

INDICE

| | |
|---|-------|
| Reconocimientos | V |
| Introducción | XV |
| El programa de mejoramiento de la calidad en Ford Motor company | XV |
| Una señal de la época | XVII |
| El problema de IBM | XVIII |
| Wallace, Inc | XX |
| Conclusión | XX |
| Visión General | 1 |
| Introducción | 1 |
| Perdedores, sobrevivientes o ganadores | 2 |
| Los gobiernos necesitan mejorar | 5 |
| ¿El cliente desea mejoramiento? | 7 |
| De tal manera que usted desea mejorar | 7 |
| La confusión: reino supremo | 7 |
| El dilema de la gerencia en cuanto al mejoramiento | 11 |
| Un vistazo a las metodologías de administración total | 17 |
| Las metodologías para el mejoramiento tienen impacto entre sí | 19 |
| La función de las metodologías de mejoramiento | 20 |
| El impacto del mejoramiento en los grupos de interés | 27 |
| De qué manera la ATMC afecta la organización | 30 |
| ¿Las metodologías de administración total dan resultado? | 31 |
| Benchmarking: lo peor da grandes resultados | 33 |
| ¿Cómo son los estándares de EE. UU? | 39 |
| ¿Cómo son los estándares de la industria japonesa? | 40 |
| Ya pasaron los tiempos de buscar mano de obra a bajo costo | 42 |
| Rendimiento sobre la inversión para los gastos de mejoramiento | 42 |
| Resumen | 44 |
| Referencias | 46 |
| 1. Liderazgo de la Alta Gerencia: El Personal que Necesita Cambiar Primero | 47 |
| Introducción | 47 |
| ¿Qué piensa la alta gerencia del mejoramiento de la calidad y de la productividad? | 48 |
| ¿Qué hace que la alta gerencia no tenga partidarios? | 49 |
| ¿Por qué la alta gerencia se mantiene a prudente distancia de la implementación de la ATMC? | 50 |
| No tiene que ser el presidente de la compañía y/o de junta directiva | 51 |
| ¿De qué manera muestra liderazgo de alta gerencial? | 52 |
| Compromiso y dedicación del tiempo personal de la alta gerencia | 53 |
| Indicadores de desempeño personal | 54 |
| El apoyo personal de la alta gerencia al proceso de mejoramiento | 55 |
| Suministro de recursos necesarios | 56 |
| Difusión de políticas y procedimientos de apoyo | 56 |
| Impacto organizacional | 64 |
| Mediciones de mejoramiento | 68 |
| Resumen | 71 |
| Referencias | 74 |

