54
2ej

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Estudios Superiores
"Cuautitlán"

EXCELENCIA EMPRESARIAL POR RESULTADOS UNA APLICACION A LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION (E.E.R.)

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

ERENDIRA RAMIREZ VEGA

MARTIN GALLEGOS MIRANDA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. MAYO 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS

COMPLETA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Excelencia empresarial por resultados. Una aplicación a la empresa y su organización"

que presenta la pasante: Erendira Ramírez Vega

con número de cuenta: 8229968-0 para obtener el TITULO de:

Licenciada en Administración.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 06 de DICIEMBRE de 1995

PRESIDENTE	L.A. Arturo Sánchez Mondragón	
VOCAL	L.A. Francisco Ramírez Orpeles	
SECRETARIO	L.A. Everardo Pedro Vargas Reyes	5-12-95
PRIMER SUPLENTE	Ing. José Luis Morales Pruneda	
SEGUNDO SUPLENTE	Ing. J. Vicente Martínez Domínguez	

UAE/DEP/VAP/02

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS.

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Excelencia empresarial por resultados. Una aplicación a la empresa y su organización"

que presenta El pasante: Martín Gallegos Miranda

con número de cuenta: 8108024-7 para obtener el TITULO de:

Licenciado en Administración.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 06 de DICIEMBRE de 1995

PRESIDENTE	L.A. Arturo Sánchez Mondragón	
VOCAL	L.A. Francisco Ramírez Ocelas	
SECRETARIO	L.A. Everardo Pedro Vargas Reyes	
PRIMER SUPLENTE	Ing. José Luis Moreles Pruneda	
SEGUNDO SUPLENTE	Ing. J. Vicente Martínez Domínguez	

UAE/DEP/VAP/02

A: DIANA V. GALLEGOS VAZQUEZ
VERONICA VAZQUEZ BONILLA

CON AMOR.

TE TUVE ... Y TE IMAGINE CON LAS ESTRELLAS MAS GRANDES Y MAS BELLAS, PERO NO HABIA ESTRELLAS ; ESTABAS TU ! Y ME DEJARON DE IMPORTAR LAS ESTRELLAS,PREGUNTE POR SU LUZ Y TU ERAS LUZ HE ILUMINASTES MI VIDA Y FUISTES MI VIDA, TAMBIEN ILUMINASTES MI MUNDO Y FUISTES MI MUNDO, TE APODERASTES DE MIS SUEÑOS Y DESDE ENTONCES FUERON MAS BELLOS Y NO CABIA DE ALEGRIA... Y PASARON LAS NOCHES, Y DEJARON DE SER NOCHES SE CAMBIARON POR SUEÑOS.

M. G. M.

A MIS PADRES :

SR. ARNULFO GALLEGOS VELASCO

SRA. TEODOMIRA MIRANDA SANDOVAL.

CON PROFUNDO AGRADECIMIENTO.

A LA VIDA QUE ME DA ESTAS OPORTUNIDADES Y A TODAS LAS PERSONAS QUE ME RODEAN CON SU AFECTO.

T I T U L O

EXCELENCIA EMPRESARIAL POR RESULTADOS (E.E.R.)

UNA APLICACION A LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN

U.N.A.M.

EXCELENCIA EMPRESARIAL POR RESULTADOS (E.E.R.)

UNA APLICACION A LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION

PROLOGO.

INTRODUCCION.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

HIPOTESIS.

- VARIABLES.

OBJETIVOS.

CAPITULO 1. NUEVAS CORRIENTES ADMINISTRATIVAS.

1.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO. 1

1.2 ANTECEDENTES 2

1.3 MODELO,LAS FUERZAS DE RECUPERACION JAPONESA. .5

1.4 LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS. 9

CAPITULO 2. RETOS DE LA EMPRESA MODERNA.

2.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO 11

2.2 EL CAMBIO 13

2.3 LA PLANEACION ESTRATEGICA 19

2.4 LA PRODUCTIVIDAD 31

2.5 LA CALIDAD TOTAL 48

2.5.1 CIRCULOS DE CALIDAD 61

2.5.2. SERVICIO A CLIENTES 67

CAPITULO 3. EXCELENCIA EMPRESARIAL.

3.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO 72

3.2 CONCEPTOS AFINES A LA EXCELENCIA. 73

3.3 LA EXCELENCIA EN RELACION CON LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION. 76

3.4 OCHO PRINCIPIOS DE EXCELEMCIA ORGANIZACIONAL SEGUN PETERS Y WATERMAN 80

CAPITULO 4. CASO PRACTICO.

4.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO. 101

4.2 CUESTIONARIO APLICADO A:. 102

4.3 INTRODUCCION A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL POR RESULTADOS. 129

4.4 MODELO: EXCELENCIA EMPRESARIAL POR RESULTADOS UNA APLICACION A LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION. 132

4.5 UN PROGRAMA DE EXCELENCA EMPRESARIAL. . . . 138

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

P R O L O G O

El estudio de las empresas y su organización pretende gran relevancia primordial dada la decadencia actual que sufre la estructura de un país como es México.

El convencimiento de que las causas más importantes que nos mantienen al margen de un desequilibrio incompensatorio y que se expande a gran escala en todos los sectores de la sociedad;es el comportamiento humano y de su falta de efectividad. Este tipo de comportamiento parece ser que arrastra todo lo que encuentra a su paso, comenzando por las funciones principales del país (gobierno) y siguiendo por todos los sectores que componen su estructura (privada y pública).

La empresa como modelo principal de desarrollo , debe considerar que su funcionamiento ideal estará acorde con sus planes y objetivos que se ha propuesto alcanzar en tiempo y medida y no a expensas de resultados deficientes, mala administración y comportamiento absurdos a una sociedad decayente, como también la falta de estructuras organizacionales eficientes al manejo de productos sin calidad, falta de superación grupal, organizacional o personal, y a una serie de características similares que destacan a este tipo de empresas en su organización y a una cultura como lo es la mexicana.

Por lo tanto poca justificación no tendrá el presente trabajo que expone temas tanto teóricos como prácticos de planeación, productividad, calidad total y excelencia, conceptos que se podrían considerar en el país, muy importantes en los momentos actuales.

VERONICA VAZQUEZ DONILLA.

I N T R O D U C C I O N

En el primer capitulo : las " nuevas corrientes administrativas presentan los antecedentes de la modernización de las empresas y de las demandas de cambio en las sociedades, que han generado en los últimos años una revolución en las técnicas y filosofías de conducción y operación de las organizaciones a nivel mundial.

Las previsiones de los líderes de la industria , la organización de los japoneses y el apoyo del Dr. Edwards Deming (consultor de prestigio) han dado respuesta a las necesidades de las empresas creando en las " nuevas corrientes administrativas los métodos de organización y operación.

El Dr. Edwards Deming ayudó a los japoneses a iniciar la nueva forma de organizar y crearon otro concepto de calidad, productividad y servicio, ahora el premio Deming a la calidad es prestigiado dentro de la Industria Japonesa.

El modelo para la evolución y el desarrollo de los japoneses se basó en cuatro factores principales ; las estadísticas la unión de científicos e ingenieros (Juse), la enseñanza de las técnicas y sistema de mejoras. Hoy Japón ha dado una demostración de lo que es la calidad y el servicio en el mundo.

La planeación estratégica ha establecido en la planeación de la tecnología un modo emprendedor para el desarrollo de la empresa, con ayuda de la matriz del crecimiento, las posturas a exigencias del medio y las posturas empresariales.

En la planeación de la capacidad de la gente, se ha apoyado haciendo un inventario de capacidades para la utilización del potencial de los recursos. El cambio y la planeación estratégica son la tercera etapa de la revolución industrial y es interna de la empresa.

Seguidamente se describen dos esquemas de la planeación estratégica , metodología que representa una guía para su análisis y aplicación del plan que se desearía llevar a cabo, mejorando la productividad y cuyo resultado es de la definición exacta del proceso de los productos y de las operaciones.

Estos planes ayudan a la gente a trabajar mejor y más fácilmente y es responsabilidad de la alta administración que eso suceda.

Se denomina alta administración a las personas que tienen responsabilidad y autoridad para desarrollar los 14 puntos que se presentan en su respectivo capítulo de productividad.

La productividad también es reforzada con la estructura del proceso extendido " ayuda a la mesa de al lado " , ver las necesidades del cliente, como también la " acción/ asignación de responsabilidad para mejoras del proceso ", " sistema de mejora continua" o cualquier otro.

La productividad se conjuga con los 3 elementos :

a) métodos y equipos.

b) utilización de la capacidad de los recursos.

c) niveles de desempeño.

Que afectan directamente a la productividad y a la administración así como los 5 factores restrictivos siguientes :

a) incapacidad de los dirigentes de fijar el tono y crear el clima.

b) los reglamentos gubernamentales.

c) la madurez de la organización.

d) la medición de la productividad.

e) y los recursos físicos.

Dentro de los recursos físicos , por su importancia se presentan a los inventarios rubro que condiciona la productividad y afecta a la empresa y a la organización.

Para el control de los inventarios se presentan 10 etapas para llegar al "CIM " que nos describe una nueva administración de operaciones ; de métodos tradicionales a métodos modernos y/o actuales.

El "CIM" nos da resultados de productividad dentro de la calidad total se presentan los conceptos y la metodología que rigen dichos conceptos, así también se presentan teorías de Phillips B. Crosby, Kauru Ishikawa y Edwards Deming.

Los albores de la calidad nos indican como se ha evolucionado en el tiempo las teorías de calidad hasta llegar a la calidad total.

Dos rubros de suma importancia y dentro de la calidad total se encuentran los círculos de calidad y el servicio al cliente.

Los primeros son grupos de personas bajo un mismo fin, se presentan los conceptos y características, teorías del Kauru Ishikawa, los esquemas del proceso de cohesión, las técnicas y esquemas de calificación.

En el servicio al cliente se presentan el valor de servir al cliente , el proceso sistemático y el C.S.C.C. de la organización.

En el capítulo correspondiente a la excelencia empresarial se presentan conceptos de la excelencia y alguno afines, estos conceptos sirven para relacionar a la empresa y la organización con la excelencia para denominarla como excelencia empresarial.

También se presentan parámetros para analizar y enmarcar a la empresas excelentes, aspectos de cómo se mantienen en el mercado y como generan una dura competencia entre ellas mismas.

En este mismo capítulo se presentan 8 principios de excelencia empresarial de Peters y Waterman, que por determinar cuales eran las características de las empresas sobresalientes ó de la excelencia en los Estados Unidos .

Los llevó a realizar una investigación, durante 1979 y 1980, en 62 empresas que se distinguían por su magnitud, innovación y rendimientos sobresalientes y donde obtuvieron estos 8 principios.

En el capítulo cuarto se describen los resultados de un caso práctico que consistió en someter a cuatro empresas a una investigación (aplicándoles un cuestionario) bajo las variables que se consideran dependientes de la excelencia y afectan a la estructura administrativa de las organizaciones .

Así también se presenta el modelo de excelencia empresarial por resultados , que tiene que aplicarse a la empresa y su organización de una manera integral para conocer y palpar sus beneficios, es decir, la importancia que se le de a cada una de las operaciones de la estructura administrativa rendirá los resultados deseados.

Posteriormente se presenta un programa de excelencia empresarial guía de ejecución para la aplicación de los principios de la excelencia y crear una estructura administrativa de excelencia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Algunas empresas mexicanas realizan sus operaciones sin asegurar sus resultados por carecer de estructuras administrativas de excelencia , que les permita utilizar el potencial de sus recursos (humano, financiero y materiales) y medir el resultado de sus operaciones, esto hace que carezcan de competencia y desaparezcan.

HIPOTESIS.

El establecimiento de principios de excelencia empresarial, reforzarán la estructura administrativa de la organizacion y la convertirán de excelencia,permitirán medir los resultados de sus operaciones y harán a la empresa y a la organización más competitiva.

VARIABLES.

Importancia de la organización:

- a la empresa.
- a las divisiones (departamentos).
- a el personal.
- a los instrumentos y maquinaria de trabajo.
- a lo que produce.
- a las funciones de comunicación e información y sistemas de apoyo.
- a las funciones de servicio.

Importancia de los resultados:

- en el tiempo (períodos , plazos, etc.)
- hacia el desarrollo (expansión).

OBJETIVOS

a) Destacar los orígenes de la excelencia como " nuevas corrientes administrativas".

b) Describir cada una de las etapas de la evolución empresarial hasta llegar a la excelencia." Como retos de la empresa moderna".

c) Describir los conceptos de la excelencia y la relación con la organización , dar principios de excelencia. Análisis y modelos de algunos especialistas en la materia.

d) Describir el modelo de excelencia empresarial por resultados , una aplicación a la empresa y su organización , someter las variables dependientes de la excelencia a estudio bajo un cuestionario para comprobar la hipótesis de trabajo. Y presentar un programa de excelencia empresarial, para la aplicación de los principios de excelencia.

C A P I T U L O

1

N U E V A S C O R R I E N T E S

A D M I N I S T R A T I V A S

1.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO (1)

OBJETIVO GENERAL

Destacar los orígenes de la excelencia como " nuevas corrientes administrativas".

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Entender los antecedentes , la modernización y la nueva filosofía como movil para el desarrollo de las empresas.
- Describir los trabajos realizados por el Dr. Edwards Deming y los principios de las " nuevas corrientes " administrativas".
- Destacar las cuatro fuerzas de recuperación japonesa como modelo de desarrollo económico.
- Resumir un panorama de la organización mexicana y su personal.

1.2 ANTECEDENTES

Los antecedentes históricos a los que se hara referencia, parten de los procesos de modernización y de las necesidades actuales que se demandan en las organizaciones.

Las situaciones de cambios económicos y tecnológicos obstaculizan la competitividad y la permanencia en el tiempo, y por tanto se ha demostrado que las organizaciones entran en una nueva era, donde tienen que adaptarse a ella a base de aprender, cambiar la filosofia y la manera de permanecer cerca del cliente y como deben de trabajar con nuevos métodos y mejores maneras de administrar.

Algunos lideres de la industria no ha tenido la suficiente acción previsora,para reconocer que ya hemos entrado a una nueva era económica y que se necesita una filosofía de cambio, de administración.

Este fenómeno organizativo abarca la reestructuración de los cambios que exigen en sus divisiones; humano , social y tecnológico , el cual ha creado las " nuevas corrientes administrativas " para proporcionar los lineamientos teóricos y prácticos que permitan retornar al desarrollo que ha visto estancado en un sin número de empresas.

Los principios de las " nuevas corrientes administrativas ", como una nueva filosofía de cambio y métodos de administración se originaron en los estudios del Dr. Edwards Deming , quien es consultor de prestigio internacional mejor conocido por su trabajo en Japón y quien ha contribuido a revolucionar la calidad y la productividad de los Japoneses. Su filosofía y sus métodos fueron responsables en gran parte del éxito que ha alcanzado la industria japonesa en la actualidad.

En 1950, empezó la iniciación de las " nuevas corrientes administrativas", en unión de científicos e ingenieros japoneses y principales empresarios, quienes en aquel entonces intentaban introducirse a los mercados extranjeros y les preocupaba la mala reputación japonesa por la baja calidad de sus productos.

El Dr. Deming los convenció a pesar de sus reservas, de que la calidad japonesa, podría ser la mejor del mundo si instituían sus métodos. Ahora cada año la industria japonesa otorga el prestigiado premio Deming a la empresa que ha logrado los mejores avances en cuanto a la calidad (la ceremonia de entrega del premio se difunde por T.V. a nivel nacional).

Entre las empresas que han recibido este premio se incluye a Nissan, Toyota, Hitachi y Nippson Steel.

- La responsabilidad de las " nuevas corrientes administrativas " de instruir la consistencia del propósito hacia el servicio.

- Mejorar el sistema a través de todas las etapas de producción.

- Administrar el uso de la tecnología estadística de calidad en toda la Compañía.

Desde el abastecimiento de materiales hasta el cliente, investigación del consumidor, innovación y rediseño de productos. El diagrama de flujo siguiente fué de gran ayuda para estos seminarios. (figura No. 1.1)

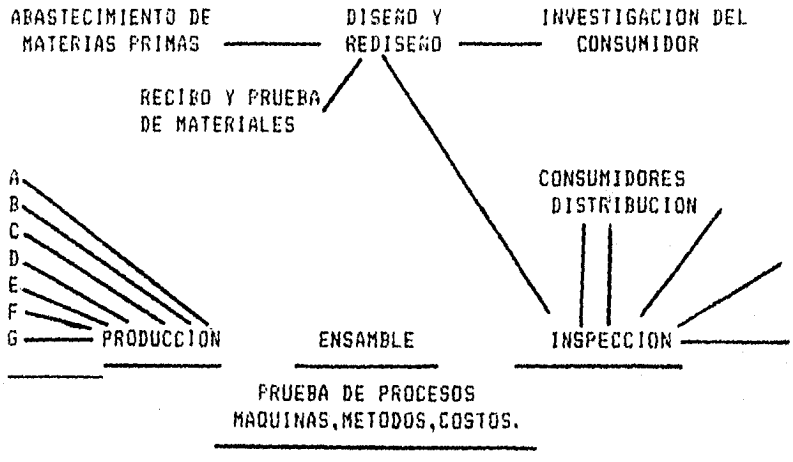


FIGURA No. 1.1

SISTEMA DE MEJORA CONTINUA

La producción vista como un sistema. El mejoramiento de la calidad abarca a toda la línea de producción desde el ingreso de materiales hasta el cliente y el rediseño de producto y servicio para el futuro.

Esta gráfica fué la primera usada en agosto de 1950 en la conferencia con la alta administración en el hotel Yama en Monte Hakone en Japón en una organización de servicio, las fuentes A.B.C.,etc. podian ser fuente de datos ó trabajos de operaciones precedentes tales como cargas (como una tienda de autoservicio), cálculo de cargas , depósitos , inventarios de entrada y salida. Transferencias, órdenes de embarques , etc..

El mensaje que antecedia a ésto era que los nuevos sistemas de administración deben atender que el cliente es la arte más importante de la linea de producción.

Era necesario que la nueva administración japonesa permaneciera atenta al desempeño del producto. Ellos deberian mirar hacia el futuro en el diseño de nuevos productos y servicios.

Cada persona en la compañía debía atacar los problemas de mejoramiento de calidad. Los esfuerzos de mejoramiento de calidad deben ser continuos y totales.

Año con año los japoneses han alcanzado con las " nuevas corrientes administrativas " su entendimiento y uso de los métodos estadísticos en todas las compañías y en toda la nación y han dado al mundo una demostración de lo que es servir al cliente en una forma nunca conocida.

1.4 LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

Los nuevos métodos administrativos se han expandido por casi todos los paises del mundo, incluyendo a los Estados Unidos y México.

En México, siendo un país de excepción y no de regla. Con líderes con falta de visión para efectuar el cambio y crear el clima de productividad calidad total y excelencia, con incapacidad de crear nuevos hábitos que se conviertan en virtudes, que se integren a los procesos como a la solución de problemas y a la toma de decisiones.

Líderes que se han apoyado en viejas costumbres y hábitos tan poderosos que evitan el desarrollo, ejemplo;" así se ha hecho siempre porque vamos a cambiar".

Grandes conversiones industriales han sido vencidos por esas actitudes. Cuando se ha decidido cambiar es muy probable que la dirección piense que le va a salir "caro" o que todos piensen que el trabajo aumentará y ante este "riesgo" mejor se boicotea el proyecto y se asegura un futuro más cómodo.

Será necesario crear todas las crisis posibles en contra de esas actitudes.

2.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO (2)

OBJETIVO GENERAL

Describir cada una de las etapas de la evolución empresarial hasta llegar a la excelencia como " retos de la empresa moderna".

OBJETIVO ESPECIFICO

- Explicar brevemente como el cambio ha influido definitivamente en los sistemas como base de la planeación y en busca de la excelencia.

- Indicar como la planeación estratégica es una función en el control del medio de la organización, así como dar elementos para su aplicación práctica. Siendo esencial para la búsqueda de la excelencia en la organización.

- Describir la importancia de la productividad así como los métodos de control , destacando las funciones más importantes que la condicionan dirigidas hacia una cultura de calidad total y excelencia.

- Esquematizar la evolución y explicar los principios , los elementos y los métodos más usuales para entender y obtener calidad total.

- Destacar dentro de la calidad total, la importancia de los círculos de calidad y sus funciones para obtener la calidad requerida así como la solución de problemas metodizados.

- Determinar la importancia del servicio al cliente y servicio de postventa, como parte fundamental de calidad total.

2.2 EL CAMBIO

El cambio es considerado como la modificación de una condición o situación existente.

El cambio es dinámico; algunos cambios son lentos , otros más acelerados , unos más repentinos y tal vez inesperados que que pueden ser considerados dada su dimensión en macrocambios o microcambios.

En algunas épocas de la historia los sucesos del cambio fueron lentos y se les llama épocas de estabilidad. En los tiempos actuales se habla de cambios más rápidos y les dominamos tiempos de crisis (del griego mutación; ruptura del equilibrio).

Si la mutación ocurre en la esfera de una sola persona podremos llamarlo cambio individual. Si por lo contrario se extiende al cambio de una sociedad entera o nación conviene llamarlo cambio social.

Todo cambio afecta a unidades o entidades cercanas al punto donde ocurrió la modificación. Un cambio en una persona puede influir en otras o viceversa. Un cambio en la sociedad afecta a otras sociedades y dentro del propio sistema social se afecta a otros subsistemas. Esta característica del cambio se extenderá a otros subsistemas inevitablemente .

Los cambios en las organizaciones (cambio organizacional) afecta áreas o elementos de la propia organización.

CAMBIO EN TECNOLOGIA	CAMBIO EN LA ORGANIZACION

CAMBIO EN LA GENTE	CAMBIO DE FILOSOFIA

FIGURA No. 2.1

Todo cambio en la organización afecta las partes de la propia organización aunque en menor escala el cambio en lo individual tiene aplicaciones en otros elementos individuales, como valores, actitudes, conducta, emociones.(figura No.2.2)

BIO

----- EXPECTATIVAS -----

PSICO ----- ACTITUDES ------

----- ESTIMULOS ---------

SOC ----- CONDUCTA --------

----- INFORMACION -------

FIGURA No.2.2

SISTEMA PERSONAL

Los motores del cambio : el primer acelerador del cambio es la ciencia ya que son nuevos conocimiento, complementación o corrección de otras teorías y generalizaciones en todas las áreas. La ciencia se distribuye a través de la educación.

