa y Efecto ó Espina de Pez.

Descripción: Es un dibujo con la forma de espina de pescado, en la parte derecha está un rectángulo donde se escribe el problema o el efecto primordial, sobre el eje principal o flecha mayor en forma horizontal que llega hasta el rectángulo, sobre ella se colocan flechas que marcan las causas que lo originan.

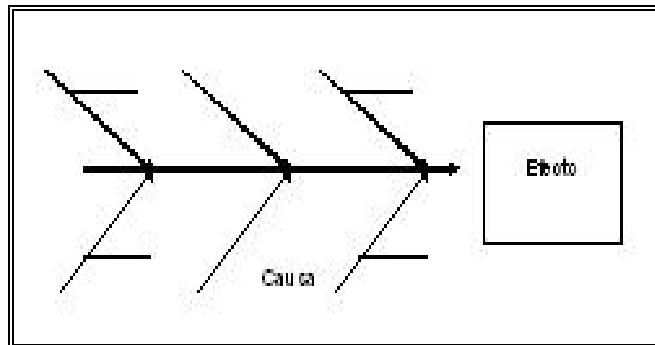


Figura 5-6 Diagrama de Ishikawa

Usos y Aplicaciones: Se usa para representar la relación entre un efecto y todas las causas posibles que lo influyen. Para cada efecto puede haber varias categorías de causas, estas causas pueden sumarse bajo las categorías como: materiales, métodos, ambiente ó entorno, maquinaria ó equipo, información programación, presupuesto, personal, procedimientos, estándar de realización.

Identifica las posibles causas de un problema.

No resuelve problemas pero ayuda a asegurar que las posibles causas no sean pasadas por alto, la "lluvia de ideas" se puede aplicar muy bien dentro de este tipo de análisis.

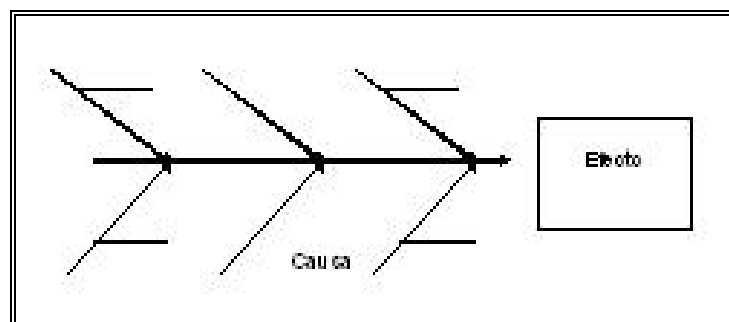


Figura 5-7 Ejemplo diagrama de Ishikawa



5.6 Diagrama de Pareto

Herramienta: Diagrama de Pareto

Descripción: Consiste en una gráfica de barras verticales que ilustran las disfunciones (problemas) por orden de gravedad, frecuencia y costo, permite ver la importancia relativa de todos los problemas y condiciones, para escoger el punto de inicio de la solución, monitorear el éxito o identificar la causa básica de un problema.

El objetivo es visualizar los datos, después de haberlos clasificado por categorías y por orden de tamaño decreciente, para identificar la categoría donde existe un problema y su importancia relativa.

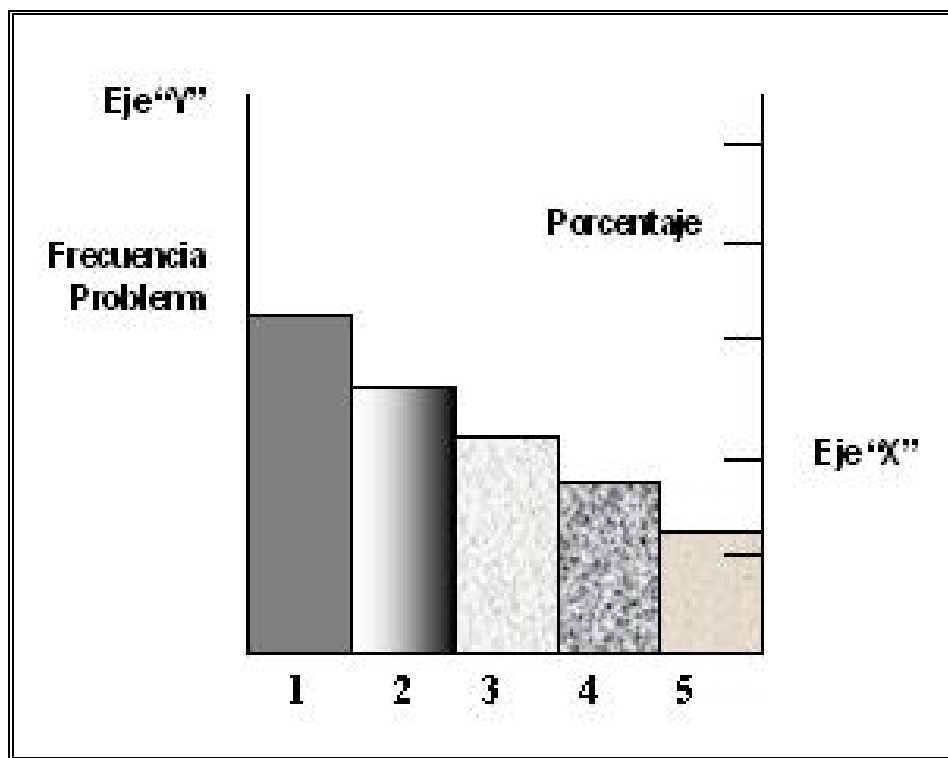


Figura 5-8 Diagrama de Pareto

Otra forma de explicarlo para su comprensión: el diagrama de Pareto consiste en una gráfica de barras que permite visualizar las desviaciones de los procesos en orden descendente, de mayor a menor. En el eje de las "equis" (XX) se colocan las desviaciones, tantas como aparezcan; en el eje de las "yes" (YY) se colocan las frecuencias ó las magnitudes. La desviación más frecuente o de mayor consideración se coloca adyacente al eje de las "yes" (YY), junto a éste y hacia la derecha se dibuja el que siga en magnitud o frecuencia, así hasta llegar al de menor gravedad.