| | |
|---|-----|
| 2. Proceso de Planeación de Negocios: Alineación de la Organización con su Personal | 75 |
| Introducción | 75 |
| ¿Cuál es el problema? ¿Todavía no planeamos lo suficiente? | 76 |
| ¿Qué hay en un buen plan de negocios? | 77 |
| Determinar la dirección | 78 |
| Establecer expectativas (Mediciones) | 82 |
| Definir acciones | 85 |
| ¿Qué hay en un proceso efectivo de planeación? | 87 |
| ¿Cómo utilizar un plan de negocios | 90 |
| Adaptación a partir de la experiencia | 91 |
| Resumen | 91 |
| 3. Planes de Cambio Ambiental: Mejores Prácticas para la Planeación e Implementación del Mejoramiento | 95 |
| Introducción | 95 |
| Planes de negocios versus planes de cambio ambiental | 96 |
| ¿Por qué es necesario un plan de cambio ambiental? | 97 |
| ¿Qué crea la cultura de una organización? | 98 |
| Evaluación de las personalidades de hoy | 99 |
| ¿Cómo cambiar la personalidad de una organización? | 100 |
| Involucramiento de la mano de obra organizada | 101 |
| Establecer los principios de una visión ambiental | 101 |
| Determinar metas de mejoramiento del desempeño | 104 |
| Patrones desafíos de comportamiento y costumbres | 105 |
| Planes de mejoramiento a tres años | 106 |
| Plan combinado a tres años | 109 |
| Poner a funcionar un plan de acción de mejoramiento a 90 días | 110 |
| Hacer funcionar el proceso de mejoramiento | 110 |
| Administración del cambio organizacional | 111 |
| Cómo desarrollar la definición de ACO | 112 |
| Mejores prácticas de ACO | 113 |
| Identificar y asignación de roles clave | 116 |
| Considerar la resistencia como una reacción natural que debe esperarse y manejarse | 124 |
| Reconocer los niveles de compromiso requeridos | 127 |
| Comprender la importancia estratégica de la personalidad y la cultura de la organización | 129 |
| Resumen | 130 |
| Referencias | 132 |
| 4. Enfoque en el Cliente Externo: Mejores Prácticas para Establecer Excelentes Relaciones con el Cliente | 133 |
| Introducción | 133 |
| ¿Por qué brindar tratamiento especial a los clientes? | 133 |
| Los clientes de hoy | 134 |
| Enfoque en el cliente | 134 |
| Mediciones relacionadas con el cliente | 135 |
| Utilizar los términos apropiados | 135 |
| Percepción del cliente | 137 |
| Necesidades versus expectativas versus deseos | 138 |

| | |
|---|-----|
| Cuando el cliente recuerda el nombre de su proveedor | 139 |
| Satisfacción del cliente | 140 |
| El impacto de marketing en el cliente externo | 141 |
| El impacto del personal de ventas y despacho en el cliente externo | 144 |
| Otros contactos del cliente externo | 146 |
| El proceso de satisfacción del cliente | 147 |
| Datos del cliente | 147 |
| Sistemas de datos del cliente externo | 149 |
| Mediciones de la satisfacción del cliente externo | 150 |
| Responder a las quejas del cliente | 151 |
| Acercarse a los clientes y permanecer a su lado | 152 |
| Diseñar para la satisfacción del cliente | 154 |
| Desarrollar asociaciones estratégicas con los clientes | 155 |
| Resumen | 159 |
| Referencias | 160 |
| 5. Sistemas de Administración de la Calidad: ISO 9000 y Otros | 161 |
| Introducción | 161 |
| ¿Qué es un sistema de administración de la calidad | 162 |
| El desarrollo de sistemas de administración de la calidad | 164 |
| Los estándares de la serie ISO 9000: visión general | 167 |
| Dificultades y consejos en la implementación de un SAC o del ISO 9000 | 172 |
| Procedimientos, manual de calidad, procedimientos, instrucciones | 175 |
| ¿Por qué las organizaciones buscan la certificación? | 180 |
| Resumen | 181 |
| 6. Gerencia Participativa: La Gerencia debe dar el Ejemplo | 183 |
| Introducción | 183 |
| ¿Cómo llamarlas? | 185 |
| ¿Por qué comenzar con la gerencia? | 187 |
| A la postre, los gerentes tienen la responsabilidad | 189 |
| ¿Por qué la gerencia constituye el problema? | 191 |
| El nuevo rol de la gerencia | 193 |
| Construir confianza y comprensión | 194 |
| Reconocer el buen y el mal desempeño: el proceso de retroalimentación | 198 |
| Creencias básicas | 198 |
| Los gerentes del mañana | 198 |
| Comprender al cliente | 203 |
| Participación/involucramiento del empleado | 204 |
| Involucramiento de los trabajadores organizados, en la gerencia participativa | 211 |
| Sobrecontrol y dirección deficiente | 213 |
| El nuevo gerente del nivel medio | 215 |
| El proceso de cambio de la gerencia | 217 |
| Descripción de cargos | 221 |
| Nuevos estándares del desempeño: Producción libre de errores | 222 |
| Sistema de medición y planes de desempeño | 223 |
| Valoraciones ascendentes | 224 |
| Equipos de mejoramiento administrativo (EMA) | 225 |
| La parte difícil del mejoramiento | 229 |