Los sociólogos han descrito con mayor precisión los efectos secundarios de la industrialización en su dimensión de urbanización.

Esta produce cambios en las ideas y valores ; organización familiar , hábitos y costumbres en el consumo ; hábitos y costumbres personales,etc..

Otros motores del cambio han sido en otras sociedades los cambios de clima y los cambios socio-políticos violentos como revoluciones y guerras.

LA CIENCIA SE DISTRIBUYE A TRAVES DE LA EDUCACION

INCREMENTO NIVEL ASPIRACIONES

CIENCIA -------EDUCACION ------- DESTIERRO DE PREJUICIOS

ACEPTACION DE OPORTUNIDADES

FIGURA No. 3

La tecnologia influye para cambios sociales e individuales.

CAMBIOS SOCIALES

CIENCIA------- TECNOLOGIA

CAMBIOS INDIVIDUALES

FIGURA No. 2.4

Entre los principales cambios que ha producido la tecnologia,ha sido la automatización.

AUTOMATIZACION

TECNOLOGIA SOCIEDADES URBANAS

INDUSTRIALIZACION CONCENTRACIONES

ESTRUCTURAS DE ACTIVIDAD Y RELACION

FIGURA No. 2.5

Los cambios en el entorno económico. Los motores principales del cambio, ciencia, tecnología, industrialización, ha consecuentemente alterado la estabilidad de las economías en las sociedades.

Que la economía cambia quiere decir que los gustos y necesidades del consumidor se modifican; que los productos y servicios nacen , crecen , maduran y tienden a desaparecer; que los recursos para las operaciones productivas tienen variaciones y fluctuaciones en su disponibilidad .

Que los flujos de distribución de bienes y servicios tienen nuevas exigencias para operar en otras formas. Los cambios sociales, tecnológicos e individuales están modificando el medio y las relaciones económicas.

La empresa está en este ambiente económico. Para poder adecuarse a estos cambios del medio , han recurrido a la tecnología de la planeación estratégica.

Como adecuación y respuesta al medio ambiente de la empresa, es la naturaleza y razón de ser de la planeación estratégica , que enlaza el medio ambiente con la empresa de la siguiente forma. (fig. 2.6)

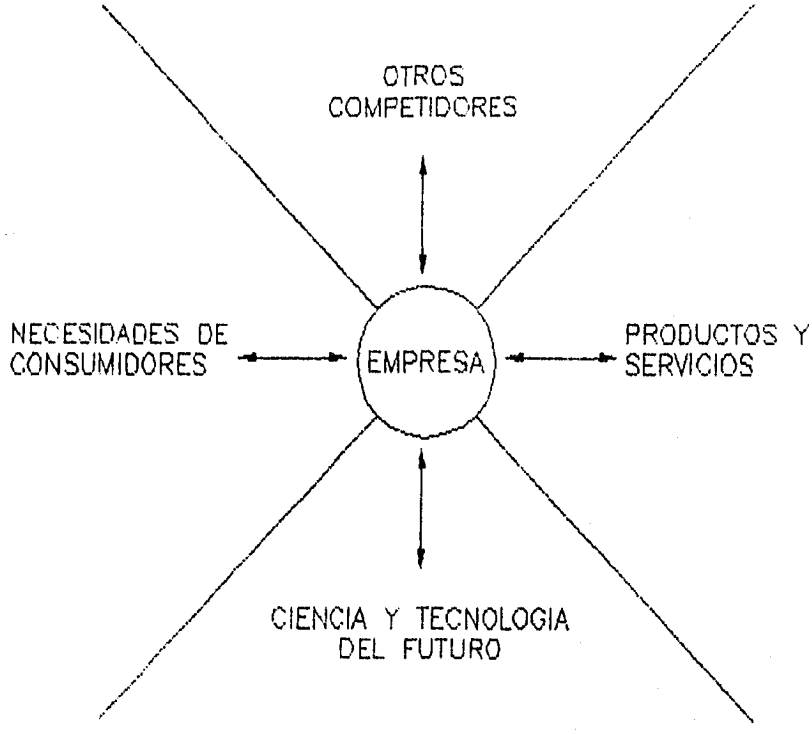

OTROS
COMPETIDORES
NECESIDADES DE
CONSUMIDORES
EMPRESA
PRODUCTOS Y
SERVICIOS
CIENCIA Y TECNOLOGIA
DEL FUTURO

FIGURA No. 2.8

2.3 PLANEACION ESTRATEGICA

El enfoque de esta modalidad de planeación es: "Cerrar la brecha entre la empresa y el medio". La cual se divide en dos rubros:

1. Planeación de la tecnología.
2. Planeación en la capacidad de la gente.

1. Planeación de la tecnología.

Como la tecnología, la planeación estratégica postula un cambio de:

Caracteristicas de las posturas Competitivas Emprendedor.

DE:	IMAGEN ESTATICA	DE :	IMAGEN EMPRENDEDORA
	CONEXIONES EFICIENTES CON EL MEDIO POR :		CONEXIONES EFICACES CON EL MEDIO POR :
	PUBLICIDAD		NUEVOS PRODUCTOS
	VENTAS		NUEVOS SERVICIOS
	DISTRIBUCION		RESPONSABILIDAD SOCIAL
	COMPRAS		
*	MODO COMPETITIVO		MODO EMPRENDEDOR

CUADRO No. 2.1

La diferencia que existe entre una empresa de modo competitivo y una de modo emprendedor requiere de un conjunto de tareas que podrán definirse como una planeación estratégica para su desarrollo, lo cual podrá llevar los siguientes puntos:

a) Redefinición de su misión.

b) Evaluación de sus puntos fuertes y débiles.

c) Adecuación de sus actuales productos-mercado al medio.

d) Reidentificación de sus objetivos.

e) Búsqueda de áreas alternativas de crecimiento.

Una panorámica mayor de la planeación para la competencia que exige la postura estratégica , se podrá apreciar en los cuadros siguientes :

Cuadro No. 2.1 Características de las posturas competitivo-estratégico.

Cuadro No.2.2 Matriz de crecimiento

Cuadro No 2.3 Posturas frente a exigencias del medio.

CARACTERISTICAS DE LAS POSTURAS COMPETITIVO-ESTRATEGICO.

ELEMENTOS	MODO COMPETITIVO	MODO ESTRATEGICO
OBJETIVOS	OPTIMIZAR GANANCIAS	OPTIMIZAR POTENCIAL GANANCIAS
FIJACION DE METAS	EXTRAPOLACION DE METAS PASADAS	DETERMINACION POR OPORTUNIDADES Y CAPACIDADES BUSCADAS
SISTEMAS DE PREMIOS Y PENALIZACIONES	PREMIOS POR ESTABILIDAD Y EFICIENCIA,POR LOGROS PASADOS. CASTIGOS: POR DESVIACIONES.	PREMIOS POR CREATIVIDAD E INICIATIVA . CASTIGO:FALTA DE INICIATIVA.
LIDERAZGO	ESTRUCTURADOR: IMPULSADOR	CARISMA: INSPIRADOR DEL CAMBIO.
ORGANIZACION	+ ESTABLE + PUESTOS AGRUPADOS AL PROCESO TECNOLOGICO + BUSQUEDA DE ECONOMIAS DE ESCALA	+ CAMBIANTE + PUESTO AGRUPADOR AL REQUERIMIENTO DE LAS OPORTUNIDADES O PROBLEMAS + UNION ESTRECHA DE ACTIVIDADES
RESOLUCION PROBLEMAS	+ ACTITUD: REACTIVA MINIMIZACION DEL + EXPERIENCIA DEL PASADO + ALTERNATIVAS SIMPLES	+ ACTITUD:ANTICIPATIVA ARRIESGADA + DESLIGARSE DEL PASADO CREATIVIDAD + ALTERNATIVAS COMPLEJAS OPTIMAS

CUADRO No. 2.2

MATRIZ DE CRECIMIENTO

PRODUCTO / MERCADOS	ACTUALES	NUEVOS
ACTUAL	PENETRACION	DESARROLLO DE SERVICIOS O PRODUCTOS
NUEVO	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACION

CUADRO No. 2.3

POSTURAS FRENTE A EXIGENCIAS DEL MEDIO

PASIVA	REACTIVA	PREVISORA	INICIADORA

CUADRO No. 2.4

La definición de su producto (servicio) mercado. Como corazón de la planeación estratégica, al considerar que los productos y la tecnologia son inmutables y de que las necesidades y gustos de un mercado no cambian depende la postura que se tome.

El principio de toda planeación estratégica parte de la postura producto - mercado que la empresa tiene, en la matriz de crecimiento (matriz de diversificación). Cuadro No. 2.3.

Ubicando su posición una empresa, en esa matriz, sea como de productos viejos en nuevos mercados, podrá fijar objetivos en pos de oportunidades en forma previsora o iniciadora. Cuadro No. 2.4.

La planeación del cambio a una postura emprendedora, requiere de la medición de dicho cambio, como se ha expresado en páginas anteriores, es definitivamente muy grande.

Sin embargo para poder apreciar su total magnitud, digamos otras implicaciones de una decisión de planear hacia las exigencias del futuro.

Se requerirán planes en :

a) Valores organizacionales , estos harán posible una mejor imagen de la organización para con los clientes, implantando su mejor servicio.

b) La capacidad de la gente , se requerirá de la capacitación donde se establezcan los mejores métodos para los cambios de actitud hacia la inconformidad de hacer un mal trabajo.

c) Estructura organizacional, para la disminución de los niveles administrativos a lo necesario, reduciendo la influencia del control.

1. Los principales valores que tendrán que llevarse a cabo se podrán apreciar en el siguiente cuadro (posturas empresariales . (cuadro No. 2.5)

Ahora sabemos que los planes en valores, son el punto de cambio para toda conducta consistente posterior.

2. Planeación en la capacidad de la gente.

El cambio de postura empresarial , requerirá también un desarrollo de los conocimientos y habilidades de ejecutivos, técnicos, empleados y trabajadores.

El punto de partida será un inventario de capacidades presentes de la gente ; habilidades ténicas-administrativas; aptitudes, conocimiento, propensión al riesgo; actitudes hacia la autoridad, cambio, delegación, participación.

POSTURAS EMPRESARIALES

POSTURA COMPETITIVA	POSTURA EMPRENDEDORA
VALORES PERSONALES :	
- RECOMPENSA ECONOMICA - STATUS Y PODER - ESTABILIDAD - CONFORMIDAD	- AUTORREALIZACION - INCONFORMIDAD
VALORES SOCIALES :	
- LEALTAD A LA EMPRESA - LEALTAD A LOS DUEÑOS - OPTIMIZAR GANANCIAS	- PROFESIONALISMO - LEALTAD AL VALOR SOCIAL DE LA EMPRESA - OPTIMIZAR EL VALOR SOCIAL

CUADRO No. 2.5.

La planeación estratégica; es el sistema de planeación para matizar el cambio de postura empresarial hacia la diversificación,adaptación más cercana al medio social cambiante

Implica redefinición de la misión de la empresa, reestructuración de productos - mercados ; desarrollo de la capacidad administrativa y humana del personal; cambio de la estructura organizacional.

Para la administración japonesa , las empresas occidentales deberán realizar una revolución conceptual en el nivel de sus líderes más altos esta revolución debe de ser sobre :

- Cambio de la misión y el valor central de la empresa (empresa de calidad).
- Administración en base a hechos (referencia estadística).
- Administración con relaciones y comunicación horizontales (sin división de sectores).
- Administración con alto respecto a lo más valioso del ser humano (inteligencia).

Una revolución a nivel gerencial y administrativa , es necesaria para obtener los resultados más urgentes como son las siguientes :

- Calidad.
- Productividad.
- Competitividad.
- Utilidades.
- Seguridad de empleo.

Los nuevos enfoques hacia la calidad- productividad, ha creado la tercera etapa de la revolución industrial. Esta etapa le corresponde en un 50% a los administradores. Si ellos no se integran al cambio, sus empresas no sobrevivirán.

El cambio y la planeación estratégica son la tercera etapa de la revolución industrial, es interno.

La planeación estratégica está orientada al cambio hacia el exterior. Ambos enfoques son válidos.

El diagrama siguiente describe como la planeacion estrategica controla el medio de la empresa.

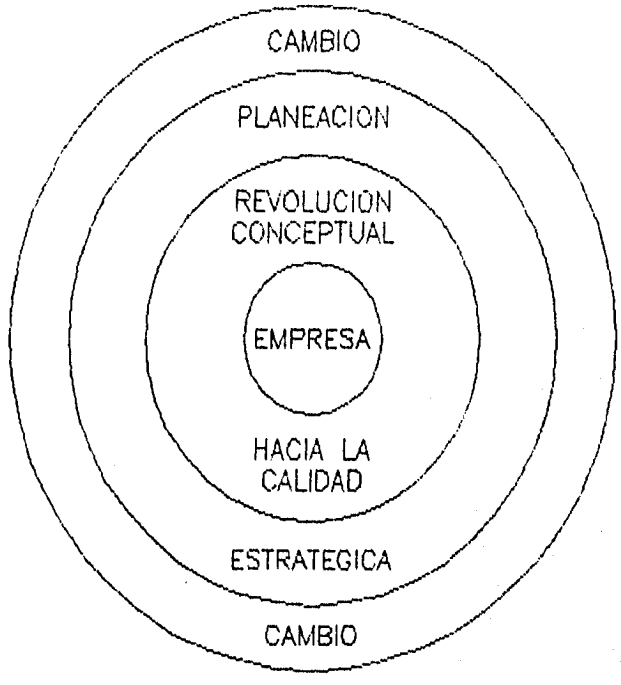
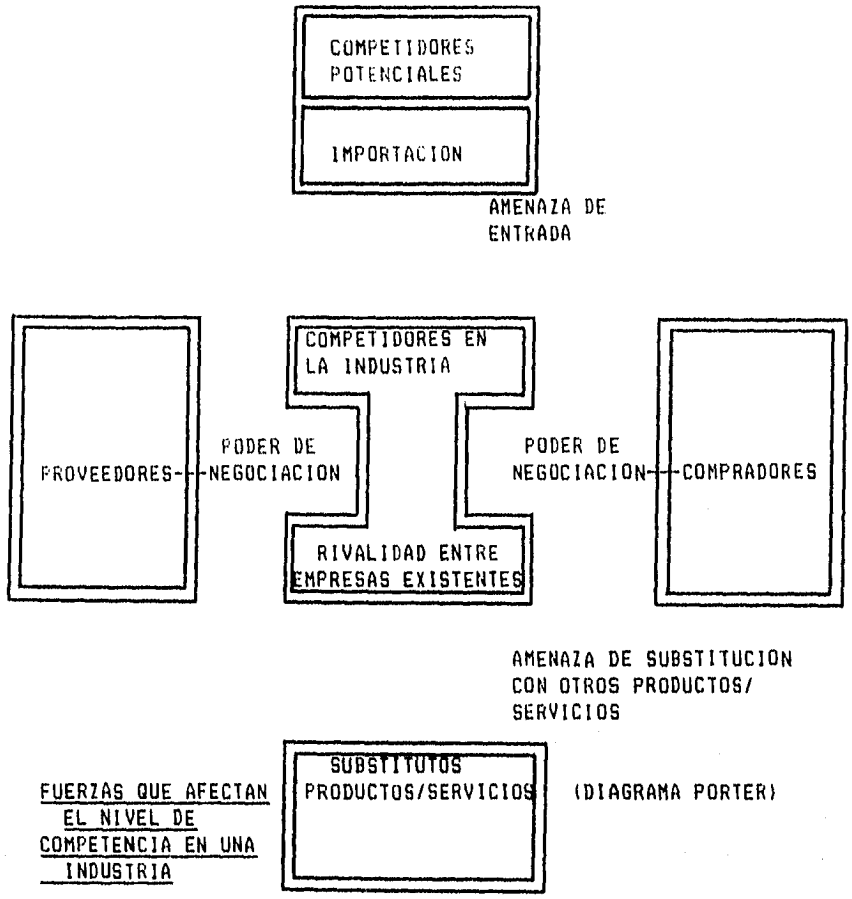


FIGURA No. 2.7

ESQUEMA DEL ANALISIS DEL PLAN ESTRATEGICO



FUERZAS QUE AFECTAN EL NIVEL DE COMPETENCIA EN UNA INDUSTRIA

(DIAGRAMA PORTER)

ESQUEMA No. 2.1

Los proyectos de inversión y desarrollo tecnológico relacionados con la organización. Podrán desarrollarse bajo la siguiente esquema.

ESQUEMA No. 2.2

2.4 PRODUCTIVIDAD

La productividad ha seguido una nueva norma que rige el comportamiento de la organización en su aplicación, en este comportamiento se verán beneficiadas las funciones de la organización al ser predecibles las circunstancias en las cuales está expuesta la empresa.

Las mejoras de productividad se darán mediante la corrección del proceso ya que no solo mejora la calidad sino también se establece una posición en el mercado a largo plazo, lo cual significa que cualquier mejora sustancial debe venir de una acción sobre el sistema de la cual la administración es responsable.

Al establecer los estándares de control se mejorará la producción como mejorarán los costos, aumentará la productividad y lo más importante se mantendrá una forma competitiva en el mercado.

La administración es la única principal causante de los resultados de la producción ya que al no dar las definiciones exactas de las operaciones , el trabajador caerá en las complicaciones de las actividades al no saber hasta que punto son aceptables los resultados.

Al mejorar las definiciones de operación por la administración ayudará a la gente a trabajar más inteligentemente y no más duramente (por la complicación del trabajo) caso es el del manejo de las instalaciones de nuevas máquinas , piezas o equipo de automatización que presentan problemas al operarlos.

¿ Que debe hacer la alta administración para mejorar la productividad ?

Como principal función es recapturar la posición competitiva mejorando la productividad y la calidad ya que los mejores esfuerzos no son suficientes para ser eficaces, se requiere de orientación para moverse en la dirección correcta.

Es importante que la alta administración conozca cual es su trabajo. ¿ Que sucede cuando la alta administración pierde su sentido de posición competitiva y no sabe que hacer ?. Este se embarca en diversos caminos aleatorios , tratando una idea después de la otra, buscando algo que ellos no saben qué es.

Nadie en la organización puede trabajar eficazmente cuando las señales de la alta administración están cambiando constantemente de dirección.

Se denomina alta administración a las personas que tienen responsabilidad y autoridad para llevar a cabo los catorce puntos siguientes:

1. Crear consistencia del propósito de mejorar el producto.
2. Crea el medio para adaptar una nueva filosofía.
3. Cesar la dependencia sobre la inspección.
4. Fin a la práctica de hacer negocios sobre la base del precio exclusivamente.
5. Constantemente mejorar el sistema de producción y servicio.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
7. Instituir métodos modernos de supervisión.
8. Romper el miedo (en el trabajo).
9. Romper las barreras entre los departamentos.
10. Eliminar metas numéricas para la fuerza del triunfo.
11. Eliminar estándares y cuotas de trabajo , sobre cantidades.
12. Romper las barreras entre el trabajador y su orgullo y ejecutar su trabajo bien.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento.

14. Crear una estructura que impulse día a día los trece puntos anteriores.

Para la aplicación de los catorce puntos anteriores es necesaria la creación de una nueva estructura en la alta dirección que los impulse y los apoye.

Cada quien en la compañía deberá de tener instrumento que guie hacia una constante mejoría en conocimiento y eficacia.

La transformación es tarea de todos.

Otro método aplicable a las mejoras de productividad es el proceso extendido , ya que las organizaciones constan de trabajadores, métodos, materiales y máquinas.

Estos componentes integran el sistema y su proceso dentro de la organización y será la nueva filosofía, el proceso de la empresa se extiende hasta incluir a proveedores, clientes, inversionistas y a la comunidad.

Se inicia cuando las necesidades del consumidor le son comunicadas a la organización. El consumidor es el elemento más importante en el proceso extendido, ya que la satisfacción del propio consumidor es la meta última.

Bajo la nueva filosofía, la empresa investiga al consumidor para concebir y diseñar sus productos , pero la investigación no termina ahí , es un proceso continuo que detecta como se comportan los productos y que nuevas especificaciones ayudarán a incrementar la satisfacción del cliente.

En el otro extremo del proceso extendido se encuentran los proveedores.Para que las empresas puedan producir productos de alta calidad, no solo tiene que superar las especificaciones, sino que también tiene que comunicarle estas necesidades a sus proveedores.

Hecho esto , los proveedores tienen que demostrar que están comprometidos en ofrecer materiales que permitan que la empresa sobrepase las necesidades del cliente.

El siguiente método que incluye la nueva filosofía de mejoras a la productividad es la " acción / asignación de responsabilidad para mejoras del proceso".

Para llevar a cabo este procedimiento se deberán contestar las siguientes preguntas del siguiente cuadro:

PROCESO DE REQUERIMIENTO

¿ ES EL PROCESO ESTABLE ?

¿ ES EL PROCESO ES CAPAZ DE SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS?

	SI	NO
SI	LA DIRECCION DEBE ENFOCA ESFUERZO PARA CAMBIAR EL PROCESO, PARA MEJORAR LA POSICION COMPETITIVA.	LA FUERZA PRODUCTIVA LOCAL DEBERA ENCONTRAR LAS CAUSAS ESPECIALES E INICIAR UNA ACCION CORRECTIVA.
NO	LA DIRECCION DEBERA CAMBIAR RAPIDAMENTE O PERDERA LA POSICION COMPETITIVA .	LA FUERZA PRODUCTIVA LOCAL DEBERA ENCONTRAR RAPIDAMENTE LA CAUSA ESPECIAL E INICIAR LA CORRECCION INMEDIATAMENTE.

CUADRO No. 2.6

Para apoyar este esquema de la productividad se verán los elementos que la afectan directamente. Para llevar a cabo una evaluación de productividad, un directivo debe de afectar cuando menos uno de los tres elementos siguientes :

1. Métodos y equipos : son los que a continuación se mencionan:

La automatización de los procesos manuales , la instalación de sistemas de ventilación que mejoran el funcionamiento de los medios de transporte , la disminución del manejo del producto (de forma independiente a forma general). La eliminación del tiempo de espera , etc..

