



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

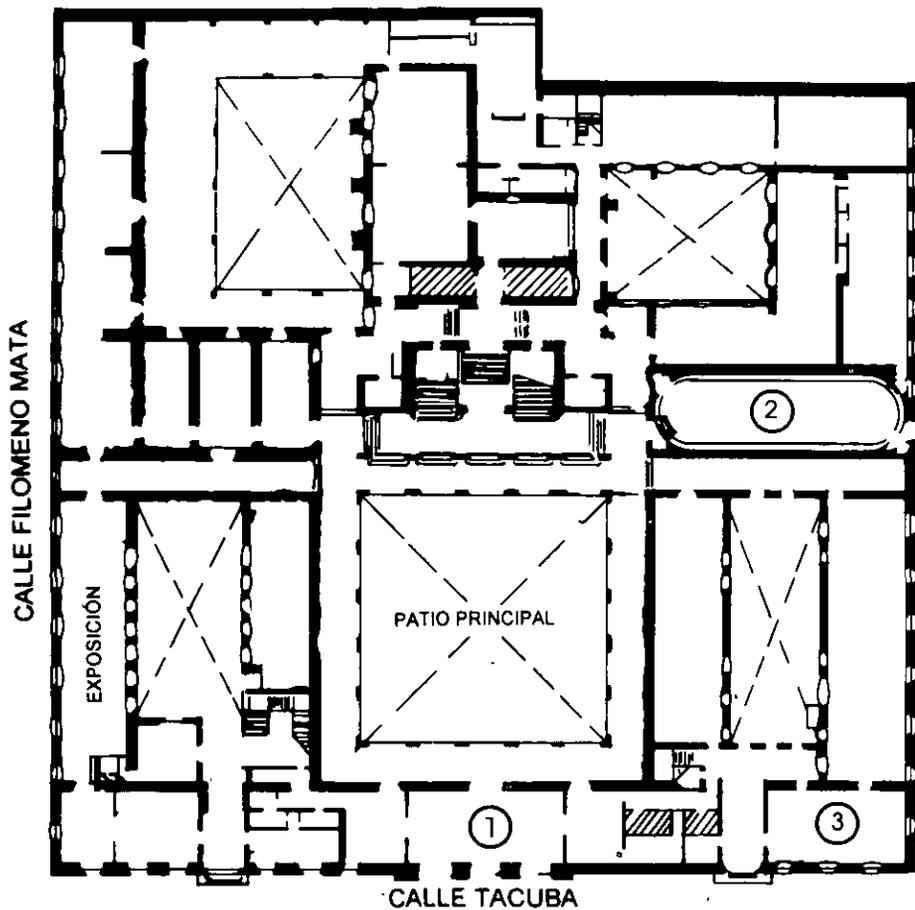
Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

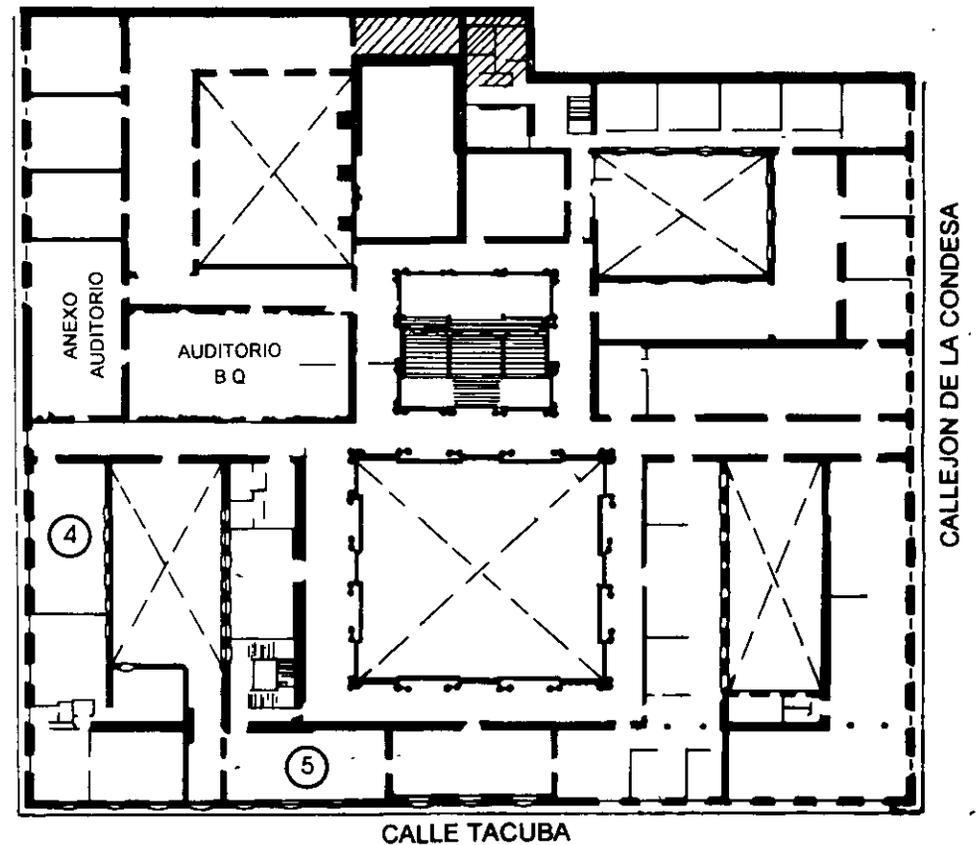
Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

