



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE  
SAN HIDALGO**

---

**FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA**

**MEMORIA DE EXPERIENCIA LABORAL PRESENTADA  
A LA FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA**

**LA CALIDAD NO ES CARA, CARO ES NO TENER  
CALIDAD**

**PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO QUÍMICO**

**PRESENTA:**

**JORGE GUILLERMO AGUILAR MOSCOSO.**

**ASESOR:**

**DR. AGUSTIN JAIME CASTRO MONTOYA**

**MORELIA, MICHOACÁN**

**ABRIL 2010**

**Mi sincero agradecimiento al Dr. Agustín Jaime Castro Montoya y al Ing. Luís Nieto Lemus por el asesoramiento en la elaboración de este trabajo y de manera especial quiero agradecer el apoyo, confianza y gran ayuda que me han brindado. Gracias por su amistad y apoyo incondicional para hacer realidad estos momentos tan importantes para mí y por ser la guía para continuar con mi superación tanto profesional como personal.**

# INDICE

	PAGINA
<b>1 RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>2 INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>3 GENERALIDADES</b>	<b>5</b>
<b>4 DESARROLLO DEL TRABAJO</b>	<b>8</b>
<b>5 ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>38</b>
<b>6 CONCLUSIONES</b>	<b>39</b>
<b>7 REFERENCIAS</b>	<b>40</b>

# 1 RESUMEN

Como una empresa con ayuda de ciertas especificaciones técnicas puede mejorar su proceso y el número de clientes.

Cuando ingrese a laborar a la planta se tenía cierto orden y procedimientos pero no se podía asegurar una estandarización en los sistemas de calidad por lo mismo no contaban con un número grande de clientes y eran muy continuos los rechazos, por lo que se destinaban gran parte de los recursos a reinspeccionar los rechazos para poder mantener los clientes.

La empresa se encontraba en una condición muy delicada ya que empezaban a llegar al parque industrial Querétaro nuevas empresas que iban a manufacturar el mismo tipo de piezas. Se tenía un paradigma, se trabajaba como hasta ahora o se aplicaba un sistema de calidad en todo su contexto.

El objetivo de estas especificaciones técnicas es el desarrollo de un sistema de gestión de calidad que tenga en cuenta la mejora continua, poniendo énfasis en la prevención de defectos y en la deducción de la variación y el desperdicio en la cadena de suministro.

En el tiempo que nos tomó mejorar nuestra forma de trabajar utilizamos algunos principios para identificar las áreas de mejora:

- Enfoque al cliente.  
Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas.
- Liderazgo.  
Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deberán crear y mantener el ambiente interno, en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal.  
El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso permite que sus habilidades sean usadas en beneficio de la organización.
- Enfoque basado en procesos.  
El resultado se logra más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.

- Enfoque de sistema para la gestión.  
Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua.  
La mejora continua del desempeño global de la organización deberá ser un objetivo permanente de ésta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.  
Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Relación de mutuo beneficio con los proveedores.  
Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

## 2 INTRODUCCION

### **Qué es calidad total**

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad, y es aquí donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder corregir errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos los siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

La reingeniería junto con la calidad total puede llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día, es la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

### **Origen de la técnica de la calidad total**

Como nos tienen acostumbrados, los japoneses fueron los pioneros. La II Guerra Mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales.

Los japoneses no tardaron en reaccionar; se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años ochentas los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costos y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.

Los principios de gestión de la calidad total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar:

- El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.
- Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos/servicios.
- Pero habrá que tener en claro que el producto/servicio ya no será el punto principal de calidad.

Los principios elementales son los siguientes:

- De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.
- La calidad la produce el último eslabón que termina el producto ó que está en contacto con el cliente pero nunca el director general.
- El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.

### **3 GENERALIDADES**

Gracias a las auditorías de Toyota nos dimos a la tarea de evaluar el desempeño de la planta, obteniendo así, algunas áreas en las que se podía mejorar:

Cuando ingrese a la planta se trabajaba de una forma desorganizada; Para poder desglosar los puntos clave en donde se hicieron las mejoras, lo desglosare en varias áreas:

Programa de producción  
Recepción de materiales  
Proceso  
Empaque  
Almacenamiento  
Entrega  
Mantenimiento

#### **PROGRAMA DE PRODUCCION**

En este programa teníamos un problema; Se programaba material que no era de prioridad para el cliente y duraba mucho tiempo en almacén ocupando espacio, por lo mismo si no se tenía cuidado en el almacenamiento se ensuciaban las piezas de las camas de arriba que posteriormente se tenía que mover a otra área donde se destinaba gente para una inspección para poder liberarlas. Otro punto era que se programaban dos números de parte diferente que utilizaban el mismo rack y no se contaba con más rack para poder subir a la línea los dos números de parte en la misma vuelta quedando barras vacías por lo cual no era muy eficiente el proceso.

#### **RECEPCION DE MATERIALES**

En la recepción del material teníamos un problema; se colocaban en andamios muy altos y los números de parte que quedaban abajo se mezclaban con otros números de parte de diferentes clientes causando esto mucha dificultad para poder proveer de material a la línea o no llegaba el material programado del día por lo cual se desperdiciaba mucho tiempo en cambios de rack para meter de improvisto otro numero de parte que no estaba programado o adelantar material de las siguientes vueltas.



## **PROCESO**

EN EL PROCESO LO DIVIDO EN DOS:

### **OPERATIVO**

La colocación de las personas en la carga estaba muy desorganizada, además de que la capacitación de la misma es nula ya que la persona de nuevo ingreso aprende en la línea viendo como las otras personas laboran aumentando las posibilidades de colgar mal las piezas; al decir que las personas de carga no están organizadas me refiero a que en carga tenemos 3 estaciones donde se puede cargar las piezas y solo se utilizaba la primer estación en donde todos trataban de llenar al mismo tiempo el rack. Lamentablemente al juntarse todos no podían llenarse los rack en la primera estación teniendo que seguir el rack hasta la siguiente estación, esta dinámica de trabajo cansaba mucho a la gente y se perdía mucho tiempo.

En el área de descarga era algo parecido; el problema más grande en esta etapa era que la piezas estaban recién pintadas y por querer quitar las piezas rápido se rallaban y la persona a la que le sucedía, no decía nada para no ser regañada y empacaba las piezas, la forma de empaque era en varias camas las cuales calidad solo checaba la parte de arriba, al ser liberadas las piezas dañadas llegaban al cliente causando reclamaciones muy constantes.

## **PROCESO**

Había varias tinas con diferentes químicos.