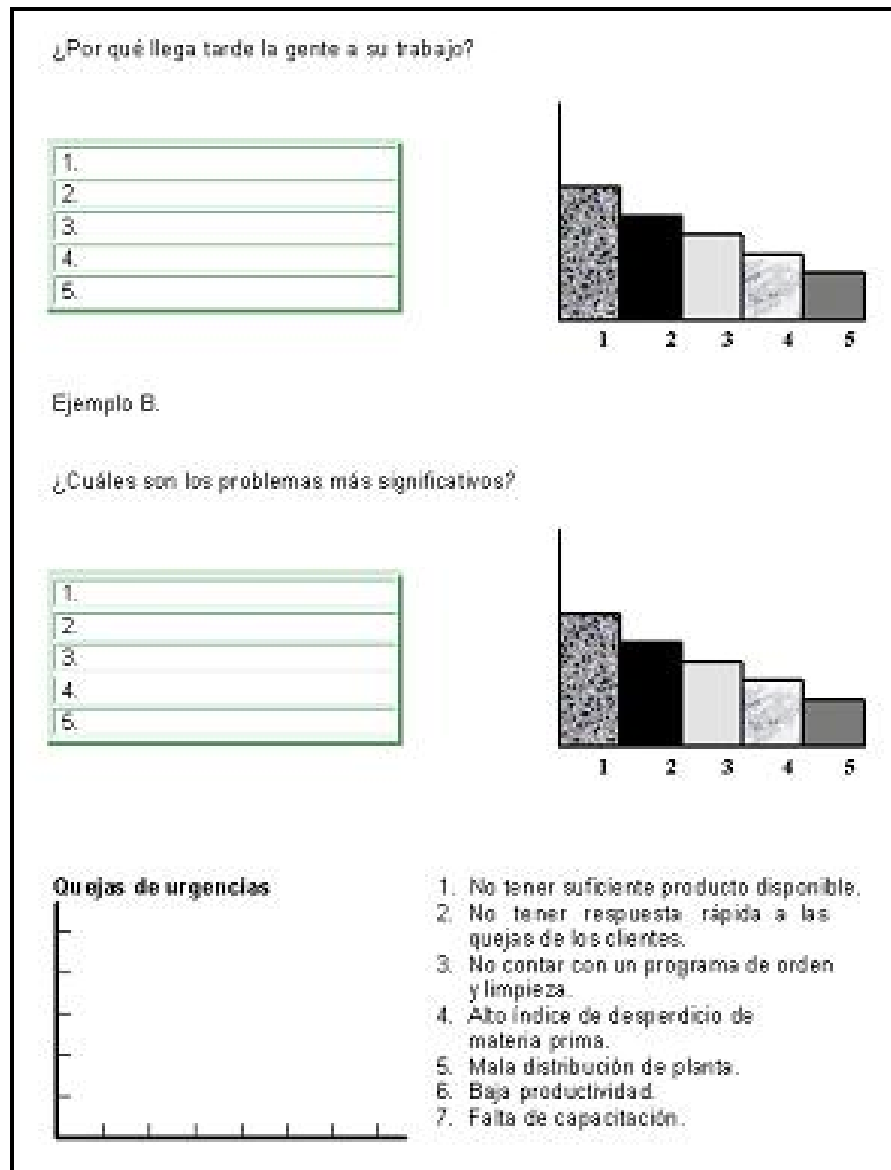


Figura 5-9 Ejemplos diagrama de Pareto

5.7 Hoja de Chequeo

Herramienta: Hoja de Chequeo

También llamada: Hoja de verificación.

Descripción: Son formularios especiales para recolectar datos fácilmente, en lo que todos los puntos necesarios son previamente establecidos, donde los registros de



prueba, inspección o resultados de inspección son fácilmente descritos con marcas para verificar.

Resultado del proceso: _____ Fecha: _____ Etapa del proceso: _____ Dpto/ubicación: _____ Tipo de incumplimiento: _____ Total de revisiones: _____ Nombre del líder del equipo: _____ Período: _____ Observaciones: _____							
Categorías	1	2	3	4	5	Subtotal	Orden
Gran Total							

Tabla 5-1 Hoja de chequeo

Usos y Aplicaciones: Donde se realizan actividades con múltiples funciones, su uso es para detectar fácilmente en la hoja de chequeo o de verificación como se comportan las tendencias de los procesos. Se aplica en todas las organizaciones que ponen en práctica el pilar de la calidad denominada medición. Al medir con a hoja de Chequeo se pueden tomar cartas en el asunto de inmediato para proceder a corregir las disfunciones. Se cuenta con subvariables para medir la calidad en las organizaciones, las cuales se enlistan y se da la referencia para medirlas.

Resultado del proceso: _____ Fecha: _____ Etapa del proceso: _____ Dpto/ubicación: _____ Tipo de incumplimiento: _____ Total de revisiones: _____ Nombre del líder del equipo: _____ Período: _____ Observaciones: _____							
Categorías	1	2	3	4	5	Subtotal	Orden
1.- ¿Cuán serio se es acerca de la calidad a nivel personal?							
2.- ¿Cuán seria es la dirección respecto a la calidad?							
3.- ¿Cuán seria es la institución respecto a la calidad?							
4.- ¿Cuán buena es la moral de la institución?							
5.- ¿Cómo consideras a la institución respecto a la capacitación de directivos?							
6.- ¿Cómo consideras a la institución respecto a la comunicación del personal?							
7.- ¿Cómo considera Ud. El trabajo de los demás?							
Gran Total							

Tabla 5-2 Ejemplo hoja de chequeo



5.8 Histograma

Herramienta: Histograma

También conocido como diagrama de distribución de frecuencia.

Descripción: Es una gráfica de barras que representa la distribución estadística de los datos medidos, donde revela la variación que todo el proceso tiene internamente, describe los valores de mediciones en un paquete de datos de acuerdo con la frecuencia de ocurrencia.

Uso y Aplicaciones: Cuando se dispone de un gran número de datos, se usa la distribución de clases ó categorías y determinar el número de individuos pertenecientes a cada clase.

Ejemplo A.

De un grupo de 100 derechohabientes (clientes externos) que fueron atendidos en la clínica del ISSSTE de Venta prieta Hgo. Se les tomó las estaturas de todos ellos sacando los datos siguientes:

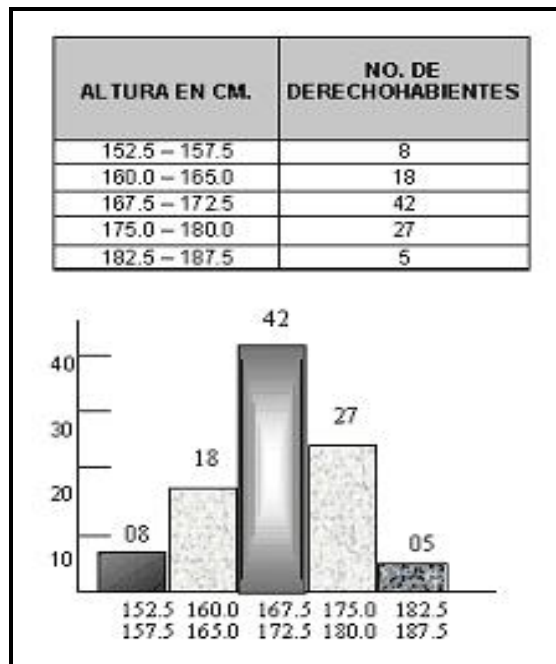


Figura 5-10 Ejemplo. Histograma de derechohabientes del ISSSTE

El histograma es una de las herramientas de la calidad más utilizadas. Histograma utilizado en el Premio Hidalgo a la calidad en el eje (XX) se marcan ocho criterios para calificar que son:



- Interés por el cliente.
- Liderazgo.
- Cliente interno.
- Administración de la información
- Planeación
- Mejora de procesos
- Repercusión en la población
- Resultados, en el eje de las (yy) se marca la cantidad en porcentaje de cada uno de los quedando como sigue:

