

Capital Humano

Horacio Pinochet Vejar
Departamento de Ingeniería Civil
Universidad de Chile

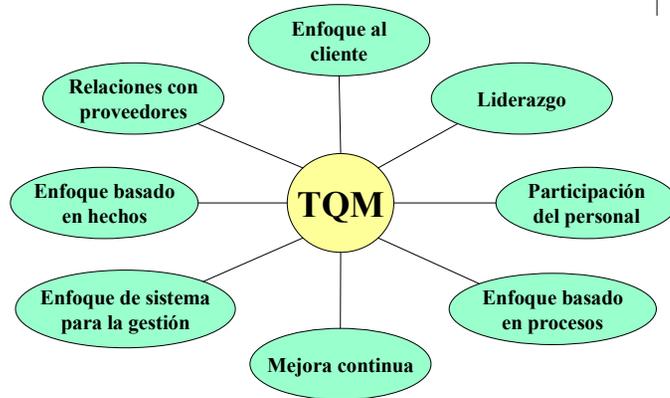


La gestión de la calidad total (TQM)



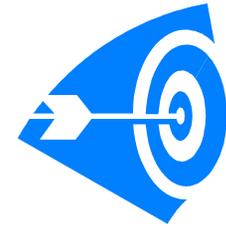
- Es una filosofía y un conjunto de principios que representan el fundamento para el mejoramiento continuo de una organización, a través de la aplicación de métodos cuantitativos, la utilización eficiente del recurso humano y la sistematización.
 - Competitividad.
 - Mejoramiento.
 - Clientes.

Principios básicos de TQM



Concepto fundamental

- Construir y sostener una organización que se apoye en la gestión de calidad total, requiere:
 - Alistamiento para el cambio.
 - Buena estrategia de implementación.
 - Una efectiva infraestructura organizacional.
 - La adopción de prácticas adecuadas.



Sistema para la aplicación de TQM



- Infraestructura.
 - Liderazgo, gestión de procesos, gestión del personal, gestión de la información, planificación estratégica, etc.
- Prácticas o acciones.
 - Reuniones, capacitación, mejoramiento continuo, benchmarking, etc.
- Herramientas.
 - Diagrama causas – efecto, diagrama de Pareto, diagrama de afinidad, etc.



Implementación de la gestión de la calidad total



- Compromiso de la administración superior.
- Formalización de la organización.
- Capacitación.
- Estructuración del sistema y desarrollo de la documentación.
- Implementación del sistema.
- Mantenimiento del sistema.
- **Uso del ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.**



Actores claves de la implementación de TQM

- Administración superior.
- Mandos medios.
- Trabajadores en general.



Cultura organizacional y cambio

- Cultura organizacional: sistema de valores de la organización y sus principios orientadores.
- Los valores culturales de una organización generalmente se ven en sus declaraciones de su misión y visión.
- La cultura es reflejada por las políticas y acciones que practica una organización. Por lo tanto, una empresa que cree en los valores de TQM tendrá mayores probabilidades de éxito en la implementación.



Cultura organizacional y cambio (2)



- Las acciones que desarrolla una empresa hacen que la cultura se mueva.
- Si las prácticas de la calidad son usadas en forma rutinaria dentro de una organización, la gente aprende a creer en los principios de la calidad y el cambio cultural puede ocurrir.

Cambio cultural



- Es posible lograr el cambio, pero es difícil.
- El cambio, cuando se impone, es rechazado o resistido.
- La cooperación, compromiso y participación de todos los niveles de la administración es esencial para lograr el cambio.
- Un cambio cultural requiere tiempo y es posible que al principio no se obtengan resultados positivos.
- Un cambio cultural puede tomar direcciones no deseadas.

Preguntas claves



- ¿Por qué es necesario el cambio?
- ¿Que aportará el cambio a la organización, empresa, departamento o tarea?
- ¿Qué significa el cambio en cuanto a esfuerzo y tiempo?
- ¿Qué problemas podrían encontrarse al realizar el cambio?
- ¿Qué beneficios tiene el cambio para mi?