**Atentamente
División de Educación Continua.**

PALACIO DE MINERIA

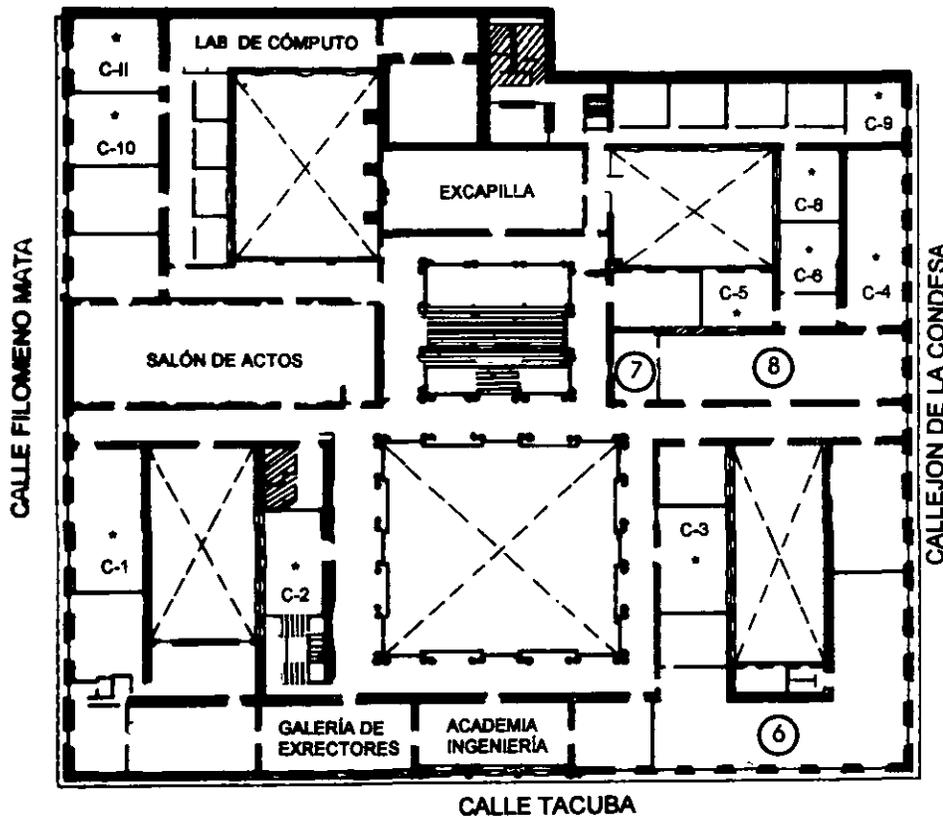


PLANTA BAJA



MEZZANINNE

PALACIO DE MINERÍA



GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
3. LIBRERÍA UNAM
4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
6. OFICINAS GENERALES
7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
8. SALA DE DESCANSO

SANITARIOS

* AULAS

1er. PISO



DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA





**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

DESARROLLO EMPRESARIAL

DIPLOMADO EN CALIDAD TOTAL Y SISTEMA ISO 9000-2000

**MOD. II LIDERAZGO E INTEGRACIÓN DE EQUIPOS HACIA LA
CALIDAD**

Del 27 de abril al 18 de mayo de 2002

APUNTES GENERALES

DE 009

**Lic. Norma A. Olmedo Díaz
Palacio de Minería
Abril - mayo / 2002**

MÓDULO II LIDERAZGO E INTEGRACIÓN DE EQUIPOS HACIA LA CALIDAD

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

1

OBJETIVO GENERAL:

AL TÉRMINO DEL MÓDULO EL PARTICIPANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE APLICAR LAS TÉCNICAS QUE LE PERMITAN MEJORAR SUS HABILIDADES COMO LÍDER DE PROCESOS DE CAMBIO EN SU ÁREA DE TRABAJO, ASÍ COMO CONSTITUIR EQUIPOS DE TRABAJO Y DESARROLLAR HABILIDADES PSICOSOCIALES PARA FAVORECER SU CONTINUIDAD EN LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS CONDUCENTES A LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN EL CONTEXTO GUBERNAMENTAL.

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

2

TEMA 1. EL LÍDER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

3

1.1 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD

NORMA A OLMEDO
DIAZ

4

Compromisos directivos hacia la calidad

- Actitud positiva
- Estar consciente de su impacto personal sobre la calidad
- Establecer objetivos de calidad de reto para la organización
- Presentar ideas para mejorar la calidad
- Decisión



NORMA A OLMEDO
DIAZ

5

PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL SGC

- POLÍTICA DE CALIDAD Y OBJETIVOS DE CALIDAD

Punto de referencia para dirigir a la organización

Determinan los resultados deseados

Ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar resultados

NORMA A OLMEDO
DIAZ

6

PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL SGC

Los objetivos de calidad pueden tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas

PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL SGC

- **A través de su liderazgo y sus acciones puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual el SGC pueda operar eficazmente**

PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL SGC

- Establecer y mantener la política de calidad y los objetivos de calidad en la organización**
- Promover la política de calidad y los objetivos de calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación**

PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL SGC

- c) Asegurarse del enfoque hacia los resultados del cliente en toda la organización
- d) Asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de calidad

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

10

PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL SGC

- e) Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un SGC de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de calidad
- f) Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios
- g) Revisar periódicamente el SGC

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

11

PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL SGC

- h) Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de calidad
- i) Decidir sobre las acciones para la mejora del SGC

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

12

1.2 LA MISIÓN DEL LÍDER

.....

NORMA A OLMEDO
DÍAZ

13

LOS PROPÓSITOS Y LA ACCIÓN DEL LÍDER

- El líder proporciona inspiración y motivación para que se manifieste la visión y misión
- El líder genera y define los valores, la cultura, tareas y relaciones específicas

NORMA A OLMEDO
DÍAZ

VISIÓN/MISIÓN

.....

ACCIÓN

14

COMPORTAMIENTO DEL LÍDER



· CUESTIONAR PROCESOS

1. Búsqueda de oportunidades de reto para cambiar, crecer, innovar, o mejorar
2. Experimentación, toma de riesgos y aprendizaje a partir de errores

NORMA A OLMEDO
DÍAZ

15

COMPORTAMIENTO DEL LIDER

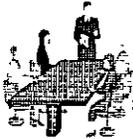


- 2. CREAR UNA VISION COMPARTIDA
- 3. Visualización de un futuro mejor.
- 4. Alineación de los seguidores con la visión común, valores, intereses, esperanzas y sueños con el líder

NORMA A. OLMEDO DIAZ

16

COMPORTAMIENTO DEL LIDER



- HABILITAR A LOS DEMAS PARA ACTUAR
- 5. Promoción de la cooperación a través de las metas y la confianza.
- 6. Habilitar a la gente dándole alternativas, haciéndola competente, asignándole tareas difíciles y ofreciéndole apoyo visible.

NORMA A. OLMEDO DIAZ

17

COMPORTAMIENTO DEL LIDER



- ENSEÑAR EL CAMINO
- 7. El líder pone el ejemplo, actuando de modo congruente con los valores compartidos.
- 8. Obtención de pequeñas victorias que promuevan el avance y consigan el compromiso

NORMA A. OLMEDO DIAZ

18

COMPORTAMIENTO DEL LIDER



NORMA A. OLMEDO
DIAZ

19

≠ ANIMAR EL CORAZON

9. Reconocimiento de las contribuciones individuales al éxito de cada proyecto.

10. Celebración regular de los logros del equipo

1.3 NO IMPORTA CUAN BUENO SEAS SIEMPRE HAY QUE SER MEJORES

NORMA A. OLMEDO
DIAZ

20

2. NO IMPORTA CUAN BUENO SEAS...SIEMPRE HAY QUE SER MEJORES

Somos buenos pero hay que considerar que tal vez nuestra organizacion requiera mirar hacia los cambios que estan ocurriendo afuera



NORMA A. OLMEDO
DIAZ

21

Las características que las empresas requieren hoy en día:

1. Rapidez, oportunidad, y habilidad para enfrentar los cambios
2. Manejo de la información e innovación tecnológica
3. Manejo de datos de forma rápida y oportuna
4. Capacidad de respuesta y el manejo del tiempo
5. Las instituciones se reestructuran y actúan en forma de red.
6. Que cada empleado se convierte en una unidad de negocios (hace, piensa, se desarrolla y genera resultados)
7. Hoy en día el usuario es quien impone las condiciones

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

22

Bennis dice que, en la medida en que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad a tales cambios resulta cada vez más importante .