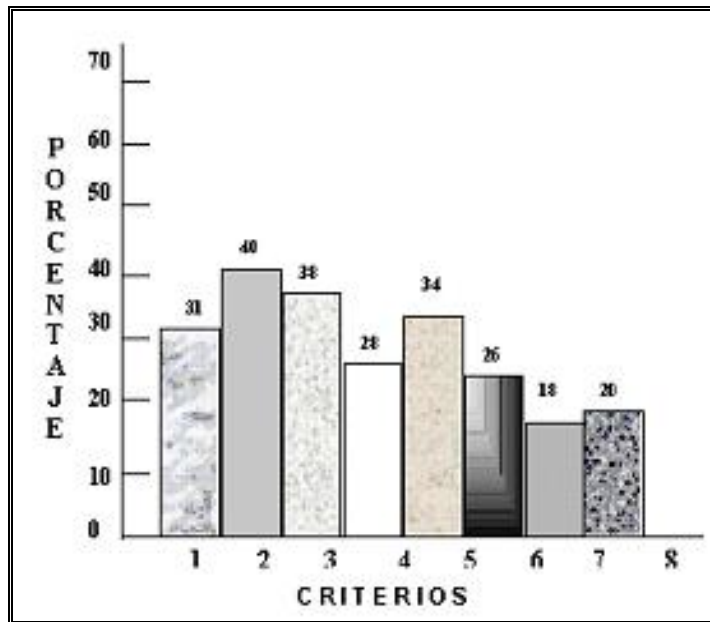


Figura 5-11 Ejemplo de un histograma de premio Hidalgo a la calidad



CAPÍTULO VI LOS SIETE ALIADOS DE LA CALIDAD

6.1 Los Siete Aliados de la Calidad

El mundo actual se encuentra inmerso en cambios constantes, donde todos y cada uno de los miembros que lo conforman se encuentran interrelacionados y a su vez, se encuentran en una constante competencia para ser mejor. El cual los orilla a que busquen las mejores técnicas para la eficiencia en sus áreas de trabajo.

El hecho es que los seres humanos son muy olvidados y tienden a cometer errores. Especialmente en el trabajo, esta actitud no solamente desestimula a los trabajadores y reduce su moral; además, no resuelve el problema. PokaYoke es una técnica para evitar los simples errores humanos en el trabajo.

Los sistemas de información, ayudan a tener la información ayudan a tener la información y la tecnología para abarcar más mercados.

La mejora continua ya es un término conocido con él puesto en práctica notarás la diferencia, los otros aliados como las 9 eses, la reingeniería, el justo tiempo y el benchmarking te serán útiles como no te lo imaginas sobre todo las “nueve eses”.

Con todo esto está más preparado para cualquier contingencia.

6.2 POKA-YOKE

¿Qué es Poka-Yoke?

Aunque el concepto de Poka-Yoke ha existido durante mucho tiempo de diversas formas, ha sido el ingeniero de producción japonés Shigeo Shingo quien desarrolló la idea en una herramienta formidable para alcanzar el cero defectos y eventualmente, eliminar las inspecciones de control de calidad.

Los métodos que propuso fueron formalmente denominados “a prueba de tontos” (fool-proofing). Reconociendo que esta etiqueta podría ofender a muchos trabajadores, Shingo terminó proponiendo el termino Poka-Yoke, generalmente traducido como “a prueba de errores” o “de fallos” (fail-safing), evitar “yokeur” y errores inadvertidos “poka”.

La idea que reposa detrás del Poka-Yoke es respetar la inteligencia de los trabajadores. Asumiendo las tareas repetitivas o acciones que dependen de la memoria, el Poka-Yoke puede liberar el tiempo y mente de un trabajador para que así se dedique a actividades más creativas o que añaden valor.



Muchas son las cosas que pueden ir mal en un entorno de trabajo; cada día hay oportunidades para cometer errores que resultarán en productos defectuosos. Los defectos son despilfarros, si no se descubren, frustran las expectativas del cliente sobre la calidad. Detrás del Poka-Yoke está la convicción del que no es aceptable producir incluso un pequeño número de artículos defectuosos.

Para llegar a ser un competidor de clase mundial, una pequeña compañía debe adoptar no solamente la filosofía sino la práctica de producir con cero defectos. Los métodos Poka-Yoke son conceptos simples para alcanzar este objetivo.

Aquí, “Poka-Yoke” se emplea en un sentido amplio para describir mejoras originadas por los trabajadores que incorporan uno o más de los componentes principales del sistema de Control de Calidad Cero de Shingo:

- Inspección es la fuente para detectar errores en donde se producen, antes de que causen defectos.
- Inspección al 100% de defectos utilizando un mecanismo sensible y barato.
- Acción inmediata para detener las operaciones cuando se detecta un error.

Por supuesto, la primera técnica –evitar el defecto la primera vez- es la más efectiva, pero mecanismos para captar los defectos e inmediatamente parar la acción son también parte valiosa del mecanismo de reducción de defectos. Aplicaciones de muchos de estos mecanismos se muestran en “Tecnologías para el cero defectos: inspiraciones en la fuente y el sistema Poka-Yoke” del Dr. Shingo, para descripciones de mecanismos en sí.

Los ejemplos incluyen mejoras que probablemente pueden denominarse cambios de diseño; alteraciones que van más allá de las mejoras de procesos para afectar la forma de hacer las cosas. Muchos de estos cambios son extremadamente simples. Sin embargo, en muchas compañías la función del diseño se ha realizado tradicionalmente casi exclusivamente por ingeniería o diseño.

Aunque generalmente estos departamentos toman en consideración factores de producción, a menudo los procesos necesitan pasar por fases de refinamiento del diseño. Dentro del espíritu Poka-Yoke, el proceso de refinamiento del diseño debe incorporar las experiencias de los trabajadores involucrados directamente en el proceso, puesto que están en la mejor disposición para descubrir elementos del diseño que causan dificultades y sirven a funciones que no añaden valor.

No precisa usted una fábrica altamente automatizada para obtener beneficios de las ideas expuestas aquí. Estos mecanismos pueden ser tan simples y baratos como la imaginación y la atención puesta en las tareas. Tampoco los mecanismos hacen innecesario el entrenamiento de los trabajadores.

Algunos, como el, patrón de cableado codificado en colores, simplemente asisten al trabajador a realizar la tarea correctamente. Otros tales como un contador, o una



alarma que señala un defecto, requiere que un trabajador adopte alguna acción de respuesta.

Estrictamente hablando, estas últimas innovaciones no son enteramente “a prueba de errores”, puesto que para ser efectivas dependen de que el trabajador voluntariamente responda en forma apropiada. Sin embargo, cuando los empleados están motivados e interesados en mejorar el proceso, tales útiles mecanismos pueden reducir significativamente el número de errores.

La responsabilidad de una exitosa campaña cero defectos últimamente recae en la dirección. Los líderes de la compañía deben ellos mismos tener una visión de la calidad que la compañía puede producir, y deben crear una cultura de compañía y entorno que motiven a los empleados a través de toda la compañía a hacer suya esa misma visión.

Esto puede significar otorgar tiempo y recursos a equipos de trabajo que analicen problemas. Puede significar instituir un sistema de sugerencias basado en incentivos para estimular a los trabajadores a resolver problemas que causen defectos.

Al nivel más básico, significa reconocer el expediente inherente del personal que hace el trabajo y crear canales a través de los cuales pueden expresar este conocimiento y, sobre todo, mantener una atmósfera en la que ellos deseen expresarlo en beneficio de la compañía.

Todo sobre Defectos

- ¿Son inevitables los defectos?
- ¿Es realmente la inspección por muestras el mejor método?
- ¿El usuario es el mejor inspector?
- ¿Hay diferentes clases de errores?
- ¿También hay diferentes clases de defectos?
- ¿Los cinco elementos de la producción?
- ¿Cuáles son las fuentes de los defectos?
- ¿Cuáles son los cinco mejores poka-yoke?
- ¿Las funciones básicas del poka-yoke?
- ¿Sugerencias poka-yoke?
- ¿Mecanismos de detección usados en el poka-yoke?