El primer problema que teníamos era que las primeras tres tinas eran desengrasantes que en determinado tiempo se mandaban a filtrar para quitar el exceso de aceite y lo regresaban al proceso; durando mucho tiempo con los desengrasantes filtrándolos y regresándolos se iban perdiendo sus propiedades, y aunque se adicionaba mas desengrasante no era suficiente para renovarlo, causando una saturación en las tinas de aceite , provocando que los enjuagues no fueran muy efectivos, por lo cual existía arrastre a las demás tinas donde se suponía que la pieza tenía que llegar sin una gota de aceite; este hecho provocaba que la pieza se pintara arriba de partículas de aceite causando que cuando entraban al horno el aceite hirviera y levantara la pintura en forma de burbuja teniendo un acumulamiento de piezas dañadas que se tenían que mandar a decapar con acido causando un costo adicional .

El segundo problema se localizaba en la tina de pintura por nivel y control de voltaje; al problema por nivel me refiero a que de la tina de pintura le seguía un enjuague con espreas y después un enjuague de emersión y por ultimo otro enjuague con espreas. Los cuatro tanques se mantenían a nivel dependiendo uno de otro; En el ultimo tanque se alimentaba con agua desionizada la cual por medio de una bomba refrescaba a la tercera tina (enjuague por emersión) en esta cuando alcanzaba un nivel alto, por reboce caía a la segunda tina regresando parte de la pintura que se enjuagaba a la segunda tina de esta por medio de bomba se regresaba a la tina de pintura controlando el flujo manualmente

con una válvula regresando la pintura que se quedaba; en los enjuagues los niveles se checaban por medio de unas mangueras improvisadas como niveles, donde se tenía que estar checando constantemente ya que si se adicionaba más agua de la que se requería la tina de pintura subía su nivel con peligro a que se derramara, y se diluyera provocando un mala aplicación de pintura a la pieza.

Para el control de voltaje en la tina de pintura se encuentran unos ánodos en los costados, que hacen que se cierre el circuito eléctrico haciendo que se pinten las piezas; el problema aquí radicaba en que una persona tenía que estar checando en todo instante que tipo de piezas iban a entrar a pintura para poder cambiar el voltaje, teniendo muchos problemas con este método ya que la persona que se encargaba de cambiar el voltaje generalmente se le pasaban las piezas con otro voltaje provocando un espesor no especificado por el cliente .

## **EMPAQUE**

La forma como se empacaban las piezas causaba muchos reclamos, ya que en cada vuelta quedaban camas incompletas, que al llenarlas en la siguiente vuelta, se mezclaban los números de parte, y en ocasiones no se contaba con empaque correcto o venia sucio.

## **ALMACENAMIENTO**

Por una mala programación duraban mucho tiempo algunos números de parte almacenados, ocupando espacio, con el cual no se contaba.

## **ENTREGA**

Se programaba a una hora con una cantidad establecida, pero por las deficiencias se tenía que pedir material de mas o programar mas piezas de las requeridas por el cliente para poder cumplir, pero como el número de piezas malas era muy grande no teníamos suficiente tiempo para mandarlas a decapar, volverlas a pintar y entregarlas; por esta cuestión, en muchas ocasiones no se entregaba lo acordado.

## **EL MANTENIMIENTO**

Lamentablemente el mantenimiento a este proceso no era muy frecuente ya que por los rechazos no se podía parar para dar mantenimiento preventivo, por lo general era más usual el mantenimiento correctivo; el problema con esto era que se paraba mucho tiempo cuando ocurría una falla en la línea.

## 4 DESARROLLO DEL TRABAJO

Estando conscientes de nuestras deficiencias como empresa se revisó como se estaba trabajando y como nos gustaría trabajar; para esto tuvimos que organizar un plan de cambio donde se atacaban los puntos claves a mejorar en su mayoría aplicados al personal como:

El primer paso fue concientizar al personal por medio de pláticas:

### 1. Mejora en la actitud del personal

- Que es liderazgo productivo.
- Que es un líder.
- Características de un líder.
- Tipos de roles en un grupo.
- Evaluación y auto diagnóstico.
  
- Autoconocimiento.
- Autoevaluación.
- Autoaceptación.
- Autorespeto.
- Autoestima.
- Autoliderazgo.
- Algunas afirmaciones de liderazgo productivo.

### 3. El proceso de transformación de un líder.

- Fijación personal de objetivos.
- Empleo de indicaciones.
- Ensayos.
- Autoobservación.
- Recompensas auto-administradas.
- Castigos auto-administrados.

### 4. Las estrategias para formar pensamientos positivos.

- Establecer recompensas naturales en los trabajadores.
- Centrar la reflexión del trabajo en recompensas gratificantes.
- Crear modelos de pensamiento constructivos.

### 5. 5 pasos del líder.

### 6. 7 rasgos principales de los líderes efectivos.

7. El proceso de transformación de un equipo.

- Imitación de modelos.
- Establecimiento de objetivos modelos de pensamiento productivo.
- Administración de recompensas reprimendas.
- Cambio en la cultura organizacional.
- Diseño socio-técnico y equipos de auto gestión.
- Recompensas de la transformación.
- Plan de desarrollo individual.

8. Habilidades básicas del supervisor.

9. Habilidades básicas de comunicación.

10. Lograr el compromiso de los colaboradores con el plan de trabajo.

11. Técnicas para motivar a los colaboradores productivos.

12. Gestión de conflictos.

- Significados.
- Funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto.
- Formas que adopta el conflicto.
- Factores que influyen en los conflictos.
- Efectos sobre las organizaciones.
- Estrategias para las resoluciones de conflictos.

13.-Para mejorar en las aéreas productivas se utilizaron herramientas como:

- AMEF – Análisis de modo y efecto de falla.
- Plan de control.
- 5's.

14.-Las anteriores herramientas se utilizaron en:

- Programa de producción
- Recepción de materiales
- Proceso
- Empaque
- Almacenamiento
- Entrega
- Mantenimiento

## **MEJORA EN LAS ACTITUDES DEL PERSONAL**

En esta etapa se impartieron diferentes tipos de cursos para cambiar la actitud del personal; uno de ellos fue Liderazgo Productivo.

### **LIDERAZGO PRODUCTIVO**

El liderazgo es un tema crucial hoy en día, en donde las fronteras se han abierto al comercio global

Los líderes de hoy, son aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer, esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse, para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

### **¿Qué es liderazgo?**

Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto:

\*El proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

\*Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos.

\*El proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección

\*Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo.

Se puede apreciar en estas definiciones que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por el mismo. A su vez es posible identificar que el líder se constituye como el detonante de la labor del grupo; sin embargo, al destacar al sujeto se pierde de vista la interacción con los subordinados y su nivel de aceptación de los objetivos planteados desde fuera o de manera independiente por dicho líder.

Así pues, si quiere entender el liderazgo, no se fije demasiado en las características o rasgos de personalidad. El liderazgo es un acontecimiento y no un rasgo. Tiene que ver más con lo que uno hace y con quién está, que con quién es. En resumen, el liderazgo tiene primero que ver con comprender los puntos débiles y fuertes de uno mismo y después con asumir papeles de liderazgo y responsabilidades con las cuales se conecta de una manera especial con sus seguidores.