Idea clave



- En las organizaciones y empresas existen muchas barreras que se interponen en la transformación de ellas a la cultura de la calidad total. La comprensión de estas barreras es esencial para poder manejar con éxito los procesos de cambio.
- Quizás la más importante de las fallas encontradas en la mayoría de las organizaciones es la falta de alineamiento entre los diferentes elementos que componen el sistema organizacional.



LENGUAJE Y LIDERAZGO EFECTIVO

ANTECEDENTES



Un ejercito puede realizar sus funciones en tiempos de paz, con una buena administración y una buena dirección

.... En tiempos de guerra, un ejercito sigue necesitando una administración y una dirección competente, pero para **funcionar, sobrevivir y ganar**, requiere un fuerte liderazgo en todos su niveles de mando.

Una empresa se comporta de la misma manera... y no estamos en tiempos de paz.

¿QUE ES EL LIDERAZGO?



Es el proceso de influir, motivar y guiar a los miembros de un grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.



El liderazgo tiene distintos estilos dependiendo del perfil del líder y del contexto en que se encuentre.

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO



Cambios Entorno

- Internacionalización de la competencia
- Abolición de normas
- Madurez de los mercados
- Creciente rapidez en el desarrollo tecnológico

Mayor intensidad competitiva en la mayoría de los sectores industriales

Creciente necesidad de cambios: hacia un rendimiento superior (productividad, innovación, distribución, etc.)

Cada vez hay más puestos de trabajo que requieren ese factor de liderazgo

Cambios Internos

- Crecimiento de las empresas
- Diversificación de mercados y/o productos
- Expansión internacional
- Uso creciente de tecnologías refinadas

Mayor complejidad en la empresa

Creciente dificultad para hacer cambios

Cada vez más el liderazgo efectivo se hace imprescindible para el éxito

Cada día es más importante el Liderazgo en las empresas

¿QUE SE ESPERA DEL LIDER?

Los buenos líderes logran resultados excepcionales en la organización mediante la motivación de la gente :

1. Establecen la visión de la organización, considerando los valores de los miembros del equipo de trabajo.
2. Involucran a la gente en las decisiones para alcanzar esa visión
3. Mediante el coaching y la retroalimentación ayudan al desarrollo profesional y de autoestima de su gente
4. Finalmente, los líderes reconocen y premian el éxito.



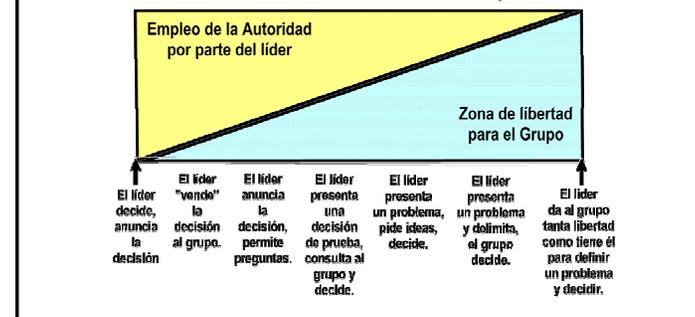
Horacio Pinochet Vejar Capital Humano, Proyecto Aceró CI62A

17

ESTILOS DE LIDERAZGO

Constante de Conducta del Líder

Determinada por el Líder → Determinada por el Grupo



La efectividad del estilo depende del Contexto en que viva la empresa

¿COMO LO PROVEREMOS

Modelo de Gestión Efectiva:

- Una base sustentada por el Estilo de Liderazgo.