6.3 Sistemas de Información

Los llamados anotadores electrónicos son una aplicación en las computadoras portátiles que por medio de un lápiz pueden ingresar, almacenar y recuperar todo tipo de información eligiendo cualquier configuración.



Los Discos Ópticos utilizan el láser para leer información almacenada en forma digital. Estos discos tienen la capacidad de almacenar gran cantidad de información interactuar con ella y recuperarla en un espacio relativamente reducido. Las imágenes digitales son en combinación de computadora personal, con analizador, CD, procesador de compresión y una cámara electrónica para capturar, almacenar, compartir, observar y manipular electrónicamente imágenes de calidad fotográfica.

Las empresas tienen la necesidad de ampliarse, olvidando sus límites físicos e interactuando estrechamente con sus clientes. Sin embargo, la tecnología no estaba disponible hasta que apareció el intercambio electrónico de datos.

El intercambio electrónico de datos (IED) es una tecnología que permite la integración por computadora entre múltiples empresas. Por medio de la tecnología del código de barras se tiene una vía rápida de ingreso de datos a una computadora, casi siempre en el punto de venta.

Esta tecnología permite el cambio electrónico y digital de datos casi instantáneo, con los beneficios consecuentes en velocidad y reducción de costos. El IED está revolucionado en sistema de entrega de productos y servicios. Las empresas han atravesado los límites impuestos por los métodos tradicionales de comunicación, papel y voz. Optimizando el inventario y aumentando el servicio al cliente.

El IED hace saber al fabricante de hilo de algodón de Taiwán que se necesitaran otras dos bobinas en la fábrica de hilados de Georgia por que The Gap en Washington acaba de vender tres pares de jeans. Todas las tecnologías disponibles están optimizando las formas y las funciones de la información. La empresa que pueda encontrar como utilizarla, podrá generar ventajas competitivas muy importantes.

Existe una relación directa e inseparable entre la información y la comunicación. La información es estática hasta que no elige el canal adecuado de comunicación. Mucha información “almacenada” representa un verdadero desperdicio en espacio y tiempo, ya que no está ubicada en una forma o canal adecuado para que pueda ser utilizada.

Por medio de la comunicación se tiene que aprender a extraer la información necesaria dándole una forma dinámica y saber comunicarla para provocar acción. Algunos ejemplos muy sencillos del uso y manejo de información son los siguientes:

Programas de viajeros frecuentes

- Dominós Pizza
- Cafeterías Toks
- Tintorería Aspen



6.4 Mejora Continua

1. Aportaciones de los procesos de mejora continua de la calidad
2. El liderazgo del proceso de calidad comienza a delegarse a todos los integrantes de la organización.
3. La efectividad con que se comuniquen la misión y la visión de la empresa, alineará a todos los integrantes de la organización hacia un fin común.
4. Se reduce continuamente los costos en todas las áreas de la empresa.
5. El proceso de calidad comienza a ser rentable por la reducción de la brecha entre las especificaciones de la empresa y la del cliente, así como la mejora continua de todos los procesos.
6. También, como consecuencia de la madurez de los colaboradores y de los sistemas de información gerencial, se inicia el proceso de delegación de autoridad y descentralización de la toma de decisiones.
7. También, como consecuencia de la madurez de los colaboradores y de los sistemas de información gerencial, se inicia el proceso de delegación de autoridad y descentralización de la toma de decisiones.
8. Los sueldos y los salarios comienzan a incluir un componente variable sujeto a los resultados globales de la empresa, a los resultados del área o del equipo de trabajo y al esfuerzo individual de cada colaborador.
9. Se inicia la obtención de información no financiera de la empresa.

Desventajas que Provocaron una Nueva Generación de la Calidad

1. La estructura de la empresa resulta obsoleta ante los cambios radicales y constantes del mercado. La estructura piramidal y burocrática es lenta y rígida.
2. La reducción de niveles es “dolorosa” para algunos jefes que comienzan a resistirse a los cambios.
3. La empresa comienza a observar un problema muy grande: el proceso de mejora continua de buenos resultados, pero no los suficientes para hacerle frente a los nuevos paradigmas de los negocios.



4. Los costos indirectos generados por la estructura piramidal son muy altos y le restan competitividad a la empresa en el mercado.

6.5 Las 9 Eses

6.5.1 Seiri-Clasificación

Clasificar consiste en “Ordenar o disponer por clases” y la clasificación es la acción de clasificar. Al clasificar estamos separando lo útil de lo inútil; lo suficiente de lo excesivo; lo necesario de lo innecesario. Nos permite también detectar lo que es posible desechar o eliminar, algunas de esas eliminaciones requerirán la autorización superior para hacerlo. Al clasificar todas requerirán la autorización superior para hacerlo, al clasificar todas las cosas logramos beneficiarlos.

- Se elimina exceso de inventarios.
- Se evita el almacenamiento innecesario.
- Se limpian y recuperan espacios.
- Se eliminan excesos de muebles, gavetas, utensilios.
- Los criterios de selección y clasificación los definen quienes realizan la acción.
- Si no es necesario lo desechamos o eliminamos.

6.5.2 Seiton-Organización

Organizar es ordenar un conjunto de objetos, partes o elementos, dentro de un conjunto, en especial en una combinación que éste acorde con algún principio relacional o con cualquier arreglo metódico de partes.

- Ordenar los artículos mediante claves alfa numéricas o numéricas
- Determinar los lugares de almacenamiento por periodos de utilización: a la mano lo que se utilice diariamente, luego lo de uso semanal, mensual, anual.
- Por características como tamaño, color, funcionamiento, información que brindan u otras.

6.5.3 Seiso-Limpieza

Un proceso para efectuar una “Operación de limpieza” es el siguiente:

- Saque polvo y suciedad de los sitios de trabajo: pisos, paredes, techos, ventanas, cajones, estantes y maquinaria que use durante las operaciones diarias.



- Asee el taller y el equipo después de su uso.
- Limpie con un trapo cualquier suciedad en las herramientas, instrumento o aparatos, antes y después de su uso, y verifique su funcionalidad.
- Si durante el proceso de limpieza encuentra cualquier desorden o desarreglo anormal, o condiciones indeseables, identifique las causas principales y establezca acciones preventivas para evitar su renuencia.
- Establezca su propio programa de limpieza, diario y periódico, con un cuadro de tareas para cada lugar específico.

6.5.4 Seiketsu (Bienestar Personal o Equilibrio)

- El bienestar personal es el estado en el que las personas pueden desarrollar de manera fácil y cómoda todas sus funciones. Consiste en mantener la limpieza mental y física en cada empleado, medidas de sanidad pública y condiciones de trabajo sin contaminación.
- Recordar permanentemente la importancia de mantener mente sana y cuerpo sano.
- Insistir en la necesidad de vestir con ropa limpia y apropiada, y de cumplir con las normas de seguridad.
- Mantener excelentes condiciones de higiene en los servicios comunes de los empleados, como cafeterías, restaurantes, refrigerios o comidas nutritivas, utensilios, vestidores, casilleros, áreas para fumar o para descanso.

6.5.5 Shitsuke-Disciplina

La disciplina es el apego a un conjunto de leyes o reglamentos que rigen ya sea a una comunidad, a la empresa o a nuestra propia vida; la disciplina es orden y control personal que se logra a través de un entrenamiento de las facultades mentales, físicas o morales.

