

Contenido

Reconocimientos	v
Introducción	xv
El programa de mejoramiento de la calidad en Ford Motor Company	xv
Una señal de la época	xvii
El problema de IBM Wallace, Inc.	xviii
Conclusión	xx
Visión general	1
Introducción	1
Perdedores, sobrevivientes o ganadores	2
Los gobiernos necesitan mejorar	5
¿El cliente desea mejoramiento?	7
De tal manera que usted desea mejorar	7
La confusión: reino supremo	7
El dilema de la gerencia en cuanto al mejoramiento	11
Un vistazo a las metodologías de administración total	17
Las metodologías para el mejoramiento tienen impacto entre sí	19
La fusión de las metodologías de mejoramiento	20
El impacto del mejoramiento en los grupos de interés	27
De qué manera la ATMC afecta la organización	30
¿Las metodologías de administración total dan resultado?	31
<i>Benchmarking</i> : lo peor da grandes resultados	33
¿Cómo son los estándares de EE.UU.?	39
¿Cómo son los estándares de la industria japonesa?	40
Ya pasaron los tiempos de buscar mano de obra a bajo costo	42
Rendimiento sobre la inversión para los gastos de mejoramiento	42
Resumen	44
Referencias	46

1. Liderazgo de la alta gerencia: el personal que necesita cambiar primero	47
Introducción	47
¿Qué piensa la alta gerencia del mejoramiento de la calidad y de la productividad?	48
¿Qué hace que la alta gerencia no tenga partidarios?	49
¿Por qué la alta gerencia se mantiene a prudente distancia de la implementación de la ATMC?	50
No tiene que ser el presidente de la compañía y/o de junta directiva	51
¿De qué manera muestra liderazgo la alta gerencia?	52
Compromiso y dedicación del tiempo personal de la alta gerencia	53
Indicadores de desempeño personal	54
El apoyo personal de la alta gerencia al proceso de mejoramiento	55
Suministro de recursos necesarios	56
Difusión de políticas y procedimientos de apoyo	56
Impacto organizacional	64
Mediciones de mejoramiento	68
Resumen	71
Referencias	74
2. Proceso de planeación de negocios: alineación de la organización con su personal	75
Introducción	75
¿Cuál es el problema? ¿Todavía no planeamos lo suficiente?	76
¿Qué hay en un buen plan de negocios?	77
Determinar la dirección	78
Establecer expectativas (mediciones)	82
Definir acciones	85
¿Qué hay en un proceso efectivo de planeación?	87
¿Cómo utilizar un plan de negocios?	90
Adaptación a partir de la experiencia	91
Resumen	91
3. Planes de cambio ambiental: mejores prácticas para la planeación e implementación del mejoramiento	95
Introducción	95
Planes de negocios <i>versus</i> planes de cambio ambiental	96
¿Por qué es necesario un plan de cambio ambiental?	97
¿Qué crea la cultura de una organización?	98
Evaluación de las personalidades de hoy	99
¿Cómo cambiar la personalidad de una organización?	100
Involucramiento de la mano de obra organizada	101
Establecer los principios de una visión ambiental	101
Determinar metas de mejoramiento del desempeño	104
Patrones deseados de comportamiento y costumbres	105

Planes de mejoramiento a tres años	106
Plan combinado a tres años	109
Poner a funcionar un plan de acción de mejoramiento a 90 días	110
Hacer funcionar el proceso de mejoramiento	110
Administración del cambio organizacional	111
Cómo desarrollar la definición de ACO	112
Mejores prácticas de ACO	113
Identificación y asignación de roles clave	116
Considerar la resistencia como una reacción natural que debe esperarse y manejarse	124
Reconocer los niveles de compromiso requeridos	127
Comprender la importancia estratégica de la personalidad y la cultura de la organización	129
Resumen	130
Referencias	132
4. Enfoque en el cliente externo: mejores prácticas para establecer excelentes relaciones con el cliente	133
Introducción	133
¿Por qué brindar tratamiento especial a los clientes?	133
Los clientes de hoy	134
Enfoque en el cliente	134
Mediciones relacionadas con el cliente	135
Utilizar los términos apropiados	135
Percepción del cliente	137
Necesidades <i>versus</i> expectativas <i>versus</i> deseos	138
Cuando el cliente recuerda el nombre de su proveedor	139
Satisfacción del cliente	140
El impacto de marketing en el cliente externo	141
El impacto del personal de ventas y despacho en el cliente externo	144
Otros contactos del cliente externo	146
El proceso de satisfacción del cliente	147
Datos del cliente	147
Sistemas de datos del cliente externo	149
Mediciones de la satisfacción del cliente externo	150
Responder a las quejas del cliente	151
Acercarse a los clientes y permanecer a su lado	152
Diseñar para la satisfacción del cliente	154
Desarrollar asociaciones estratégicas con los clientes	155
Resumen	159
Referencias	160
5. Sistemas de administración de la calidad: ISO 9000 y otros	161
Introducción	161