La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos, pasa a ser una condición vital

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

23

ACCIONES DEL SIGLO XXI

- Tecnología
- Información
- Innovación
- Potenciar el uso del cerebro
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Calidad

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

24

KILTY Y GOLDSMITH, LA TERCERA OLA

1er OLA CAMPO



2a OLA MAQUINAS Y LA INDUSTRIALIZACION

3a OLA...CONOCIMIENTO, TECNOLOGIA VALORES. COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

NORMA A. OLMEDO
DIAZ

25

Los líderes son mejores cuando las personas apenas saben que existen, no tan buenos cuando son aclamados, peores cuando los desprecian... Pero de un buen líder, que habla poco, cuando el trabajo esta hecho y el objetivo satisfecho, su personal dirá "hicimos esto por nosotros mismos"



NORMA A. OLMEDO
DIAZ
De Lao Tse (antiguo filosofo chino)

26

TEMA 2

LIDERAZGO TRANSFORMADOR

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

1

2.1 EL ARTE DE QUE LAS COSAS SUCEDAN

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

2



NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

Para un puesto de dirección es necesario tener autoridad y poder.

Pero el desarrollo de una función no da como resultado el ejercicio del liderazgo.

La persona que ostenta un liderazgo posee autoridad y poder. Lo ideal sería que se sumaran la dirección del personal con el ejercicio del liderazgo

3

¿QUÉ ES AUTORIDAD?

Fayol, la define como "El derecho a dar órdenes y esperar obediencia"; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad.

Las organizaciones laborales van a estar representada por niveles de mando con grados diferentes de autoridad y responsabilidad

La autoridad proporciona poder, así, tener autoridad es tener poder.

NORMA A OLMEDO DIAZ

¿QUÉ ES PODER?

"Tener poder no siempre significa autoridad. Existe poder que no es legítimo
 "El poder puede ser legítimo (aceptado).
 El poder **INFLUYE EN LA CONDUCTA DE OTROS**.
 La característica de todo líder, es que ejercen su poder para legitimarse
 El liderazgo es un ejercicio de influencia que utiliza poder
 Las organizaciones requieren líderes de cambio que utilicen su experiencia, habilidades y conocimientos para alcanzar de manera efectiva su misión y visión

NORMA A OLMEDO DIAZ

EXPECTATIVAS DE LOS SEGUIDORES

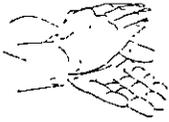


HONESTIDAD
 Congruencia entre lo que se dice y se hace

ANTICIPACION
 Sentido de dirección y preocupación por el futuro de la organización

20 mil encuestas aplicaron Kouzes y Posner

NORMA A OLMEDO DIAZ



INSPIRACION

Entusiasmo, energía y positivismo por el futuro y que contagia a seguidores

COMPETENCIA

Conocimiento del negocio, habilidades específicas y habilitamiento a los demás para que actúen.

NORMA A. OLMEDO
DIAZ

2.2 LIDERAZGO EFECTIVO

NORMA A. OLMEDO
DIAZ

Un líder es una persona comprometida en crear un mundo al que las personas quieren pertenecer.

Metaliderazgo vincula a los individuos con el entorno a través de su visión

Macroliderazgo construye caminos y una cultura para alcanzar un propósito

Microliderazgo centra su atención en la elección de su estilo para generar una atmósfera de trabajo efectivo y conseguir que las cosas se hagan mediante el ajuste del estilo de las tareas y las relaciones

NORMA A. OLMEDO
DIAZ

LIDERAZGO TRANSFORMADOR



El líder transformador se mueve hacia la misión y visión
 Hay jefes que se mueven sólo hacia el cumplimiento de tareas y funciones
 La misión y visión sin acción son sólo sueños.
 La acción sin visión y misión, carecen de sentido

NORMA A OLMEDO DIAZ

10

Características del líder transformador

Gestión por objetivos, los colaboradores tienen claro lo deseado de ellos
 Gestión por directrices, otorgan a sus colaboradores un sentido de propósito
 Animar, inspirar y motivar a sus seguidores para dar lo mejor de sí mismos

Ofrecen atención personalizada a sus miembros
 Desarrollan el poder del carisma y constituyen un modelo que sus colaboradores aspiran imitar
 Generan respeto y confianza
 Estimulan las ideas

NORMA A OLMEDO DIAZ

11

NIVELES DE CAMBIO DEL LIDER

Quien soy-Identidad	Papel y misión personal
Mi sistema de creencias-valores y principios	Mi visión y propósitos en la organización
Mis capacidades-estados, estrategias	Percepción de mí persona y dirección
Que hago-comportamientos específicos	Mis acciones y mis reacciones
Mi entorno-contexto externo	En el medio en el que estoy mis restricciones y oportunidades

NORMA A OLMEDO DIAZ

12

TEMA 3
NECESIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO EN UN PROGRAMA DE CALIDAD

NORMA A OLMEDO
137

1

3.1 ¿POR QUÉ CALIDAD?

NORMA A OLMEDO
137

2

PROBLEMAS ANTE LA CALIDAD

- ⊘ **Somos inconscientes de que existen problemas de calidad.**
- ⊘ **No nos damos cuenta del impacto que causan los rechazos y desechos.**
- ⊘ **Pensamos que si hay problemas nadie hará nada al respecto**

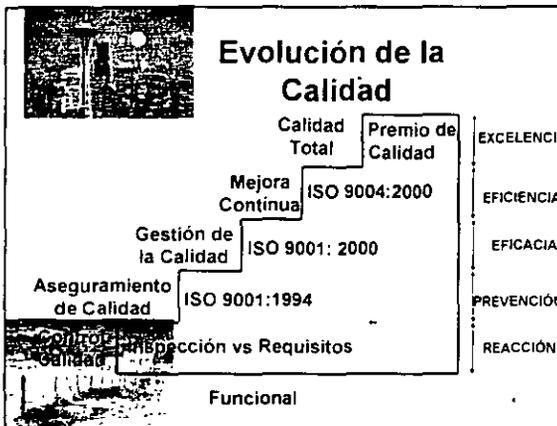
NORMA A OLMEDO
137

3

PROBLEMAS ANTE LA CALIDAD

- ⊖ Las acciones de no calidad las aceptamos como algo normal.
- ⊖ Nos falta una actitud de equilibrio entre costos y calidad (encarecemos las cosas y las situaciones).
- ⊖ Nuestras relaciones interpersonales sobrepasan la adecuada disposición por resolver problemas de calidad.