## **¿Quién es un líder?**

Es aquella persona que logra el éxito de su organización y que orienta a sus colaboradores a conseguirlo.

Los hombres necesitan que alguien los guíe, organice y establezca los medios de comunicación.

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

El líder debe dar primero sentido a lo que hace para poder dar todo de sí al trabajo que nos debemos, nuestras acciones son el fiel reflejo para nuestros superiores y subordinados de cómo somos y cuánto amamos lo que hacemos; como nos vean será producto y reflejo del trabajo y lo que aportamos para bien de la organización. Ser líder tiene muchas implicaciones, desde dar un consejo hasta enseñar con el ejemplo; si hablamos de cómo son los líderes nos daremos cuenta que son muchos los adjetivos que los califican, sin embargo los líderes no son todos iguales algunos se identifican en un grupo pequeño con objetivos comunes, otro son los representantes de una gran nación, sin embargo hay algo que debe ser común entre ellos y que es la esencia del liderazgo; me refiero a sus seguidores que son personas como cada uno de nosotros, los seguidores se identifican con sus líderes porque ven en ellos personas que reflejan sus creencias, valores, sus metas y los impulsan a conseguirlas.

Los líderes de hoy no solo son reflejo o representantes de organizaciones, sino que son los que conducen y motivan para lograr nuevos objetivos; los líderes son quienes saben hacia donde quieren ir; transmiten esa seguridad a las personas que los rodean y hacen que sus seguidores busquen cada vez con más entusiasmo y tesón las metas de la organización.

### **Características de un líder:**

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros, los patrones culturales y significados que así existen.
- b) Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. Las cualidades del líder no resultan de sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.) sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- c) El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

- d) Para ser líder se requiere:
- a. Tener la oportunidad, de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.
  - b. Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.
  - c. Poseer capacidad para formular estrategias.
  - d. Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
  - e. Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
  - f. Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque de dar poder a sus colaboradores.
  - g. Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa.

### **Tipos de roles en un grupo:**

- Planificador: el que organiza y coordina las acciones específicas de los miembros del grupo. A veces también supervisa y otras es también el iniciador.
- Iniciador: aquel que tiene la iniciativa de realizar acciones.
- Confesor: de acuerdo con su forma de ser, siempre es buscado como apoyo emocional.
- El que confiesa: el que busca llamar la atención a través de constantes confesiones sobre su vida.
- Bufón: siempre hace bromas, pero a la larga termina cansado.
- Tortuga: aquel que necesita empujones para realizar tareas; es lento en la toma de decisiones.
- Estrella: aquel que se considera la vedette del grupo; le gusta brillar y se va a meter en aquellos grupos donde puede hacerlo.
- Nerón: le gusta mandar.
- Enredadera: utiliza a los miembros y al grupo para llegar a su propio objetivo.
- Legalista: le gusta establecer normas y controlar su cumplimiento.
- Economista: busca los medios económicos y tiene sentido de ahorro. Es el que hace las cuentas.

En la forma en que cada colaborador se desenvuelve dentro del equipo de trabajo, podemos identificar sus necesidades de afecto y atención.

Sus necesidades (motivaciones laborales).

Las necesidades son los motores de la conducta, son las fuerzas que mueven al individuo a buscar su satisfacción. Una necesidad satisfecha ya no es motivadora y cuando las expectativas de lograr lo que se desea son escasas, esa necesidad pierde su fuerza motriz.

Se ha visto que puede encontrarse sustitutos para la satisfacción de las necesidades. De tal forma que la intensidad de la motivación de una persona para actuar depende de la

fuerza con que cree que puede alcanzar lo que desea o necesita y de la intensidad de ese deseo.

Otra variable capaz de desmotivar es la desproporción entre el esfuerzo realizado y los logros obtenidos.

Estas consideraciones son premisas importantes para explicarnos porque el trabajador se siente desmotivado hacia el trabajo. Inventan frases como "la ociosidad es la madre de una vida padre", "el trabajo es tan malo que pagan por hacerlo", "los listos viven de los tontos y los tontos de sus trabajo", "los patrones hacen como que me pagan y yo hago como que trabajo", "el trabajo honrado hace al hombre jorobado", "el trabajo embrutece".

Lo que sucede en realidad es que sus expectativas de obtener logros, reconocimiento y autoestima son escasas, su sentimiento de minusvalía le hace suponer que difícilmente puede lograr algo grande, y menos por sí solo. Preferiría unirse a otros, pero como desconfía de sí y de los demás, no se arriesga; el camino seguro es buscar una mejoría económica social y poder ser importante a través de sus bienes materiales o de sus conquistas amorosas. De ahí sus actitud fanfarrona.

La mayoría de los trabajadores mexicanos (68%) les gusta su trabajo. El problema en general no es, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y actividades de las personas. Las teorías de la corriente humanista de la conducta, nos dicen que de acuerdo con la intensidad, el hombre pugnara por encontrar satisfacción en el orden siguiente: Primero, la necesidades de existencia (fisiológica y de seguridad), segundo las de relación (sociales) y en tercer lugar las de crecimiento (estima, reconocimiento, prestigio, estatus, autorrealización, productividad, creatividad). Cuando alguna de ellas no logra ser satisfecha se exagera la satisfacción de la necesidad anterior.

En este caso la persona que no logra satisfacer sus necesidades de crecimiento, en las que se incluye la autoestima, sobrevalua las de relación o las necesidades sociales. Si al menos alguien lo escucha es porque es digno de ser escuchado, además puede liberar su angustia por medio de la palabra.

Las necesidades primarias son conscientes, las secundarias, a menudo, inconscientes; y se cae en la falacia de creer que la única vía para satisfacerlas es el dinero.

Los trabajadores manifiestan comúnmente, creer que el único recurso para satisfacer sus necesidades, inclusive la estima-autoestima y autorrealización, es a través del dinero; algo que por cierto es muy difícil de obtener y retener en una época de inflación y con patrones de conducta consumistas. El resultado no puede ser más que una insatisfacción generalizada.

Por otra parte, la satisfacción completa difícilmente puede alcanzarla una persona dependiente, insegura de sí misma, que por lo mismo no se ha puesto a prueba y no sabe lo que es capaz, ni cómo puede obtener reconocimiento y mejora el concepto que tiene de sí misma; mucho menos enfrentar nuevos retos o crear grandes empresas. Prefieren atenerse al viejo refrán de que "más vale malo por conocido que bueno por conocer".



## Evaluación y autodiagnostico

Este cuestionario es individual y confidencial, contéstalo con toda sinceridad para que conozcas tus habilidades como líder y tus áreas de oportunidad para mejorar, utiliza el resultado para contestar al facilitador cuando te pregunte, que habilidad te comprometes a mejorar para tu propio beneficio.