| | |
|---|-----|
| Encuestas de opinión a la gerencia y a los empleados | 229 |
| Autoevaluaciones de la gerencia | 230 |
| Resumen | 230 |
| Referencias | 232 |
| 7. Conformación de Equipos: Generar Sinergia a la Organización | 233 |
| Introducción | 233 |
| Elementos de un equipo | 235 |
| El proceso de solución de problemas | 242 |
| Tipos de equipos | 245 |
| Entrenamiento de los equipos | 248 |
| Utilización del modelo de equipos para organizar y realizar reuniones | 249 |
| Evaluación de las reuniones de equipo | 251 |
| Herramientas básicas para la solución de problemas | 252 |
| Macroherramientas de mejoramiento | 254 |
| Las siete nuevas herramientas administrativas | 255 |
| Tomar decisiones y administrarlas | 256 |
| Cómo implementar un proceso de equipo | 258 |
| Cómo medir el éxito de un equipo | 259 |
| Cómo enfrentar los equipos problema | 261 |
| El futuro de lo equipos | 261 |
| Resumen | 262 |
| Referencias | 264 |
| 8. Excelencia Individual: Más Allá de los Equipos | 265 |
| Introducción | 265 |
| Entrenamiento: apertura a la excelencia individual | 268 |
| Entrenamiento relacionado con el mejoramiento | 271 |
| Entrenamiento en el cargo | 272 |
| Entrenamiento para hacer carrera | 272 |
| Desarrollar planes de desempeño individual | 273 |
| Evaluaciones (valoraciones) de desempeño | 274 |
| El nuevo empleado | 276 |
| Hacer carrera | 277 |
| Generar vínculos con el gerente | 279 |
| Reforzar el comportamiento deseado del individuo | 280 |
| Entrenamiento interdisciplinario | 282 |
| Sacar provecho de las quejas de los empleados | 283 |
| Hacer fluir las ideas | 288 |
| Problemas sin solución a la vista | 289 |
| Seguridad | 290 |
| Empowerment para el individuo más cercano al cliente | 292 |
| El comienzo de la excelencia individual | 293 |
| Creatividad | 294 |
| La creatividad del individuo | 295 |
| Empleados autogestionarios | 304 |
| Resumen | 307 |
| Lecturas recomendadas | 310 |
| Referencias | 311 |
| 9. Relaciones con el Proveedor: Desarrollar un Proceso de | 313 |

| | |
|---|-----|
| Administración de Suministros | |
| Introducción | 313 |
| Modelo | 314 |
| Evaluación del estado actual | 314 |
| Metas y estrategias materiales | 315 |
| Definición y alcance de la administración de suministros | 316 |
| ¿Qué es la administración de suministros? | 317 |
| Clasificaciones, estrategias, tácticas, herramientas y técnicas sencillas para comenzar | 319 |
| Proceso de administración de suministros | 325 |
| Modelo genérico de la administración de suministros: diez pasos | 326 |
| El equipo estratégico de negocios | 327 |
| Aplicación del proceso de administración de suministros (PAS), dirigido a la certificación | 328 |
| Equipos estratégico de negocios: actividades/responsabilidades anuales | 334 |
| Parámetros y modelos de implementación | 334 |
| Problemas que se deben evitar durante la implementación | 337 |
| Administración de suministros: una nueva ventaja competitiva. Un sí categórico | 338 |
| Resumen | 338 |
| Referencias | 340 |
| 10. Cambio Radical de Procesos: Comienzo a Pasos Agigantados | 342 |
| Introducción | 342 |
| Cómo mejorar los procesos de negocios | 342 |
| Fase I: Organizarse para el mejoramiento | 342 |
| Fase II: Comprender el proceso | 345 |
| Fase III: Simplificar el proceso | 347 |
| Fase IV: Implementación, mediciones y controles | 353 |
| Fase V: Mejoramiento continuo | 355 |
| ¿Funciona el MPN? | 355 |
| Resumen | 355 |
| Referencias | 357 |
| 11. Excelencia del Proceso de Productos: El Aspecto de la Producción en Todas las Organizaciones | 359 |
| Introducción | 359 |
| Desarrollo de productos | 360 |
| Fase del desarrollo de los productos | 360 |
| Evaluación de los proceso | 369 |
| Diseño e innovación de productos y procesos | 373 |
| Fase de producción | 376 |
| Tecnología de la información | 379 |
| Cómo se despertó Motorola | 380 |
| Resumen | 382 |
| 12. Excelencia en el Proceso de Servicios: Cómo Atender Mejor a los Clientes | 385 |
| Introducción | 385 |
| ¿Qué es una industria de servicio? | 386 |
| Importancia de las industrias de servicios para la economía estadounidense | 387 |