NORMA A. QUMEDQ
IAZ



3.2 INSTITUCIÓN DE VALORES A TRAVÉS DE LOS 8 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9000:2000

NORMA A. QUMEDQ
IAZ

***Principio 1 Enfoque al Cliente.**

REQUISITOS DEL CLIENTE

Necesidades actuales

Necesidades futuras

Exceder las expectativas de los clientes

NORMA OLMEDO 1A/ 7

***Principio 2 Liderazgo.**

UNIDAD DE PROPOSITO

AMBIENTE DE TRABAJO CON PERSONAL INVOLUCRADO

OBJETIVOS DE LA ORG

NORMA OLMEDO 1A/ 8

***Principio 3 Participación del Personal.**

PERSONAL A TODOS NIVELES

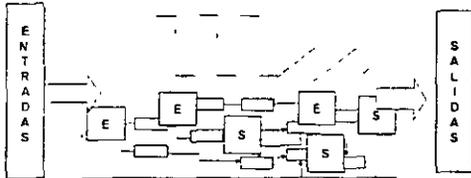
ESSENCIA Y COMPROMISO DE LA ORGANIZACIÓN

BENEFICIOS DE LA ORGANIZACIÓN

HABILIDADES

NORMA OLMEDO 1A/ 9

***Principio 4 Enfoque basado en procesos.**

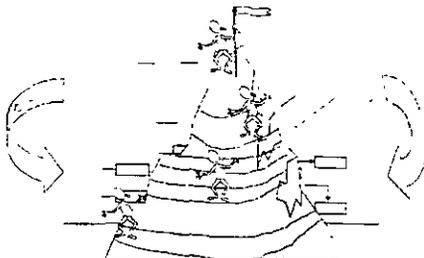


RESULTADOS MAS EFICIENTES GESTIONANDO LAS ACTIVIDADES Y RECURSOS COMO PROCESOS

NORMA A OLMEDO 147

10

***Principio 6 Mejora Continua.**



MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO GLOBAL DEBERIA SER UN OBJETIVO PERMANENTE

NORMA A OLMEDO 147

11

***Principio 5 Enfoque de Sistema para la Gestión.**



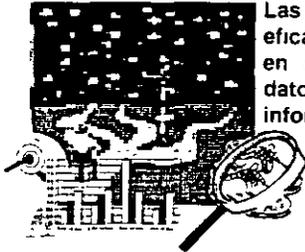
IDENTIFICAR ENTENDER Y GESTIONAR LOS PROCESOS COMO SISTEMA

CONTRIBUYE: EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

NORMA A OLMEDO 147

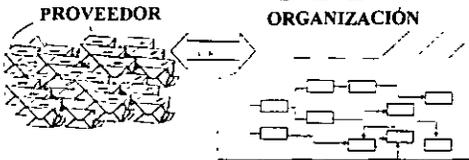
12

***Principio 7 Enfoque basado en Hechos para la toma de decisión.**



Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.

***Principio 8 Relaciones Mutuamente beneficiosas con el proveedor.**



SON INTERDEPENDIENTE. UNA RELACION MUTUAMENTE BENEFICIOSA AUMENTA LA CAPACIDAD DE AMBOS PARA AUMENTAR VALOR

3.3 DE LA MISIÓN Y VISIÓN A LA ACCIÓN

El sentido de dirección

Es la visión del entorno externo, la intención estratégica de la organización.
 El sentido de dirección se declara en una misión

Muchas organizaciones que visitamos tienen a la vista su misión, pero observen como se trata al personal, a los clientes y a todo el que se para ahí... la misión no guarda relación con lo que sucede en la realidad, ni con los valores que se pregonan por escrito.

NORMA A CALIDAD 147 16

UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DEBERÁ SER

Comprendible
 Alcanzable
 Retadora
 Vivible

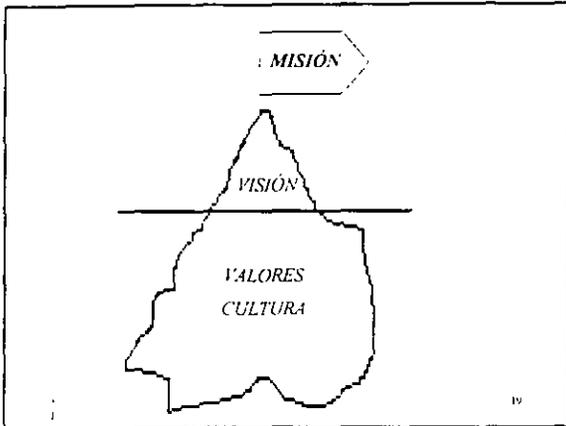
La misión deberá proporcionar dinámica para generar:
un sentido de pertenencia e identidad
 ... esto creará un clima en el que las personas se sientan valoradas por sí mismas

NORMA A CALIDAD 147 17

Hay que definir el negocio, no a partir del producto o servicio que se ofrece, sino a partir de la necesidad del cliente que cubre el producto o servicio. Ello se debe a que, aunque los productos van y vienen, las necesidades básicas del cliente permanecen inalteradas

SAS	Administramos una línea	Transportamos personas y productos
Xerox	Fabricamos equipo de oficina	Ayudamos a mejorar la productividad
Hobby	Fabricamos	Ayudamos a crear un entorno más limpio y saludable
Medas	Fabricamos amortiguadores	Damos un servicio completo de mantenimiento automotriz

NORMA A CALIDAD 147 18



LA CULTURA CORPORATIVA

...promueve activamente la organización como el patrón de creencias que conoce, comprende y comparte la mayoría del personal de la misma.

La cultura corporativa es la piedra angular que mantiene unida a la organización en la medida en que sus miembros comparten valores, creencias y expectativas

NORMA A. OLMEDO
142 20

FORTALEZAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

EL LÍDER CARISMÁTICO:

La habilidad para fascinar y motivar es indispensable para un líder...Edison, Picasso, Einstein, Hitler, La madre Teresa de Calcuta, Fox...poseían carisma.

Carisma: fuego interior, magnetismo, contagiante, fascinante, entusiasmo, credibilidad y habilidad para comunicar algo...tal vez esto y algo más hacen que la gente corra hacia los líderes

NORMA A. OLMEDO
142 21

Enfoques del liderazgo

Tradicional:

- Controla
- Supervisa
- Hace cumplir, reglas, políticas, etc.
- La motivación es una función

El enfoque de equipo requiere:

- Un guía
- Permisi3n
- Crear un clima para que las personas satisfagan sus propios niveles de motivaci3n y toma de decisiones

Belbin de la Universidad de Henley reconoce que es mucho m3s sencillo pronosticar los equipos que fracasarn que los que seguramente tendrn 3xito... El equipo que m3s propenso al desastre es el que se compone de manera exclusiva de personas muy inteligentes



3.4 TRABAJO EN EQUIPO

MITOS Y REALIDADES DE LOS EQUIPOS

MITO

Es un grupo armonioso
Trabajan en una atmosfera
de paz y cooperacion
Funciona mejor que la
especializacion individual

REALIDAD

Es un grupo disimil de opiniones
firmes
Las diferencias siempre estan
presentes.
El trabajo de equipo es fundamental
conforme las actividades se vuelven
mas complejas

NORMA A. QUINEDO
137

25

Modelo de Tuckmans

Los equipos atraviesan por 4 etapas de desarrollo:

1. Formación
2. Tormenta
3. Normar
4. Realizar

Quizá la etapa más difícil
sea realizar y continuar
con un proceso de
mejora.