Su práctica sostenida desarrolla en la persona “disciplinada” un comportamiento “confiable”.

El proceso para efectuar la disciplina es el siguiente:

- Establezca a procedimientos estándares de operación, los cuales deben seguir todo empleado.
- Prepare materiales didácticos o eventos de instrucción sencillos y prácticos, que se den a través de medios masivos escritos o audiovisuales, no necesariamente para una lectura formal sino del tipo de material que instruye con sólo echarle una ojeada.
- Debe a cada empleado involucrado, con la técnica del “prender haciéndolo”
- Muéstrale como hacer, deje que lo haga.
- Repita hasta que haya comprensión total y se adquiera el hábito.



- Facilite las condiciones para que cada empleado ponga en práctica lo aprendido.
- Si no se actúa correctamente, corrija en el mismo puesto de trabajo mientras explica por qué no se hace así.

6.5.6 Shikari-Constancia

La constancia es la capacidad de permanecer en algo (resoluciones y propósitos) , de manera firme e inquebrantable.

- La inconstancia ocasiona numerosos perjuicios.
- Pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos.
- Pérdida de la concentración
- Imposibilidad de madurar ideas y de concretar hechos.
- Dificultad de madurar ideas y de concretar hechos.
- Sentimientos de descontento e insatisfacción.

6.5.7 Shitsukoku-Compromiso

El compromiso es la obligación contraída, es una palabra dada o empeñada con una idea, con alguna tarea, con alguien o con algo.

La empresa, brindando condiciones adecuada de trabajo, creado espacios de participación para los empleados y mostrando una actitud abierta, de confianza y reconocimiento al trabajo hecho o a las innovaciones propuestas.

Los empleados, entendiendo la necesidad de los cambios, participando, innovando y contribuyendo en la mejora del ambiente, de los métodos de trabajo y de los bienes o servicios que la empresa ofrezca a sus clientes.

6.5.8 Seishoo-Coordinación

La coordinación significa realizar las cosas de una manera metódica y ordenar, de común acuerdo con los demás involucrados en la misma tarea. Es reunir esfuerzos tendientes al logro de un objetivo determinado.

Ser congruente con lo que se predica, en otras palabras, hacer lo que se dice. Lograr la vinculación de todo el personal en las tareas de mejoramiento del ambiente de trabajo: desde la alta dirección hasta los niveles de operación. Tener decisión y constancia, trabajar en los cambios con el espíritu del “equipo que va a triunfar”.

6.5.9 Seido-Estandarización

Estandarizar es regularizar, normalizar o fijar especificaciones sobre algo, a través de normas, procedimientos o reglamentos.



Es indispensable que todos los empleados, desde la alta dirección hasta los operarios, estén enterados acerca de la metodología de las 9 eses y tengan a su disposición amplia información al respecto.

Debe existir comunicación entre las diversas áreas de la empresa, para que el interés comunitario, impulse a quienes no estén convencidos.

La participación de todos los involucrados en los cambios debe darse desde las primeras etapas, a fin de lograr su compromiso.

6.6 Reingeniería

6.6.1 Reingeniería de Procesos

Cuando se nos contrata en una organización, se supone que es para realizar un trabajo, pero en realidad se nos contrata para disponer de nuestro tiempo, por lo que recibiremos un salario. El tiempo que dedicamos a la organización lo dividimos en dos partes: lo que en realidad es el trabajo y lo que es el desperdicio.

6.6.2 Definición de Trabajo

Trabajo: Es el “esfuerzo físico o mental que se dirige hacia la producción o logro de algo”, ello significa “hacer algo”.

En la reingeniería de procesos, la palabra trabajo toma otra connotación y se utiliza sólo cuando una determinada actividad desplace un proceso hacia delante o le añada valor en forma directa, a este valor se le llama rendimiento.

Técnicamente la inspección no es una actividad que añada valor al proceso, sin embargo, a veces son necesarios para vigilar la calidad del rendimiento. Como lo marcan los expertos de la calidad; lo ideal sería que no hubiera inspecciones.

6.6.3 Eficiencia del Trabajo

De manera ideal diremos que los procesos de trabajo sólo tienen trabajo y cero desperdicios, sin embargo, ello no es así. Lo que debemos procurar es aumentar las acciones de trabajo y disminuir los desperdicios. La eficiencia en el trabajo es un indicador del éxito en esta tarea. La expresión siguiente nos expresa la eficiencia en el trabajo:

$$\text{(Trabajo / trabajo + desperdicio)} * 100$$



El objetivo de la reingeniería de procesos es el reducir la cantidad de desperdicio en cualquier proceso de trabajo. Las mejoras que de los procesos nos pueden proporcionar:

- Más trabajo en el mismo tiempo.
- La misma cantidad de trabajo en menor tiempo.

6.6.4 Proceso de Trabajo

Para comprender mejor el concepto de proceso tomemos la siguiente definición: Un proceso es la mezcla y transformación de un grupo específico de insumos en un conjunto de rendimientos de mayor valor.

1. Los rendimientos pueden ser:

- La producción de un artículo.
- Proporcionar un servicio.
- Concluir una tarea.

2. Los insumos de un proceso son:

- Personas.
- Materiales.
- Equipo.
- Información.
- Procedimientos.
- Políticas.
- Tiempo.
- Dinero.

Si los insumos son malos, los rendimientos son malos.

6.6.5 Los Procesos en las Organizaciones

Las organizaciones están estructuradas de manera vertical-piramidal. Este tipo de estructura que incluye departamentos, oficinas, etc., genera lo que es conocido como “Castillos departamentales” que crean barreras de todo tipo a los procesos que tienen la característica de ser horizontales. Esta diferencia entre la estructura vertical de las organizaciones y la característica de ser horizontales los procesos, provoca conflictos y pugnas internas, mala comunicación y coordinación deficiente.

Actualmente las empresas empiezan a organizarse de acuerdo a los procesos, que permite administrar de manera multidisciplinaria. Al organizarse de esta manera, mejora la comunicación y la calidad.



Todo proceso tiene como finalidad, transformar los insumos en rendimientos con la mayor eficacia, confiabilidad y eficiencia, así como el precio más bajo.

Eficacia. Supone calidad de un rendimiento, es eficaz un proceso cuando satisface las necesidades de los clientes.

Confiabilidad. Significa consistencia en el rendimiento del proceso; el nivel de rendimiento es siempre igual.

Eficiencia. Generalmente se refiere a la velocidad del proceso.

Economía. Es el costo de transformar el conjunto de insumos en uno de rendimientos.

6.6.6 Pasos Básicos de un Proceso

- 1. Operación.** Cualquier acción que hace avanzar o agrega valor al proceso.
- 2. Transporte.** Cualquier acción que desplaza información u objetos, incluyendo personas.
- 3. Demora.** Retraso no programado de materiales, partes o productos. Cualquier tiempo de espera de las personas.
- 4. Inspección.** Incluye inspecciones de calidad y cantidad, revisiones y autorizaciones.
- 5. Almacenaje.** Retraso programado de materiales, partes o productos.
- 6. Retrabajo.** Cualquier paso innecesario o repetido de operación.

6.7 Justo a Tiempo

Introducción al estudio de Justo a Tiempo.

Justo a tiempo es una filosofía empresarial que se concentra en eliminar el despilfarro en todas las actividades internas de la organización y en todas las actividades de intercambio externo. Las palabras justo a tiempo, son pronunciadas con frecuencia a partir de los años 80 en las empresas occidentales.

