

# Contenido

<b>1</b>	<b>Eficiencia organizacional</b>	<b>1</b>
	¿Qué es una organización eficiente? 2	
	¿Cómo se crea una organización eficiente? 5	
	¿Qué beneficios se pueden obtener de la creación de una organización eficiente? 10	
	Resumen del capítulo 11	
	Preguntas del capítulo 11	
<b>2</b>	<b>Filosofía organizacional</b>	<b>13</b>
	¿Cuáles son los elementos clave para satisfacer a los clientes y obtener el éxito organizacional? 14	
	¿Quiénes son estos personajes y cuáles son sus filosofías? 14	
	Resumen del capítulo 31	
	Preguntas del capítulo 32	
<b>3</b>	<b>Sistemas de calidad</b>	<b>34</b>
	¿Qué normas y criterios respaldan los sistemas de administración de la calidad? 35	
	¿Qué es ISO 9000? 35	
	¿Qué son los requerimientos de certificación para proveedores QS 9000 y TS 16949? 40	
	¿Qué es ISO 14000? 41	
	¿Qué es Seis Sigma? 44	
	¿Qué es el premio nacional de calidad Malcolm Baldrige? 52	
	Resumen del capítulo 54	
	Preguntas del capítulo 55	
<b>4</b>	<b>Creación de un enfoque en el cliente</b>	<b>59</b>
	¿A qué se debe que el enfoque en el cliente sea tan importante? 60	
	¿Cómo definen los clientes el concepto de calidad? 60	
	¿Cómo definen los clientes el valor? 60	
	¿Cuál es la diferencia entre satisfacción y percepción de valor? 61	
	¿Por qué es importante comprender el proceso desde la perspectiva del cliente? 62	
	¿Qué debe hacer una organización eficiente para crear un enfoque constante en los requerimientos, necesidades y expectativas del cliente? 63	
	¿Cómo saben las organizaciones eficientes qué quieren sus clientes? 65	

- ¿Qué hacen las organizaciones eficientes para captar la voz del cliente y traducirla en acciones que mejoren la percepción de valor del cliente? 65
- ¿Cómo pueden ayudar a la organización los criterios del premio nacional de calidad Malcolm Baldrige para crear un enfoque más efectivo en el cliente? 78
- Resumen del capítulo 79
- Preguntas del capítulo 79

- 5 Liderazgo organizacional 87**
- ¿Qué se espera de los líderes? 88
  - ¿Qué hacen los líderes efectivos para desarrollar una cultura organizacional enfocada en la creación de valor para sus clientes? 91
  - ¿Qué deben hacer los líderes para traducir la visión y la misión en actividades cotidianas? 93
  - ¿Cuáles son los diferentes estilos de liderazgo que aplican los líderes efectivos? 94
  - ¿Qué hacen los líderes efectivos para trabajar con base en hechos y en su conocimiento de la variación? 96
  - ¿Cómo pueden contribuir los criterios del premio nacional de calidad Malcolm Baldrige a que el liderazgo de una organización se vuelva más efectivo? 99
  - Resumen del capítulo 101
  - Preguntas del capítulo 101
- 6 Planificación estratégica 110**
- ¿Qué es la planificación estratégica? 111
  - ¿Qué aportan los planes estratégicos para que la organización eficiente logre una ventaja competitiva? 115
  - ¿Cuál es la importancia de los planes estratégicos para respaldar la satisfacción del cliente y su percepción del valor? 116
  - ¿Cómo se crean los planes estratégicos? 117
  - ¿De qué manera crean los líderes eficientes una alineación organizacional mediante el despliegue e implementación de la estrategia? 122
  - ¿Cómo pueden contribuir los criterios del premio nacional de calidad Malcolm Baldrige para que los líderes de la organización creen planes estratégicos efectivos? 123
  - Resumen del capítulo 125
  - Preguntas del capítulo 126
- 7 Desarrollo y administración de los recursos humanos 133**
- ¿Cuál es la aportación de los empleados a la creación de una organización eficiente? 134
  - ¿Cuál es la aportación de los empleados efectivos para que la organización cree valor para sus clientes? 134
  - ¿Qué hacen los líderes de las organizaciones eficientes para motivar a sus empleados? 135
  - ¿Cómo manejan el cambio los líderes de las organizaciones eficientes? 136
  - ¿Qué modificaciones hacen las organizaciones eficientes para asegurarse de que su sistema de recompensas está respaldando la cultura que se quiere implementar? 139

¿Qué tipo de instrucción y capacitación proporcionan a sus empleados las organizaciones eficientes para seguir siendo competitivas?	140
¿Cómo se utilizan los equipos de trabajo en las organizaciones eficientes?	142
¿Cómo se ve afectado el desempeño del equipo por las personalidades individuales?	145
¿Cuáles son los elementos necesarios para tener reuniones eficientes?	147
¿Cómo pueden contribuir los criterios del premio nacional de calidad Malcolm Baldrige para que los recursos humanos de la organización se vuelvan más efectivos?	149
Resumen del capítulo	150
Preguntas del capítulo	151