TABLA DE EVALUACION Y AUTOCONOCIMIENTO.

1. Con exactitud cuáles son tus metas en cada actividad que desarrollas, ¿sabes bien hacia donde te diriges?	SI	NO
2. Cuando estás en frente de un grupo y lo conoces, prefieres dar autonomía a tus dirigidos en la toma de decisiones	SI	NO
3. Tu comportamiento está fundado en valores y creencias claras	SI	NO
4. Cuando acuerdas una cita eres tu quien decide la hora y el lugar	SI	NO
5. Tu actitud ante las decisiones importantes es de tomar los riesgos porque no le temes a equivocarte	SI	NO
6. Consigues que la gente que te rodea siga tus iniciativas con facilidad sin tener que luchar demasiado para persuadirlos	SI	NO
7. Disfrutas lo que haces y transmites a los que te rodean ilusión e interés	SI	NO
8. hablar en público no te resulta incomodo, más bien te agrada exponer tus puntos de vista en publico	SI	NO
9. Cuando te equivocas analizas el porqué y en la tarea de componer el error y ofrecer soluciones	SI	NO
10. Cuando alguien te sugiere algo acerca de tu trabajo generalmente lo escuchas y analizas si es valedera o no, porque sabes que podría ser útil	SI	NO

TABLA-1

Estas son las respuestas:

-Entre 8 y 10 afirmativas:

Tus respuestas son la evidencia de unas claras capacidades de liderazgo eficaz. Manejas aspectos importantes tales como: la capacidad de motivar, la integridad y rectitud, la visión y el compromiso.

-Entre 5 y 7 afirmativas:

Manejas ciertas variables que te harían un líder, sin embargo, tu comportamiento y actitud no siempre se adecua al de un líder eficaz.

-Menos de 5 afirmativas:

Tu actitud y comportamiento no es el mejor para ser un líder eficaz, deberás mejorar ciertos aspectos de tu conducta y mentalidad si quieres ser un buen líder

### **Autoconocimiento.**

El autoconocimiento es conocer las partes que componen el yo, cuáles son sus manifestaciones, necesidades y habilidades; los papeles que vive el individuo y a través de los cuales es; conocer por qué y cómo actúa y se siente. Al conocer todos sus elementos, que desde luego no funcionan por separado sino que se entrelazan para apoyarse uno al otro, el individuo lograra tener una personalidad fuerte unificada; si una de estas partes funciona de manera deficiente, las otras se verán afectadas y su personalidad será débil y dividida, con sentimientos de ineficiencia y desvaloración.

### **Autoevaluación.**

El sentirse devaluado o indeseable, en la mayoría de los casos, es la base de los problemas humanos.

La autoevaluación refleja la capacidad interna de evaluar las cosas como buenas si lo son para el individuo, le satisfacen, son interesantes, enriquecedoras, le hacen sentir bien y le permiten crecer y aprender; y considerarlas como malas si lo son para la persona, no les satisfacen de interés, le hacen daño y no le permiten crecer.

### **Autoaceptación.**

La actitud del individuo hacia sí mismo y el aprecio de su propio valer, juegan un papel importante de primer orden en el proceso creador.

La autoaceptación es admitir y reconocer todas las partes de sí mismo como un hecho, como la forma de ser y sentir, ya que solo a través de la aceptación se puede transformar lo que es susceptible de ello.

### **Autorespeto.**

El autorrespeto es atender y satisfacer las propias necesidades y valores. Expresar y manejar en forma conveniente sentimientos y emociones, sin hacerse daño ni culparse. Buscar y valorar todo aquello que lo haga a uno sentirse orgulloso de sí mismo.

### **Autoestima.**

Es la suma de la autoconfianza, del sentimiento de la propia competencia y del respeto y consideración que nos tenemos a nosotros mismo y refleja el juicio de valor que cada uno hace de su persona para enfrentarse a los desafíos que presentan nuestra existencia.

La autoestima es la visión más profunda que cada cual tiene de sí mismo; es la aceptación positiva de su propia identidad y se sustenta en el concepto de nuestra valía personal y de nuestra capacidad. Y hace referencia a una actitud hacia uno mismo, generada en la interrelación con los otros.

## **Autoliderazgo.**

El súper líder, contrariamente a lo que pudiera pensarse por el termino, es un individuo capaz de guiar a los otros a influirse a sí mismos, es decir, el propósito del súper líder es propiciar las condiciones para que cada empleado de la organización desencadene sus propias motivaciones y potencialidades, logrando en lo personal un desarrollo auto dirigido que al sumarse al de los demás genera niveles de productividad y eficiencia mayores.

El súper líder no se impone sobre la voluntad de los demás por poder jerárquico, personalidad cautivadora o capacidades extraordinarias, su papel es más sutil y profundo, sus acciones se centran en lograr la autodisciplina y el autocontrol de manera paulatina, logrando con ello que las personas participen de manera voluntaria y entusiasta en las tareas de la empresa. Concretamente el súper líder propicia el auto liderazgo de los empleados.

Los supuestos que dan cuerpo a este enfoque son los siguientes:

1 Todos los individuos se auto dirigen en algún grado, pero no todos son auto líderes eficaces.

2 El auto liderazgo eficaz se aprende.

3 El auto liderazgo es conveniente para todas las personas de una organización.

4 Las personas y el mundo que las rodean influyen entre sí de manera reciproca.

5 El líder es parte del mundo que rodea a los empleados y viceversa por lo que existe una influencia en ambas direcciones.

6 Una persona no puede dirigir a otros si no se dirige a sí misma.

Bajo esta perspectiva, la idea de que los líderes necesariamente poseen virtudes innatas queda descartada. El ser auto líder y súper líder es una cuestión de aprendizaje, de modificaciones y conductas hacia el trabajo propio y de los demás.

Queda en manifiesto en estos planteamientos que el liderazgo sigue siendo un instrumento para lograr mejores niveles de productividad y competitividad empresarial y que quienes deben ejercerlo son los directivos ya que poseen la autoridad formal para hacerlo, pero fundamentalmente, a través de una gestión participativa.

El súper líder propicia la formación del auto líder: personas capaces de controlar y mejorar sus conductas y pensamientos de manera autónoma.

En la medida en que cada empleado es capaz de ser independiente en la realización de su trabajo puede vincularse el grupo en condiciones de equidad, apertura y seguridad que redundan en grupos auto dirigidos más productivos. El contraste es importante, no se trata de dirigir hacia un determinado desde una perspectiva individual, se trata de orientar, desarrollar, estimular, mejorar, reforzar y coordinar la autodirección, tanto de las personas como de los grupos.