Después de la segunda guerra mundial los japoneses tuvieron que enfrentarse a la reconstrucción de gran parte de su país y lo inician reconociendo que sus recursos naturales los colocaban en situación poco competitiva, un aspecto muy importante es



que la tierra y la construcción tenían precios muy altos. Este panorama creo un reto mayor a esta nación.

Los japoneses tuvieron que pensar creativamente si deseaban ser competitivos en un futuro. Para alcanzar la competitividad se dieron algunos factores que sirvieron para lograrlo.

¿Como la falta de espacio?

¿Cuánto espacio utilizan las empresas para almacenar material en espera de ser utilizado?

¿Cuánto espacio se utiliza para almacenar productos terminados en espera de ser enviados o despachados a donde se venderán o distribuirán?

¿Cuánto espacio se asigna a los materiales en el proceso productivo, entre máquina y máquina?

La conclusión a la que llegaron es que gran cantidad de espacio se utilizaba para el almacenamiento.

El Sistema Toyota de Producción.

Un ingeniero de producción llamado TAIICHI OHNO que trabajaba para Toyota desarrolló un sistema conocido como Kanban, que funcionaba como una línea de ensamble imaginaria uniendo operaciones como si en realidad hubiera una línea entre ellas.

Deming proponía el disminuir los inventarios para mejorar el control de calidad, Toyota elimino totalmente los inventarios de seguridad en la línea de ensamble. El señor TAIICHI OHNO es “El padre de Just in time”.

Definición del justo a tiempo

Charles O’neal Kate Bertrand formulan dan la siguiente definición: “justo a tiempo es una filosofía empresarial que se concentra en eliminar el despilfarro en todas las actividades de intercambio externo”

Lo principal de la definición es la idea clave: la eliminación del despilfarro que es considerado por otros autores como desperdicio.

Desperdicio: “todo lo que sea distinto a la cantidad mínima de equipo, materiales, piezas y tiempo laboral absolutamente necesarios para la producción”.



Una definición de desperdicio incluyendo el valor agregado. “Todo lo que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto “. La expresión recursos mínimos se puede comprender con los siguientes ejemplos:

- Un solo proveedor, si se tiene capacidad suficiente.
- Nada de existencias de seguridad.
- Ningún tiempo de producción en exceso.
- Nadie dedicado a cumplir tareas que no agregan valor.
- Nada de personas, equipos ni espacios dedicados a rehacer piezas defectuosas.

El concepto de valor agregado se encuentra en la siguiente definición: “las únicas actividades que agregan valor son las que producen una transformación física del producto. La esencia del proceso justo a tiempo es proporcionarle la satisfacción total al cliente en menor costo: lo anterior requiere de un compromiso total de calidad.

El JAT se considera que las existencias son malas en si mismas: porque esconden problemas. En realidad, las existencias protegen los problemas impidiendo que alguien los resuelva.

6.7.1 Los Siete Principios de Justo a Tiempo

Gustavo Gutiérrez enuncia y explica los siete principios de justo a tiempo.

- 1. Igualar oferta y demanda:** aprender a producir como lo requiere el cliente con un tiempo de entrega cercano a cero.
- 2. El peor enemigo-el desperdicio:** todo lo que no agregué valor al producto es un desperdicio; la sobreproducción, transporte, inventarios, movimiento, productos defectuosos entre otros.
- 3. Continuo, no por bultos:** producir solo las unidades necesarias en el tiempo necesario. Para reducir inventarios el material siempre estará: moviéndose, agregándole valor, trabajando en vez de estar ocioso, esperando, acumulando costo.
- 4. Mejorar constantemente:** la búsqueda de la mejora debe ser constante, tenaz y perseverante paso a paso.
- 5. Primero el ser humano:** la gente es el activo más importante en las empresas. Las fábricas se deprecian, la gente se aprecia.



6. **Sobreprotección-ineficiencia:** eliminarlos “por si acaso” Justo a Tiempo adelgaza al sistema, eliminando o reduciendo: esperas, trabajos, reinventario, movimiento innecesario.
7. **No vender el futuro:** hay que reevaluar los sistemas de medición de desempeño, hacer sistema de planeación a largo plazo.

6.8 BENCHMARKING

Introducción al estudio de Benchmarking

La historia del Benchmarking podría incluso remontarse a los cientos de años a.c., si consideramos el tratado chino sobre “El arte de la guerra” escrito por el General SUN TZU. En la versión de Thomas Cleare de este libro (1993) nos dice: “por consiguiente se dice que si conoces a los demás y te conoces a ti mismo ni en cien batallas correrás peligro, si no, conoces a los demás pero te conoces a ti mismo perderás una batalla y ganarás otra, si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo correrás peligro en toda batalla”.

Los japoneses tienen un termino DANTOTSU que significa luchar por ser el “mejor de lo mejor”. En su significado se expresa la esencia de establecer una ventaja competitiva.

Como es conocido en la actualidad, el Benchmarking tiene una historia reciente. Una empresa considerada como pionera en este aspecto lo ha sido XEROX quien desde 1976 realizó evaluaciones de su competencia utilizando como herramienta de calidad el Benchmarking.

Para poder sobrevivir y triunfar en un mundo cada vez más competitivo, las organizaciones deben ser capaces de crear su propio futuro exitoso, para ello deben estar dispuestas a continuar aprendiendo, este aprendizaje será tanto externo como interno, deben transformarse en organizaciones que aprenden.

En el marco de una economía global ya no es suficiente con simplemente competir, es necesario aprender de nuestro entorno, de nuestro mejores y más exitosos competidores, procesos, productos de la industria, etc... en que nos desenvolvemos. Quienes dirigen las organizaciones deberán visualizar mercados y productos que ni siquiera se han imaginado todavía.

Dentro de los conceptos de Administración de Calidad Total existen dos básicos: el primero, mejoramiento continuo y satisfacción del cliente, y el segundo, participación y compromiso de los trabajadores. El esfuerzo de los empleados debe estar encaminado a realizar sus tareas de tal manera que les proporcione una ventaja



competitiva, para ello es necesario hacerlas como las hacen los mejores y aún más, superarlos. Una herramienta fundamental para lograrlo es el Benchmarking.

Definición de Benchmarking

Una definición derivada de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de Benchmarking al área de fabricación es mencionada.
Robert C. Camp

Benchmarking. Es el proceso continuo de medir productos, servicio y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria. (David T. Kaearns, director general de Xerox corporation).

El Benchmark es un punto de referencia a partir del cual se medirán otros, es un estándar para la comparación.

La definición de trabajo para Benchmarking utilizada por Robert C. Camp es:

Benchmarking. Búsqueda de las mejores practicas de la industria que conduce a un desempeño excelente.

Michael J. Spendoloni relata que visitó a 57 empresas y entrevistó a sus expertos de Benchmarking de 57 empresas, 49 habían implantado alguna definición de Benchmarking, como resultado, Spendoloni estableció una definición tipo menú que abarca en lo posible todos los conceptos fundamentales de su estudio. Dicha definición es la siguiente.

Benchmarking es un proceso (1) sistemático (2) y continuo (3) para evaluar (4) los productos (5) servicios (5) y procesos de trabajo (5) de las organizaciones (6) que son reconocidas (7) de las mejores prácticas (8) con el propósito de realizar mejoras organizacionales (9).