2. Utilización de la capacidad de los recursos: la precisión con la cual la capacidad que se cuenta para realizar, el trabajo , se equipará con la cantidad de trabajo que hay que realizar.

3. Niveles de desempeño : la capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de los empleados. Los directivos dedicados y competentes logran la productividad estableciendo metas , descubriendo obstáculos y desarrollando planes de acción para eliminar obstáculos así como dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance.

Algunos factores restrictivos son generados por la propia organización y sus miembros como algunos otros surgen del exterior.

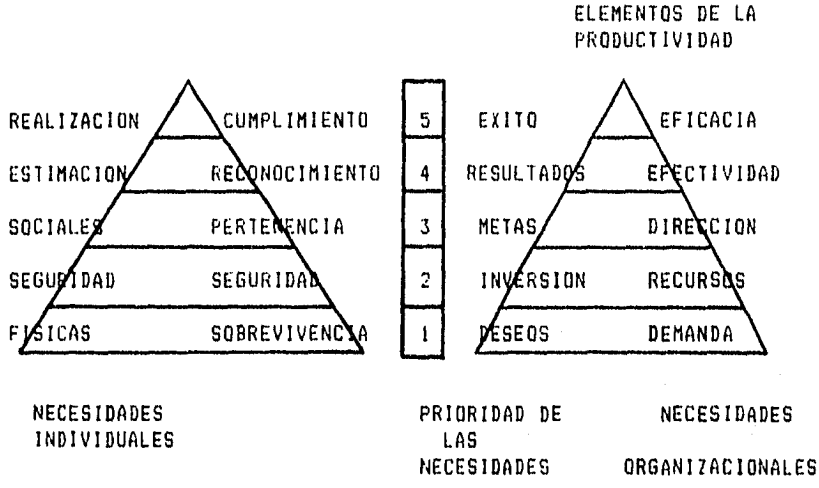
LOS 5 FACTORES RESTRICTIVOS MAS IMPORTANTES Y COMUNES SON:

1. Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad. Al examinar las necesidades de la organización, en vez de su estructura, también se pueden desarrollar las bases para un eficaz programa de mejoramiento de la productividad. En el esquema siguiente se determina la importancia de la compatibilidad de las necesidades para el mejoramiento de la productividad. (Esquema No. 2. 3)

2. Este factor se refiere al problema de los reglamentos gubernamentales. Una reglamentación cada vez mayor del sistema de libre empresa ha tenido, un aspecto negativo sobre la productividad.

En la medida que afecta a nuestros esfuerzos de las áreas más controlables de nuestra organización debemos oponernos a cualquier reglamento gubernamental que no se justifique.

COMPATIBILIDAD DE LAS NECESIDADES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES



ESQUEMA No. 2.3

3. Este factor de que el tamaño y la madurez de las organizaciones tienen un efecto negativo sobre el aumento de la productividad.

A medida que las organizaciones maduran, desarrollan una rigidez molesta, una complacencia destinada y una generación por status que en este tipo de organizaciones no es el que demuestra estar fuertemente motivado ni el que cumple con su trabajo, sino el que posee arraigado conocimientos sobre las reglas y las tradiciones y cómo debe de actuarse a la luz de las reglas y las tradiciones.

El que esa persona cumpla o no con su trabajo pasa a segundo término ya que el largo proceso de aprendizaje acaba por apagar las energías y por destruir el entusiasmo y la creatividad.

El número de niveles con que cuenta una organización también afecta la productividad, es evidente que cuando más niveles haya , mayores serán los gastos. Por tanto la organización debe ser más operativa que burocrática.

4. Este se relaciona con la incapacidad de medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo.

En la mayor parte de las organizaciones , una medición que tenga sentido es la excepción más que la regla. Sin embargo, tales mediciones son esenciales cuando se desea lograr una evaluación de la productividad.

Al carecer de mediciones , es imposible efectuar evaluaciones.Cuando se han implementado medidas de productividad es imposible vigilarlas y compararlas contra los objetivos.

5. Este factor trata de los recursos físicos,estos incluyen las instalaciones o lugares de trabajo , maquinaria, equipo y otros.

Dentro de este factor que se encuentran los inventarios que por su suma importancia y siendo lo que más afecta a la productividad ampliaremos un poco más su estudio describiendo diez pasos que han evolucionado el control de los inventarios bajo un sistema denominado "El camino al "CIM" * 2 (Computación integrada a la manufactura).

* 2 Seminario de Competitividad Empresarial Hewlett Packard de México,S.A. de C.V.

La importancia de los inventarios.

- Generalmente es el renglón más grande de las inversiones.
- Comúnmente es causa de quiebra por su manejo inadecuado.
- Tiende a cubrir o inclusive promover malos sistemas de administración.

Optimización de los inventarios.

- Máximo servicio al cliente.
- Máxima eficiencia de operación.
- Mínima inversión en inventarios.

Etapa "MRP" (Requerimiento en lugar de materiales).

- Enfasis en fecha de necesidad en lugar de inventario.
- Eliminación de existencia de seguridad de componentes.
- Eliminación de lotes en la mayoría de las partes.
- Planeación de materiales en lugar de simple lanzamiento de ordenes.
- Mensaje de " Anomalías ."
- Mayor integridad e información .
- Forma de trabajar tecnología.
- Indispensable las computadoras.
- Conciencia de manejo masivo de datos.

Efecto del presupuesto de los inventarios.

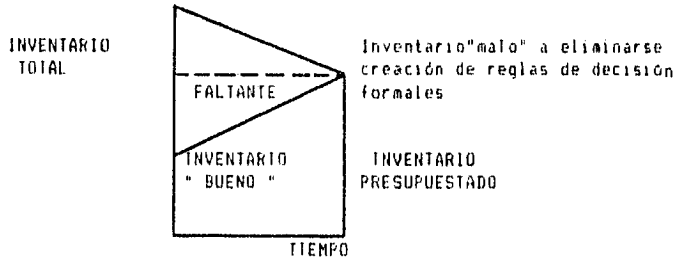


FIGURA No. 2.8.

Pantano de los inventarios.

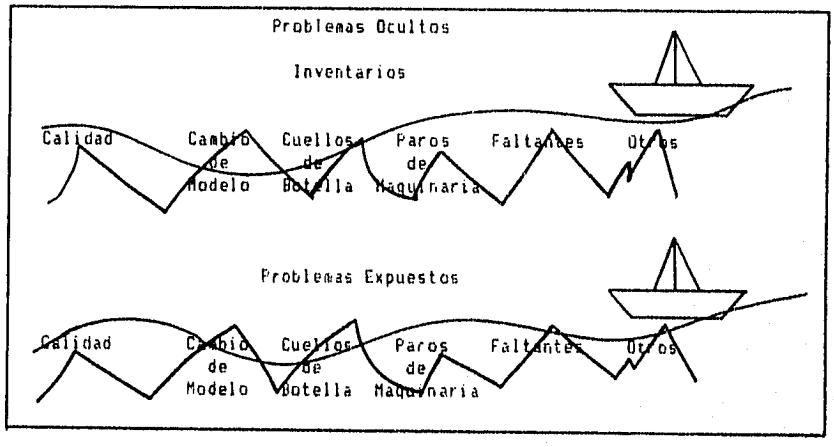


FIGURA No. 2.9

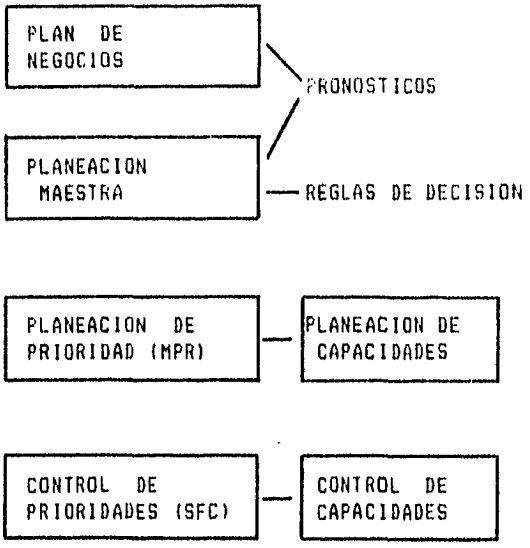
Etapa MRP-LAZO cerrado.

- Integración del sistema de operación con la planeación estratégica (plan de negocios).
- Plan maestro conversacional (¿Qué tal si ?).
- Nuevos sistemas para captura de datos en piso.
- Reducción de tiempo de entrega.
- Administración adecuada de prioridades y capacidades.
- Nueva manera de delegar autoridad.
- Herramientas diferentes para planear y controlar.
- Separación de los horizontales de planeación.
- Optimización de los recursos existentes..
- Procesos distribuidos de cómputo (redes de cómputo).

Funciones para Optimizar.

- Planeación maestra.
- Planeación de prioridades.
- Planeación de capacidades.
- Control de prioridades.
- Control de capacidades.

SISTEMA DE OPERACION



ESQUEMA No. 2.4

Avances en la administración de operaciones.

De : Inventarios Tradicionales.

- Lote económico.
- Máximos mínimos.
- Inventarios * A.B.C.
- Promedios.
- Existencias de seguridad.
- Etc...

A: Inventarios de Alta Productividad .

- MRP II/ BRP planeación de requerimientos de negocios.
- JIT/ZI justo a tiempo / cero inventarios.
- QC/ TGC círculos de calidad / tecnología en C.C.
- GT Tecnología de grupo.
- CAD /CAM diseñó y ahorro de recursos / automatizado.
- CAJ / CAT inspección y pruebas por computadora.
- FMS sistema de manufacturas flexibles.
- ROBOTICA máquinas programables flexibles.
- CIM computación en la industria mexicana .
- PLF fábrica sin papeles.
- AI inteligencia artificial.
- SP planeación estratégica.

Manufactura Integrada por computadora.

1. Antes de involucrarse asegúrese de tener todo.
2. Establecer metas que tengan significado.
3. Involucrar la gente adecuada.
4. Mirar friamente la operación actual.
5. Pensar en grande. Comenzar en pequeño.
6. Tener presente que CIM es decisión de negocios.
7. Reconocer que CIM no sucede inmediatamente.
8. Tener un plan con retos pero flexible.

9. Seleccionar al proveedor correcto de CIM.

10. Recordar que el éxito en construir el futuro en una empresa depende de gente, no máquinas.

<u>Resultado</u> :

* PLF = Fábrica sin papeles.
* AI = Inteligencia Artificial.
* SP = Planeación estratégica.
* QC = Calidad Total.
* P = Productividad.

2.5 CALIDAD TOTAL

Concepto según Phillip B. Crosby

Satisfacer constantemente las necesidades existentes, así como las que vayan emergiendo, proveyéndolo de productos, servicios e información libre de sorpresas, desviaciones en el reproceso y molestias. Se elige ser lo mejor , porque lo mejor tiene una ventaja competitiva.

Los conceptos clave de calidad total * 3

- Enfoque en el cliente.
- Acuerdo en requerimientos.
- La meta es la perfección.
- Basado principalmente en la participación de los empleados.
- Ver cada trabajo como un proceso.
- Prevención...No inspección... A través de mejor planeación.
- Enfoque .... Proyecto por proyecto.
- Acuerdo motivo con los clientes.

Medición : La calidad se mide cuantitativamente a través del costo de calidad.

Costo de calidad * 4

El costo de calidad es el costo incurrido en actividades y en recursos que no hubieramos tenido necesidad de usar si nuestro trabajo hubiera cumplido completamente con los requerimientos de nuestros clientes a la primera vez.

Costos innecesarios.

- Costo de incumplimiento
  - Costo de falla internos
  - Costo de falla externos
- Costo de cumplimiento
  - Costo de evaluación
  - Costo de prevención

Sistema * 5

La prevención es el sistema práctico para lograr la calidad en todo eliminando las causas de raiz mediante métodos sistemáticos tomando las acciones necesarias para que un problema no vuelva a ocurrir.

* 3,4,5, Phillip B. Crosby " Calidad sin Lágrimas",editorial Cecsa p.p. 71-85

Estándard de desempeño.

Para la calidad es el de " cero defectos" , es la actitud de cumplir lo acordado con cero desviaciones ,no aceptar fallas y lograrlo con una mentalidad preventiva y una planeación continua.

METODOLOGIA DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD DE CROSBY

Consiste en una técnica de 14 etapas (o acciones) la cuáles esencialmente una estrategia de comunicación, de los cuatro fundamentos de dirección por calidad creada por Phillip B. Crosby en 1979.

Las 14 etapas están divididas en tres grupos de acción.

El primer grupo es la acción esencial y este es cimiento del proceso de mejoramiento de calidad e incluye las 6 primeras etapas del proceso, diseño para actuar como equipo reuniendo sus esfuerzos.

El siguiente grupo es la acción del empleado que corresponden al plan de "cero defectos", educación del personal y la celebración del " Dia de cero defectos", las etapas en esta acción del empleado son la 7,8 y 9.

El siguiente grupo involucra la gerencia y los empleados al mismo tiempo y corresponden de la 1 a la 14, es una unión de todos para desarrollar un cambio de largo plazo en el estilo gerencial llegando a todos los niveles de la Compañía.

LAS CATORCE ETAPAS DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD DE PHILLIP B. CROSBY EN 1979

* Paso uno : Compromiso de la dirección.

  Propósito : Manifestar claramente la posición de los directivos con respecto a la calidad.

* Paso dos : El equipo de mejoramiento de calidad (EMC).

  Propósito : Llevar a cabo el proceso de mejoramiento de calidad.

* Paso tres : Medición de calidad.

  Propósito : Proveer un muestreo de los problemas actuales y potenciales por no cumplir con las especificaciones, que permita una evaluación objetiva y una acción correctiva.

* Paso cuatro : El costo de calidad.

  Propósito : Definir los elementos del costo de calidad y explicar su uso como herramienta gerencial.

* Paso cinco : Conciencia de calidad

Propósito : Proveer un método de acrecentar la preocupación personal que siente todo el personal de la compañía por cumplir con los requisitos del producto o servicio y la reputación de calidad de la compañía.

* Paso seis : Acción correctiva.

Propósito : Proveer un método sistemático para resolver de una vez por todos los problemas identificados en etapas anteriores.

* Paso siete: Planeación de cero defectos .

Propósito : Examinar las diferentes actividades que deben ser realizadas en preparación de la inauguración formal del programa cero defectos.

* Paso ocho : Entrenamiento de los supervisores .

Propósito : Definir el tipo de entrenamiento que el supervisor necesita para cumplir activamente en su papel en el proceso de mejoramiento de calidad.

* 6 Phillip B. Crosby " Calidad sin Lágrimas", Editorial Cesa p.p.102-103

* Paso nueve : Día cero defectos (DIA C.D.)

Propósito : Crear un evento que les permita a todos los empleados darse cuenta , a través de una experiencia personal , que habitó un cambio. Y que un evento como éste puede realizarse con cero defectos.

* Paso diez : Fijación de metas

Propósito : Convertir las promesas y compromisos en acciones, asentando a los individuos a que establezcan metas de mejoramiento para sí mismos y sus grupos.

* Paso once : Eliminación de la causa de errores (ECE)

Propósito : Proporcionarle a cada empleado un método para comunicarles a la gerencia las situaciones que le impiden al empleado cumplir con su promesa de mejorar.

* Paso doce : Reconocimiento

Propósito : Darles reconocimiento a aquellos que participen.

* Paso trece : Consejos de calidad.

Propósito : Reunir periódicamente a los profesionales de calidad para una comunicación planeada.

(Enriquecimiento a través de la experiencia).

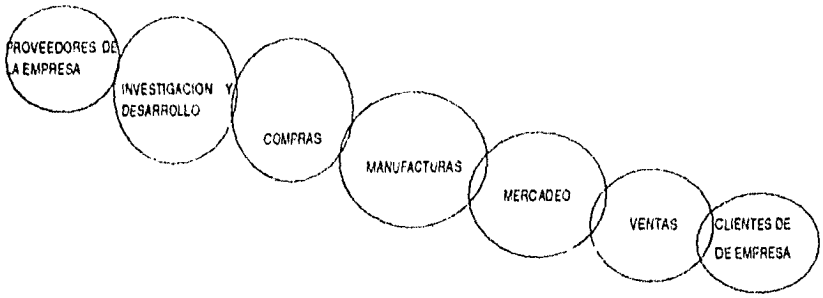
*Paso catorce: Hacerlo todo de nuevo.

Propósito : Enfatizar que el proceso de mejoramiento de calidad nunca termina.

Elementos de calidad según ISHIKAWA # 7

- Calidad - Es satisfacer consistentemente los requerimientos acordados con el cliente.
- Calidad total - Incluye todo lo que hacemos.
- Clientes y proveedores - Son ambos internos y externos.
- Todos - Tiene clientes y proveedores.
- La comunicación - Nos lleva a lograr acuerdos en necesidades/ requerimiento.
- Todos - Son un eslabón de una cadena que lleva hacia el cliente.
- Necesidad de usar el modelo - Planear/ hacer/ checar.
- Prevenir- Es la clave.
- Perfección - Es la meta.
- Todo - Lo que hacemos es un proceso.

CADENA DE CALIDAD

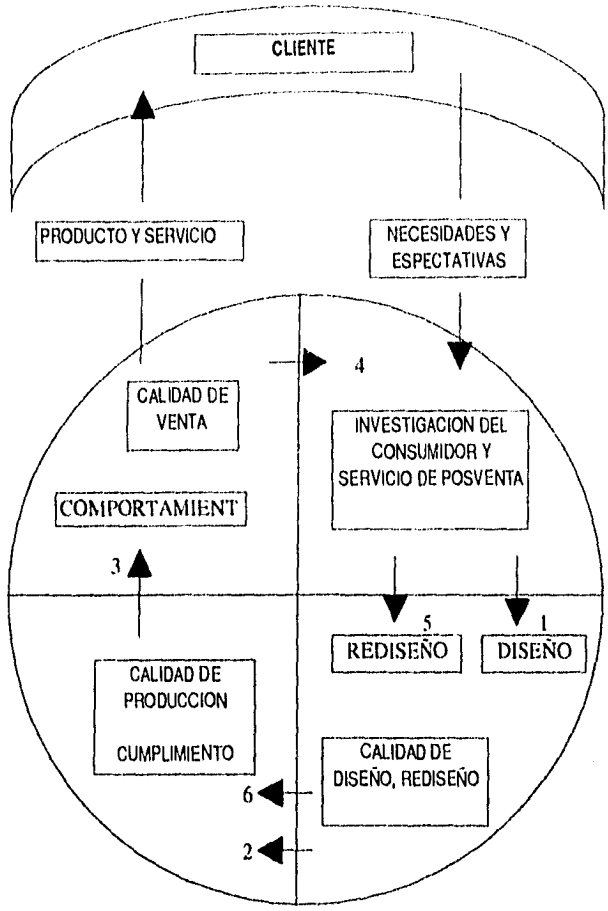


* LA CADENA SERA TAN FUERTE COMO EL ESLABON MAS DEBIL.

ESQUEMA No. 2.6

* 7 ISHIKAWA KAURU " QUE ES EL CONTRO TOTAL DE CALIDAD ? " EDITORIAL NORMA P.P. 41 - 50

CICLO DE MEJORIA CONSTANTE E INTERMINABLE DE LA CALIDAD.



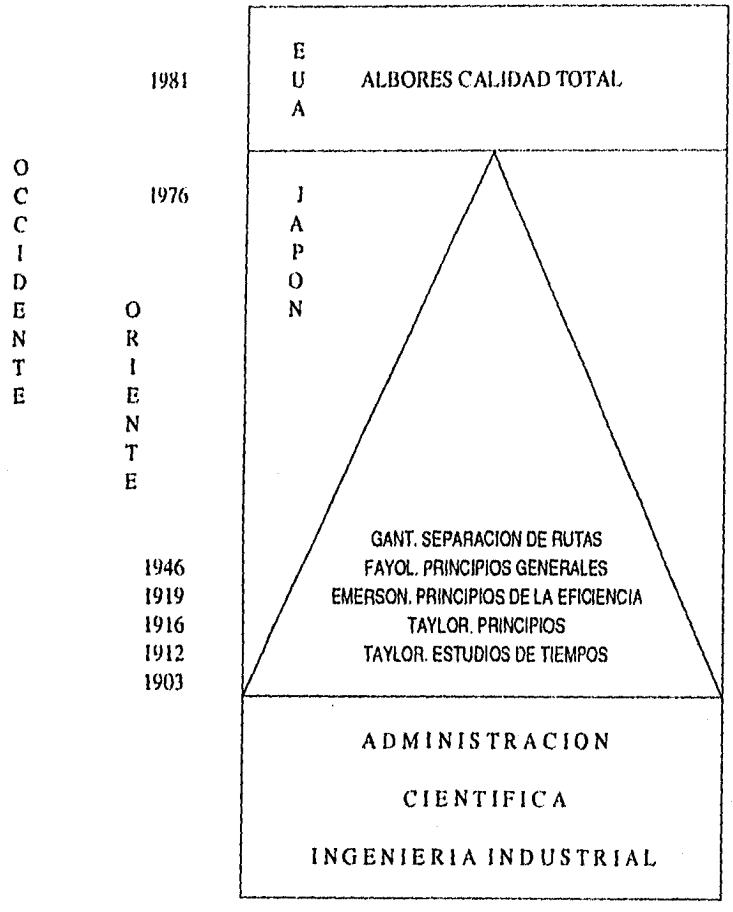
NUESTRO SERVICIO SERA DE CALIDAD CONSISTENTEMENTE. LO QUE ENTREGAMOS SATISFAGA O MEJOR AUN, SUPERE LO QUE SE REQUIERE.

ESQUEMA 2.7

Se ha estudiado que la calidad total y el servicio son esenciales en la búsqueda de la excelencia.

Los siguientes esquemas simplifican los albores de la calidad total.

PRIMER CUADRO SISTEMATICO DE LA CALIDAD TOTAL.