Realizar implica:

- Alta flexibilidad
- Compromiso con las metas
del equipo
- Enfoque para resolver
problemas
- Los conflictos son positivos
y constructivos
- Hay consenso
- Se da el liderazgo
participativo
- Se alcanza la sinergia

NORMA A. QUINEDO
137

26

El trabajo de líder en el equipo



Los líderes no
dominan, ni el
equipo difiere de
ellos...en la medida
que uno observa la
actividad, es claro
que el liderazgo
varía de vez en vez,
dependiendo de las
circunstancias

NORMA A. QUINEDO
137

27

CRITERIOS A CONSIDERAR PARA LA FORMACION DE UN EQUIPO

Contar con personal calificado



Adaptar al personal a la cultura organizacional (hábitos, valores, misión, visión)

Considerar el potencial individual para agregar valor, crecer y desarrollarse en la organización

NORMA A. OLMEDO
137

28

•Ya no se acepta aquello de que "Hablaré con mi jefe para consultárselo". A nadie le importa quién es el jefe. A los clientes les interesa nada más quién contesta el teléfono, los saluda, anota su pedido, efectúa la entrega o atiende sus quejas. Desea un servicio de excelente calidad y lo quieren rápido. Ello significa que hemos de contar con subordinados debidamente facultados y comprometidos con la empresa

NORMA A. OLMEDO
137

29

La razón por la cual Buffalo Bill y otros cazadores del Viejo Oeste pudieron matar miles de búfalos fue la siguiente: lo único que debían hacer era dispararle al líder de la manada, pues entonces el resto de esta permanecía en el mismo sitio en espera de una lucha en que se decidiría quien sería el líder

Los gansos recorren una trayectoria en V, con su líder guiando el camino, cuando éste se cansa, otro toma su lugar

NORMA A. OLMEDO
137

30

TEMA 4

ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS LA TENDENCIA DEL 2000

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

1

4.1 IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

2

Representación esquemática de un proceso

PROCEDIMIENTO

["Forma especificada de llevar a cabo una actividad o proceso", puede estar documentado o no]

Entrada
(Incluye los recursos)

PROCESO
(Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan)

Salida

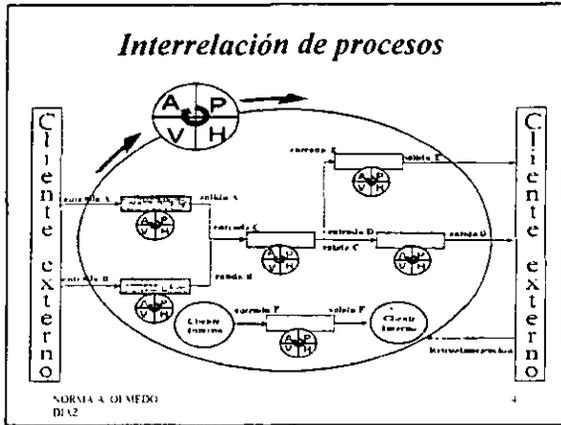
PRODUCTO
(Resultado de un proceso)

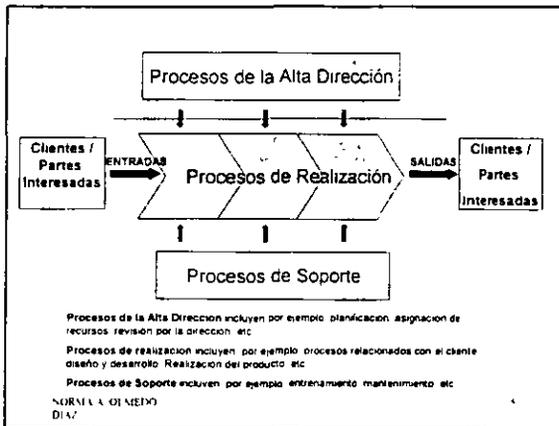
EFICACIA DEL PROCESO
Capacidad para alcanzar los resultados deseados (Foco de la Norma ISO 9001:2000)

OPORTUNIDADES DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN
(Antes, durante y después del proceso)

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

3





a) Identificar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización.

- ¿Cuáles son los procesos necesarios para nuestro SGC?
- ¿Quiénes son los clientes de cada proceso (interno y externo)?
- ¿Cuáles son los requisitos de estos clientes?

NORMA A OLIMEDO DIAZ

a) Identificar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización (continuación)...

- ¿Quién es el "dueño del proceso"?
- ¿Se contrata externamente alguno de estos procesos?
- ¿Cuáles son los elementos de entrada y los resultados de cada proceso?

NORVIA A. OLMEDO
DÍAZ

7

b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

- ¿Cuál es el flujo global de nuestros procesos?
- ¿Cómo podemos describirlo? (¿mapas de procesos o diagramas de flujo?)
- ¿Cuáles son las interfaces entre los procesos?
- ¿Qué documentación necesitamos?

NORVIA A. OLMEDO
DÍAZ

8

c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.

- ¿Cuáles son las características de los productos intencionados y no intencionados?
- ¿Cuáles son los criterios para el seguimiento, análisis y medición?

NORVIA A. OLMEDO
DÍAZ

9

- ¿Cómo podemos incorporar esto dentro de la planificación de nuestro SGC y de los procesos de realización del producto?
- ¿Cuáles son los aspectos económicos (costo, tiempo, desperdicio, etc.)?
- ¿Qué métodos son apropiados para recopilar los datos?

d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarias para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

- ¿Qué recursos son necesarios para cada proceso?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación?
- ¿Cómo podemos proporcionar información externa e interna sobre el proceso?

- ¿Cómo obtenemos la retroalimentación?
- ¿Qué datos necesitamos recopilar?
- ¿Qué registros necesitamos mantener?

e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.

- ¿Cómo podemos hacer el seguimiento del desempeño del proceso (capacidad de proceso, satisfacción del cliente)?
- ¿Qué mediciones son necesarias?
- ¿Cómo podemos analizar de la mejor manera la información recopilada (técnicas estadísticas)?
- ¿Qué nos dice el resultado de estos análisis?

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

13

f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

- ¿Cómo podemos mejorar el proceso?
- ¿Qué acciones correctivas y preventivas son necesarias?
- ¿Se han implementado estas acciones correctivas/preventivas?
- ¿Son eficaces?

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

14

Al determinar qué procesos deberían documentarse la organización podría considerar factores tales como:

- El efecto sobre la calidad
- El riesgo de insatisfacción del cliente
- Los requisitos legales y reglamentarios
- El riesgo económico
- La eficacia y eficiencia
- La competencia del personal
- La complejidad de los procesos

NORMA A. OLMEDO
DÍAZ

15

Proveer productos y servicios seguros y confiables que satisfaga los requisitos de nuestros clientes a un nivel de calidad aceptable que sobrepase sus expectativas

Mejorarlos niveles de cumplimiento a traves de la información de encuestas de satisfaccion

Proveer productos y servicios seguros y confiables a un nivel de calidad que cumplan permanentemente los requisitos de nuestros clientes, buscando la rentabilidad y la mejora continua de la eficacia del SGC nuestros procesos