El menú de Spendoloni permite sustituir en la definición palabras que pueden considerarse sinónimas y que permiten no perder el significado de Benchmarking, como se enuncia enseguida:

Proceso.

- Sistemático-estructurado, formal, analítico, organizado.
- Continuo-continuado, a largo plazo.
- Evaluar-entender, diagnosticar, medir, comparar.
- Practicas comerciales-productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones, funciones.



- Organizaciones- compañías, instituciones.
- Acreditadas-reconocidas, identificadas.
- Las mejores en su clase mundial, representantes de las mejores practicas. hacer una comparación organizacional realizar mejoras organizacionales, Igualar o superar las mejores practicas industriales, desarrollar objetivos de productos / procesos, establecer prioridades, objetivos, metas.

Jerome P. Finnigan considera que el Benchmarking es fundamentalmente, un proceso de establecimiento de metas competitivas que se concentra en cuatro objetivos:

- Encontrar y comprender las prácticas que puedan alcanzar nuevos estándares de desempeño.
- Otorgar poder a sus empleados para que avancen hacia el cambio en las prácticas de trabajo existentes.
- Basar sus metas en una orientación externa.
- Concentrar a toda la organización las metas de negocios cruciales.

6.8.1 Beneficios del Benchmarking

Finnigan considera que los cinco beneficios fundamentales del Benchmarking en las organizaciones son los siguientes:

- Aumentar la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, de manera correcta y desde el principio.
- Que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo.
- Garantizar, calibrar la verdadera productividad.
- Establecer metas en base a hechos.
- Volverse más competitivo.

6.8.2 Tipo de Benchmarking

Para iniciar un estudio de Benchmarking es necesario establecer que actividades y mediciones son las que van a ser sujetas de comparación, considerando el acceso que de manera ética y legal se tenga a la información. La clasificación más común de Benchmarking es de tres tipos: interno, competitivo y funcional, cada uno de ellos tiene ventajas y desventajas.

6.8.3 Benchmarking Interno

Un punto de partida accesible y motivador es el detectar las mejores prácticas que se realizan en el interior de nuestra institución.



Es importante considerar que los procesos internos deben estar perfectamente documentados para así tener base de análisis. Examinar el interior de nuestra organización nos permite asegurar que nuestros posibles descubrimientos no sean prácticas que ya se han estado haciendo en otra parte de nuestra institución.

El Benchmarking interno tiene las ventajas de que los datos son fáciles de recopilar y proporciona resultados buenos para compañías bien posicionadas en su campo y que están diversificadas. Las ventajas son que tienen un campo estrecho que limita el encontrar la mejor práctica solo internamente para buscar posteriormente la mejor en un espectro más amplio de empresas.

Este tipo de Benchmarking sirve de base para realizar Benchmarking externo, también sirve para que se establezca una mayor comunicación entre los empleados que permita estimular las comunicaciones internas y solucionar conjuntamente, un equipo, la solución de problemas.

6.8.4 Benchmarking Competitivo

Este tipo de Benchmarking se orienta a la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos, esta información que se obtiene, se compara con los de la propia organización. De esta manera es posible conocer el posicionamiento de la empresa en el medio.

El Benchmarking competitivo se realiza con los competidores que atienden a la misma base de clientes, por ejemplo: en el caso de las copadoras que se dedican a su producción o venta como son Xerox, Cannon, Kodak, Ricoh, Sharp, Mita Y Konica.

Realizar este tipo de Benchmarking tiene ventajas como lo es, el conocer las tecnologías y prácticas comerciales que tiene similitud con las que su empresa realiza, se puede dar y recibir información valiosa, cuidando naturalmente aquella que es de patentes o delicada.

6.8.5 Benchmarking Funcional

Este tipo de Benchmarking es llamado también como genérico, también comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de empresas que podrían ser o no ser competidoras directas de la organización.

Este Benchmarking trata de la identificación de las mejores prácticas que realice una organización y que se haya ganado una sólida reputación en el área específica sujeta a Benchmarking. Las áreas en que se realiza el Benchmarking son de diversa naturaleza como pueden ser: ingeniería, recursos humanos, mercadotecnia, almacenaje, distribución.



Michel J. Spendoloni, relata en el caso de Xerox Corporation y L.L Bean en donde el análisis de Benchmarking, lo situó Xerox en el conocimiento de los procedimientos de almacenamiento y tramitación de pedidos de L.L. Bean.

Para realizar este tipo de Benchmarking es necesario romper con paradigmas, que nos dificultarían el tener una mente abierta que nos permita agudizar nuestras habilidades de observación y de escuchar atentamente.

Estas actitudes de apertura nos permite el lograr descubrimientos al analizar a las empresas que se encuentran fuera de nuestro campo empresarial.

6.8.6 Proceso de Benchmarking

Fase de planeación:

- Identificar que se va a someter a Benchmarking.
- Identificar compañías comparables.
- Determinar el método para recopilación de datos.

Fase de análisis:

- Determinar la “brecha” de desempeño actual.
- Proyectar los niveles de desempeño futuros.

Fase de integración:

- Comunicar los hallazgos de Benchmarking y obtener aceptación.
- Establecer metas funcionales.

Fase de acción:

- Desarrollar planes de acción.
- Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.
- Recalibrar el Benchmarking.
-

Fase de madurez:

- Lograda una posición de liderazgo.
- Prácticas completamente integradas a los procesos.



CONCLUSIONES

Los Ingenieros Industriales; no debemos permitir que los empresarios carezcan de estrategias que no les permitan competir en su entorno; pero bien es cierto que los mexicanos tenemos paradigmas en cuanto a los cambios para hacer una planeación efectiva, los empresarios en su mayoría unen y se desarrollan gracias a su experiencia y no son susceptibles a los cambios a través del conocimiento comprobado; si bien es cierto que son personas de éxito porque sobreviven, pero también es cierto que ante la globalización dejaron de ser competitivas.

La administración estratégica es y será por siempre, la mejor herramienta para aumentar la rentabilidad y disminuir desperdicios, todos los integrantes de la empresa deberán adaptarse a las prácticas y modelos, si es que quieren ser trabajadores y empresarios con éxito.

Si los empresarios siguen pensando que la calidad es una moda, pronto dejaran de tener clientes, la calidad la determina el cliente, entonces; la calidad es moda , o una necesidad de tener clientes; siempre y cuando, el sistema sea diseñado, como traje a la medida, pues también de que sirve tanta calidad si el empresario no lo ve en ganancias, abandonarían certificaciones y acreditaciones, porque lo que los profesionistas estamos comprometidos a que los empresarios, gerentes, administradores y gente encargada de administrar y operar sus empresas, apuesten por estrategias comprobadas y que dejen el ahí se va por siempre.

Con esto podemos concluir que las organizaciones se tienen que adaptar al cambio, para poder sobrevivir y competir es importante que los organismos conozcan la estructura de su empresa, para saber qué tan competente puede ser en comparación con las demás, es ideal que se usen algunas de las herramientas como ayuda, para simplificar los muchos problemas que se presentan en las diferentes áreas de trabajo, éstas nos permitirán resolver o evitar fallas, demoras, accidentes de trabajo, pérdidas de dinero y tiempo en el área laboral.