Horacio Pinochet Vejar

Capital Humano, Proyecto Acero CIB2A

19

LENGUAJE Y POTENCIAMIENTO DE TRABAJO EN EQUIPO



Horacio Pinochet Vejar

Capital Humano, Proyecto Acero CIB2A

20

TRABAJO EN EQUIPO



- **Las organizaciones exitosas requieren de trabajo en equipo**
- **Equipos de trabajo efectivos**
 - son multihabilidades y se ajustan la cantidad de miembros según se requiera
 - reconocen el valor de escuchar, son de mente abierta y basan las decisiones en hechos e información
 - involucran a todos y cuentan con una buena definición de roles y expectativas
 - llevan a cabo reuniones efectivas



ESTRATEGIAS PARA CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS



- **Conoce a los miembros del equipo**
 - **Define el propósito del equipo**
 - **Aclara los roles**
 - **Establece normas y reglas**
 - **Elabora un plan de juego**
- **Urge a que se hagan preguntas**
 - **Comparte la "luz de los reflectores"**
 - **Fomenta la participación**
 - **Celebra los logros**
 - **Valoriza la efectividad del equipo**



ETAPAS DE DESARROLLO DE EQUIPOS

- FORMACION (Forming)
- TENIENDO PROBLEMAS GRAVES (Storming)
- NORMALIZACION (Norming)
- BUEN DESEMPEÑO (Performing)



EL CAMBIO DE CALIDAD

- CALIDAD INVOLUCRA CAMBIO
 - nueva manera de pensar
 - nueva manera de hacer las cosas
 - nuevas herramientas
- PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO



ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO



Preguntas Críticas a Considerar para Administrar el Cambio

- 1.- ¿Cuáles son las reacciones normales al cambio?
 - Rechazo - Enojo - Negociación - Depresión - Exploración - Aceptación
- 2.- ¿Por qué algunas personas abiertamente abrazan el cambio?
 - Pioneros, avanzados, descontentos con el estado actual, buscan nuevas oportunidades.
- 3.- ¿Por qué algunos resisten el cambio?
 - Acostumbrados a las viejas prácticas, desconocimiento, tradición.
- 4.- ¿Cómo podemos vencer esta resistencia?
 - Comunicación, buena planeación, necesidades orientadas, no buscar el cambio por buscarlo.

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO



Preguntas Críticas a Considerar para Administrar el Cambio (cont.):

5. Cuáles son los ingredientes clave para un cambio exitoso?

$$GI + VF + PP > R^*$$

Grado de insatisfacción
Visión del Futuro
Primer Paso
Resistencia al cambio

6. ¿Cómo administramos estos tres ingredientes en la Pregunta 5?
7. ¿Es siempre necesario el cambio? ¿Cómo se puede sostener el cambio exitoso?

* Modelo de Cambio utilizado con el permiso de Kelly y Frank Petrock.

6 PUNTOS PRINCIPALES QUE DEBE RECORDAR UN AGENTE DE CAMBIO



- 1.- ¿WIIFM? (en inglés : what's in it for me ?)
¿ y para mí, qué ?
- 2.- Estatus de la organización?
 - a. Una Empresa en Crisis
 - b. Líder de Mercado
 - c. En Medio de Todos
- 3.- Tradición de la Organización / Experiencia con el Cambio
- 4.- Cambio Incremental vs. cambio de golpe
- 5.- Enséñame los Datos!
 - COPQ
 - Información de Tendencias
 - Benchmarking
 - Beneficios del Cambio
- 6.- Anunciar Nuestros Éxitos (como resultado del cambio)

LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO PARA LA APLICACIÓN DE LA CALIDAD



COMPRESIÓN DE LA VOZ DEL CLIENTE (VOC)

¿QUÉ ES IMPORTANTE PARA EL CLIENTE? (en su propio idioma)
(LA VOZ DEL CLIENTE)

Servicio al Cliente

- "No me gusta estar en espera mucho tiempo."
- "Odio que me pasen de una persona otra."
- "Quiero tener un buen servicio al cliente."
- "Los representantes deben de ser agradables."

Solicitud de Préstamo

- "Odio llenar ésta forma; me toma mucho tiempo."
- "No entiendo lo que me están preguntando."



¿CÓMO VAMOS A MEDIR NUESTRA HABILIDAD DE SATISFACER LOS DESEOS DEL CLIENTE? (REQUISITOS)

- El tiempo en espera no deberá exceder 1 minuto.
- El 100% de los Clientes deberán ser dirigidos a la persona correcta desde un inicio.
- El 99% de los Clientes encuestados le dan a Servicio al Cliente una calificación de "satisfechos" o mejor.
- Se saluda al 100% de los clientes por su nombre y no se les interrumpe cuando hablan.
- La Forma no deberá de tomar más de 10 minutos en llenarse.
- El 99% de los solicitantes de crédito dicen que la Forma es fácil de llenar.
- El 99% de los usuarios de la Forma dicen que entienden las instrucciones en la Forma sin la necesidad de solicitar aclaraciones.