| | |
|--|-----|
| El servicio es el problema número uno de Norteamérica | 387 |
| Las características involucrada en el servicio | 390 |
| Categorías más importantes para las organizaciones de servicios | 390 |
| La calidad del servicio en la industria bancaria/financiera | 391 |
| La calidad del servicio en la industria del cuidado de la salud | 399 |
| La calidad en la industria de servicios públicos | 408 |
| Visión general del mejoramiento en la industria de servicios | 416 |
| Resumen del sector de servicios | 421 |
| Referencias de fuentes bancarias | 424 |
| 13. El Proceso de Medición: La Tarjeta de Resultados Balanceada | 426 |
| Introducción | 426 |
| Utilización de las mediciones | 427 |
| Beneficios de las mediciones | 428 |
| Comprender las mediciones | 430 |
| Las mediciones son clave para el mejoramiento | 434 |
| Tipos de datos para las mediciones | 436 |
| Estándares claros de desempeño | 437 |
| Características de las mediciones | 437 |
| El proceso de medición | 440 |
| Costos de la calidad deficiente | 441 |
| Las encuestas como herramienta de medición | 444 |
| Utilizar los criterios de National Quality Award para medir el mejoramiento | 446 |
| Mediciones del sistema de información administrativa (SIA) | 448 |
| Planeación del sistema de mediciones para la ATMC | 452 |
| Resumen | 453 |
| Referencias | 454 |
| 14. Estructura Organizacional: La Reestructuración de la Organización para el Siglo XXI | 455 |
| Introducción | 455 |
| Evolución de la estructura organizacional | 456 |
| La organización vertical | 457 |
| La organización burocrática | 458 |
| La organización descentralizada | 459 |
| La organización en red | 460 |
| Dos modelos de estructuras en red | 464 |
| Implementación de la estructura e red | 467 |
| Diseño de una estructura organizacional | 469 |
| ¿Cuáles son las barreras para la implementación? | 474 |
| Resumen | 475 |
| 15. Retribuciones y Reconocimiento: Remuneración del Comportamiento Deseado | 477 |
| Introducción | 477 |
| Ingredientes del proceso de retribución de un organización | 480 |
| Jerarquía del proceso de remuneración | 480 |
| ¿Por qué retribuir al personal? | 480 |
| Reglas clave de retribución | 481 |
| Tipos de retribuciones | 482 |
| Remuneración financiera | 486 |

| | |
|---|-----|
| Premios en dinero | 488 |
| Retribuciones para grupos /equipos de trabajo | 488 |
| Reconocimiento personal en público | 489 |
| Reconocimiento personal en privado | 490 |
| Reconocimiento de los compañeros | 491 |
| Reconocimiento a los clientes | 492 |
| Premios organizacionales | 492 |
| Implementación del proceso de retribución | 493 |
| Resumen | 494 |
| Siglas | 497 |
| Índice | 501 |