La transformación que propicia el súper líder es trascendente; los individuos que se auto dirigen no solo lo harán en la empresa, su autocontrol estará presente en todos los ámbitos en los que se desempeñe: la familia, los grupos políticos, sociales, etc., redundando en un cambio social paulatino.

### **Algunas afirmaciones de liderazgo productivo.**

- Una medida importante del éxito personal del líder es el éxito de los demás
- La fuerza de un líder por su capacidad para ayudar a los demás a auto dirigirse; no por la capacidad de doblegar voluntades ante el líder.
- Si una persona quiere guiar a alguien, primero debe guiarse a sí misma.
- El mejor de todos los líderes es el que ayuda a los otros para que con el tiempo dejen de necesitarlo.
- Dale a un hombre un pescado, y tendrá comida para un día; enséñale a pescar y tendrá comida para toda la vida.

El liderazgo productivo, implica cambios sistemáticos en la conducta y los pensamientos de las personas; es decir, se basan en la formación de nuevos hábitos que, por su carácter general de aplicación, no solo propician mejoras en el desempeño laboral sino en la vida cotidiana de los trabajadores.

### **EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DEL LÍDER:**

Un primer grupo de acciones que cada individuo debe desarrollar bajo la guía del líder están orientadas al cambio de conductas tanto de trabajo como de la vida cotidiana. Se trata de identificar en un primer momento conductas que obstaculizan el logro y desarrollar el esquema que a continuación se detalla.

1. **Fijación personal de objetivos.** Se debe propiciar que el individuo en forma deliberada y dentro de los límites que establecen los objetivos organizacionales establezcan metas concretas tanto para trabajos de realización inmediata como para logros de largo plazo, de tal suerte que el mismo establezca las prioridades y defina el rumbo de su labor.
2. **Empleo de indicaciones.** Se trata de la utilización de señalamientos, enunciados o claves gráficas o escritas que recuerden y estimulen la conducta que desea establecer el empleado; deben estar asociadas a los objetivos auto impuestos.
3. **Ensayos.** Los empleados desarrollarán el hábito de reflexionar acerca de labores importantes y practicarlas antes de su real ejecución y con ello prever los posibles problemas y sus soluciones alternativas.
4. **Auto observación:** El trabajador observa y establece cuáles son las condiciones que le conducen a presentar conductas no deseables, en el sentido de que merman su desempeño, derivado de ello posibles soluciones o alternativas de acción. Adicionalmente se generan elementos para realizar auto evaluaciones.
5. **Recompensas auto-administradas:** cada individuo establece para sí recompensas físicas o materiales por el buen rendimiento mostrado; esto refuerza positivamente la motivación.
6. **Castigos auto-administrados:** aunque no son del todo recomendables, es posible que el empleado decida auto imponerse sanciones que le conduzcan a mejorar su actuación.

El líder productivo será la primera persona que denomine y aplique para si estas estrategias, ya que solo en esa medida será capaz de trasladarlas e inducir las en el resto del grupo de trabajo.

Estas acciones así como las cognitivas que a continuación se describen deben realizarse de manera cotidiana para que a la larga sean un proceso natural de hacer las cosas.

El cambio en los pensamientos puede resultar un tanto más ambicioso, pero no por ello irrealizable. La forma en que cada persona piensa de sí misma y de su trabajo constituye una influencia de suma importancia sobre las conductas que se llevan a cabo realmente.

## **LAS ESTRATEGIAS PARA FORMAR PENSAMIENTOS POSITIVOS**

1. **Establecer recompensas naturales en los trabajos.** Una recompensa natural está estrechamente ligada a una actividad por lo que no requiere de estímulos internos o externos para motivar dicha conducta, ya que en sí misma es gratificante. El trabajo naturalmente gratificante ofrece a quien lo desempeña sensaciones de competencia, autocontrol y propósito.

Sensación de competencia: sentir que se es capaz, y tal vez el mejor, en algo es una fuerza motivadora importante aunque no se reciba gratificación externa.

Sensación de auto control: está asociada a la libertad o independencia que siente el individuo al realizar una labor de la manera que le parece mejor, es decir al auto diseñar el trabajo.

Sensación de propósito: el trabajo debe tener un sentido superior para quien lo hace. Es la noción de que se realiza algo importante para si mismo y para los demás

El papel de líder productivo será ayudar a los empleados a identificar y establecer de manera precisa estas sensaciones para cada actividad.

2. **Centrar la reflexión del trabajo en las recompensas gratificantes:** básicamente se trata de un cambio de enfoque respecto al trabajo, se pretende con ello que el trabajador al realizar una actividad ponga en el centro de su atención las sensaciones de competencia, autocontrol y propósito.
3. **Crear modelos de pensamientos constructivos.** Se reconoce que existen hábitos de pensamientos normalmente disfuncionales, las personas desarrollan una autocrítica demasiado agresiva y sus imágenes mentales son pocas optimistas en cuanto a su desempeño en situaciones no conocidas, de ahí que se deban modificar tales hábitos para mejorar las creencias, las experiencias imaginadas y la forma en que se habla con uno mismo:

Modificación de creencias. La discusión mental hacia uno mismo tiene una clara influencia en la conducta. Las creencias que una persona tiene sobre si misma se auto realizan, de ahí que se debe propiciar el cambio de creencias respecto a las capacidades y el desempeño.

Experiencia imaginada. Ante cambios importantes o situaciones imprevistas los trabajadores deberán desarrollar esquemas mentales de cómo enfrentar nuevos problemas y las soluciones pertinentes.

Hablar con uno mismo. El dialogo interno deberá generar una autocrítica constructiva y una mecánica positiva para no incurrir de nueva cuenta en los errores cometidos, el empleado deberá desarrollar la capacidad de un dialogo positivo consigo mismo.

Las conductas y pensamientos señalados como estrategias para el auto liderazgo, será adquirido por los empleados gradual mente, a través de la acción del líder productivo que de manera cotidiana tendrá que estimular y reforzar las conductas de auto dirección que se presenten.

Básicamente el liderazgo productivo se centra en un modelo de influencias de carácter conductista, denominado A-B-C.

A	B	C
ANTECEDENTES	CONDUCTA	CONSECUENCIAS
INSTRUCCIONES	TRABAJO	RECOMPENSA
OBJETIVOS	AUTOLIDERAZGO	CASTIGO
MODELOS		

A través de instrucciones, objetivos claros y modelos de desempeño, se provoca la conducta del empleado que estará conformada por el trabajo en sí y las acciones de auto liderazgo que lleve a cabo para realizarlo, la consecuencia obtenida será contingente al desempeño como recompensa o castigo, según el caso.

El propósito central del modelo es el reconocimiento de conductas indeseables para trasladarlas a conductas deseables, es decir, la conducta objetivo que se espera realice el trabajador.