¿Qué es un sistema de administración de la calidad?	162
El desarrollo de sistemas de administración de la calidad	164
Los estándares de la serie ISO 9000: visión general	167
Dificultades y consejos en la implementación de un SAC o del ISO 9000	172
Procedimientos, manual de calidad, procedimientos, instrucciones	175
¿Por qué las organizaciones buscan la certificación?	180
Resumen	181
6. Gerencia participativa: la gerencia debe dar el ejemplo	183
Introducción	183
¿Cómo llamarles?	185
¿Por qué comenzar con la gerencia?	187
A la postre, los gerentes tienen la responsabilidad	189
¿Por qué la gerencia constituye el problema?	191
¿Por qué los gerentes temen al proceso de mejoramiento?	192
El nuevo rol de la gerencia	193
Construir confianza y comprensión	194
Reconocer el buen y el mal desempeño: el proceso de retroalimentación	198
Creencias básicas	198
Los gerentes del mañana	199
Comprender al cliente	203
Participación/involucramiento del empleado	204
Involucramiento de los trabajadores organizados, en la gerencia participativa	211
Sobrecontrol y dirección deficiente	213
El nuevo gerente de nivel medio	215
El proceso de cambio de la gerencia	217
Generar el deseo de cambio	218
La educación de la gerencia	219
Descripción de cargos	221
Nuevos estándares de desempeño: Producción libre de errores	222
Sistemas de medición y planes de desempeño	223
Valoraciones ascendentes	224
Equipos de mejoramiento administrativo (EMA)	225
La parte difícil del mejoramiento	226
Encuestas de opinión a la gerencia y a los empleados	229
Autoevaluaciones de la gerencia	229
Resumen	230
Referencias	232
7. Conformación de equipos: generar sinergia a la organización	233
Introducción	233

Elementos de un equipo	235
El proceso de solución de problemas	242
Tipos de equipos	245
Entrenamiento de los equipos	248
Utilización del modelo de equipos para organizar y realizar reuniones	249
Evaluación de las reuniones de equipo	251
Herramientas básicas para la solución de problemas	252
Macroherramientas de mejoramiento	254
Las siete nuevas herramientas administrativas	255
Tomar decisiones y administrarlas	256
Cómo implementar un proceso de equipo	258
Cómo medir el éxito de un equipo	259
Cómo enfrentar los equipos problema	261
El futuro de los equipos	261
Resumen	262
Referencias	264
8. Excelencia individual: más allá de los equipos	265
Introducción	265
Entrenamiento: apertura a la excelencia individual	268
Entrenamiento relacionado con el mejoramiento	271
Entrenamiento en el cargo	272
Entrenamiento para hacer carrera	272
Desarrollar planes de desempeño individual	273
Evaluaciones (valoraciones) de desempeño	274
El nuevo empleado	276
Hacer carrera	277
Generar vínculos con el gerente	279
Reforzar el comportamiento deseado del individuo	280
Entrenamiento interdisciplinario	282
Sacar provecho de las quejas de los empleados	283
Hacer fluir las ideas	288
Problemas sin solución a la vista	289
Seguridad	290
<i>Empowerment</i> para el individuo más cercano al cliente	292
El comienzo de la excelencia individual	293
Creatividad	294
La creatividad del individuo	295
Empleados autogestionarios	304
Resumen	307
Lecturas recomendadas	310
Referencias	311
9. Relaciones con el proveedor: desarrollar un proceso de administración de suministros	313
Introducción	313