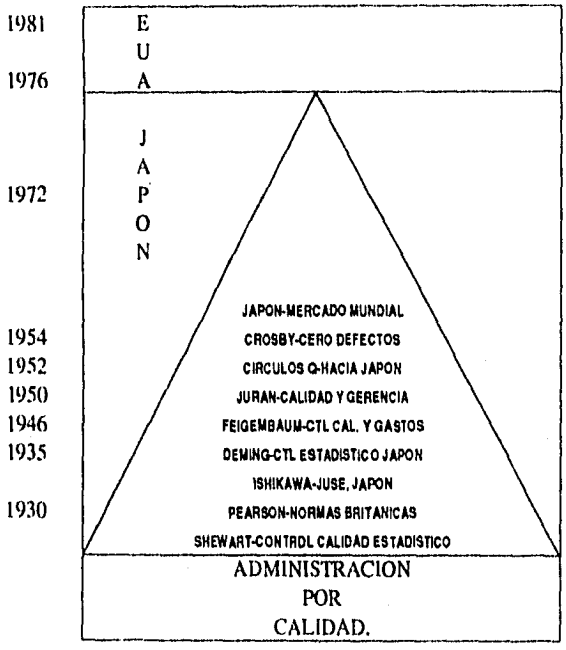
ESQUEMA No. 2.8

Control Total de Calidad.

Para Ishikawa, el control total de calidad (CTC) puede definirse como: un sistema eficáz para integrar los esfuerzoz en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organización...".

Kaoruru Ishikawa, Que es el control total de calidad ?, Norma, México 1986, página 85.

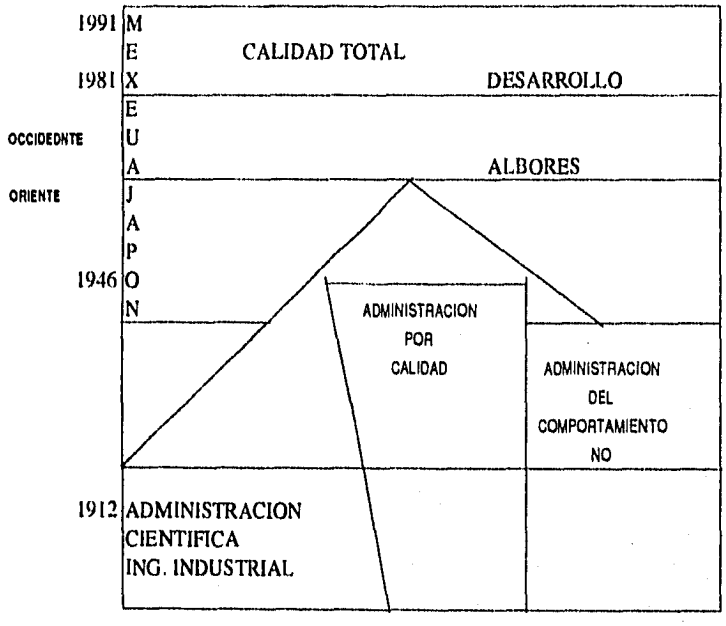
SEGUNDO CUADRO SISTEMATICO DE LA CALIDAD TOTAL.



ESQUEMA No. 2.10

Calidad es según Kaoru Ishikawa; es el enfoque básico de con - trolar la calidad en todas sus manifestaciones, sin dejar de to - - mar en cuenta el precio, las utilidades, el control de los costos, fechas de entregas, etc.

TERCER CUADRO SISTEMATICO DE LA CALIDAD TOTAL



ESQUEMA No. 2.11

2.5.1. CIRCULOS DE CALIDAD

Concepto de circulos de calidad * 8.

Es un grupo de cuatro a diez empleados que realizan un trabajo similar y que por su volumen acuerdan reunirse regularmente en horas de labor, para identificar las causas de los problemas del trabajo y proponer soluciones a la gerencia.

Aplicación de los circulos de calidad.

El proceso de cambio que gradualmente crea este ambiente es el proceso de los circulos de calidad. Se pueden emplear en toda clase de organizaciones (privadas ó públicas) y en todo tipo de empresas (de manufactura ó servicios) de todos tamaños (desde menos de cien hasta varios miles de empleados) y funcionan tanto en ambiente sindicalizados como en no sindicalizados.

Concepto de grupos.

Según Lewin ; es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstos interdependientes en algún significativo.

Y según Base; es un conjunto de individuos, cuya existencia como conjunto los recompensa.

Características

a) Interactuan frecuentemente.

b) Se definen como pertenecientes al grupo.

c) Comparten normas respecto a temas de interés común.

d) Se identifican entre sí por haber buscado el mismo objetivo , modelo ó ideales.

e) Encuentran que el grupo es recompensante.

f) Persiguen metas interdependientes.

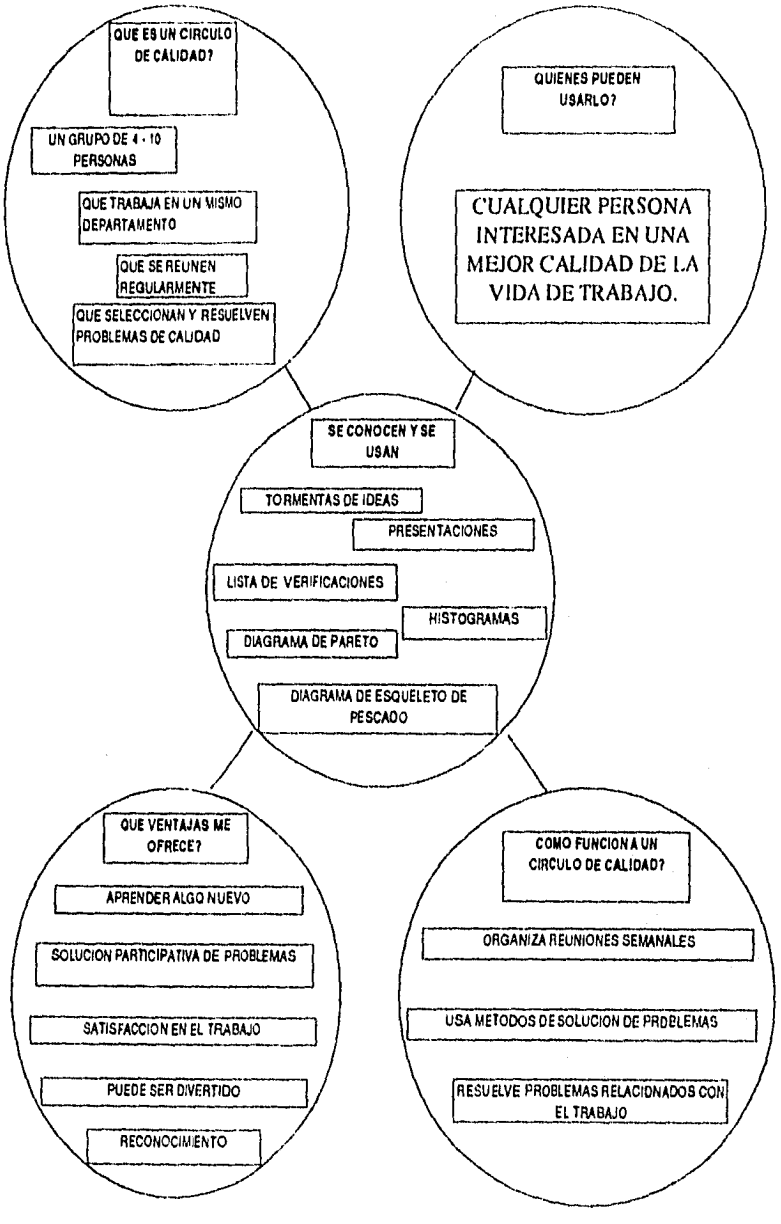
g) Tienen percepción colectiva de su unidad.

h) Tienden a reaccionar de modo unitario ante los estímulos del entorno.

A continuación se presentarán ejemplos de esquemas , técnicas y mediciones para la aplicación y desarrollo de los circulos de calidad.

* 8 Ishikawa Kaoru " ¡ Qué es el Control Total de calidad ?" Editorial Norma p.p. 133.

ESQUEMA DE CIRCULOS DE CALIDAD.



ESQUEMA No. 2.5

TECNICAS BASICAS DE LOS C.C.

NOMBRE	PROPOSITO	REGLAS
TORMENTAS DE IDEAS	- GENERAR UNA CANTIDAD DE IDEAS. - ESTIMULAR LA CREATIVIDAD. - APRENDER Y PRACTICAR EL PENSAMIENTO DIVERGENTE.	- TODOS DEBEN PARTICIPAR. - NO DEBE DE HABER CRITICA. - NO DEBE HABER COMENTARIO. - LAS PERSONAS PUEDEN PASAR.
SELECCION DE PROBLEMAS	- CLASIFICAR LOS PROBLEMAS EN ORDEN. - SELECCIONAR UNA AREA DE PROBLEMAS QUE PREOCUPEN MAS.	- TODOS DEBEN PARTICIPAR. - NO DEBE HABER CRITICA. - NO DEBE HABER COMENTARIOS. - LAS PERSONAS PUEDEN PASAR.
ANALISIS DE CAUSA Y EFECTO	- PRESENTAR VISUALMENTE CAUSAS PROBABLES EN CATEGORIAS. - AYUDAR AL GRUPO A VISUALIZAR EL PROBLEMA.	- EL PROBLEMA QUE APARECE EN EL EFECTO, ES UN PROCESO O PRODUCTO MENSURABLE.
RECOPILACION DE DATOS	- ESTABLECER MEDIDAS CONFIABLES Y VALIDAS PARA DETERMINAR CAUSAS. - EXPONER PROBLEMAS REALES Y ELIMINAR LOS INTUIDOS.	- TODOS DEBEN PARTICIPAR. - TODA LA INFORMACION TIENE QUE SER EXACTA Y CONFIABLE. - LOS DATOS TIENEN QUE SER COMPLETOS.
ANALISIS DE PARETO	- TRADUCIR EL ANALISIS DE LOS DATOS A NUMEROS Y PORCENTAJES. - CREAR CRITERIOS PARA EL PROXIMO PASO. - PRACTICAR PENSAMIENTO CONVERGENTE.	
GRAFICAS E HISTOGRAMAS	- CLASIFICAR LOS DATOS COMPLETOS EN FORMA MAS SIGNIFICATIVA. - DETERMINAR QUE MECANISMO VISUAL SE ADAPTA A LOS DATOS. - PRACTICA PENSAMIENTO CONVERJENTE.	
PRESENTACION GERENCIAL	- COMUNICAR A LA GERENCIA EL PROBLEMA, SOLUCION E IMPLANTACION DE UNA IDEA QUE A TRABAJADO EL CIRCULO. - OBTENER LA APROVACION PARA PROSEGUIR CON LA IMPLANTACION.	- MATERIALES NECESARIOS. * AYUDAS VISUALES APROPIADAS. * COPIAS DE MATERIAL PARA DISTRIBUIR.

CUADRO No. 2.7

TECNICAS AVANZADAS DE LOS C.C.

NOMBRE	PROPOSITOS	REGLAS
DE GRUPO NOMINAL (N.G.T.)	* GENERAR UNA GRAN CANTIDAD DE IDEAS. * ESTIMULAR IDEAS QUE DE OTRA MANERA PERMANECERAN OCULTAS. * OBTENER IDEAS EN UN AMBIENTE QUE PUEDE SER RUIDOSO, CONFUSO O POCO ESTIMULANTE.	* TODOS DEBEN PARTICIPAR. * NO DEBE HABER CRITICA. * NO HACER COMENTARIOS.
DIAGRAMA "POR QUE - POR QUE"	* PROPORCIONAR A LOS MIEMBROS UN METODO ALTERNATIVO PARA IDENTIFICAR LAS CAUSAS PRINCIPALES DE UN PROBLEMA. * PRACTICAR UNA TECNICA DE PENSAMIENTO DIVERGENTE.	* REALIZAR UNA TORMENTA DE IDEAS PARA IDENTIFICAR LAS CAUSAS.
DIAGRAMA "COMO - COMO" (CADENA MEDIOS FIN)	* AYUDA A LOS MIEMBROS A DETERMINAR LOS PASOS ESPECIFICOS QUE DEBE SEGUIR PARA IMPLANTAR UNA SOLUCION Y POR TANTO LES AYUDA A FORMULAR UN PLAN ESPECIFICO DE ACCION.	
ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZA	* ILUSTRA LOS PROS Y CONTRAS RELATIVOS DE UNA SOLUCION U OCURRENCIA. * REPRESENTAR LOS PROS Y CONTRAS COMO FUERZAS RESTRICTIVAS O MOTIVADORAS.	
ESTRATIFICA-CION	* PARA USAR COMO AYUDA LA SOLUCION DE PROBLEMAS CUANDO SE APLICAN A TRES AREAS PRINCIPALES. * DIVIDIR O CLASIFICAR LOS DATOS EN GRUPOS RELACIONADOS PARA ESTUDIARLOS SEPARADOS. * USAR UNA TECNICA DE PENSAMIENTO CONVERGENTE.	* ES IMPORTANTE EN EL ANALISIS DE DATOS: GRAFICAS DE CONTROL, DIAGRAMAS DE PARETO. * ESTRATIFICAR LOS DATOS POR TRABAJADOR, MAQUINAS, EQUIPO, PROCESO, ETC.
GRAFICAS DE CONTROL	* PROPORCIONAR LOS MIEMBROS TECNICAS PARA ELABORAR GRAFICAS ESTADISTICAS PARA PODER MEJORAR LOS RESULTADOS DEL PROCESO. * MEJORAR LOS RESULTADOS DEL PROCESO INDICANDO CON CLARIDAD CUANDO EL PROCESO ESTA FUERA DE CONTROL Y CUANDO LOS AJUSTES ESTAN GARANTIZADOS.	
ANALISIS DE VALOR PARA LA CALIDAD	* PROPORCIONAR A LOS MIEMBROS UN MEDIO PARA ANALIZAR UN PRODUCTO QUE SATISFACE LOS REQUISITOS FUNCIONALES EN EL MOMENTO Y LUGAR OPORTUNO CON LA CALIDAD ESENCIAL AL COSTO MAS BAJO.	MAXIMIZAR LAS GANANCIAS SOBRE PRODUCTO A TRAVES DE ESTE PROCESO.

CUADRO No. 2.8

EJEMPLOS DE MEDICIONES (ENCUESTA DE ACTITUDES)

	CUESTIONARIOS PARA LOS CIRCULOS DE CALIDAD	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI EN DESACUERDO NI EN ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
1.-	MIS ESFUERZOS SON RECONOCIDOS POR MIS SUPERIORES CUANDO CONTRIBUYO MAS ALLA DE LAS ESPECTATIVAS NORMALES.	A	B	C	D	E
2.-	EN MI GRUPO DE TRABAJO, TODOS PARECEN COOPERAR PARA HACER EL TRABAJO.	A	B	C	D	E
3.-	LA ALTA GERENCIA DESDE ESCUCHAR LAS IDEAS DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL MEJORAMIENTO DE LAS FORMAS DE HACER LAS COSAS.	A	B	C	D	E
4.-	LA ALTA GERENCIA CONSIDERA DE INMEDIATO LAS IDEAS DE LOS EMPLEADOS SOBRE COMO MEJORAR SU TRABAJO.	A	B	C	D	E
5.-	MI SUPERVISOR APOYA MIS ESFUERZOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE MI TRABAJO.	A	B	C	D	E
6.-	TENGO EL TIEMPO SUFICIENTE PARA HACER UN TRABAJO DE CALIDAD.	A	B	C	D	E
7.-	LA MORAL DE MI GRUPO DE TRABAJO ES BUENA.	A	B	C	D	E
8.-	CONSIDERANDO TODAS LAS COSA, CREO QUE ESTE ES UN BUEN LUGAR DE TRABAJO.	A	B	C	D	E
9.-	LO QUE SUCEDA A ESTA ORGANIZACION ES IMPORTANTE PARA MI.	A	B	C	D	E
10.-	CREO QUE EL CONCEPTO DE LOS C.C. MEJORARA LA FORMA DE HACER LAS COSAS.	A	B	C	D	E

Los círculos de calidad hoy en la actualidad han ayudado al desarrollo de tecnologías en las organizaciones y a la ejecución de procesos con calidad total.

CUADRO No. 2.9

2.5.2 SERVICIO A CLIENTES

EL VALOR DE " SERVIR AL CLIENTE "

Acercarnos a nuestro cliente y convertirlo en el origen y fin de nuestro esfuerzo.

Adecuar nuestro negocio para convertirlo en un mecanismo para servir íntegramente al cliente, nuestro objetivo comercial consiste en solucionar los problemas del cliente, de acuerdo a nuestras capacidades y recursos en lugar de ser únicamente proveedor de productos y sus servicios relacionados.

Convertir la calidad total en verdaderos modos de vida, que predomine en la relación con nuestros clientes y proveedores internos y externos y sea a la vez un indicador objetivo de si estamos haciendo las cosas a satisfacción de nuestro cliente.

Crear conciencia de que para lograr un servicio de calidad para satisfacer a nuestro cliente necesitamos :

* Un compromiso formal y total de la empresa a través de su dirección y la gerencia , en cuanto a apoyar los esfuerzos que se realicen para alcanzar nuestros objetivos y proporcionar los medios que sean necesarios para lograrlos.

* Un compromiso de todos y cada uno de los colaboradores, mediante el cuál nos hagamos responsables de utilizar eficientemente los recursos de cálidad que satisfaga plenamente a nuestro cliente.

El servicio a clientes.

Sincroniza los problemas y necesidades de los clientes con los recursos y capacidades de la empresa, integrándolos en la solución óptima para el cliente. El servicio al cliente opera en tres sentidos:

a) De acuerdo hacia afuera (empresa o cliente).

* Organiza , combina todos los elementos y recursos de la empresa, " Ensamblando " la mejor solución para nuestro cliente .

b) De afuera hacia adentro (cliente a empresa).

* Es la pantalla que proyecta el resultado final de nuestro esfuerzo y es lo único que aprecia el cliente y por tanto, en base a ello juzga y decide si le conviene ser o seguir siendo nuestro cliente.

c) En ambos sentidos.

Es el canal de comunicación , mediante el cuál.

* Conocemos los problemas de los clientes y sabemos si podemos ofrecer soluciones competitivas.

* Informamos al cliente acerca de las soluciones que podemos ofrecerle.
* Recibimos retroalimentación acerca de como estamos solucionando problemas y como podemos mejorar.

PROCESO SISTEMATICO DE SERVICIO

CLIENTE	SERVIR
* "ADOPTE UN CLIENTE" * VISITAS A CLIENTES DE TODO EL PERSONAL. * EVALUACION/AUDITORIA INTERNA DE SERVICIO A CLIENTES (CIMA).	* REUNIONES DE GRUPOS PEQUEÑOS PARA ANALIZAR/DISCUTIR. * VISITAS E INTERCAMBIOS TEMPORALES ENTRE FUNCIONES Y DEPARTAMENTOS. *SISTEMA INTERNO DE SUGERENCIAS.
CALIDAD	**COMPROMISO**
* CAPACITACION PARA TODOS EN CONCEPTOS Y TECNICAS. * GRUPOS INFORMALES DE DISCUSION/ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS. * APROVECHAR EXPERIENCIAS DE PROOVEDORES/CLIENTES. * COLABORAR CON PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL, CON ENFASIS EN PRODUCTOS/PROCESO.	* SEMINARIO C.S.C.C. * AUTOEVALUACION PERIODICA DEL COMPROMISO PERSONAL (C.S.C.C.). * EVENTO ANUAL PARA EVALUAR/REFORZAR COMPROMISOS.

CUADRO No. 2.10

EL C.S.C.C. DE LA ORGANIZACION

CLIENTE	OBJETIVO DE NUESTRO ESFUERZO.
SERVICIO	NUESTRO ESFUERZO.
CALIDAD	SATISFACCION DE NUESTRO CLIENTE MEDIANTE NUESTRO ESFUERZO.
COMPROMISO	IMPLICA UN MAXIMO ESFUERZO PERSONAL Y APOYO TOTAL DE LA ORGANIZACION, PARA LOGRAR LA OPTIMA INTEGRACION DEL ESFUERZO DE TODOS QUE RESULTE EN EL SERVICIO QUE EL CLIENTE NECESITE Y CON LA CALIDAD QUE EL REQUIERA.

CUADRO No. 2.11

C A P I T U L O

3

E X C E L E N C I A

E M P R E S A R I A L

3.1. OBJETIVOS DEL CAPITULO (3)

OBJETIVO GENERAL.

Dar conceptos de excelencia y su relación con la organización así como describir los estudios y análisis de personas involucradas en la materia, destacando los elementos de excelencia.

OBJETIVO ESPECIFICO

- Destacar que es la excelencia , conceptos y sus afines.
- Explicar la concepción de la excelencia y la relación con la empresa y su organización.
- Analizar y describir los 8 principios de la excelencia según Peters y Waterman.

3.2 CONCEPTOS Y AFINES CON LA EXCELENCIA

- EXCELENCIA.

* Superior calidad ó bondad que constituye y hace digna de singular aprecio y estimación en su género a una cosa.

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ESPASA-CALPE.

* Grado eminente de perfección.

DICCIONARIO LAROUSSE.

* Grado eminente de calidad ó bondad.

Tratamiento honorífico que se da a algunas personas por su dignidad ó empleo.

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO DE SELECCIONES DEL READER'S DIGEST.

- EXCELENTE.

* Que sobresale en bondad , mérito ó estimación y entre las cosas que son buenas de su misma especie.

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ESPASA-CALPE.

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO READER'S DIGEST.

* Sobresaliente en su clase.

DICCIONARIO LAROUSSE.

- PERFECTO.

* Que tiene el mayor posible de bondad ó de excelencia en su línea.

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO READER'S DIGEST.

* Que tiene mayor grado posible de las cualidades requeridas.

DICCIONARIO LAROUSSE.

- PERFECCIONAR.

* Concluir enteramente una obra dándole el mayor grado posible de excelencia hacer perfecta una cosa ó mejorarla.

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO READER'S D.

* Mejorar una cosa tratando de alcanzarla perfección.

DICCIONARIO LAROUSSE.

- EFICACIA.

* Capacidad para lograr lo que atinadamente debe lograrse.

DICCIONARIO DE CONTABILIDAD SIGLO NUEVO.

* Calidad de eficaz ; actividad, virtud para producir el efecto deseado.

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO READER'S D.

* Carácter que produce el efecto deseado.

DICCIONARIO LAROUSSE.

- EFICIENCIA.

* Poder y facultad ó actitud especial para lograr en efecto.

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO READER'S D.

* Capacidad para obtener logros , facultad para lograr un efecto determinando, acción con que se logra este efecto.