El refuerzo positivo o negativo, estará en función del grado de auto liderazgo que se manifieste en la conducta, más que del resultado del trabajo en sí, esto implica necesariamente cierto grado de tolerancia al fracaso o errores de los subordinados.

## **5 PASOS DEL LÍDER**

Cuando un equipo madura, su función como líder debe ser más amplia. Hay cinco pasos que puede dar como líder para ampliar las capacidades de un equipo que se encuentra ya en su fase de madurez.

Es bueno ampliar las capacidades de su equipo para que siga evolucionando y aumente su potencial, y para que los miembros sigan interesados por el trabajo.

- Desarrolle el rendimiento individual.
- Mejore las habilidades del equipo.
- Fomente el liderazgo interno.
- Analice la necesidad de cambio.
- Desafíe los procesos del equipo.

El liderazgo de equipos es una función en constante evolución. Los equipos no son fáciles de gestionar, pero su valor y su potencial son indiscutibles. La mayoría de los equipos se quedan estancados en algún momento. Y ahí es donde el líder tiene que intervenir y marcar la diferencia. El líder de equipo puede ser elemento decisivo entre el éxito o el fracaso de un equipo.

En un equipo maduro, los miembros del equipo saben cómo ocuparse solo de las mayorías de las tareas. Llegando a este punto, su función como líder de equipo es potenciar el rendimiento individual de cada miembro.

Los cuatro consejos que se dan a continuación le servirán para potenciar el rendimiento de cada uno de los miembros de su equipo.

- Asigne funciones que fomenten el desarrollo de sus habilidades.
- Analice la formación de cada miembro.
- Establezca objetivos y mida el progreso.
- Asigne tareas desafiantes.

El primer consejo es el siguiente: asigne funciones y responsabilidades, y proporcione retroalimentación. Debe asignar a los miembros las tareas que implique cierto grado de responsabilidad para ayudarles a mejorar sus habilidades técnicas.

El segundo consejo es analizar la formación de cada miembro y orientarla a objetivos de crecimiento. Debe de analizar los programas de formación y determinar si los miembros están desempeñando la función para la que fueron formados. Si no es así, debe asignarles la función adecuada.

Estos dos consejos-desarrollo de habilidades y análisis de formación, le ayudaran a mejorar el rendimiento individual, perfeccionado las habilidades técnicas y de equipo necesarias. De este modo, podrá asignar a cada miembro una función acorde con sus habilidades.

## **LOS 7 RASGOS PRINCIPALES DE LOS LÍDERES EFECTIVOS**

Visión, solidaridad, empatía, admisión de errores, competencia, acción, son las características de los líderes

¿Los líderes nacen o se hacen? ¿Se pueden aprender las destrezas necesarias para ejercer un liderazgo a gran escala? Nadie puede porque los expertos han determinado que hay 7 tipos de acciones específicas que llevan a cabo los líderes exitosos, independientemente de la organización que dirijan, o causa que promuevan. Los líderes eficaces...

...hacen que los demás se sientan importantes. Si sus objetivos y decisiones están centrados en su persona, sus subordinados perderán el entusiasmo rápidamente. Haga hincapié en los puntos fuertes y en los aportes de sus discípulos, en lugar de recalcar las bondades que usted tiene como jefe.

...promueva una visión. Los seguidores necesitan tener una idea clara del lugar a donde usted los está dirigiendo y necesitan entender porque ese objetivo es valioso para ellos. Su trabajo como líder es ofrecer esa visión.

...siga la regla de oro. Trate a sus seguidores como a usted le gustaría ser tratado. Los líderes abusivos atraen pocos seguidores leales.

...admita los errores. Si las personas sospechan que usted está encubriendo sus propios errores, ellos también ocultaran sus errores y usted no tendrá a su disposición información valiosa para tomar decisiones.

...critique a los demás solo en privado. Los elogios en público estimulan a sus subalternos a superarse pero las críticas en público solo sirven para ponerlos en una situación embarazosa y ganarse la animadversión de todos.

...manténgase cerca de la acción. Debe hacerse visible para los miembros de su organización. Converse con la gente, visite otras oficinas y lugares de trabajo, formule preguntas y observe como está siendo administrada la empresa. Con frecuencia usted lograra una mayor comprensión de su trabajo y tendrá nuevas oportunidades para motivar a sus subalternos.

...practique el juego de la competencia. El impulso competitivo puede ser una herramienta valiosa si la utiliza correctamente. Fije los objetivos del equipo y recompense a los miembros que cumplan o superen esas metas. Examine sus fallas, y celebre los éxitos de su grupo.

## **EL PROCESO DE TRANSFORMACION DEL EQUIPO**

Ahora bien, el aprendizaje del auto liderazgo el líder productivo cuenta con algunos instrumentos o herramientas:

### **Imitación de modelos.**

Este enfoque reconoce la importancia del aprendizaje por imitación para que los empleados adquieran nuevas conductas que les conduzcan al auto control.

El modelo a imitar será la conducta manifiesta y clara que el líder ejecute de manera habitual, de ahí que deba ser un auto líder autentico, que brinde a los trabajadores un ejemplo a seguir.

Normalmente los empleados toman como referencia para el desempeño de su trabajo la conducta del jefe inmediato, más que lo que el efectivamente expresa de manera verbal, de ahí la importancia de que el líder tenga una actuación honesta y congruente con las propuestas de auto dirección que se han señalado.



### **Establecimiento de objetivos modelos de pensamiento productivo.**

El auto liderazgo presenta como una tarea fundamental el establecimiento de objetivos personales en el marco de los objetivos de la organización, sin embargo, muchos trabajadores no saben cómo hacerlo, de ahí la necesidad de que el líder posibilite el aprendizaje en ese sentido.

Entonces, el aprendizaje será gradual, y se deberá poner énfasis en la especificidad del objeto, su nivel de dificultad y el nivel de participación de cada persona. A través de la repetición, se deberá conseguir que en la relación líder subordinados, se transite de los objetivos asignados por el jefe sin intervención alguna del empleado, al establecimiento de objetivos auto impuestos, donde se invierta esa relación, es decir, se presenta en la definición de metas una baja participación del jefe con una intervención mayoritaria del trabajador.

En cuanto la creación de modelos de pensamiento positivo, se trata básicamente de la conducta verbal del líder al interactuar con los otros; la tarea es expresar confianza, estimular la iniciativa y dar orientación respecto a la forma de hacer el trabajo.

En el proceso de comunicación deberá destacarse la inducción, a través del planteamiento de preguntas que lleven al trabajador a descubrir por sí mismo la forma de mejorar su labor. Las opiniones y observaciones se transformaran, de enunciados imperativos sobre la capacidad e iniciativa del subordinado y la seguridad y tranquilidad que da una relación laboral sin imposiciones.