NORMA A OI MEDO
DIAZ

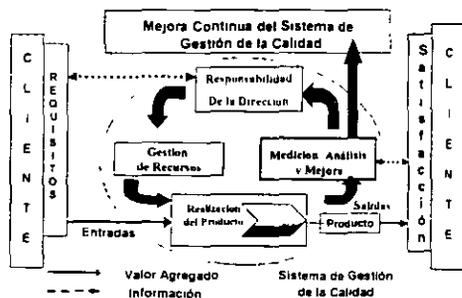
16

4.2 ACCIONES DIRECTIVAS EN UN SISTEMA DE CALIDAD REQUISITO 5 DE ISO 9001:2000

NORMA A OI MEDO
DIAZ

17

ISO 9001:2000



NORMA A OI MEDO
DIAZ

18

5.3 Política de la Calidad

b) Compromiso cumplir requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del SGC

a) Adecuada al propósito de la organización

c) Marco de referencia Objetivos de Calidad

d) Comunicada y entendida

e) Revisada para continua adecuación

NORMA A. OLMEDO DIAZ 22

5.4.1 Objetivos de calidad

Política De la calidad

ASEGURARSE DE QUE SEAN:

a) Establecidos en niveles y funciones pertinentes

b) Coherentes con la política de calidad y medibles

c) Incluyendo los necesarios para cumplir con los requisitos del producto

NORMA A. OLMEDO DIAZ 23

5.4.2. Planificación del SGC

PLANIFICACIÓN DEL SGC

Objetivos Responsable Recursos Plazo

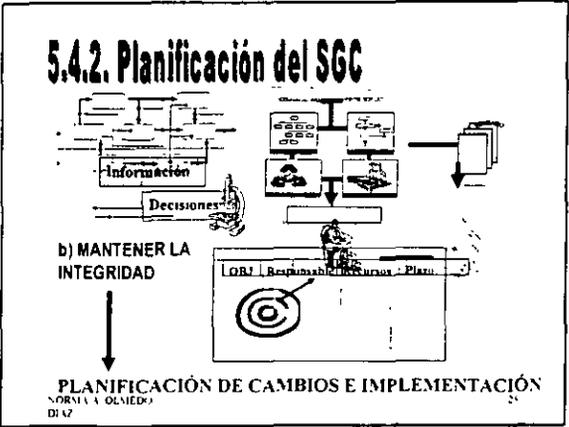
REQUISITOS

SGC

a) SE REALIZA CON EL FIN DE CUMPLIR LOS REQUISITOS DE 4.1 Y LOS OBJETIVOS DE CALIDAD

Atributo	Especificación	Min	Max
Purezza		98%	
Color Plazo			
Densidad			
Viscosidad			
Contenido en s			
Plazo entrega			5 dias

NORMA A. OLMEDO DIAZ 24

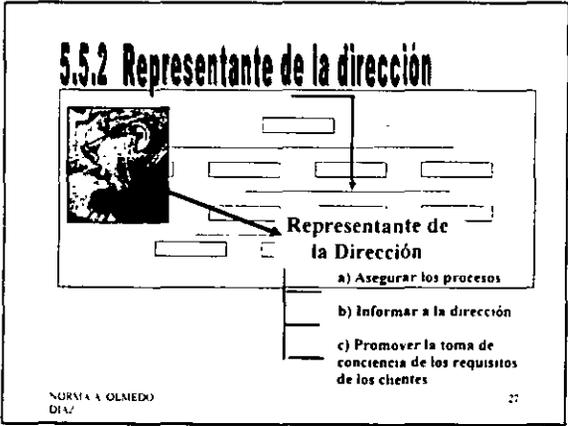


5.5.1 Responsabilidad y autoridad

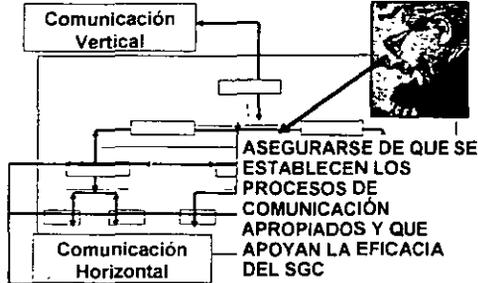
ASEGURARSE DE QUE LAS RESPONSABILIDADES ESTAN DEFINIDAS Y COMUNICADAS

	Def. Objetivos	Rev. Sistema	Cont. Operac
seguimiento			
D. General			
D. Calidad			
D. Comercial			
D. Compras			
D. Producción			
D. Comercial Operario Horno			
Oper. Conformado			
Téc. Laboratorio			
Almacenista			

NORMA A OLMEDO
DI VZ



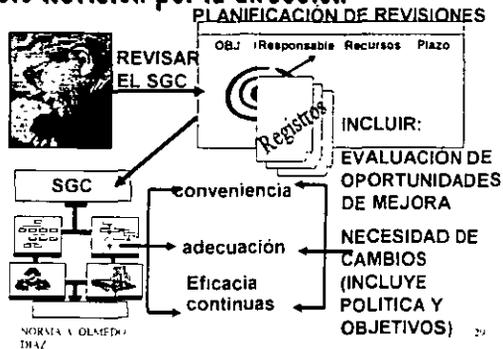
5.5.3 Comunicación interna



NORMA A. OLMEDO DIAZ

28

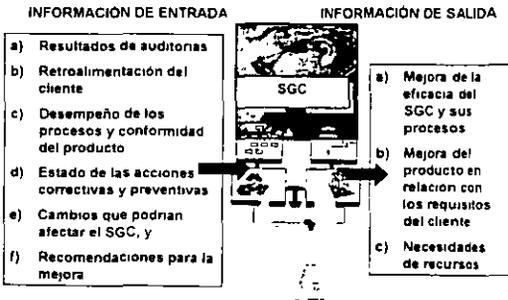
5.6 Revisión por la dirección



NORMA A. OLMEDO DIAZ

29

Revisión por la dirección



NORMA A. OLMEDO DIAZ

30

4.3 ETAPAS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CALIDAD

- a) Capacitación
- b) Comité y representante de la dirección
- c) Diagnóstico del grado de cumplimiento.
- d) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes (requisitos)
- e) Familiarizarse con los 8 principios
- f) Elaborar la política y objetivos de la calidad de la organización.
- g) Identificar los procesos del SGC

- f) Determinar las responsabilidades y recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad
- g) Establecer los métodos para medir la eficacia de cada proceso.
- h) Documentar el SGC y otros documentos
- i) Hacer una auditoría interna de cumplimiento e implementar acciones correctivas.
- j) Certificación.

TEMA 5
HABILIDADES
INTERACTIVAS PARA
FORTALECER EL
TRABAJO DE LOS
EQUIPOS

NORMA A. OLMEDO DIAZ

1

TEMA 5.1
EMPOWERMENT

NORMA A. OLMEDO DIAZ

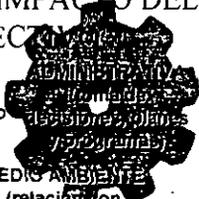
2

AREAS DE IMPACTO DEL
DIRECCIONAMIENTO

INTERACTIVA
(motivación,
liderazgo, trabajo
en equipo)

MANTENIMIENTO
(establecer acciones
encaminadas al
equilibrio y mejora
continua)

MEDIOS AMBIENTE
(relación con
proveedores,
clientes,
competencia)



NORMA A. OLMEDO DIAZ

3

Empleados facultados y comprometidos con la empresa

Planean, realizan y dirigen su trabajo de comienzo a fin. Aunque un grupo puede tener un gerente o "asesor", todos los integrantes comparten las responsabilidades por igual.

Sería absurdo tratar mal al personal y después esperar que ellos tratan bien a los clientes.