DICCIONARIO LAROUSSE.

- ESTRATEGIA.

* Arte de dirigir las operaciones , habilidad arte para dirigir un asunto.

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO READER'S D.

* Arte de dirigir y coordinar las operaciones. Arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo.

DICCIONARIO LAROUSSE.

- ETICA PROFESIONAL.

* Conjunto de reglas ó normas de conducta a que debe someterse un profesional.

DICCIONARIO CONTABLE.

- GESTION.

* Acción de administrar. Función que consiste en dirigir a los hombres y manipular los medios para lograr un resultado ya previsto en cualquier tipo de empresa.

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO READER'S D.

- TACTICA.

* Arte de enseñar a poner las cosas en orden. Sistema especial que emplea disimulada y hábilmente para conseguir un fin.

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO READER'S D.

* Arte de dirigir una operación combinando las acciones de los medios para alcanzar algún objetivo. Medios empleados para lograr un fin.

DICCIONARIO LAROUSSE.

- PLUS. * " Algo más ". - PLUS ULTRA. * "Más allá".

3.3 LA EXCELENCIA EN RELACION CON LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION

Si los empresarios trataran de llegar a un acuerdo respecto a que empresa es excelente , muy posiblemente se encontrarían grandes discrepancias y serían aún mayores si ya no como empresarios, sino como consumidores ó usuarios, trataran de ponerse de acuerdo de acerca de cuál producto es "excelente".

Y es que el problema no radica en la definición del criterio , sino más bien en la relación a que se aplica.

Si a cada uno de nosotros se nos pidiera una interpretación de lo que es la excelencia en cuanto a las empresas lo haríamos de muy diversas formas, y una misma persona la interpretará de manera diferente, en diferentes momentos y circunstancias.

Hay muchos criterios para juzgar la excelencia en una empresa:

- El producto su diseño y su función.
- La " calidad del mismo ".
- La relación precio / calidad / función.
- El servicio ofrecido a los clientes.
- La estructura organizacional.
- El prestigio / imagen / impacto económico / tamaño, etc..

- El liderazgo y la visión estratégica de los directivos.
- La calidad humana / profesional del personal.
- La capacidad innovadora.
- Los resultados financieros....

... y algunos más.

Está de moda hablar y discutir la "Excelencia Empresarial". Esto se debe principalmente , a que hace algunos años dos profesores universitarios norteamericanos.Robert H. Waterman Jr. y Thomas J. Peters, escribieron un libro llamado "En busca de la Excelencia".

Ahora hemos pensado que el camino nos debe llevar más que a buscar la excelencia , " a encontrarla ".

Realmente el libro es una verdadera aportación al mundo de la dirección de los negocios, ya que al ilustrar un buen número de empresas excelentes , analizando lo que han hecho por mantenerse exitosas en un mundo intensamente competido, nos deja conocer algunos aspectos clave y muy valiosos de la gestión directiva en estas empresas que han alcanzado niveles de excelencia durante largo tiempo.

Fueron incorporadas a efecto de observarlas teniendo así la oportunidad de aprender un poco de lo que hicieron para triunfar.

Sin embargo la inquietud mostrada por un gran número de directivos de empresas deseosos de conocer las experiencias mexicanas en este sentido, se ha profundizado en este tema, sintetizando los hallazgos de la excelencia directiva en nuestro medio.

México no es un país que se distinga por la excelencia de sus empresas ó productos a nivel internacional, es un país donde la excelencia es excepción y no rutina.

La situación que guarda nuestra economía, junto con la incertidumbre creciente del futuro y la constante amenaza de un mundo intenso y crecientemente competido.

Añadamos a estos elementos el hecho de que México ingresa al TLC, sus mercados al exterior se traducirán en una feroz competencia. Ante una amenaza así, no queda más alternativa que emprender una tarea de renovación y cambio que nos proyecta a un mejor futuro.

México, en el ámbito internacional, goza de una bien ganada fama de poca seriedad, baja agresividad, falta de consistencia, precios altos, volúmenes bajos, tecnología obsoleta, etc.

Si en países desarrollados como : E.U.A., Japón, Suecia, Italia , Inglaterra, etc.., donde la competencia es muy dura, las empresas deben conservar un nivel de calidad superior para triunfar, más lo tendremos que hacer nosotros, que al desarrollar nuestros mercados con la competencia de fuera, nos tendremos que poner al tú por tú, con esos gigantes que están acostumbrados a ganar todas las batallas.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

3.4 PETERS Y WATERMAN

(8 PRINCIPIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL) * 10

Según Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. los ocho principios básicos que surgieron para caracterizar con mayor aproximación de las empresas sobresalientes son tomados de la experiencia de directivos de empresas norteamericanas y personal allegado al comportamiento de las mismas son las siguientes:

* <u>ENFASIS EN LA ACCION</u> : Hacer algo, lo que sea en vez de perder el tiempo en busca de opiniones diversas.

La clave del éxito en los negocios consiste nada más que en afrontar cara a cara todo problema que se presente y resolverlo ya.

En Japón , EXXON no hizo más que ejecutar (casi a la perfección) una serie de maniobras prácticas. Dieron a los problemas dimensiones manejables y a continuación los abordaron enérgicamente.

La fragmentación significa , dividir las cosas para facilitar la flexibilidad organizativa y estimular la acción.

En las empresas sobresalientes los grupos operativos funcionan como se supone han de hacerlo :

- Estos grupos no suelen tener muchos miembros , por lo general no más de diez.

- El nivel jerárquico del grupo operativo y la categoría de sus miembros son proporcionales a la importancia del problema.

- La duración de un grupo operativo típico en muy limitada.

- La pertenencia a un grupo operativo suele ser voluntaria.

- Los grupos operativos se forman rápidamente, cuando hacen falta, sin que suela existir un proceso formal para constituirlos.

- El seguimiento es rápido.

- No se le asigna staff.

- La documentación cuando existe es informal y parca.

La manifestación más importante y visible del énfasis en la acción de las empresas sobresalientes es voluntad de ensayar cosas, de experimentar, Hewlett & Packard habla también de la " mesa de al lado".

Se refiere a que uno mira en torno suyo a quienes trabajan en la mesa de al lado y piensa en lo que podría inventar para facilitarle su labor.

Por consiguiente, cuando " tocar ", " probar " y " oler" se convierten en lemas,los resultados a menudo son extraordinarios.

Peterson explica los motivos del fenómeno Dodbury. " He venido observando que muchas veces la gente trabajó en algo durante años y cuando la situación se vuelve urgente..de pronto, ese algo sale adelante.

La rapidez significa empezar de inmediato (intentar algo ahora) y también terminar de inmediato".

Aweida odia la inercia, como dijo ..."muchas veces creo que tomar una decisión, incluso una mala decisión, es mejor que no tomar ninguna". Intentando algo, se aprende , con eso basta.

Peterson : Expresidente de la empresa Bell & Howeel y ahora presidente de Lehman Brothers.

Aweida : Empresa que fabrica tractores.

* 10 Thomas J. Peters & H. Waterman Jr." En busca de la Excelencia", Lasser Press Mexicana, 1984.

* Cercanía al cliente : Mantener cerca del cliente...enterado de cuales son sus preferencias.

El servicio, la calidad y la confiabilidad son estratégicas encaminadas a conseguir la lealtad del cliente y el crecimiento (y mantenimiento) a largo plazo del flujo de ingresos.

Lo que se quiere resaltar y guardar estrecha relación con la orientación al cliente, es que los triunfadores parecen concentrarse sobre todo en la generación de ingresos. Lo uno viene detrás de lo otro.

" IBM significa servicio". Decía clara y exactamente lo que pretendíamos dar al cliente, el mejor servicio que pueda dar ninguna compañía del mundo... ".

Los contratos IBM no han ofrecido nunca máquinas en alquiler, sino servicio de máquinas, es decir, el equipo en sí y el asesoramiento continuo del personal de IBM.." conseguir el pedido es el paso más fácil ; lo que cuenta es el servicio posventa".

Jacques Maison - Rouge, jefe de IBM World Trade , subraya esta cuestión ;" IBM siempre actúa como si estuviera a punto de perder todos sus clientes".

Frito- Lay , una filial de Pepsi Company vive sencillamente por y para sus vendedores. El sistema tiene éxito porque apoya al vendedor, cree en él y le hace sentirse esencial para el éxito de la empresa.

Dinah Nemeroff, Citibank, detecta tres trampas principales en una orientación eficaz al servicio.

- Intervención activa e intensiva por parte de la alta dirección.

- Una notable orientación hacia las personas.

- Una gran intensidad de medición y retroalimentación, lo llama certeramente "liderazgo por el servicio". Los altos directivos ejercen este liderazgo mediante el ejemplo personal.

Uno de los mejores ejemplos de servicio mediante el personal es Walt Disney Production al igual que Mc Donald's, son dos empresas que ofrecen servicios masivos en Estados Unidos o quizá en el mundo.

Boing es otro ejemplo admirable de lo que decimos. Por supuesto , la empresa fabrica aviones , pero lo que la hace sobresaliente es su orientación al servicio, no podemos dejar que una compañía aérea diga " ustedes sólo se interesan por nuestros problemas cuando tratan de vendernos un avión".

Hemos tardado mucho tiempo en reconocer los problemas del cliente. Ahora este punto de vista empieza a impregnar en toda su organización.

En las mejores instituciones, las promesas se cumplen sea cuál sea el costo en angustias y horas extraordinarias.

Por repetir otro ejemplo Maytag es "funcionamiento libre de fallas durante diez años". En este punto avanzado del ciclo de vida del producto, las lavadoras deberían ser artículos de consumo, sin embargo ; la devolución de Maytag a la seguridad en el funcionamiento supone un sobreprecio del 15% ,lo que no le impide mantener su liderazgo en el mercado.

Maytag.- Fábrica de lavadoras.

Calidad y confiabilidad no son sinónimos de tecnología exótica, en las empresas de alta tecnología,la confiabilidad tiene siempre preferencia sobre la mera genialidad técnica.

De las empresas sobresalientes, lo imposible se convierte en casi posible.

En las empresas que se acercan al cliente mediante la estrategia de los " nichos " , encontramos cinco atributos fundamentales :

- Astucia en el manejo de la tecnología.

- Habilidad en la fijación de los precios.

- Mejor segmentación.

- Orientación a la resolución de problemas.

- Voluntad de gastar con el fin de diferenciar.

Estas empresas suelen moverse más impulsadas por los atributos de la cercanía al cliente que por la tecnología ó los costos por lo tanto saben escuchar. Se benefician de su cercanía al mercado.

Así pues, las empresas más destacadas entre las que mejor, saben escuchar, como prestar especial atención a sus usuarios de vanguardia. Esta es realmente su ventaja competitiva.

* AUTONOMIA E INICIATIVA.

El hecho más desalentador en la vida de las grandes empresas es la pérdida de lo que las engrandeció en sus principios :la innovación, lo cierto es que lo hacen en menor escala.

Por otra parte tenemos que son grandes, tienen envidiables historias de crecimiento , innovación y por consiguiente prosperidad.

Es importante que su envidiable historia sea su aptitud para ser grandes y a pesar de ello actuar como pequeñas.

Otro factor favorable evidentemente esencial es el que fomenta el espíritu de iniciativa entre su personal, porque estimulan notablemente la autonomía en los peldaños inferiores de la línea.

Muchas de las empresas se enorgullecen de sus " talleres bohemios", cuadrillas de ocho a diez fanáticos casi marginados que, en el desarrollo de productos a menudo superan a los grupos convencionales dedicados a esta actividad y construídos por centenares de personas.

Hoy en día parece haber una cierta confusión entre creatividad e innovación. La creatividad consiste en pensar cosas nuevas ... la prueba de su valor está solamente en su realización.

La creatividad y las personas creativas no son precisamente escasas en las empresas. Lo que falta son innovadores, lo que escasea son personas que posean los conocimientos técnicos, la energía , el atrevimiento y la perseverancia suficientes para llevar a la práctica de las ideas ... dado que la empresa es una institución para conseguir que se hagan las cosas.

La creatividad que no se orienta a la acción, es un comportamiento estéril.

Competencia Interna: La organización se mueve impulsada por los mercados y la competencia interna. Existen mercados para las personas que esperan ser asignadas a equipos de proyectos, como en 3M, Fluor, TI y Bechtel.

Se produce competencia directa entre los proyectos, como en los " duelos " en la comparación de resultados, que tiene lugar en IBM.

Las marcas compiten entre sí en Procter & Gamble. En P & G digital, HP, 3M, J &J y Wang se introducen internacionalmente el traslapo y la duplicación entre divisiones y líneas de productos. En 3M las divisiones e incluso los grupos compiten entre sí intencionadamente .

En G.M., Alfred Sloan tomó un grupo de pequeñas empresas automovilísticas y las metió en una estructura divisionalizada de G.M. intencionadamente diseñó una sobreposición que comprendía todas las divisiones del producto.

Comunicación Intensa : En las empresas sobresalientes, hay cinco atributos en los sistemas de comunicación que parecen promover la innovación.

- Los sistemas de comunicación son informales.
- La intensidad de la comunicación es extraordinaria.
- Se concede apoyo físico a la comunicación.
- Dispositivos de presión.
- El sistema de comunicación intensa e informal actúa como un sistema de control notablemente riguroso.

* Productividad contando con las personas.

Hay que tratar a las personas como adultos,tratarlas como socios , con dignidad y respeto. Tratarlas a ellas -NO la inversión de capital ni a la automatización- como la principal fuente del aumento de la productividad.

Estas son las lecciones fundamentales que se derivan de las empresas sobresalientes. En otras palabras, si se desea aumentar la productividad y la consiguiente recompensa financiera , hay que tratar a los obreros como nuestro activo más importante.

Por extraño que parezca, la orientación hacia las personas tiene también su lado exigente.

Las empresas sobresalientes son aficionadas a la medición y se basan en los resultados, pero esta faceta " exigente " nace de expectativas mutuas y de la revisión del trabajo de cada uno por los compañeros en lugar de emanar de directivos que golpean la mesa con el puño y de complicados sistemas de control.

La cuestión es,pues,la total orientación hacia las personas en las empresas sobresalientes.

Aunque la mayoría de los altos directivos afirman que sus empresas se ocupan del personal, las empresas sobresalientes se distinguen por la intensidad y profundidad de esta preocupación.

Las empresas sobresalientes profesan una filosofía profundamente arraigadas , algunos de cuyos principios pueden enunciarse con expresiones tales como " Respeta al individuo ", " Haz que las personas triunfen "," Permíteles sobresalir ", "Trata a las personas como adultos."

* Valores claros y manos a la obra .

El contenido concreto de las convicciones dominantes en las empresas sobresalientes comprende unos cuantos valores básicos:

- La convicción de ser los mejores.

- La convicción de la importancia que tienen los detalles de ejecución los componentes esenciales de un trabajo bien hecho.

- La convicción de la importancia de las empresas como individuos.

- La convicción de la necesidad de ofrecer una calidad y un servicio superior.

- La convicción de que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores y su corolario , la determinación de afrontar la comunicación.

- La convicción y reconocimiento explícitos de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

* Zapatero a tus zapatos.

Mantenerse en el negocio que la compañía domina mejor.

Nuestro principal descubrimiento es claro y simple.

Las empresas que aún ramificándose (ya sea por absorción o por diversificación interna) permanecen fieles a la máxima de " zapatero a tus zapatos" superan a las otras en resultados. Las que más éxito tienen son las que se diversifican en torno a una única especialidad : La tecnología de los recubrimientos y adhesivos de 3M por ejemplo.

El segundo grupo, por orden decreciente, comprende las empresas que se ramifican en campos afines: el salto de las turbinas generadoras de energía eléctrica a los motores de reacción (otra turbina) de General Electric, por ejemplo.

Las que menos éxito tienen, por regla general , son las empresas que se diversifican en una amplia variedad de campos.

Entre las de este grupo,las absorciones son especialmente propensas al fracaso. Por consiguiente, parece que cierto grado de diversificación a todo trance nunca funciona, sea cual sea su grado.

Esto es lo que se deduce al comparar las empresas sobresalientes. Además y sorprendentemente , en vista de las muchas funciones todos los estudios académicos han llegado a la conclusión de que la diversificación encausada está abocada al fracaso.

* Estructuras sencillas , staff reducido.

Desgraciadamente la grandeza lleva aparejada la complejidad. Y la mayoría de las grandes empresas responden a complejidad con la complejidad , diseñando sistemas y estructuras complejos luego contratan más staff para poder absorber toda esta complejidad y ahí es donde está el error.

Por otra parte, para que una empresa funcione, hay que hacer que todo resulte comprensible para las decenas ó centenares de miles de personas que han de conseguir que las cosas se hagan , esto implica conservar la sencillez.

La mayoría de las empresas sobresalientes se apoyan firmemente en una estructura bastante estable. Quizá la división de productos que proporciona la piedra angular esencial que todos entienden y desde la que pueden abordarse las complejidades de la vida cotidiana, la claridad de los valores es también parte importante de esa piedra angular que constituye la estabilidad y la complejidad.

Entre los factores de apoyo que hacen funcionar a una estructura organizacional que utilizan las divisiones de productos como elementos de construcción , podemos citar:

- La extraordinaria integridad divisional.

- La constante proliferación de nuevas divisiones y el fomento de esta actitud.

- Un conjunto de pautas que establecen cuando un nuevo producto ó línea de productos que han de convertirse de modo automático en una división independiente.

- El movimiento de personas e incluso de productos ó líneas de productos entre divisiones de un modo regular y sin la aspereza que esto produciría en las empresas.

Resulta interesante que la sencillez estructural no se limita a las empresas especializadas en penetrar en nichos de modesta magnitud ó creerlas por sí mismas.

Estas empresas conceden gran importancia al desplazamiento de la autoridad hacia los peldaños inferiores de la escala jerárquica y a la preservación y maximización de la autonomía práctica de un gran número de personas, éstas saben aprovechar mejor los grupos operativos, los grupos operativos, los centros de proyectos y otros dispositivos AD-HOD para que todo marche.

Así mismo las empresas sobresalientes parecen estar reorganizándose continuamente, por ejemplo, Boing se enorgullece de su habilidad para tomar a las personas ubicadas varios peldaños más abajo de la estructura técnica y situarlos al frente de proyectos importantes , a menudo poniendo a sus órdenes a personas de mayor categoría y retribución superior.

En efecto estas empresas tienen relativamente menos personal en las oficinas centrales y es staff que hoy suele estar fuera, sobre el terreno, resolviendo problemas, en lugar de quedarse en el despacho comprobando cosas. El resultado final equivale a tener menos administradores y más operadores.

En el siguiente diagrama se describe:

- El pilar de la estabilidad ; se basa en mantener un esquema fundamental , sencillo y coherente y en desarrollar y conservar unos valores duraderos amplios pero flexibles; como el sistema de valores que abarca implícitamente el esquema misionero,en su sentido más amplio en un esquema de comunicaciones.

- La esencia del pilar de la iniciativa es la máxima de que "lo pequeño es bello ", y la forma de permanecer pequeño es segregar constantemente las actividades nuevas o ampliadas, convirtiéndolas en nuevas divisiones.

- El tercer pilar, el de la "erradicación de hábitos", abarca en particular la voluntad de reorganizarse de modo periódico y con carácter temporal para emprender avances concretos.

  Por reorganización periódica entendemos:

  a) La voluntad de crear periódicamente nuevas divisiones fraccionando las antigüas a medida que se agrandan y burocratizan en exceso.

b) La voluntad de cambiar productos ó líneas de productos entre divisiones de formas que se aprovechen las ventajas de un talento gerencial especial o con motivo de nuevas orientaciones de mercado.

c) La voluntad de elegir a las personas de mayor talento y reunirlas en equipos de proyectos destinados a resolver unos cuantos problemas organizativos fundamentales ó ejecutar una medida organizativa de importancia, siempre con la idea de que tal descripción es temporal.

d) La voluntad genérica de reorganizar y redistribuir cada casilla en función de las necesidades.

* Estira y afloja simultáneo.

Actitud simultáneamente laxa y tensa: patrocinar un clima en el que haya dedicación a los valores principales de la compañia , combinando con cierta tolerancia para todos los empleados que acaten esos valores.

El estira y afloja abarca gran parte de lo que se ha tratado antes y surgió a través de un proceso de síntesis.

En esencia es la coexistencia de una firme dirección central y máxima autonomía individual. Las empresas que practican el principio de estira y afloja están por un lado rigidamente controladas , pero al mismo tiempo permiten (incluso fomentan) la autonomía , la iniciativa y la innovación por parte del personal no directivo.

En las empresas sobresalientes lo pequeño casi siempre es bello, la pequeña instalación resulta más eficaz; el obrero motivado y muy productivo en comunicación (y en competencia) con sus compañeros en productividad una y otra vez al obrero de las grandes instalaciones.

Y esto es así tanto en las fábricas como en los equipos de proyectos, las divisiones y la totalidad de las empresas.

Prácticamente cualquier empresa sobresaliente nos encontramos con que la autonomía es fruto de la disciplina. Esta proporciona el marco de actuación crea en las personas la confianza que emana de unas expectativas estables acerca de lo que realmente importa.

En las empresas sobresalientes, las reglas tienen una proyección positiva. Se refieren a la calidad, el servicio, la innovación y la experimentación.

Ampliación, es decir, en lo opuesto de la restricción; mientras que la mayoría de las empresas se encuentran en el control, la limitación y la compulsión.

Parecemos no entender , las reglas pueden reforzar las características positivas, así como resaltar las negativas y que las primeras son mucho más efectivas; incluso la concentración entre lo externo y lo interno sencillamente estas empresas se orientan a la vez hacia el exterior y hacia el interior.

Hacia el exterior, por cuanto les impulsa verdaderamente su deseo de proporcionar servicio y calidad y de innovar en la resolución de problemas en apoyo de sus clientes.

Hacia el interior por cuanto el control de calidad, por ejemplo, se centra en el obrero de línea fundamentalmente en el seno de control de calidad. Los stándares de servicio están asimismo sustancialmente autovigilados . La empresa próspera con la competencia interna.

Finalmente la última de nuestra paradojas implica la alternativa entre el corto y el largo plazo. De nuevo descubrimos que tampoco en este caso existe ningún conflicto.