Horacio Pinochet Vejar

Capital Humano, Proyecto Acero Cl62A

29



ALGUNAS DE LAS FORMAS EN LAS QUE ESCUCHAMOS LA VOZ DEL CLIENTE

Estudios de mercado
Investigación de clientes
Llamadas del departamento de ventas
Contactos no planeados con el cliente
Conversaciones telefónicas con el cliente
Observación de clientes
Quejas de clientes

Herramientas

cuestionarios
focus group
entrevistas
información histórica
estudios de expertos
búsqueda por internet



Horacio Pinochet Vejar

Capital Humano, Proyecto Acero Cl62A

30

TECNOLOGÍA Y CULTURA



Para adquirir una calidad superior se deben perseguir dos cursos de acción:

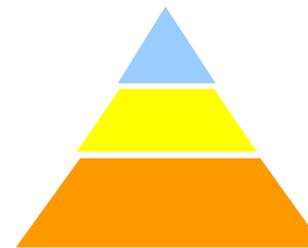
- Desarrollar tecnologías para crear productos y procesos que cumplan con las necesidades.
- Simular una “cultura” a través de la organización que continuamente vea la calidad como la meta mas importante. ¿No sería excelente si se pudiera identificar las técnicas para crear una cultura de calidad?. La cultura no es un aspecto técnico. Sin embargo existen enfoques que proporcionan un camino hacia una cultura de calidad.

Se define la cultura de calidad como el patrón de hábitos, creencias y comportamiento humano concerniente a la calidad. La tecnología tiente la cabeza, la cultura tiente el corazón

CREACION Y MANTENIMIENTO DE LA CULTURA DE CALIDAD



Para crear una conciencia es necesario presentar información en distintos “lenguajes” dirigidos a poblaciones diferentes dentro de la organización. Estos segmentos usan lenguajes diferentes en las operaciones cotidianas, crear conciencia de calidad debe reflejar esto.



**Alta administración:
lenguaje del dinero**

**Administración media:
debe ser “bilingüe”**

**Niveles operarios y
supervisores: lenguaje
del producto**

CREACION Y MANTENIMIENTO DE LA CLUTURA DE CALIDAD



El mensaje sobre la calidad debe sostenerse a través del reforzamiento continuo.

Las unidades de medida deben definirse con cuidado para inspirar una prioridad positiva hacia la calidad. Un ejemplo opuesto es:

Medir la productividad usando la productividad total (en lugar de aquella que cumple con las especificaciones) dividida entre los insumos.

“Aunque debe medirse la producción total, una sola medida de productividad basada en la producción total da un claro mensaje de que la calidad no es importante”

SE DEBE GOBERNAR LAS SEÑALES

CREACION Y MANTENIMIENTO DE LA CULTURA DE CALIDAD



La cultura de la calidad se puede cambiar. Es necesario inculcar:

- Conciencia de la calidad
- Evidencia del liderazgo
- Superación y delegación responsable
- Participación
- Reconocimientos y compensaciones

CAMBIAR LA CULTURA SE REQUIERE AÑOS NO MESES; PARA CAMBIAR LA CALIDAD SE REQUIERE CONFIANZA, NO TECNICA

Problemas típicos de la implementación de TQM



- La gestión de calidad se mira sólo como un “programa” más.
- No se logran resultados en el corto plazo.
- El proceso de implementación no está impulsado por el enfoque en el cliente, no está conectado con aspectos estratégicos de la empresa y no cuenta con el apoyo de la gerencia.
- Elementos estructurales de la empresa bloquean el cambio.
- Metas muy poco exigentes.
- Cultura organizacional del tipo “dirigir y controlar”.