¿Por qué exactamente hoy los empleados son tan importantes? Porque a la empresa se le evalúa atendiendo a la rapidez con que responda a las necesidades o problemas del cliente.

NORMA A. OLMEDO DIAZ

4

EMPOWERMENT

- Es reconocer las facultades o capacidades del personal, no significa dar poder, sino reconocer su poder.
- La dirección establece el qué
- La organización establece el cómo
- La estrategia del empowerment se define hacia el qué (resultados prefijados) en lugar del cómo (medir desempeño)

NORMA A. OLMEDO DIAZ

5

El empowerment pretende:

- Reconocer la importancia del manejo de información (la que proporciona el directivo y la que maneja el colaborador).
- La obtención de objetivos a través de que la gente sea multifuncional, rápida y confiable (unidades de negocio)

NORMA A. OLMEDO DIAZ

6

En el empowerment los directivos consideran:



- Una panorámica amplia del negocio
- Se anticipan al futuro
- Facilitan el proceso del empowerment
- Desarrollan triunfadores y los reconocen



NORMA A. OLMEDO DIAZ

En el empowerment los directivos consideran:



- Permiten una estructura sencilla y flexible
- Eligen tecnología adecuada
- Comparten los valores y generan compromiso



NORMA A. OLMEDO DIAZ

5.2 NEGOCIACIÓN Y PERSUASIÓN

NORMA A. OLMEDO DIAZ

CONCEPTOS BÁSICOS:

ACTITUD: tendencia o predisposición adquirida para evaluar de una determinada manera una situación, persona o circunstancia

INFLUENCIA: cambio genuino y espontáneo en las preferencias y actitudes de una persona para situarlas acordes a una persona o grupo

NEGOCIACION: intercambio de expectativas o productos por el que se alcanza un acuerdo de actuación

PERSUASION: intento deliberadamente ejercido por parte de una persona o grupo para cambiar las actitudes de otras persona/s

NORMA A. OLMEDO DIAZ

10

"LA NEGOCIACIÓN ES UN PROCESO EN EL QUE INTERVIENEN DOS O MÁS PARTES, EN EL QUE EXISTEN INTERESES COMUNES E INTERESES OPUESTOS Y EN EL QUE ES NECESARIO ALCANZAR ACUERDOS DIVIDIENDO RECURSOS O RESOLVIENDO DIFERENCIAS"



NORMA A. OLMEDO DIAZ

11

PLANIFIQUE LA ESTRATEGIA

PRESENTE SU PROPUESTA

EXPONGA SU POSICIÓN Y EMPIECE A DEBATIR

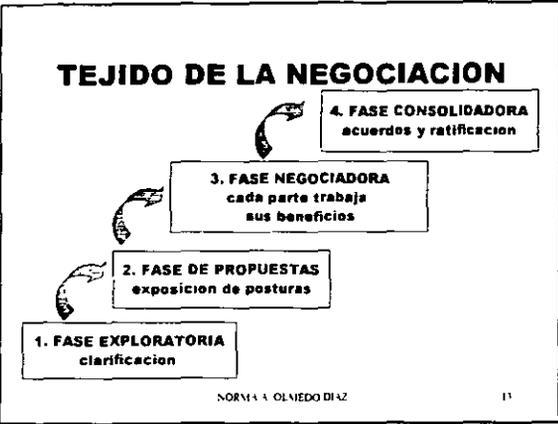
NEGOCIE CON LA OTRA PARTE

RESUMA Y RATIFIQUE EL ACUERDO

ETAPAS DE UNA NEGOCIACION

NORMA A. OLMEDO DIAZ

12



- ### CLAVES DE LA NEGOCIACION
1. TENER UN OBJETIVO CLAVE O ASUNTO CONCRETO
 2. CONOCER EL GRADO DE FLEXIBILIDAD DE AMBAS PARTES
 3. CONOCER A LAS PERSONAS IMPLICADAS EN LA NEGOCIACIÓN 
 4. TENER INFORMACIÓN DE LA OTRA PARTE
- NORMA A. OLMEDO DIAZ 14

- ### CLAVES DE LA NEGOCIACION
5. CONOCER NECESIDADES DE LA OTRA PARTE
 6. SENTIDO DE LA UBICACIÓN O POSICIÓN DE LAS PARTES
 7. CONOCER EL AMBIENTE DE LA NEGOCIACIÓN
- NORMA A. OLMEDO DIAZ 15

CLAVES DE LA NEGOCIACION

8. ESCUCHAR APROX. EL 60% DEL TIEMPO DEDICADO A LA NEGOCIACIÓN

9. PREGUNTAR LO QUE QUIEREN O ESPERAN

10. NO NEGOCIAR SOBRE EL PASADO

11. CONOCER LOS RECURSOS DE LA OTRA PARTE

NORMA A. OLMEDO DIAZ

16

LA PERSUASIÓN

Persuadir consiste en mover a otra(s) persona(s) a aceptar nuestro punto de vista de manera voluntaria.

A diferencia de la manipulación no hay engaño, sino, por el contrario, voluntad de transformar su actitud.

NORMA A. OLMEDO DIAZ

17

LA PERSUASIÓN

Con la persuasión se pretende un cambio genuino de la persona, no meramente un postizo circunstancial o una conducta realizada aparentemente a favor.

La elasticidad de la persuasión alcanza grados de éxitos desiguales debido al temor a la autoridad y al orgullo

NORMA A. OLMEDO DIAZ

18

**RESULTADOS DE LA ACCIÓN
PERSUASIVA**

- **Conversión inaparente
(aparentemente no esta convencido)**
- **Conformidad simulada
(aparentemente esta convencido)**

**RESULTADOS DE LA ACCIÓN
PERSUASIVA**

- **Conformidad comprada (cambio a
través de alguna compensación)**
- **Conversión episódica (en un tiempo
existe cambio de actitud, pero
regresa a su conducta inicial)**

NUNCA LE HAGA SOMBRA A LA GENTE

No permita que sus deseos de impresionarlos lo induzcan a hacer ostentación de sus talentos y de su capacidad, ya que ello podrá generar un efecto opuesto al deseo, es decir, inspirar temor o inseguridad

**BUSQUE LLAMAR LA ATENCIÓN A CUALQUIER
PRECIO**

Todo es juzgado por su apariencia; lo que no se ve no cuenta. Nunca acepte perderse en el anonimato de la multitud o ser sepultado por el olvido. Ponga toda su fuerza en destacarse. Conviertase en un imán que concentre la atención de los demás, mostrándose más grande

GANE A TRAVÉS DE SUS ACCIONES, NUNCA POR MEDIO DE ARGUMENTOS.

Es mucho mas eficaz, lograr la coincidencia de otros con usted a traves de sus acciones, sin decir palabra alguna. No explique, demuestre

SEPA CON QUIEN ESTA TRATANDO: NO OFENDA A LA PERSONA EQUIVOCADA.