Comprobamos que las empresas sobresalientes no planifican realmente a largo plazo. No tienen mejores plazos quincenales. Antes bien, los planes formales de las empresas sobresalientes se caracterizan a menudo por la escasez de detalles o incluso por su inexistencia.

Pero existe un conjunto de valores de aplicación universal. Sin embargo su ejecución se rige por detalles prosaicos, prácticos y esenciales. Cada minuto, cada hora, cada día, constituye una oportunidad de actuar en apoyo de los temas dominantes.

C A P I T U L O

4.

C A S O

P R A C T I C O

M O D E L O

EXCELENCIA EMPRESARIAL POR RESULTADOS

UNA APLICACION A LA EXCELENCIA Y SU APLICACION

(E. R. R.)

P R O G R A M A P A R A L A A P L I C A C I O N

D E L A E X C E L E N C I A

4.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO (4)

OBJETIVO GENERAL

Describir el modelo de excelencia empresarial por resultados aplicados a la empresa y organización, someter las variables dependientes de la excelencia a estudio bajo un cuestionario para comprobar la hipótesis de trabajo.

Y presentar un programa de excelencia empresarial para la aplicación de los principios de excelencia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Describir a las empresas muestra que se les aplicó el cuestionario experimental.
- Destacar el modelo de excelencia empresarial por resultados, una aplicación a la empresa y su organización.
- Presentar un programa que guíe a la organización a obtener excelencia empresarial y organizacional.

4.2 CUESTIONARIOS APLICADOS A :

Para la comprobación o desaprobación de la hipótesis se integraron las variables dependientes de la excelencia empresarial por resultados (E.E.R.) en un cuestionario, para poderlos aplicar a diversas empresas tomadas al azar.

La muestra la confirmaron 7 empresas de diversos giros y especialidades: Bimex, S.A., Panificadora Bimbo,S.A., Prescisión, S.A de C.V., Colegio de Graduados en Alta Dirección, A.C., Cortinas y Perfiles , S.A. de C.V. , Dicable, S.A. de C.V., Mecanorma, S.A. de C.V.

Bimex, S.A. de C.V., que su principal operación es la fabricación de bicicletas en general, después de tres meses de intensa insistencia , el licenciado Gonzalo Uribe Jaimes, concluyó que el cuestionario no podía ser regresado porque tenía " mucha información muy valiosa".

En Panificadora Bimbo, S.A. de C.V., que se dedica a la fabricación y distribución de pan como giro principal. La licenciada Ivonne Sánchez, jefa del departamento de calidad total nunca cumplió sus citas que nos dió y al pedirnos que le dejaramos el cuestionario por parte de su secretaria ya no lo regresó. Sus "programas de actividades son mensuales", nunca entramos en ellos.

En Precisión, S.A. de C.V. , siendo una empresa que se dedica a la fabricación de llavería y conexiones de gas como principal función. Entró en los planes de la aplicación del cuestionario, pero debido a la crisis esta empresa desapareció. Por tanto nunca nos regresó nuestro cuestionario.

Por tal motivo describiremos los generales de las cuatro empresas muestra que se le aplicó el cuestionario :

Nombre : Colegio de Graduados en Alta Dirección, A.C.

Giro : Capacitación General " Colegio ".

Antigüedad: 12 años.

Nombre de quién contestó el cuestionario : Linda Kasuga de Kamasaki.

Puesto : Dirección Académica.

En esta empresa, solo bastó una llamada telefónica para hacer una cita, platicar el cuestionario,dar un plazo de 8 días para tenerlo de regreso.

Nombre : Cortinas y Perfiles , S.A. de C.V.

Giro : Fabricación e Instalación de cortinas enrollables de acero.

Antigüedad: 48 años.

Nombre de quién contestó el cuestionario: Ing. Juan Manuel Zúñiga Zúñiga

Puesto : Gerente de Ingeniería.

En esta empresa solicitamos al departamento de Ingeniería nos llenara el cuestionario, quién nos dió un plazo de 15 días, entregándolo en un mes.

Nombre : Mecanorma,S.A. de C.V.

Giro : Fabricación de hojas transferibles,importación, exportación y comercialización de productos para Artes Gráficas, Ingenieria y Arquitectura.

Antigüedad: 25 años

Nombre de quién contestó el cuestionario : Sr. Mario Figueroa Doring.

Puesto : Director comercial.

En esta empresa, solo bastó una llamada telefónica para hacer una cita , platicar el cuestionario, dar un plazo de 5 días y tenerlo de regreso.

Nombre : Dicable,S.A. de C.V.

Giro : Comercializadora de cable y alambre de acero.

Antigüedad: 9 años

Nombre de quién contestó el cuestionario : Sr. Aurelio Jiménez Trenado.

Puesto : Encargado de Personal.

En esta empresa, solo bastó una llamada telefónica para hacer una cita, platicar el cuestionario, dar un plazo de 8 días y tenerlo de regreso.

A continuación están los cuestionarios ya contestados que se presentan por orden de aparición según la descripción de los datos generales de cada una de las empresas encuestadas.

También se presentan dos cartas dirigidas a las empresas que las solicitaron como requisito para contestar el cuestionario ; una dirigida a Panificadora Bimbo , S.A. de C... , en atención a laLic. Ivonne Sanchez y la otra dirigida a Bimex, S.A. de C.V., en atención al Lic. Gonzalo Uribe Jaimes.

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
DIVISION DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

OF. No. BII/017/111/93

LIC. GONZALO URIBE JAIMEZ
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE BIMEX S.A. DE C.V.

P R E S E N T E :

Por este conducto, nos permitimos presentar a sus finas atenciones al Sr. Martín Gallegos Miranda, pasante de la Carrera de Lic. en Administración de Empresas de esta H. Institución, para solicitarles de la manera más atenta, se le permita recabar información a fin de apoyarlo en la elaboración de su Tesis, que tiene como objetivo el investigar el tema - "Excelencia Empresarial por Resultados"

Agradeciendo de antemano la atención que se sirvan prestar a la presente, quedo de ustedes.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izc. Méx. marzo 16 de 1993

EL JEFE DEL DEPARTAMENTO

L. C. BLANCA JIMENEZ JIMENEZ

c.c.p. Interesado.

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
DIVISION DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

OF. No. BJJ/018/III/93

LIC. IVONNE SANCHEZ
DEPARTAMENTO DE CALIDAD
TOTAL DE LA EMBRESA BIMBO S.A.

P R E S E N T E :

Por este conducto, nos permitimos presentar a sus finas atenciones al Sr. Martín Gallegos Miranda, pasante de la Carrera de Lic. en Administración de Empresas de esta H. Institución, para solicitarle de la manera más atenta, se le permita recabar información a fin de apoyarlo en la elaboración de su Tesis, que tiene como objetivo el investigar el tema "Excelencia Empresarial por Resultados".

Agradeciendo de antemano la atención que se sirvan prestar a la presente, quedo de ustedes.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izc. Méx. marzo 16 de 1993

EL JEFE DEL DEPARTAMENTO

L.C. BLANCA JIMENEZ Y JIMENEZ

c.c.p. Interesado.

EMPRESA : COLEGIO DE GPAD R.F.C. : _____

GIRO : CAPACITACION GERENCIAL ANTIGUEDAD : 12 AÑOS

C U E S T I O N A R I O

1.- Comportamiento de la organización hacia la empresa.

a).- ¿Cúal es su objetivo organizacional?

LA CAPACITACION EN ALTA DIRECCION

b).- ¿Cúal es la misión de la empresa y su organización ?

CREAR LA CULTURA EMPRESARIAL DE EXCELENCIA

NOTA : La contestación favor de hacerla en porcentaje.

2.- Comportamiento de la organización hacia las divisiones (departamentos).

¿Tiene su organización?

a).- ¿Objetivos por departamentos? (SI) ¿ se cumplen ? (SI)

b).- ¿Misión por departamento ? (SI) ¿ se cumplen ? (CASI) 90%

c).- ¿programas y procedimientos ? (SI) ¿ se cumplen ? (SI)

d).- ¿Existen puestos definidos ? (SI) ¿ se cumplen ? (SI)

e).- ¿Hay objetivos por puestos ? (SI) ¿ se cumplen ? (SI)

f).- ¿Hay misión por puesto ? (SI) ¿ se cumplen ? (SI)

3.- Comportamiento de la organización hacia el personal.

¿Cúal es su objetivo en materia de personal en la organización ?

SU DESARROLLO INTEGRAL

¿ Existen programas y procedimientos en materia de personal en la organización ? (SI) ¿se cumplen ? (SI)

¿ Cúal es la rotación del personal... 1 PERSONA EN TODO EL AÑO

a) ¿ administrativo? ( ) b) ¿ operativo ? ( )

¿Cuales son los indices bimestrales de ? :

a) puntualidad (95%) b) ausentismo (2%)

¿ Existen políticas en materia de personal en su empresa ? (SI)

¿ se cumplen ? (SI)

¿Que tipo y clase de capacitación se da en la empresa ?

PLAN CARRERA

¿ En que niveles se capacita más al personal ?

administrativo SEGUN NECESIDADES

Operativos : Calificado ( ) No calificado ( )

¿Tienen programas y períodos de capacitación ? (SI) ¿ se cumplen? (SI)

¿ Cuantas personas asisten por curso ? SEGUN EL CURSO

¿ Cuanto invierte la empresa en capacitación Bimestralmente ? _____

4.- Compartimiento de la organización hacia los instrumentos y maquinaria de trabajo.

¿ Describe si existe en su empresa instrumentos y/o maquinaria que sirven de apoyo administrativo ?

SIST. COMPUTO

¿ Por departamento ? RED COMPUTO

¿ Por tecnología ? EQUIPO INVESTIGACION

¿ O escriba si existe en su empresa instrumentos y/o maquinaria que ayuden al personal operativo a realizar su trabajo ?

¿ Por área ? SI

¿ Por especialidad ? SI

¿ Por tecnología ? SON EQUIPOS PROYECCION Y ELECTRONICOS

5.- Comportamiento de la organización hacia lo que produce .

¿ Existe una planeación y programación de producción y/o productos ?

SI ¿ Cúal es su desviación ? 5 - 10%

¿ Existe un plan maestro de la producción ? —

¿ Cúal es su desviación ? —

¿ Describa de una manera breve sus programas y/o sistemas de abastecimiento ?

—

¿ Describa sus programas y/o sistemas de control de inventarios ?

—

¿ Describa de una manera breve sus controles de calidad o su control estadístico del proceso ?

C/BASE A EVALUACIONES PROV-CLIENTE CHECK LIST Y RESULTADOS

¿ Tiene determinadas sus capacidades de producción y almacenamiento en la --- empresa ?

Producción — ¿ se cumplen ? —

Almacenes — ¿ se cumplen ? —

6.- Comportamiento de la organización hacia las funciones de comunicación e información (sistemas de apoyo).

¿ Describe brevemente los sistemas y mecanismos que ayudan a la empresa para - comunicar, difundir e informar planes, estrategias, proyectos etc. ?

RED COMPUTO - JUNTAS PLANEACION Y RESULTADOS -

7.- Cúal es el comportamiento de la organización hacia las funciones de servicio y ventas.

¿ Cuales son sus indices de entregas ? _____

¿ Que servicios posventa da ? APOYO, ASESORIA

¿ Hay algún beneficio adicional que se da al cliente en sus compras ? ___

Ejemplo VALORES AGREGADOS DURANTE Y DESPUES DEL SEMINARIO

¿¿ Que conocimientos e investigaciones tiene del mercado y de sus productos ?

GENERALMENTE ESTAMOS AL TANTO CON LAS PRINCIPALES UNIVERSIDADES Y CENTROS ESPECIALIZADOS

¿ A que nivel de competencia se encuentra la empresa con respecto a su ramo ? .

Nacional SOMOS ESPECIALISTAS Internacional _____

Y NO TENEMOS UN COMPETIDOR DIRECTO

8.- Comportamiento de la organización en el tiempo .

¿Cúal fue su crecimiento compuesto del activo de 1985 a 1993 ?

10 VECES

¿ Cúal fue su crecimiento de producción, y cúal el de diversificación de lanzamiento de nuevos productos de 1985 a 1993 ?

¿ Cúal fue su crecimiento, compuesto, de proyectos de expansión y desarrollo de 1985 a 1993.

10 VECES

9.- Comportamiento de la organización hacia el desarrollo

a) ¿ Que programas se ejecutan actualmente ?

INVESTIGAMOS BENCHMARKING Y REINGENIERIA

b) ¿ Ha desarrollado algun programa de calidad total ?

SI (X) NO ( )

si contesto no, tienen proyectado desarrollarlo:

_____

_____

c) ¿ Ha desarrollado algun programa de excelencia ?

SI MODULO NO ( )

Si contesto no, tiene proyectado desarrollarlo :

_____

_____

_____

A T E N T A M E N T E

PUESTO DIRECCIÓN ACADEMICA

NOMBRE LINDA KOSUGA

EMPRESA : Cocinas y Perfiles R.F.C. :

GIRO : Metalmecánica (Cocinas Empotrables) ANTIGUEDAD : 44 años

C U E S T I O N A R I O

1.- Comportamiento de la organización hacia la empresa.

a).- ¿Cúal es su objetivo organizacional?

No tiene.

b).- ¿Cúal es la misión de la empresa y su organización ?

No tiene.

NOTA : La contestación favor de hacerla en porcentaje.

2.- Comportamiento de la organización hacia las divisiones (departamentos)
¿Tiene su organización ?

a).- ¿Objetivos por departamentos? (30%) ¿ se cumplen ? (10%)

b).- ¿Misión por departamento ? (NO) ¿ se cumplen ? ( )

c).- ¿programas y procedimientos? (10%) ¿ se cumplen ? (NO)

d).- ¿Existen puestos definidos? (NO) ¿ se cumplen ? ( )

e).- ¿Hay objetivos por puestos? (NO) ¿ se cumplen ? ( )

f).- ¿Hay mision por puesto? (NO) ¿ se cumplen ? ( )

3.- Comportamiento de la organización hacia el personal.

¿Cúal es su objetivo en materia de personal en la organización ?

No existe.

¿ Existen programas y procedimientos en materia de personal en la organización ? (NO) ¿ se cumplen ? ( )

¿ Cúal es la rotación del personal...

a) ¿administrativo ? (20%) b) ¿ operativo ? (60%)

¿ Cuales son los indices bimestrales de ? :

a) puntualidad ( ) b) ausentismo ( )

¿ Existen políticas en materia de personal en su empresa ? (No)

¿ se cumplen ? ( )

¿ Que tipo y clase de capacitación se da en la empresa ?

Platicas con gerencia. (Aspectos Tecnicos y Procesos)

¿ En que niveles se capacita más al personal ?

administrativo No hay

Operativos : Calificado ( ) No calificado ( )

¿ Tienen programas y períodos de capacitación ? (No) ¿ se cumplen ? ( )

¿ Cuantas personas asisten por curso ? Promedio de 15 personas

¿ Cuanto invierte la empresa en capacitación Bimestralmente? _____

4.- Compartimiento de la organización hacia los instrumentos y maquinaria de trabajo.

¿ Describe si existe en su empresa instrumentos y/o maquinaria que sirvan de apoyo administrativo ? Una computadora y maquinas de escribir.

¿ Por departamento ? No

¿ Por tecnología ? No

¿ Describe si existe en su empresa instrumentos y/o maquinaria que ayuden al personal operativo a realizar su trabajo ?

Se han introducido maquinas punteadoras (Cinco en toda el area). Esta por concretarse la compra de cuatro mezcladoras planetarias.

¿ Por áreas ? Inmediatamente

¿ Por especialidad ? Industrial

¿ Por tecnología ? _____

5.- Comportamiento de la organización hacia lo que produce.

¿ Existe una planeación y programación de producción y/o productos ?

No ¿Cúal es su desviación ? _____

¿ Existe un plan maestro de la producción ? No

¿ Cúal es su desviación ? _____

¿ Describe de una manera breve sus programas y/o sistemas de abastecimiento ?

Por orden de trabajo y en ocasiones por máximos y mínimos

¿ Describa sus programas y/o sistemas de control de inventarios ?

máximos y mínimos

¿ Describa de una manera breve sus controles de calidad o su control - estadístico del proceso ?

Inspección de producto en proceso y producto terminado.

¿ Tiene determinadas sus capacidades de producción y almacenamiento en la empresa ?

Producción Sí ¿ se cumplen ? 75%

Almacenes Sí ¿ se cumplen ? 75%

6.- Comportamiento de la organización hacia las funciones de comunicación e información (sistemas de apoyo).

¿ Describe brevemente los sistemas y mecanismos que ayudan a la empresa para comunicar, difundir e informar planes, estrategiasproyectos etc.?

Juntas de responsables de área cada semana. Se levanta minuta y se da seguimiento.

Revisar avance del trabajo efectuado el día anterior. (Monitor)

7.- Cúal es el comportamiento de la organización hacia las funciones de servicio y ventas.

¿ Cuales son sus indices de entregas ? Cinco días después de recibir el V.

¿ Que servicios posventa da ? Garantía 12 meses.

¿ Hay algún beneficio adicional que se da al cliente en sus compras? ___

Ejemplos No.

¿ Que conocimientos e investigaciones tiene del mercado y de sus productos?

Total, A nivel nacional y un buen conocimiento del mercado Norcentroamericano. Son líderes en su ramo.

¿ A que nivel de competencia se encuentra la empresa con respecto a su ramo ?

Nacional En los primeros tres. Internacional ___

8.- Comportamiento de la organización en el tiempo.

¿Cúal fue su crecimiento compuesto del activo de 1985 a 1993 ?

80 %

¿ Cúal fué su crecimiento de producción, y cúal el de diversificación de lanzamiento de nuevos productos de 1995 a 1993 ?

De dos productos, 2 sistemas a ocho productos, 4 sistemas.

¿ Cúal fué su crecimiento, compuesto, de proyectos de expansión y desarrollo de 19985 a 1993 ?

Cambio de instalaciones. Planta nueva.

9.- Comportamiento de la organización hacia el desarrollo

a) ¿ Que programas se ejecutan actualmente ?

De superación técnica.

b) ¿ Ha desarrollado algún programa de calidad total ?

SI ( ) NO (x)

si contestó no tienen proyectado desarrollarlo :

C) ¿ Ha desarrollado algún programa de excelencia ?

SI ( ) NO (x)

Si contestó no, tiene proyectado desarrollarlo :

No

A T E N T A M E N T E

PUESTO Ingeniería
NOMBRE Jorge M. Zavala.

ANEXO No. 1 DE LA METODOLOGIA

EMPRESA : [illegible] R.F.C. : [illegible]

GIRO : [illegible] EDAD : 25 AÑOS

[illegible]

CUESTIONARIO

1.- Comportamiento de la organización hacia la empresa.

a).- ¿Cual es su objetivo organizacional ?

[illegible]

b).- ¿Cual es la misión de la empresa y su organización ?

[illegible]

NOTA : La contestación favor de hacerla en porcentaje.

2.- Comportamiento de la organización hacia las divisiones (departamentos).
Tiene la organización

a).- Objetivos por departamentos ? ([illegible]) ¿ se cumplen ? ([illegible])

b).- ¿ Misión por departamento ? ([illegible]) ¿ se cumplen ? ([illegible])

c).- [illegible] y procedimientos? ([illegible]) ¿ se cumplen ? ([illegible])

d).- ¿ Existen puestos definidos ? ([illegible]) ¿ se cumplen ? ([illegible])

e).- ¿ Hay objetivos por puestos ? ([illegible]) ¿ se cumplen ? ([illegible])

f).- ¿ Hay misión por puesto ? ([illegible]) ¿ se cumplen ? ([illegible])

3.- [illegible] miento de la organización hacia el personal.

¿ Cual es su objetivo en materia de personal en la organización ?

[illegible]

¿ Existen programas y procedimientos en materia de personal en la organización ? (SI) ¿ se cumplen ? (SI) 80%

¿ Cual es la rotación del personal anualmente ?

a) ¿ administrativo ? b) ¿ operativo ? (0) 30%

¿ Cuales son los indices bimestrales de ? :

a) puntualidad (95%) b) ausentismo (3%)

¿ Existen políticas en materia de personal en su empresa ?

(SI) ¿ se cumplen ? (90%)

¿ Que tipo y clase de capacitación se da en la empresa ?

Operativos, administrativos y comercial por medio internos y externos

¿ En que niveles se capacita más al personal ?

administrativo (30%)

Operativos : Calificado (20%) No calificado (0%)

¿ Tienen programas y períodos de capacitación ?

(0%) ¿ se cumplen ? (/)

¿ Cuantas personas asisten por curso ? 5, 8, 12, 20

¿ Cuanto invierte la empresa en capacitación Bimestralmente ? 0

4.- Comportamiento de la organización hacia los instrumentos y maquinaria de trabajo.

¿ Describe si existe en su empresa instrumentos y/o maquinaria que sirvan de apoyo administrativo ? Si, computadoras, fax, máquinas, sumadoras, teléfono

¿ Por departamento ? Si, Tiene el computador y teléfono

¿ Por tecnología ? 0

¿ Describa si existe en su empresa instrumentos y/o maquinaria que ayuden al personal operativo a realizar su trabajo ? No

¿ Por área ? No

¿ Por especialidad ? Planeación y control conformado

¿ Por tecnología ? ?

5.- Comportamiento de la organización hacia lo que produce.

¿ Existe una planeación y programación de producción y/o produc. ?

Si ¿ Cúal es su desviación ? ?

¿ Existe un plan maestro de la producción ? Si

¿ Cúal es su desviación ? ?

¿ Describa de una manera breve sus programas y/o sistemas de abastecimiento ?

Actualmente se maneja para los materiales y materias primas los mínimos de existencia, lo que se adquiere mensualmente de acuerdo a la producción programada

¿ Describa sus programas y/o sistemas de control de inventarios ?

Tarjetas Kardex Propiedad selectivo

¿ Describa de una manera breve sus controles de calidad y su control estadístico del proceso ?

Control de calidad de los productos visual y manualmente

¿ Tiene determinadas sus capacidades de producción y almacenamiento en la empresa ?

Producción Si ¿ se cumplen ? Si 100%

Almacenes Si ¿ se cumplen ? No 80%

6.- Comportamiento de la organización hacia las funciones de comunicación e información (sistemas de apoyo).