<b>8</b>	<b>Medición del éxito organizacional</b>	<b>159</b>
	¿Cuál es la importancia de la medición?	160
	¿Cuáles se consideran mediciones apropiadas de desempeño?	160
	¿Cómo son utilizadas las mediciones de desempeño en las organizaciones eficientes?	168
	¿Cuáles son las metas de un sistema de medición?	169
	¿Qué papel juega el costo de la información sobre la calidad en una organización eficiente?	171
	¿Cómo se definen los costos de la calidad?	173
	¿Qué tipos de costos de la calidad existen?	175
	¿Cómo está constituido un sistema formal para medir los costos de la calidad?	178
	¿Cómo se utilizan los costos de la calidad en la toma de decisiones?	179
	¿Cómo puede utilizarse el <i>benchmarking</i> para evaluar el éxito de las organizaciones eficientes?	180
	¿Cuál es el propósito del <i>benchmarking</i> ?	180
	¿Qué tipos de <i>benchmarking</i> pueden realizarse?	181
	¿Cuáles son las ventajas del <i>benchmarking</i> ?	182
	¿Cuáles son las diferentes normas que sirven como punto de comparación?	182
	¿Cómo se lleva a cabo el <i>benchmarking</i> ?	183
	¿Cómo pueden contribuir los criterios del premio nacional de calidad Malcolm Baldrige en la medición, análisis y administración del conocimiento de las organizaciones eficientes?	186
	Resumen del capítulo	187
	Preguntas del capítulo	187

<b>9</b>	<b>Administración de procesos</b>	<b>201</b>
	¿Qué es un proceso?	202
	¿Cómo se identifican los procesos clave?	203
	¿Cuál es la diferencia entre una organización estructurada por funciones y una enfocada en los procesos?	203
	¿Por qué a las organizaciones estructuradas por funciones se les dificulta enfocarse en los procesos clave?	206
	¿Qué beneficios ofrece una orientación a procesos?	207

- ¿Cómo crean valor y producen satisfacción en el cliente los procesos bien administrados? 208
- ¿Cómo se mejoran los procesos? 211
- ¿Por qué es importante determinar el objetivo del proceso tal como se relaciona con el cliente? 212
- ¿Por qué es importante identificar los límites del proceso? 212
- ¿Por qué es importante incluir a individuos de actividades clave en el esfuerzo de mejora de un proceso? 214
- ¿Qué significa propiedad del proceso? 214
- ¿Por qué es necesario elaborar un mapa de proceso que identifique todas las actividades del proceso? 214
- ¿Por qué se debe hacer un esfuerzo para separar las actividades que no agregan valor de las que sí lo agregan? 222
- ¿Por qué deben eliminarse las actividades que no agregan valor? 223
- ¿Qué es la variación y por qué debe eliminarse? 224
- ¿Por qué es importante determinar si las actividades de valor agregado son verdaderamente la “mejor práctica”? 224
- ¿Por qué se debe rediseñar el proceso con el conocimiento obtenido durante el esfuerzo de mejora? 225
- ¿En qué forma apoyan la administración de procesos los criterios del premio nacional de calidad Malcolm Baldrige? 225
- Resumen del capítulo 226
- Preguntas del capítulo 226

- 10**                    **Herramientas y técnicas de administración de procesos**                    **237**
- ¿Cómo hace una organización eficiente mejoras orientadas al valor? 238
  - ¿Cuáles son los pasos comunes en un proceso de resolución de problemas? 240
  - ¿Qué ocurre durante la fase “planificar”? 240
  - ¿Qué ocurre durante la fase “hacer”? 290
  - ¿Qué ocurre durante la fase “estudiar”? 291
  - ¿Qué ocurre durante la fase “actuar”? 292
  - Resumen del capítulo 293
  - Preguntas del capítulo 293
- 11**                    **Administración de proyectos**                    **302**
- ¿Por qué las organizaciones emprenden administración de proyectos? 303
  - ¿Cuáles son las características de un proyecto? 303
  - ¿Cómo se eligen los proyectos? 303
  - ¿Qué es una propuesta de proyecto? 304
  - ¿Cuáles son los componentes de una propuesta de proyecto efectiva? 304
  - ¿Cuáles son las características de las metas y los objetivos claros de un proyecto? 307
  - ¿Cuáles son los componentes de un plan de proyecto efectivo? 309

¿Cómo se calendarizan los proyectos?	311
¿Cómo se presupuestan los recursos?	320
¿Qué son los planes de contingencia y los sistemas de control del cambio?	320
¿Qué es el control de proyectos?	321
¿Qué hace un gerente de proyecto para ser eficiente?	322
Resumen del capítulo	323
Preguntas del capítulo	324

<b>12</b>	<b>Resultados del negocio</b>	<b>326</b>
	¿Por qué los resultados del negocio son clave para las organizaciones eficientes?	327
	¿Cómo permite la auditoría a una organización eficiente ver su progreso?	327
	¿Qué tipos de auditoría existen?	328
	¿Cómo se diseña una auditoría?	329
	¿Qué auditan las organizaciones eficientes?	330
	¿Qué ocurre cuando la auditoría se acaba?	333
	¿Cómo estimulan los criterios del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige un enfoque en los resultados del negocio?	334
	Resumen del capítulo	336
	Preguntas del capítulo	337
	Apéndice 1    Tablas Z	345
	Apéndice 2    Factores para las gráficas $\bar{X}$ y R	347
	Apéndice 3    Evaluación de la eficiencia organizacional de acuerdo con los criterios del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige	348
	Apéndice 4    Sitios Web sobre calidad	356
	Apéndice 5    Atributos de gráficas	357
	Glosario	380
	Respuestas a problemas seleccionados	391
	Bibliografía	392
	Índice	401