Problemas típicos en la implementación de TQM (2)



- La capacitación no es bien orientada.
- Énfasis en los productos, no en los procesos.
- Al personal se le da poca capacidad de toma de decisiones (no empowerment).
- La organización es muy exitosa y complaciente.
- La organización no aborda las interrogantes fundamentales antes de comenzar.
- La gerencia o administración superior no está personal y visiblemente comprometida.

Problemas típicos en la implementación de TQM (3)



- Excesivo énfasis en la formación de equipos para resolver problemas inter-funcionales.
- Los empleados operan bajo la premisa de que siempre es deseable poder contar con más datos.
- La plana ejecutiva de la empresa no reconoce explícitamente que el mejoramiento de la calidad es una responsabilidad personal.
- La organización no comprende que ella es una colección de procesos que están interrelacionados entre si.

¿Cómo sostener una organización con gestión de calidad?



- Comprender que la calidad es un “viaje sin retorno”.
- Aplicar mejoramiento continuo.
- Reconocer que el éxito toma tiempo.
- Crear una organización “que aprende”.
 - Planificación.
 - Ejecución de lo planificado.
 - Evaluación de lo realizado.
 - Revisión de los planes en base a la evaluación realizada.
- Usar esquemas de auto-evaluación.



Actividades claves de las organizaciones que aprenden



- Resolución sistemática de problemas.
- Experimentación de nuevos enfoques.
- Aprenden de su propia experiencia e historia.
- Aprenden de las experiencias y mejores prácticas de los otros (benchmarking).
- Transfieren el conocimiento adquirido en forma rápida y eficiente a lo largo de la organización.

Auto evaluación: Elementos básicos



- Participación y liderazgo de la administración.
- Diseño de productos y procesos.
- Control de productos.
- Comunicación con clientes y proveedores.
- Mejoramiento de la calidad.
- Participación de los empleados.
- Educación y capacitación.
- Información sobre la calidad.

Importancia del seguimiento de la auto evaluación



- Muchas organizaciones obtienen pocos beneficios de realizar auto evaluaciones y logran pocos mejoramientos de los procesos.
- Razones:
 - Los ejecutivos no se dan cuenta de los problemas.
 - Los ejecutivos reaccionan negativamente ante los problemas o los niegan.
 - Los ejecutivos no saben que hacer con la información.
- ¿Qué hacer entonces?
 - Planificar las acciones a realizar
 - Mantener un seguimiento adecuado del progreso de su implementación.

El costo de la calidad (COQ)



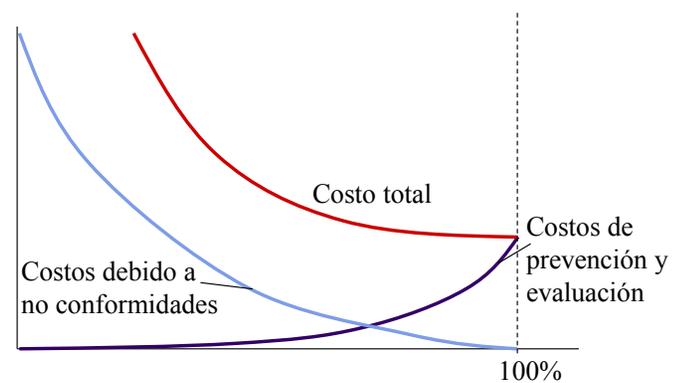
- COQ – el costo de evitar la mala calidad o incurrido como resultado de la mala calidad
- Traduce defectos, errores, etc, al lenguaje de la administración – \$\$\$
- Provee una base para identificar las oportunidades de mejoramiento y el éxito de programas de mejoramiento

Clasificación de los costos de la calidad

- Prevención.
- Evaluación.
- Falla interna.
- Falla externa.



Modelo económico moderno de la calidad



Retorno sobre la calidad (ROQ)



- ROQ – medición de las ganancias en relación a los costos asociados con los esfuerzos de calidad
- Principios
 - La calidad es una inversión
 - Los esfuerzos de la calidad deben ser justificables financieramente
 - Es posible gastar demasiado en la calidad
 - No todos los gastos de calidad son igualmente válidos