¿ Describe brevemente los sistemas y mecanismos que utiliza la empresa para comunicar, difundir e informar planes, estrategias, proyectos etc. ?

[illegible]

7.- Cual es el comportamiento de la organización hacia las funciones de servicio y ventas.

¿ Cuales son sus índices de entregas ? 90% eficiente

¿ Que servicios proveen de " 90%

¿ Hay algún beneficio adicional que se da al cliente en sus compras ? [illegible]

De algún ejemplo : [illegible]

¿ Que conocimientos e investigaciones tiene el mercado y de sus productos ?

[illegible]

¿ A que nivel de competencia se encuentra la empresa con respecto a su ramo ?

Nacional [illegible] Internacional [illegible]

8.- Comportamiento de la organización en el tiempo .

¿ Cual fue su crecimiento compuesto del activo de 1985 a 1991 ? [illegible]

¿ Cual fue su crecimiento de producción, y cual el de diversificación de lanzamiento de nuevos productos de 1985 a 1992 ?

[illegible]

Cual fue su crecimiento compuesto, de proyectos de expansión y desarrollo de 1985 a 1993.

[illegible]

9.- Comportamiento de la organización hacia el desarrollo

a) ¿ Que programas se ejecutan actualmente ?

[illegible]

¿Ha desarrollado algún programa de calidad total ?

SI ( ) NO (XX) NO

Si contestó no tienen proyectado desarrollarlo :

NO

¿Ha desarrollado algún programa de excelencia ?

SI ( ) NO (XX) NO

Si contestó no tiene proyectado desarrollarlo :

NO

A T E N T A M E N T E

Director General

Aline Fuentes Conway

PUESTO

NOMBRE

EMPRESA : [illegible] R.F.C. : [illegible]

GIRO : [illegible] ANTIGUEDAD : [illegible]

C U E S T I O N A R I O

1.- Comportamiento de la organización hacia la empresa.

a).- ¿Cúal es su objetivo organizacional?

[illegible]

b).- ¿Cúal es la misión de la empresa y su organización ?

LOGRAR UN CRECIMIENTO ESTRUCTURADO Y DE CALIDAD EN LO FINANCIERO, EN EL SERVICIO, EN LA PRODUCCIÓN Y CON EL PERSONAL

NOTA : La contestación favor de hacerla en porcentaje.

2.- Comportamiento de la organización hacia las divisiones (departamentos)
¿Tiene su organización ?

a).- ¿Objetivos por departamentos? . ([illegible]) ¿ se cumplen ? ([illegible])

b).- ¿Misión por departamento ? ([illegible]) ¿ se cumplen ? ([illegible])

c).- ¿programas y procedimientos? ([illegible]) ¿ se cumplen ? ([illegible])

d).- ¿Existen puestos definidos? ([illegible]) ¿ se cumplen ? ([illegible])

e).- ¿Hay objetivos por puestos? ([illegible]) ¿ se cumplen ? ([illegible])

f).- ¿Hay mision por puesto? ([illegible]) ¿ se cumplen ? ([illegible])

3.- Comportamiento de la organización hacia el personal.

¿Cúal es su objetivo en materia de personal en la organización ?

DESARROLLO INTEGRAL Y DE CALIDAD EN EL EMPLEADO

¿ Existen programas y procedimientos en materia de personal en la organización ? ([illegible]) ¿ se cumplen ? ([illegible])

¿ Cúal es la rotación del personal...

a) ¿administrativo ? (5) b) ¿ operativo ? (10)

¿ Cuales son los indices bimestrales de ? :

a) puntualidad (90) b) ausentismo (5)

¿ Existen políticas en materia de personal en su empresa ? (SI)

¿ se cumplen ? (90)

¿ Que tipo y clase de capacitación se da en la empresa ?

SE CAPACITA AL PERSONAL A NIVEL ADMINISTRATIVO MEDIANTE CURSOS EN ORGANISMOS ESPECIALIZADOS.

¿ En que niveles se capacita más al personal ?

administrativo 90 %

Operativos : Calificado (X) No calificado ( )

¿ Tienen programas y períodos de capacitación ? (SI) ¿ se cumplen ? (SI)

¿ Cuantas personas asisten por curso ? DE PROMEDIO DE 2 PERSONAS

¿ Cuanto invierte la empresa en capacitación Bimestralmente? $ 1,000.00

4.- Compartimiento de la organización hacia los instrumentos y maquinaria de trabajo.

¿ Describe si existe en su empresa instrumentos y/o maquinaria que sirvan de apoyo administrativo ?

EQUIPOS DE COMPUTO, CALCULADORAS, FAX, SISTEMAS OPERATIVOS DE VENTAS, INVENTARIOS, CUENTAS POR COBRAR, CONTABILIDAD.

¿ Por departamento ? SI (EN TODOS)

¿ Por tecnología ? SI

¿ Describe si existe en su empresa instrumentos y/o maquinaria que ayuden al personal operativo a realizar su trabajo ?

ENROLLADORA DE CABLE, ARMADORA, PRENSA HIDRAULICA, SOLDADOR ELECTRICO.

¿ Por áreas ? SI (PRODUCCION-ALMACEN)

¿ Por especialidad ? [illegible]

¿ Por tecnología ? [illegible]

5.- Comportamiento de la organización hacia lo que produce.

¿ Existe una planeación y programación de producción y/o productos ?

[illegible] ¿Cúal es su desviación ? _____

¿ Existe un plan maestro de la producción ? [illegible]

¿ Cúal es su desviación ? _____

¿ Describe de una manera breve sus programas y/o sistemas de abastecimiento ?

EL ABASTECIMIENTO DE MATERIALES Y ACCESORIOS SE REALIZA A LA PETICIÓN DE LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y TEMPORADAS DE VENTA.

¿ Describa sus programas y/o sistemas de control de inventarios ?

LOS INVENTARIOS SON CONTROLADOS A TRAVES DEL SISTEMA DE INVENTARIOS PERPETUOS Y SE COMPLEMENTAN CON INVENTARIOS FISICOS PERIODICOS.

¿ Describa de una manera breve sus controles de calidad o su control estadístico del proceso ?

EL CONTROL DE CALIDAD SE EFECTUA EN FORMA DIRECTA AL TERMINO DE LA FABRICACION DEL PRODUCTO.

¿ Tiene determinadas sus capacidades de producción y almacenamiento en la empresa ?

Producción [illegible] ¿ se cumplen ? 90 %

Almacenes [illegible] ¿ se cumplen ? 95 %

6.- Comportamiento de la organización hacia las funciones de comunicación e información (sistemas de apoyo).

¿ Describe brevemente los sistemas y mecanismos que ayudan a la empresa para comunicar, difundir e informar planes, estrategiasproyectos etc.?

ESTE TIPO DE INFORMACION SE DA A CONOCER MEDIANTE MEMORANDUMS, CIRCULARES, JUNTAS Y REUNIONES DEL PERSONAL EN BASE A PROGRAMAS DE VENTAS.

7.- Cúal es el comportamiento de la organización hacia las funciones de servicio y ventas.

¿ Cuales son sus indices de entregas ? 70 % DE EFECTIVIDAD

¿ Que servicios posventa da ? ASESORIA TECNICA SOBRE EL PRODUCTO.

¿ Hay algún beneficio adicional que se da al cliente en sus compras? ___

Ejemplos NINGUNO

¿ Que conocimientos e investigaciones tiene del mercado y de sus productos?

SE CONOCE TECNICAMENTE AL PRODUCTO EN TODAS SUS ESPECIFICACIONES Y EN RELACION AL MERCADO, SE MANTIENE UNA CONSTANTE BUSQUEDA DE NUEVAS POSIBILIDADES DE EXPANSION

¿ A que nivel de competencia se encuentra la empresa con respecto a su ramo ?

Nacional 4o. LUGAR Internacional NO INVESTIGADO

8.- Comportamiento de la organización en el tiempo.

¿Cúal fue su crecimiento compuesto del activo de 1985 a 1993 ?

DURANTE DICHO PERIODO EL ACTIVO SUFRIO UN CONSIDERABLE AUMENTO AL SER ABIERTAS NUEVAS SUCURSALES EN IMPORTANTES PUERTOS NACIONALES.

¿ Cúal fué su crecimiento de producción, y cúal el de diversificación de lanzamiento de nuevos productos de 1995 a 1993 ?

CRECIMIENTO DE PRODUCCION 20 % ; DIVERSIFICACION Y LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS 60%.

¿ Cúal fué su crecimiento, compuesto, de proyectos de expansión y desarrollo de 19985 a 1993 ?

70 %

9.- Comportamiento de la organización hacia el desarrollo

a) ¿ Que programas se ejecutan actualmente ?

ACTUALMENTE SE IMPLEMENTAN NUEVOS SISTEMAS DE COMPUTO EN TODOS LOS DEPARTAMENTOS.

b) ¿ Ha desarrollado algún programa de calidad total ?

SI ( ) NO (XX)

si contestó no tienen proyectado desarrollarlo :

SI, EN UN FUTURO A CORTO PLAZO.

C) ¿ Ha desarrollado algún programa de excelencia ?

SI ( ) NO (XX)

Si contestó no, tiene proyectado desarrollarlo :

SI, EN UN FUTURO A CORTO PLAZO.

A T E N T A M E N T E

PUESTO ENCARGADO DE PERSONAL
NOMBRE AURELIANO JIMENEZ ARENAS

4.3 INTRODUCCION A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL POR RESULTADOS (E. E. R.)

A través de mi experiencia laboral de más de 10 años en el campo de la administración y la planeación de la producción y siendo un estudiante acérrimo de la excelencia, he identificado un modelo para modificar la estructura administrativa .

He identificado un modelo para modificar la estructura administrativa tradicional y convertirla en una estructura administrativa de excelencia, la cual he llamado excelencia empresarial por resultados.

Una aplicación a la empresa y su organización. El establecimiento de los objetivos y la misión de todas la operaciones, actividades, departamentos, etc.. determinan los resultados y modificarán la estructura de la organización.

Este modelo se basa en dos principios fundamentales que representan la responsabilidad y la participación de todo el personal para la evaluación de los resultados , obtenidos individualmente y en conjunto.

La aplicación del modelo E.E.R. tiene como características:

1.- Proceso continuo de objetivos, metas y misiones,a nivel general,organizacional, departamental e individual.

2.- Requiere de trabajo en equipo.
(Importancia que la organización a todas y cada una de las funciones de la empresa).

3.- Proporcionar objetivos, metas y misiones claros, medibles, con una información masiva dentro de la organización.

4.- Los objetivos, las metas, las misiones, los programas y procedimientos,etc.., deben ser comunes. Los líderes deben tener la capacidad de saber establecer los puntos anteriores.

5.- Los objetivos ,las metas,las misiones, deben estar visbles en la empresa, departamentos, áreas ó puestos.

6.- Funciona por prioridades.
Los resultados se van evaluando y potencializando.

7.- Identifica y asigna áreas de responsabilidad.

8.- Especifica anticipadamente los resultados.

9.- Emana mejoramientos

10.- Establece compromisos del vértice a la base.

11.- Maneja estándares de desempeño y crecimiento.

12.- Establecer el proceso de mejora continua (renovarse constantemente).

4.4 MODELO : EXCELENCIA EMPRESARIAL POR RESULTADOS

(E. E. R.)

UNA APLICACION A LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION

Los 9 principios que afectan a la estructura organizativa de una empresa y afecta directamente sus resultados, son las siguientes :

1.- La importancia de la organización a la empresa.

El establecimiento y cumplimiento de los objetivos y la misión de la cúspide; empresarial y organizacional. " La abismal diferencia entre las empresas mediocres y las de excelencia, son la actitud hacia el trabajo.

Entre aquellas que no tienen objetivos," misión empresarial, misión organizacional y las excelentes que viven inmersas en una profunda filosofía de mercado y servicio, en las que los valores , son la parte nuclear de su misión corporativa". * 11.

La definición de la cultura (política) organizacional como filosofía y punto de partida, guardada en la misión, los objetivos y los procedimientos son la potencia de los resultados de la misma empresa.

* 11 Excellentia, Revista, Editorial Grad. México,D.F., 1995. # 44 Vol. 5 p.p. 14.

2.- La importancia de la organización a las divisiones ó departamentos.

La definición de todas las divisiones o departamentos de la empresa, estableciendo en cada una de ellas de manera clara y difundible que no quede lugar a dudas. El establecimiento de la filosofía organizacional para toda la empresa dada en cascada.

- Los objetivos y la misión del departamento y de cada uno de sus puestos, áreas , etc..

- Establecimiento y aseguramiento de sus programas y procedimientos, que abarque todos y cada uno de los puestos y áreas de responsabilidad de cada departamento , de la organización.

En las empresas de excelencia se visualizan los objetivos y se determina con qué y cómo lo van a hacer, dan a cada una de las divisiones el camino a seguir apegados a la filosofía de la empresa y a la realización de su gente.

3.- Importancia de la organización a el personal .

a) Estableciendo y aplicando.

- Objetivos en materia de personal.
- Programas y procedimientos en materia de personal.
- Políticas en materia de personal.

b) Establecimiento y aplicando.

- Programas de capacitación a todo el personal.
- Periodos de capacitación con (límite de personal)
- Establecimiento de presupuestos aceptables para capacitación.
- Actualización en programas de capacitación.
- Importancia al orden y a la limpieza como inicio de capacitación.

En las organizaciones excelentes, crean campeones , dan al personal la oportunidad de realizarse, les hacen sentir que son parte importante del equipo y que trabajan en la mejor empresa del mundo.

4.- Importancia de la organización a los instrumentos y maquinaria de trabajo.

a) Bajo el principio de las células de organización.

- Por departamento.
- Por puesto.
- Por área.
- Por especialidad.

b) Bajo el principio de integración.

- Por red (información para todos)
- Por sistemas.

En la instrumentación las empresas sobresalientes van a la cabeza con la tecnología, capacitan al trabajador y facilitan sus operaciones.

5.- Importancia de la organización a lo que produce.

a) Establecimiento de programas y procedimientos de planeación de la producción.

b) Establecimiento de un plan maestro de producción o de productos.

c) Establecimiento de programas de abastecimiento.

d) Establecimiento de programas de aseguramiento de calidad.

e) Establecimiento de sistemas y control de inventarios.

La competencia entre las empresas que van a la vanguardia en el mercado, es la diversificación de sus productos , el aseguramiento de la calidad y su alta productividad adecúan la empresa a la necesidad del cliente.

6.- Importancia de la organización hacia las funciones de comunicación e información (sistemas de apoyo).

a) Establecimiento de sistemas de comunicación.

(Juntas , semanales , mensuales y anuales).

b) Establecimiento de sistemas de información.

(Boletines , circulares, etc..)

c) Establecimiento de sistemas de apoyo.

(Círculos de calidad, reuniones y eventos).

7.- Importancia de la organización hacia las funciones de servicio y ventas.

Las empresas de excelencia cautivan al cliente,satisfacen sus necesidades y cumplen sus compromisos, hacen que el cliente crea en ellas y no lo defrauden.

a) Establecimiento de índice de entregas.

(Prometer y cumplir).

b) Establecimiento de servicios de posventa.

(Darle seguimiento a los productos o a los clientes).

c) Establecer los beneficios adicionales al producto.

d) Establecimiento de una investigación constante del mercado, del cliente y de la competencia.

(Ser lo mejor es la excelencia).

8.- Importancia de la organización en el tiempo.

a) Establecimiento de plazos para revisar los resultados para superarlos.

A las empresas de excelencia no les suceden cosas ; hacen que las cosas sucedan. Estas empresas son tenaces en sus objetivos.

9.- Importancia de la organización hacia el desarrollo.

a) Establecimiento de programas de expansión y desarrollo. Para estas empresas sobresalientes , sus metas, son el liderazgo, la excelencia.

4.5 PROGRAMA PARA LA APLICACION DE LA EXCELENCIA

Para desarrollar un programa de excelencia es necesario cumplir una serie de requisitos que ayudarán a tener éxito en la ejecución y seguimiento del programa :

1.- Sensibilización y convencimiento de la dirección de que la excelencia es eficaz en sus resultados.

El deseo por ser mejores no nace espontáneamente, existe algún factor que despierte este deseo , algunos son :

a) Competitividad b) Baja del mercado c) Nueva tecnología
d) Otros mercados e) Baja calidad f) Otros

2.- <u>Compromisos de la dirección</u>.

Es indispensable que el cambio en la cultura organizacional parte de la dirección, los altos directivos deben manejar la nueva filosofía de calidad total y excelencia.

Como alternativa viable y eficaz para mejorar la calidad y la productividad de su organización. El programa de excelencia que involucra a la alta dirección incluye 5 etapas.

a) Iniciación b) Capacitación c) Aplicación

d) Seguimiento e) Evaluación

3.- Integración de un grupo directivo gerencial.

Un grupo que asuma el compromiso y el liderazgo para dirigir el cambio hacia la excelencia, que lleve a la práctica la solidaridad, colaboración y trabajo en equipo.

Grupo directivo : (grupo lider), un grupo donde se observa una cohesión elevada de los miembros de la gerencia organizacional, una identificación plena en algunos puntos básicos de la operación y un elevado espiritu de equipo donde el interés por el logro del conjunto rebasa abiertamente al logro individual.

4.- Análisis cultural de la organización.

Realizar un análisis que comprenda el conjunto de operaciones existentes en la empresa como son :

	Misión organizacional
VALORES ---------	Filosofía y clima
	Políticas y objetivos
	Estilos de liderazgo
	Sistemas y estructurales administrativos
	Relación del Proveedor - Cliente
ORGANIZACION ----	Análisis del cliente
	Capacidad de operación
	Análisis del negocio
	Financieros :
PROCEDIMIENTOS	De operación
Y/O --------	De comercialización
SISTEMAS	De innovación
	De revisión de procedimientos
	Políticas de personal
PERSONAL ---------	Capacidad técnica y tecnología
	Calidad de vida en el trabajo

Tamaño y edad de la

MADUREZ

Organización

5.- <u>Definición o redefinición de la cultura organizacional.(Los objetivos , la misión , las políticas , etc..)</u>

Después de la definición o redefinición de la cultura (política) organizacional como filosofía y punto de partida se requiere de su difusión y práctica.

Ya que cuando los empleados saben y perciben que los valores de la organización coinciden con sus valores personales se genera confianza, satisfacción y autorrealización.

6.- <u>Enmarcar el desarrollo personal y organizacional.</u>

Selección y análisis del personal y de la organización de algunos de los puntos esenciales y bajo un esquema de :

- Excelencia individual
- Excelencia organizacional
- Filosofía y cultura individual
- Espíritu de servicio
- Espíritu de cooperación
- Respeto por uno mismo y los demás.

- Filosofía y cultura organizacional.
- Habilidades personales.
- Habilidades organizacionales.
- Liderazgo .
- Círculos de calidad .
- Administración participativa.
- Innovación y creatividad.
- Capacitación.
- Excelencia.
- Cuidado de la salud.

- Honradez , moralidad y honestidad.
- Responsabilidad y confianza.
- Ser profesionales con ética.
- Amor , dedicación y disponibilidad en el trabajo.
- Dar el máximo rendimiento como motivación para alcanzar nuevos logros.
- Ser puntual , limpio y ordenado.

7.- <u>Plan maestro organizacional (plan estratégico)</u>

Los puntos más importantes para la planeación del proyecto, después del requerimiento del programa, se procederá a elaborar una planeación estratégica de la alta dirección y la gerencia que tienda a la mejora total de la organización.

Debe existir un plan perfectamente definido y conocido por toda la organización para demostrar que se adhiere a los objetivos, confirmando su aceptación.

- Planeación estratégica
- Estructura AD HOC para el desarrollo
- Programa de excelencia
- Sistema de productividad
- Sistema de mejoras continuas
- Cumplimiento de compromisos
- Programas cero
- Ascenso
- Otros

8.- <u>El compromiso de los miembros de la organización en general.</u>

(Influencia del grupo líder) la capacidad que tengan de llevar ese compromiso hasta sus últimas consecuencias.

Cuando se trata de hacer algo tan serio como es llevar a una empresa a un nivel máximo de calidad, se deben conocer los esfuerzos que serán , la consistencia necesaria para continuar hasta el final y la fortaleza para enfrentar las enormes dificultades que se encuentran y asi lograr el programa establecido.

La manera de comunicar estos conceptos pueden ser tanto informal, pero deberá ser un tanto eficaz.

Si la gente no encuentra en el plan de mejora algo que le presente un logro valioso, será casi imposible que actúe en las condiciones que creemos idóneas .

Así las cosas, mientras más ardua sea la acción que se debe tomar mayor debe ser la motivación que impulse y también mayor el beneficio que se ha de lograr. A grandes objetivos deben corresponder grandes esfuerzos y también grandes beneficios.

9. Establecimiento de requisitos.

Describir los requisitos para el logro de nuestro propósito. Se debe definir con toda extensión y claridad el significado del término excelencia en el caso concreto de cada empresa y esta definición deberá ser conocida y extendida por toda la organización y mucho más por los empleados de más bajo nivel.

Para lograr la calidad total debemos de reconocer que los nuevos métodos productivos, los sistemas computarizados , las técnicas, etc.., son todas las herramientas eficacez para lograr la excelencia del producto. Lo cierto es que todos consideramos que cuando el producto viene acompañado de un buen servicio y garantía estamos mucho más inclinados a su adquisición.

A las excelencias se puede llegar a tener de diversas formas,pero en todas,los detalles serán un protagonista crítico.

Bastó mencionar algunos de estos pequeños pero tan importantes detalles: el aseo y seguridad de las instalaciones, la forma de expresar denuestro personal,la manera de pedir y agradecer las cosas, la actitud del grupo en cuanto a coordinación.

El espiritu de equipo, el interés de unos por otros, la puntualidad de los eventos internos de la empresa, la limpieza y presentación de nuestro empaque, la claridad y orden de la documentación externa en la que se puede reflejar la imagen de toda la empresa, etc..

10.- La capacitación.

Debido a su importancia dentro de las organizaciones requiere de efectuar un proceso administrativo propio que incluye la planeación, organización, integración y control.

Las organizaciones tiene en el factor humano su recurso más valioso , sin embargo por las diferencias entre los individuos que las integran , así como por el cambio caracteristico de toda organización en desarrollo .

Es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano.

11.- Reconocimiento y premios.