### **Administración de recompensas y reprimendas.**

Para propiciar la repetición de las conductas-objetivo que se pretende impulsar con el liderazgo productivo, las recompensas son un refuerzo eficaz, en la medida que se administren adecuadamente.

### **Cambio en la cultura organizacional.**

Dado que la labor del líder productivo, se encuentra inmersa en la cultura de la organización, este debe de hacer un esfuerzo deliberado para que los valores, el estilo y en general la filosofía de la empresa favorezca la autonomía de los empleados, reconociendo las cualidades y potencialidades de cada persona.

Esta modificación cultural debe partir de la definición clara de las necesidades de los empleados, sus expectativas respecto a los satisfactores ambientales en que desarrollan su trabajo, para posteriormente diseñar una serie de mecanismos que articulen el esfuerzo colectivo hacia el auto liderazgo.

### **Diseño socio- técnico y equipos de autogestión.**

Dado que el auto liderazgo implica que el trabajador maneje algún grado de autonomía en la realización de su labor, la empresa debe generar las condiciones, materiales y tecnología que respeten y propicien este grado independencia.

El diseño socio-técnico para el auto liderazgo implica, por un lado, que los empleados estén calificados para el trabajo en sí que manifiesten conductas de auto control; y por otro, que las áreas físicas, la maquinaria y los procesos sean congruentes con la auto dirección.

Por otra parte, el diseño socio-técnico conduce a la generación de equipos de auto gestión. Se trata aquí de reforzar el auto control del grupo en la medida en que cada integrante del mismo sea auto líder. Estos grupos asumen responsabilidades colectivas y de manera consensual establecen la programación y distribución del trabajo, los premios y castigos para sus integrantes de acuerdo a su colaboración con el equipo, la evolución del desempeño grupal, mejoras a la calidad de los productos, etc.

En este caso el papel del líder es orientar y reforzar la auto dirección del grupo y servir de vínculo o enlace con los otros grupos y otros niveles jerárquicos, para que los procesos de comunicación sean efectivos, entre otras tareas.

Como se puede apreciar, el líder productivo en cualquiera de los mecanismos aquí señalados ejerce su influencia y el poder que le da el nivel jerárquico que ocupa para propiciar el autocontrol, ya sea en los individuos o en los grupos y no se centra de manera alguna de marcar objetivos, tiempos y formas de hacer el trabajo.

Este es precisamente la aportación del liderazgo productivo. Las relaciones de poder al interior de las organizaciones se modifican de manera sustantiva al trasladar la toma de decisiones a quien efectivamente realiza el trabajo.

### **Recompensas de la transformación.**

La aplicación de este modelo de liderazgo productivo aporta beneficios importantes, tanto a las empresas como a los trabajadores.

El liderazgo productivo, requiere de la participación decidida de los individuos para generar los cambios de conductas hacia el autocontrol, sin embargo, una vez que eso se logra en los empleados, la función del líder se centra en la orientación, coordinación y refuerzo de la autonomía de los trabajadores.

El auto liderazgo produce un tipo de motivación y un compromiso psicológico que otorga a los colaboradores una gran energía para obtener más logros.

La figura del líder productivo, ante la mirada de los autolíderes es totalmente distinta; ya no hay dependencia sino reciprocidad. aun en caso de que el líder productivo promotor del cambio se supla o desaparezca, las conductas de autogestión permanecen. De ahí que el beneficio puede seguirse capitalizando ya que se integra bajo este enfoque una fuerza de trabajo autónoma, automotivada y creativa.

En cuanto al beneficio individual, las personas que se auto dirigen logran mejorar sustancialmente su rendimiento y con ello tienen acceso a todo tipo de beneficios de manera inmediata; en el largo plazo tienen la posibilidad de desempeñar otras funciones al acceder a niveles jerárquicos superiores.

El auto liderazgo además, trasciende la esfera laboral y se proyecta en otros ámbitos; las personas que se auto dirigen poseen las herramientas necesarias para generar cambios al interior de la familia, los grupos políticos y sociales, etc., con ello enriquecer la dinámica social.

### **Plan de desarrollo individual**

Responsabilidad y compromiso

Tu responsabilidad

En esta parte del curso y después de haber recibido información sobre el modelo de liderazgo productivo, es imprescindible insistir sobre la responsabilidad que asumes en tu posición de líder productivo.

Como líder productivo, eres responsable de:

Guiarte a ti mismo

Desarrollar a tus colaboradores en el logro de su auto liderazgo.

Tu compromiso

Esta es el área clave para lograr tu éxito y el de tu equipo de trabajo sin compromiso no es posible alcanzar ninguna meta. Este compromiso no es con la empresa, sino contigo mismo y los que colaboran contigo. Significa que dentro de ti existe la voluntad para cumplir tu promesa de guiarte a ti mismo y guiar a los que colaboran contigo.

Para iniciar tu plan individual de desarrollo es necesario que por escrito formules tus declaraciones de responsabilidad y compromiso. Si tú haces esto y lo comunicas a tus colaboradores, estas adquiriendo el mejor motivador para generar tu movimiento hacia el éxito. Con tu ejemplo tus colaboradores podrán dar también su primer paso al formular sus propias declaraciones de responsabilidad y compromiso.

Formulación de la estrategia de desarrollo profesional

1. Preparación de un perfil personal  
Conocerse así mismo
2. Desarrollo de metas personales y profesionales a lo largo plazo  
Planear
3. Análisis del ambiente; riesgos y oportunidades  
Factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y demográficos; mercados de trabajo, competencia, y los pertinentes a una situación en particular
4. Análisis de cualidades y deficiencias personales  
Capacidades técnicas, humanas y conceptuales
5. Desarrollo de alternativas estratégicas de carrera

Estrategia basada en cualidades propias, estrategia basada en desarrollo para superar deficiencias

6. Prueba de consistencia y elecciones estratégicas  
El análisis racional y sistemático es solo un paso en el proceso de planeación de carrera, ya que una elección también implica preferencias, ambiciones y valores personales
7. Desarrollo de objetivos de carrera y planes de acción a corto plazo  
Los objetivos deben de contar con el apoyo de planes de acción a corto plazo.
8. Desarrollo de planes de contingencia  
Los planes de carrera se desarrollan en un ambiente de incertidumbre y futuro no puede pronosticarse con gran exactitud. Por lo tanto, deberían prepararse planes de contingencia basados en otras suposiciones.
9. Implantación del plan de carrera  
La planeación de carrera comienza durante la auto-evolución en el momento que tu lo decidas
10. Vigilancia del proceso  
La vigilancia o monitoreo es la evolución del progreso hacia metas profesionales y la realización de correcciones necesarias en los objetivos y planes

Aplicación del formato para el plan de desarrollo individual

Categorías de objetivos:

Cuantitativos; proporcionan un patrón mensurable para poder verificar los resultados y se refieren a un lapso específico o un límite de tiempo. Se trata de objetivos orientados hacia el resultado final.