GLOSARIO

Paradigma.- En el contexto del conocimiento humano define cuáles problemas son interesantes de estudiar y en consecuencia, influye fuertemente en la forma de abordarlos. Un paradigma dominante por mucho tiempo cambia, a veces con resistencia a dicho cambio, por el peso de la nueva información aportada por la observación y experimentación científicas. A medida que un número mayor de nuevas excepciones se vuelven convincentes para rechazar un paradigma establecido, ocurre la adopción de una nueva forma de ver un problema o un fenómeno, la cual se convierte en un nuevo paradigma en la ciencia.

Capacidad de Cambio en las Organizaciones.- Es un factor clave para su buen funcionamiento tanto corto como largo a plazo. Las organizaciones que tendrá más éxito en el futuro serán aquellas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales duraderos y de todos los sistemas.

La Administración Estratégica.- Se define como, "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y después, actúe conforme a ellos".

La Administración por Objetivos. Es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

Es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Se logran objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda del gerente, al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización. Así, el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio.

Modelo Estratégico.- Consiste en bosquejar la declaración de la misión y visión, el cual nos servirá para identificar la competencia, es por eso que es de vital importancia en conocer la estructura de una organización abarcando desde su cultura hasta sus valores, son importantes porque describen lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían nuestras actuaciones y determinan si nuestra organización tendrá éxito.



Los Valores.- Los valores constituyen el núcleo de la actuación humana, en cuanto a que son significaciones positivas que se convierten en motivos de elecciones preferenciales por unos modos de actuación frente a otros, en interés de lograr el cumplimiento de los objetivos sociales. Por lo que podemos decir que los valores son pautas y guías de nuestra conducta.

Calidad.- Es la medida en que las propiedades de un bien o servicio cumplen con los requisitos establecidos en la norma o especificaciones técnicas, así como con las exigencias del usuario de dicho bien o servicio en cuanto a su funcionalidad, durabilidad y costo.

Las Siete Herramientas de La Calidad.- Estas herramientas pueden ser descritas genéricamente como "métodos para la mejora continua y la solución de problemas". Consisten en técnicas gráficas que ayudan a comprender los procesos de trabajo de las organizaciones para promover su mejoramiento.

Lluvia de Ideas.- Es una herramienta utilizada para posibilitar la generación de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, y la presentación ordenada de éstas.

Diagrama de Flujo.- Es un diagrama que utiliza símbolos gráficos para representar el flujo y las fases de un proceso. Está especialmente indicado al inicio de un plan de mejora de procesos, al ayudar a comprender cómo éstos se desenvuelven. Es básico en la gestión de los procesos.

Diagrama de Contingencia.- Se usa como técnica para planificar acciones que impedirán que un problema recurrente vuelva a ocurrir, se aplica en las organizaciones que se preocupan por mejorar constantemente.

Diagrama causa-efecto de Ishikawa.- Tiene como propósito expresar gráficamente el conjunto de factores causales que interviene en una determinada característica de calidad.

Diagrama de Pareto.- Se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto pocos vitales, muchos triviales que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves. Ya que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

Hoja de Chequeo.- Una Hoja de Verificación (también llamada "de Control" o "de Chequeo") es un impreso con formato de tabla o diagrama, destinado a registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos.



Histograma.- Es un resumen gráfico de la variación de un conjunto de datos. La naturaleza gráfica del histograma nos permite ver pautas que son difíciles de observar en una simple tabla numérica. Esta herramienta se utiliza especialmente en la comprobación de teorías y pruebas de validez.

Los Siete Aliados de la Calidad. El tema de la calidad esta tomando auge, ahora la gente exige calidad en los productos y en los servicios para su bienestar, por tal motivo es importante que las empresas, apliquen un sistema de herramientas que les permitan generar resultados a corto, mediano, o largo plazo. Con la aplicación de de cada una de estas herramientas ya sea de manera individual o en combinación con otra, mejora los procesos ganando así la estabilidad y efectividad productiva.

Poka Yoke.- Basada en la creación de dispositivos que tienen como finalidad eliminar los defectos de un producto ya sea previniendo o corrigiendo los errores humanos, así como el de la maquinaria en los lugares de trabajo.

Los Sistemas de Información.- Son de gran utilidad en las empresas, ya que son dispositivos electrónicos que nos ayudan a simplificar y agilizar las actividades en las áreas de trabajo.

Las 9'S.- Buscan generar un ambiente de trabajo que además de ser congruente con la calidad total, brinda al ser humano la oportunidad de ser muy efectivo, ya que abarca el mejoramiento de las condiciones mentales de quien se apega a esta metodología.

Reingeniería.- Significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados.

Justo a Tiempo.- Es utilizada en empresas que utilizan el modelo de la calidad total como procedimiento para gestionar y reducir el tiempo en la elaboración de sus productos terminados. Tiene como objetivo un procesamiento continuo, sin interrupciones de la producción. Conseguir este objetivo supone la minimización del tiempo total necesario desde el comienzo de la fabricación hasta la facturación del producto.

Benchmarking.- Es una técnica gerencial basada en la comparación, que puede definirse como el proceso sistemático de buscar, e introducir las mejores prácticas (best practices) de negocio en una organización.



BIBLIOGRAFÍA

1. Assaf, Jesús. *Calidad Total*. El sol de 1995-1996.
2. B. Crosby, Philip. *Calidad sin lágrimas*. Ed. Cecsa, México. 1997.
3. Díaz De Santos. *La Formula del Servicio Excelente*. Ed. Díaz De Santos.
4. Ishikawa, Kaoru. *Qué es el Control Total de la Calidad*. Ed. Norma Columbia. 1986.
5. Jan Carlzon. *El Momento De La Verdad*. Ed. Díaz de santos S.A. México 1991.
6. Picaso M., Luis y Martínez Villegas, Fabián. *Ingeniería de Servicios*. Ed. Mc. Graw Hill.
7. Plancarte Rodrigo. *El Servicio Como Poder De Cambio*. Ed. Castillo.
8. R. Berry, Thomas. *Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total*. Ed. Mcgraw-Hill Columbia. 1992.
9. San Carlzon. *El Momento de la Verdad*. Asociación para el progreso de la dirección. España.
10. De Tomasini, Alfredo. *Retos y Riesgos de la Calidad Total*. Ed. Grijalbo, México. 1994.
11. Van Gich, John P. *Teoría General de Sistemas*. 2ª Ed., Trillas, México. 1987(remp2000).



CIBERGRAFIA

1. www.gestiopolis.com
2. www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/adminobjetivos.htm
3. www.monografias.com
4. www.apuntes.rincondelvago.com
5. www.gestiopolis.com/dirgp/adm/etica.htm
6. www.monografias.com/valores-organizacionales/valores-organizacionales
7. www.rincondelvago.com/calidad-total.html
8. www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-rganizacional
9. www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos
10. www.gestiopolis.com/dirgp/mar/cliente.htm
11. www.monografias.com/trabajos5/cliente/cliente.shtml
12. www.calidad.com.ar/calid112.html
13. www.calidad.com.ar
14. www.productivity.com.mx
15. www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/kaizmejlefc.htm
16. www.monografias.com/trabajos14/kaisenn/kaisenn
17. www.ilustrados.com
18. www.aaeap.org.ar
19. www.justoatiempo.com.mx
20. www.monografias.com/trabajos3/bench/bench.shtml
21. <http://es.wikipedia.org/wiki/Cosmovisi%C3%B3n>
22. http://www.calidad.org/public/arti2002/1010186283_alexis.htm
23. es.wikipedia.org/wiki/Paradigma