No es necesario contar con héroes. Es mucho mejor trabajar y contar con muchos empleados responsables y leales, que compartancon usted la responsabilidad y el éxito, pero no hay que olvidar reconocer las buenas acciones de inmediato.

No hay mejor estimulo y motivación para un empleado (independiente de su nivel) que el de saber que los demás aprecian su esfuerzo y lo agradecen.El lo tendrá que hacer igual con los demás. Cuando las cosas van saliendo bien , es indispensable que se les comunique al personal y que esto se debe hacer con gusto y se le informe de manera objetiva y oportuna.

Recordar la importancia que tiene hacer las cosas bien, es la mejor manera de crear un espíritu y afán constante por la excelencia.

No piense que debemos contar con empleados perfectos. Quién piense que para lograr la excelencia ha de eliminar " todos" los errores o equivocaciones, ya inicia mal el cambio.En ningún sitio está escrito que la empresa excelente nunca falla.

Lo que se ve en el mundo real es que la empresa verdaderamente excelente, es la que falla, encuentra en la falla misma una magnífica oportunidad de mejora, reconociendo el error, estudiando los motivos (nunca buscando culpable) , haciendo el plan de mejora correspondiente y ejecutándolo.

Busque triunfadores , los hay en todos lados. Deles una oportunidad , entrénelos y se sorprenderá de los resultados.

Es sumamente fácil desear la calidad de nuestros productos, de nuestros servicios, la atención que damos al cliente, la capacidad de nuestro personal. También es fácil cambiar el proceso con el que producimos.

Es fácil también hacer un plan a futuro e incorporar las mejoras a los objetivos, calidad y cantidad. Todo esto es sumamente fácil,lo difícil, lo que implica un reto, es lograr ejecutar todo aquello que se ha planteado.

No se trata de que los empleados mejoren solo en la forma de apretar una tuerca o ensamblar una tuerca, sino que se trata de algo mucho más complejo y difícil, se trata de una mejoría integral.

12.- Escuchar a los clientes exigentes.

De nadie se aprende más que de un cliente exigente o insatisfecho. Casi se podría afirmar que es una buena manera de crear y mejorar.

Del cliente apático o indiferente nunca sacaremos una mejor decisión para nuestro producto o servicio.

Toda la exigencia que se permita al cliente deberá traducirse en mejoras a nuestro producto y servicio, todos los integrantes de la empresa tiene que comprender y creer que la razón del ser de la empresa es fundamentalmente servir al cliente, dándole satisfactores a sus necesidades.

Nuestra función esencial

es " resolver problemas de nuestros clientes" y no causarle más de los que ya tiene.

Una sana actitud que debemos contagiar a nuestro equipo es la de hacer nuestros , los problemas del cliente.

Cuando un cliente nos pide una especificación determinada, debemos estar seguros que la podemos cumplir y que para él , esa especificación es de suma importancia, sea ésta la medida , la fecha de entrega, el empaque, etc..

13.- Servicio al cliente.

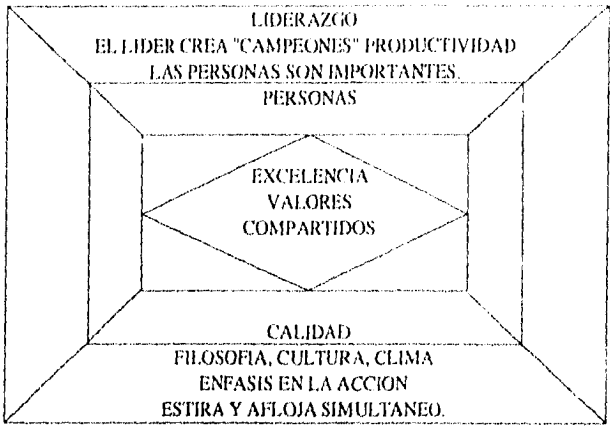
Cuando efectuamos la venta de nuestros productos, vale la pena detenernos a pensar si sólo estamos realizando la venta o podemos ir un poco más allá, intentando conocer mejor las necesidades de nuestro cliente.

El solo hecho de escuchar al cliente nos obliga a muchas cosas de las que inicialmente se piensan, debemos oirlo para incorporarlo a nuestras decisiones. Oirlo para que retroalimente a la organización. Oirlo para conocer con más detalle sus necesidades reales. En pocas palabras, oirlo para lograr ser mejores.

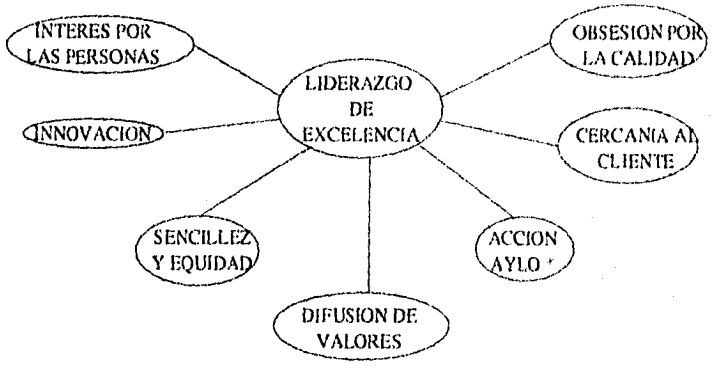
Prometer y cumplir, si no se está verdaderamente dispuesto a cometer esta ardua tarea y enfrentar todas las dificultades que ello implica, más vale no meterse y mucho menos anunciarlo públicamente en la empresa.

Si está dispuesto a cumplir, cambiando hábitos y actitudes personales. Que sea el ejemplo, a seguir para el reto de la organización. Adelante y ¡ Buena suerte !.

14 - Crear el sistema de excelencia (diamante de la excelencia).



15 - Crea el liderazgo organizacional.



ESQUEMA No. 3.2

* AYLO = Administracion yendo de un lugar a otro.

16.- Sistema de mejoras; de las capacidades para lograr la excelencia, la más importante es la de continuar mejorando las sistemas y procedimientos y mantenerse firme por alcanzar la excelencia.

En " Di Cable" , tiene como objetivo organizacional, " El funcionamiento correcto y eficiente en cada una de las áreas que integran la empresa" y como misión es " Lograr un crecimiento estructurado y de calidad en lo financiero, en el servicio,en la producción y con el personal".

2.- COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACION HACIA LAS DIVISIONES (DEPARTAMENTOS)

En el "Colegio",los departamentos tienen objetivos, misión, programa y procedimientos y hasta los puestos tienen las mismas características a un 100% y se cumplen de la misma manera.

En "Cypsa" los departamentos no tienen objetivos ni misión, ni programas, ni procedimientos, sus políticas son aisladas y escasas,los departamentos no tienen bien definidos sus puestos y mucho menos tienen objetivos, ni misión, ni programas, ni procedimientos.

Mientras que " Mecanorma", sus objetivos son de un 80% , su misión por departamento un 100% ,sus programas y procedimientos un 30 %, no se cumplen, los puestos están bien definidos en un 100% y mucho menos tienen objetivos, ni misión, ni programas ni procedimientos.

En " Dicable " tienen sus objetivos , su misión por departamentos, sus programas y procedimientos bien definidos y se cumplen casi en su totalidad también tienen en los departamentos , sus puestos con objetivos y su misión con programas y procedimientos.

3.- EL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACION HACIA EL PERSONAL.

En el " Colegio " tienen como objetivo en materia de personal , su " Desarrollo integral ". En " Cypsa no tienen objetivos en materia de personal.En "Mecanorma", el objetivo es, eficientar, capacitar, optimizar, calificar y dirigir . En "Dicable" es el desarrollo integral y de calidad en el empleado.

En rotación de personal : en el "Colegio" es de una persona al año, mientras que en "Cypsa" es del 20% en lo administrativo y en lo operativo es del 60% , en "Mecanorma" es del 30% en lo operativo y en "Dicable" es del 5% en lo administrativo y del 50% en lo operativo.

En los indices bimestrales de ausentismo es del 2% y el 95% de puntualidad en el "Colegio"mientras que en "Cypsa" es del 20% en ausentismo y del 65% de puntualidad, en "Mecanorma" tienen el 3% en ausentismo y el 95% de puntualidad, en "Dicable" tiene el 5% y 70% respectivamente.

En el "Colegio" existen politicas en materia del personal y se cumplen,en "Cypsa" se toman las políticas conforme al momento que se vive, en "Mecanorma" existen también políticas en materia de personal y se cumplen en un 90% al igual que en "Dicable".

En capacitación, el " Colegio " capacita en plan carrera a áreas según necesidades y tiene programas que se cumplen, en "Cypsa" capacita con pláticas cada semana (aspectos técnicos y prácticos) , en " Mecanorma " capacita en cursos internos y externos en lo operativo , administrativo y comercial , en "Dicable" se capacita al personal a nivel administrativo mediante cursos en organismos especializados.

4.- <u>EL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACION HACIA LOS INSTRUMENTOS Y MAQUINARIA DE TRABAJO</u>.

De apoyo administrativo y de apoyo operativo,en el "Colegio" tienen sistema de cómputo y por departamento tienen red de cómputo y por tecnología tienen un equipo de investigación.

En " Cypsa " el trabajo se hace generalmente en lo administrativo apoyados en una computadora y máquinas de escribir y en lo operativo en la tecnología se procura ir en la cabeza de la competencia para la creación de nuevos productos con algunas nuevas en México pero obsoletas en Estados Unidos , el instrumental es escaso.

En " Mecanorma" tienen sistema de cómputo , modem, fax y teléfono por departamento tienen terminales de cómputo y teléfono.

En " Dicable " tiene " equipos de cómputo , calculadoras, fax, sistemas operativos de ventas , inventarios , cuentas por cobrar, contabilidad. Y se distribuyen por departamento, en lo operativo procuran dar al trabajador y a la empresa lo que necesita.

5.- COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACION HACIA LO QUE PRODUCE.

En el " Colegio " existe una planeación y programación de operaciones y de su desviación es del 5% al 10% , no utiliza inventarios y sus controles de calidad son en base a evaluaciones de proveedores, clientes, checklist y resultados, no utiliza capacidades de producción y de almacenamiento.

En "Cypsa" no existen planes de producción, sus inventarios son controlados bajo el sistema de "máximos y mínimos" y para el control de calidad se basa en inspección de producto en proceso y producto terminado , las capacidades de producción y almacenamiento están bien contemplados y se cumplen en un 75% .

En " Mecanorma " existe una planeación y programación de producción y/o de productos del cual se desconoce su desviación, también existe un plan maestro desconocido su desviación, en abastecimientos, se basan en la solicitud del operador de la materia prima, por máximos y mínimos, las máquinas se abastecen según la producción programada .

Para el control de inventarios es n base a inventarios físicos, perpetuo selectivos ; en el control de calidad, se apoyan en el control de calidad de cada uno de los productos, visual y manualmente . En el almacenamiento y la capacidad de producción están contempladas y se cumplen en un 100% y 80% respectivamente.

En la empresa " Dicable " no existe un plan y una programación de producción ni plan maestro. Para sus sistemas de abastecimientos se realizan pedidos basados en las necesidades de producción y temporadas de ventas .

En el control de inventarios es por inventarios perpetuos y se complementan con inventarios físicos y periódicos, para el control de calidad se efectúa de forma directa al término de la fabricación del producto . En capacidades de producción y almacenamiento están determinadas y se cumplen en 80% y 85% respectivamente.

6.- COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACION HACIA LAS FUNCIONES DE COMUNICACION E INFORMACION.

Para comunicar,difundir e informar,planes,proyectos u otros el " Colegio " , utiliza su red de cómputo, las juntas de planeación y resultados.

En " Cypsa" las juntas de responsable de área cada semana, donde se levantan minutas y se da seguimiento. Revisión diaria de trabajo efectuado del día anterior (mantenimiento).

En " Mecanorma " se realizan juntas programadas, instrucciones por escrito y carteles recordatorios .

En " Dicable ", este tipo de información se da a conocer mediante memorandums, circulares,juntas y reuniones del personal en base a pronósticos de ventas.

7.- EL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACION HACIA LAS FUNCIONES DE SERVICIO Y VENTAS.

El "Colegio" brinda " apoyo, asesoría y valores agregados durante y después del seminario , conoce su mercado, generalmente están al tanto con las principales universidades y centros especializados, son especialistas en su ramo y no tienen un competidor directo".

En " Cypsa " los índices de entregas son 5 días posteriores promedio. En beneficio adicional ," garantiza " sus productos por 12 meses, conocimiento total del mercado, a nivel nacional y un buen conocimiento del mercado norteamericano. Son líderes en su ramo y se encuentran entre las tres mejores a nivel nacional.

En " Mecanorma " sus índices de entrega son de 90% de eficientes y ofrece el 90% de servicios post-venta,en beneficios adicionales da un % adicional de descuento, más plazo de algo.Se conoce a la competencia en un 85% ,estrategias, precios. En el nivel nacional de competencia se encuentra en segundo lugar.

En " Dicable ", los índices de entrega son del 70% de efectividad.En servicio de post-venta dan asesoría técnica sobre el producto, no dan ningún beneficio adicional, del mercado se en conoce técnicamente al producto en todas sus especificaciones y en relación al mercado, se mantiene una constante búsqueda de nuevas posibilidades de expansión y se encuentra en un cuarto lugar de competencia a nivel nacional.

8.- <u>COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACION EN EL TIEMPO</u>.

El "Colegio" ha crecido diez veces (100%) en activos en 8 años según período determinado en el cuestionario y en el mismo período se creció en proyectos de expansión y desarrollo de diez veces (100 %) también.

En " Cypsa " en crecimiento de activos en un 80% en nuevos productos,de dos productos dos sistemas, a ocho productos cuatro sistemas.En proyectos de expansión y desarrollo,la planta cambió instalaciones a una planta nueva en el mismo periodo.

En " Mecanorma" su crecimiento en activos no lo especificó, en la creación de nuevos productos fué del 600% y en proyectos de expansión y desarrollo fué de un 300% del mismo periodo.

En " Dicable " en activos durante dicho periodo, el activo sufrió un considerable aumento al ser abiertas nuevas sucursales e importantes puertos nacionales.

En diversificación de productos , su crecimiento de producción del 20% , diversificación y lanzamiento de nuevos productos 60 % , con respecto a su expansión y proyectos de desarrollo fué de un 70% en el mismo período.

9.- COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACION HACIA EL DESARROLLO

El " Colegio " ejecuta programas actualmente como "Investigaciones Benchmarking y Reingeniería" , con respecto a programas de calidad total ya los ha desarrollado y con respecto a programas de excelencia los han aplicado todos.

En " Cypsa " sus programas son de superación técnica. No se han desarrollado ningún programa de calidad total ni de excelencia y no se tienen proyectado llevarlos a cabo.

En " Mecanorma"los programas actuales son : diversificación y penetración de mercados nuevos. Con respecto a programas de calidad total y programas de excelencia no los han desarrollado y no tienen proyectado hacerlo.

En " Dicable " los programas son , que actualmente se implantan nuevos sistemas de cómputo en todos los departamentos. En programas de calidad total no los han desarrollado pero piensan llevarlos a cabo a corto plazo. En programas de excelencia también se desarrollarían en un futuro a corto plazo.

CUADRO COMPARATIVO

	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	FACTORES	"COLEGIO"	"CYFSA"	"MECANOFIMA"	"DICABIT"
1	A LA EMPRESA	- OBJETIVO	SI	NO	SI	SI
		- MISION	SI	NO	SI	SI
2	A LAS DIVISIONES	- OBJETIVOS POR DEPARTAMENTO	SI	30%	80%	SI
		MISION POR DEPARTAMENTOS	SI	NO	100%	SI
		- PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS	SI	10%	30%	SI
		- PUESTOS DEFINIDOS	SI	NO	100%	SI
		- OBJETIVO POR PUESTO	SO	NO		SI
		- MISION POR PUESTO	SI	NO		SI
3	A EL PERSONAL	- OBJETIVO EN MATERIA	SI	NO	SI	SI
		- PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS	SI	NO	SI	SI
		- ROTACION	1 POR AÑO	2% ADMITIVO 60% OPERATIVO	30%	5% ADMITIVO 55% OPERATIVO
		- PUNTUALIDAD	95%		45%	70%
		- AUSENTISMO BIMESTRAL	2%	NO	3%	5%
		- POLITICAS	SI	NO	SI	SI
		- CAPACITACION	SI	NO	SI	SI
		- A QUE NIVEL SE CAPACITA	SEGUN NECESIDADES	NO HAY	90% ADMITIVO	90% ADMITIVO
		- PROGRAMAS Y PERIODOS	SI	NO	0%	SI
		- PERSONAS POR CURSO	SEGUN CURSO	15	6 / 8 / 12 / 20	2
		- INVERSION BIMESTRAL				1,000.00
4	A LOS INSTRUMENTOS	- APOYO ADMINISTRATIVO	SI	SI	SI	SI
	Y MAQUINAS DE	- POR DEPARTAMENTO	SI	NO	SI	SI
	TRABAJO	POR TECNOLOGIA	SI	NO	?	SI
		- APOYO OPERATIVO		SI	NO	SI
		- POR AREA	SI	INSUFICIENTE	NO	SI
		POR ESPECIALIDAD	SI	INSUFICIENTE	SI	SI
5	A LO QUE PRODUCE	- PLANEACION Y PROGRAMAS	SI	NO	SI	NO
		- DESVIACION DEL P.P.	5 - 10%		?	
		- PLAN MAESTRO		NO	SI	NO
		- DESVIACION DEL P.M.			?	
		- P.P. DE ABASTECIMIENTO		POR O T MIN - MAX	MINIMO - MAX	TEMPORADA DE VENTA Y MESES.
		- CONTROL DE INVENTARIOS		MIN. - MAX	FISICOS	FISICOS PERIODICOS
		- CONTROL DE CALIDAD		INSPECCION P. PROC P.T.	VISUAL Y MANUAL	DIRECTA ALTER. PRODUCTOS
		- CONTROL DE CAPACIDADES		SI	SI	SI
6	A LA COMUNICACION E INFORMACION	- COMUNICAR, DIFUNDIR, E INFORMAR	JUNTAS PLAN RED COM RESU.	JUNTAS DIREC. POR SEMANA	JUNTA PROGRAM. INST. POR ESCRITO	JUNTAS Y REUN MEM. CIRCULARES
7	AL SERVICIO Y	- ENTREGAS		5 DIAS DESP. DEL PERIODO	90% EFECTIVIDAD	70% EFECTIVIDAD PROBABILIDAD
	VENTAS	- SERVICIO POST-VENTA	APOYO ASESORIA	GARANTIA 12 MESES	SERVICIO 90%	ASESORIA
		- BENEFICIO ADICIONAL	VALORES AGREGADOS	NO	DESCUENTOS ADICIONALES	NINGUNO
		- CONOCIMIENTO DEL MERCADO	TOTAL	TOTAL	80%	CONSTANTE BUSQUEDA EXPANSION
		- A QUE NIVEL DE COMPETENCIA	LIDER	PRIMERAS 3	2do LUGAR	4to LUGAR
8	EN EL TIEMPO	- CRECIMIENTO ACTIVO	10 VECES	80%	?	NO IMPERCEPTIBLE
		- DIVERSIFICACION DE PRODUCTO		DE 2 A 8 PRO DE 2 A 4 SIST	600%	60%
		- EXPANSION	10 VECES	PLANTA NUEVA NO EXPANSION.	300%	70%
9	HACIA EL DESARROLLO	- PROGRAMAS ACTUALES	INV. BENCH MARKING	SUPERACION TECNICA	DIVERSIFICACION Y EXP. DE MERC	CONSULTACION

			RELIGIO			
		PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL	SI	NO	NO	NO
		PROGRAMA DE TECNOLOGIA	TODOS	NO	NO	NO

Los resultados de las empresas encuestadas la mayoría tiene objetivos y misiones desde la cúspide hasta el nivel más bajo, pero solo en una se cumplen dichos objetivos y misiones en un 100%, arrojando datos más productivos.

Los resultados demostraron que , mientras más determinados estén los objetivos y las misiones , mayor orden hay . Existen controles como parámetros para alcanzar dichos objetivos y para medir los resultados donde las estructuras se ven más sólidas conforme miden , establecen y controlan logros.

Las estructuras administrativas según los datos arrojados se notaron tradicionales y en desarrollo en la mayoría de las empresas encuestadas, a que sus objetivos, planes o programas estaban incompletos o si los tenían sus resultados fueron del 70% a 60 %. Otros datos arrojados tienen altas desviaciones a lo planeado.

Solo una empresa mostró una estructura administrativa de excelencia ya que al establecer sus planes, sus programas y sus objetivos sus resultados son, que se cumplan en un promedio del 97%.

Esta empresa obtuvo mayor crecimiento que ninguna otra en márgenes no comparables con respecto a crecimiento en activo y en proyecto de expansión.

Demostró haber aplicado los principios de excelencia empresarial en programas desarrollados en su organización y arrojó los mejores resultados.

4.5 B I B L I O G R A F I A

* Philips B. Crosby-
" La Calidad no cuesta " -
Compañía Editorial Continental S.A. DE C.V. ,1987

* Philips B. Crosby -
" Calidad sin lágrimas " -
Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., 1988.

* Howard S. Gitlow & Shelly J. Gitlow-
" The Deming Guide to Quality and Competitive Position"-
Pretince - Hall ,Inc.,1987.

* Kaoru Ishikawa -"
" ¿ Que es el Control Total de Calidad ? La Modalidad Japonesa"
Editorial Norma , 1986.

* William Ouchi -
" Teoría Z " -
Editorial Orbis , 1985.

* Thomas J. Peters & Robert H.Waterman Jr.-
" En busca de la excelencia "
Lasser Press Mexicana , 1984.

* Thomas J.Peters & Nancy Austin-
" Pasión por la excelencia ."
Lasser Press Mexicana , 1986.

* Munch Lourdes-
" Más allà de la Excelencia y de la Calidad Total "
Trillas ,1992.

* Mercado H. salvador-
" ¿ Como hacer una tesis ?"
Compañía Editorial Limusa, 1990

* Graduados en Alta Dirección ,Colegio de-
" Excelencia en México Proyección Universal "
Compañía Editorial Grad, S.A.de C.V.,1992

* Graduados en Alta Dirección, Colegio de -
" El Ser Excelente "
Compañía Editorial Grad, S.A. de .C.V., 1990