En el mundo hay muchas clases de personas diferentes, y usted no puede suponer que todos reaccionaran de la misma manera frente a sus estrategias. Hay ciertas personas que, si usted las manipula o engaña, pasaran el resto de su vida procurando vengarse

NORMA A OLIVEDO DIAZ

22

SEA AUDAZ AL ENTRAR EN ACCION

Si se siente inseguro frente a determinado curso de acción, no lo intente. Sus dudas y titubeos se transmitirán a la ejecución del plan. La timidez es sumamente peligrosa; lo mejor es encarar toda acción con audacia. Cualquier error que usted cometa por ser audaz se corregirá con facilidad mediante más audacia. Todo mundo admira al audaz, nadie honra al que titubea.

HAGA QUE SUS LOGROS PAREZCAN NO REQUERIR ESFUERZOS

Su accionar deberá parecer natural y de fácil ejecución. Cuando actúe, hágalo como si la tarea que tiene entre manos fuese algo de lo más sencillo, como si pudiese hacer todavía mucho más.

NORMA A OLIVEDO DIAZ

23

TRABAJE SOBRE EL CORAZÓN Y LA MENTE DE LOS DEMÁS

La coerción provoca una reacción que, con el tiempo, puede actuar sobre usted. Es necesario lograr, mediante maniobras de seducción, que los demás se muevan en la dirección que usted desea. Si usted ignora el corazón y la mente de los demás, terminaran odiándolo.

Al adoptar una forma definida y tener un plan claro para todo el mundo, usted se convertirá en el blanco de ataques diversos, manténgase flexible, adaptable y en movimiento. Acepte el hecho de que nada es absoluto y de que no existen las leyes fijas.

NORMA A OLIVEDO DIAZ

24

SU FORMA DE ACTUAR DETERMINARÁ CÓMO LO TRATARÁN LOS DEMÁS

Una presencia vulgar o común hará que le pierdan el respeto. Al adoptar una actitud de presencia, mostrando confianza en su propio poder, logrará que lo consideren destinado a llevar una corona real sobre la cabeza.

SI USTED HACE OSTENTACIÓN DE IR CONTRA LA CORRIENTE, ALARDEANDO ACERCA DE SUS IDEAS POCO CONVENCIONALES Y SUS ACTITUDES HETERODOXAS

La gente pensará que usted sólo desea llamar la atención y que desprecia a los demás. Es mucho más seguro confundirse con la masa y adoptar un cierto aire "común".

NORMA A. OLMEDO DIAZ

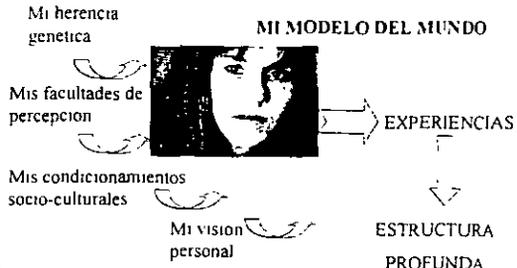
24

**5.3 EL ARTE DE LA METACOMUNICACIÓN
HABILIDAD PARA LA SINTONÍA CON EL EQUIPO DE TRABAJO**

NORMA A. OLMEDO DIAZ

26

MI MAPA NO ES EL TERRITORIO



NORMA A. OLMEDO DIAZ

27

PATRONES DEL LENGUAJE DEL METAMODELO



Nuestras mentes tienen un límite en la cantidad de información de la que podemos ser conscientes un, creamos patrones habituales, secuencias de conductas que se repiten de manera previsible

Las palabras que utilizamos habitualmente son las que forman los patrones

Esto nos permite hacer la mayor parte de lo que tenemos que hacer sin "pensar"

NORMA A. OLVEDO DIAZ

28

LIDERAZGO Y SINTONIA

Capacidad de compartir nuestro modelo con el mundo

- El objetivo es aumentar la calidad del rendimiento de los seguidores
- Es necesario imitar sus patrones de lenguaje
- Identificar sus palabras claves reflejar la comunicación no verbal de los demás (que nos vean como uno de los suyos)

NORMA A. OLVEDO DIAZ

29

EL METAMODELO PARA EL LENGUAJE

El modelo se compone de un conjunto de técnicas destinadas a poner en evidencia la acción limitadora de los universales de modelaje al nivel del lenguaje verbal.

El lenguaje verbal, constituye una de las principales herramientas de comunicación de la experiencia y refleja las zonas de sombra que existen en nuestro modo de representar la realidad.

NORMA A. OLVEDO DIAZ

30

EL METAMODELO: Conjunto de técnicas para poner en evidencia el modelado de la experiencia

ESTRUCTURA SUPERFICIAL → Generalización
 Omisión
 Distorsión

ESTRUCTURA PROFUNDA → MODELADO DE LA EXPERIENCIA




NORMA A. OLMEDO DIAZ 11

ESTRUCTURA LINGÜÍSTICA

1. Estructura superficial
(palabras que se dicen en realidad)
2. Estructura profunda
(descripción detallada de la experiencia)
3. Estructura de referencia
(experiencia sensorial real)

NORMA A. OLMEDO DIAZ 12

PROCESOS DE OMISION



Generalizamos a partir de un ejemplo concreto, como si este representara todas las posibilidades

Suprimimos o ignoramos hechos.

Distorsionamos. Otorgamos a las palabras un significado diferente a la intención

NORMA A. OLMEDO DIAZ 13

ESTRUCTURA LINGÜÍSTICA

La estructura profunda proporciona los detalles de lo que sucedió:

Quién, Cuándo, Dónde, Cómo...

Dentro de la estructura profunda se encuentra la estructura de referencia (experiencia real)

NORMA A. OLMEDO DIAZ

14

TÉCNICAS PARA TRATAR LOS PROCESOS DE OMISION

	EJEMPLOS	PREGUNTAS	EFECTO BUSCADO
Omision simple	No estoy de acuerdo	¿Con quien? ¿Con que?	Encontrar los complementos del verbo
Omision referencia	No tiene importancia	¿Que?	Encontrar la identidad el sujeto o el objeto
Verbo no específico	Ha ganado	¿De que manera?	Precisar el sentido del verbo

NORMA A. OLMEDO DIAZ

15

TÉCNICAS PARA TRATAR LOS PROCESOS DE GENERALIZACION

	EJEMPLOS	PREGUNTAS	EFECTO BUSCADO
Cuantificadores Universales	Todos siempre, nada, nadie	¿Verdaderamente?	Actuar la generalizacion o proponer un contra ejemplo
Operadores modales	Hace falta No puedo	¿Que le impide o lo obliga a ? ¿Que pasaria si ?	Encontrar la causa o el efecto

NORMA A. OLMEDO DIAZ

16

LA BURBUJA DE LA COMODIDAD

De todas las distancias para las que estamos programados (según nuestra características innatas y adquiridas), la distancia personal (burbuja) es la que se considera más importante.

La burbuja de la comodidad corresponde a la distancia proxémica personal y a la que se considera aceptable en los planos visual, auditivo y cinestésico

NORMA A. OLMEDO DÍAZ

41

LAS CLAVES DE ACCESO

VISUAL:

Respiración rápida y superficial, mirada furtiva, timbre de voz más alto y movimientos más rápidos

AUDITIVO:

Respiración diafragmática, entrecejo fruncido, voz y movimientos fluctuantes

CINESTÉSICA:

Respiración abdominal profunda, voz profunda y movimientos más lentos

NORMA A. OLMEDO DÍAZ

41