Modelo	314
Evaluación del estado actual	314
Metas y estrategias materiales	315
Definición y alcance de la administración de suministros	316
¿Qué es la administración de suministros?	317
Clasificaciones, estrategias, tácticas, herramientas y técnicas sencillas para comenzar	319
Proceso de administración de suministros	325
Modelo genérico de la administración de suministros: diez pasos	326
El equipo estratégico de negocios	327
Aplicación del proceso de administración de suministros (PAS), dirigido a la certificación	328
Equipo estratégico de negocios: actividades/responsabilidades anuales	334
Parámetros y modelos de implementación	334
Problemas que se deben evitar durante la implementación	337
Administración de suministros: una nueva ventaja competitiva. Un sí categórico	338
Resumen	338
Referencias	340
10. Cambio radical de procesos: comienzo a pasos agigantados	342
Introducción	342
Cómo mejorar los procesos de negocios	342
Fase I: Organizarse para el mejoramiento	342
Fase II: Comprender el proceso	345
Fase III: Simplificar el proceso	347
Fase IV: Implementación, mediciones y controles	353
Fase V: Mejoramiento continuo	355
¿Funciona el MPN?	355
Resumen	355
Referencias	357
11. Excelencia del proceso de productos: el aspecto de la producción en todas las organizaciones	359
Introducción	359
Desarrollo de productos	360
Fase del desarrollo de los productos	360
Evaluación de los procesos	369
Diseño e innovación de productos y procesos	373
Fase de producción	376
Tecnología de la información	379
Cómo se despertó Motorola	380
Resumen	382

12. Excelencia en el proceso de servicios: cómo atender mejor a los clientes	385
Introducción	385
¿Qué es una industria de servicios?	386
Importancia de las industrias de servicios para la economía estadounidense	387
El servicio es el problema número uno de Norteamérica	387
Las características involucradas en el servicio	390
Categorías más importantes para las organizaciones de servicios	390
La calidad del servicio en la industria bancaria/financiera	391
La calidad del servicio en la industria del cuidado de la salud	399
La calidad en la industria de servicios públicos	408
Visión general del mejoramiento en la industria de servicios	416
Resumen del sector de servicios	421
Referencias de fuentes bancarias	424
13. El proceso de medición: la tarjeta de resultados balanceada	426
Introducción	426
Utilización de las mediciones	427
Beneficios de las mediciones	428
Comprender las mediciones	430
Las mediciones son clave para el mejoramiento	434
Tipos de datos para las mediciones	436
Estándares claros de desempeño	437
Características de las mediciones	437
El proceso de medición	440
Costos de la calidad deficiente	441
Las encuestas como herramienta de medición	444
Utilizar los criterios del National Quality Award para medir el mejoramiento	446
Mediciones del sistema de información administrativa (SIA)	448
Planeación del sistema de mediciones para la ATMC	452
Resumen	453
Referencias	454
14. Estructura organizacional: la reestructuración de la organización para el siglo XXI	455
Introducción	455
Evolución de la estructura organizacional	456
La organización vertical	457
La organización burocrática	458

La organización descentralizada	459
La organización en red	460
Dos modelos de estructuras en red	464
Implementación de la estructura en red	467
Diseño de una estructura organizacional	469
¿Cuáles son las barreras para la implementación?	474
Resumen	475
15. Retribuciones y reconocimiento: remuneración del comportamiento deseado	477
Introducción	477
Ingredientes del proceso de retribución de una organización	480
Jerarquía del proceso de remuneración	480
¿Por qué retribuir al personal?	480
Reglas clave de retribución	481
Tipos de retribuciones	482
Remuneración financiera	486
Premios en dinero	487
Retribuciones para grupos/equipos de trabajo	488
Reconocimiento personal en público	489
Reconocimiento personal en privado	490
Reconocimiento de los compañeros	491
Reconocimiento a los clientes	492
Premios organizacionales	492
Implementación del proceso de retribución	493
Resumen	494
Siglas	497
Índice	501