Cualitativos; aluden a si a un acontecimiento ha ocurrido o no dentro de un límite de tiempo específico y están orientados hacia la actividad o el proyecto.

De desarrollo personal se refieren a cómo mejorar las aptitudes y habilidades de una persona y no a las metas del trabajo en sí. Es común que estén orientadas a la actividad y puede estar especialmente concentrado en el desarrollo de habilidades del liderazgo productivo.

## **HABILIDADES BASICAS DE SUPERVISION**

- 1) APOYAR la autoestima del colaborador
- 2) CENTRARSE en el comportamiento
- 3) FOMENTAR la participación del colaborador
- 4) ESCUCHAR con el fin de motivar

## **HABILIDADES BASICAS DE COMUNICACIÓN**

- 1) ELABORAR mensajes claros y concisos
- 2) BUSCAR pistas y actitudes no verbales
- 3) ESCUCHAR con el fin de comunicar
- 4) SUPERAR las barreras que obstaculizan la comprensión

## **LOGRAR EL COMPROMISO DE LOS COLABORADORES CON EL PLAN DE TRABAJO**

- 1) Enunciar la meta general del plan
- 2) Solicitar a los colaboradores su opinión sobre cuáles podrían ser sus objetivos dentro del plan
- 3) Negociar el cambios de los objetivo demasiado ambiciosos o cautelosos
- 4) Establecer un acuerdo respecto a los objetivos que sean claros específicos y mensurables
- 5) Confirmar el compromiso del colaborador y fijar una fecha para la revisión de los avances

## **TECNICAS PARA MOTIVAR A LOS COLABORADORES PRODUCTIVOS**

- 1) Identificar los factores que motivan al colaborador.
- 2) Mencionar los logros del colaborador.
- 3) Solicitar al colaborador su opinión sobre cómo podría mejorar la productividad personal.
- 4) Responder a las sugerencias del empleo y recomendar alguna acción.
- 5) Acordar los pagos a seguir.
- 6) Establecer fechas de seguimiento.

## **GESTION DE CONFLICTOS**

El conflicto como variable del comportamiento organizacional.

En este último tema analizaremos el conflicto desde una perspectiva analítica, descriptiva y analítica como un proceso común que se ha convertido en parte de la vida organizacional. Al final del este apartado podremos afirmar que a través de la administración efectiva del conflicto, sus efectos negativos se reducen al mínimo y los positivos se llevan al máximo, con lo que se tiene un punto de vista equilibrado del conflicto. Todos sus niveles están permeados por las percepciones individuales y por las actitudes y valores de las personas, lo que determina el final benéfico o destructivo.

### **Su significado**

Si buscamos el significado de la palabra conflicto en los diccionarios aparecerán aceptaciones como esta: acciones o mecanismos derivados de algún tipo de diferencias antes existentes.

Si bien el conflicto puede en ocasiones específicas desembocar en acciones como estas, no podemos afirmar que su esencia se reduce a ello. La palabra antagonismo quizá pudiera ayudar el porqué los individuos entran en conflicto.

Analicemos el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado de manera negativa o está a punto de afectar de manera negativa sus intereses. De lo que pudiera deducirse que se convertirían en antagonistas aquellos individuos o grupo de individuos que de alguna manera perciban como amenaza la posición del otro con respecto con sus propias aspiraciones, intereses y metas. Pero....cuidado el conflicto no solo aparece desde afuera, sino que es un fenómeno que también se inserta en la mente de cada quien. Debemos estar consientes de que existen verdaderamente, es decir que intervienen en el conocimiento del hombre con relación a ese conflicto. Mientras haya alguien que no esté consciente del conflicto, este nunca existirá. Dicho de otra manera es cuestión de percepción.

Desde luego los conflictos percibidos pueden no ser reales, lo que quiere decir que es posible que A perciba a B como un obstáculo y sin embargo no existan fundamentos para asumirlo. Por otra parte muchas situaciones que serian consideradas conflictivas no lo son, porque los miembros del grupo no lo perciben así, lo cual indica que A y B pueden entrar en oposición y no estar conscientes de ello.

El propio hecho que las organizaciones encierren hombres que interactúan entre si constituye una condición que puede o no desencadenar un conflicto. Esto nos permite afirmar que el conflicto puede ser innato a las organizaciones, aunque no significa que todos los hechos desemboquen en el, ni que sus consecuencias sean las mismas en cada caso.

## **Funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto:**

La funcionalidad está dada porque algunos conflictos respaldan las metas del grupo y mejora su desempeño. Se considera constructivo en calidad de favorecer los intereses del grupo, no a escala individual. La funcionalidad se evalúa en correspondencia con el desempeño del grupo.

Por otra parte la disfuncionalidad se deriva del entorpecimiento de las metas grupales. Se refiere al bajo desempeño como resultado de la oposición del grupo.

Al llegar aquí les preguntaremos ¿Dónde se encuentra el límite? ¿Cómo llegar a conocer si un conflicto es de un tipo o de otro? Resulta una tarea compleja retratar una categoría psicológica, sociológica y filosófica como esta, en el momento exacto de su mutación, en el paso de un nivel a otro precisamente en su manifestación y grupal y en el desempeño organizacional.

Ningún nivel de conflicto puede ser tomado como aceptable en todas las condiciones. Es probable que un grupo determinado, insertado en una circunstancia determinada, se presente el conflicto como saludable y positivo. Sin embargo en ese mismo grupo, al variar las circunstancias el resultado puede ser desfavorable. También puede ocurrir esto cuando hablamos de grupos diferentes.

Sería entonces necesario valorar el efecto de los conflictos en el desempeño del grupo para conocer los verdaderos resultados. En cualquier caso se verá en calidad de grupo, pues las percepciones individuales no tienen necesariamente una influencia, por causa de patrones personales que se ponen de manifiesto.

## **Formas que adopta el conflicto**

El conflicto de metas: se refiere a los resultados incompatibles preferidos o esperados. El conflicto de metas incluye inconsistencias entre los valores y las normas de la persona o del grupo (por ejemplo las normas de conducta) y las exigencias o metas asignadas por los niveles más altos de la organización. Se presenta un tipo más común de conflicto de metas cuando a una persona o grupo se le asigna o se le seleccionan metas incompatibles. La incompatibilidad de metas se refiere al grado hasta el que las metas de una persona o grupos están reñidas con la capacidad de lograrlas.

El conflicto cognoscitivo: se refiere a ideas y a opiniones incompatibles en el fuero interno de una persona o entre personas.

El conflicto afectivo: se refiere a sentimientos y emociones en el fuero interno de una persona o entre personas.

El conflicto de procedimientos: se refiere al hecho de que las personas difieren en cuanto al proceso para resolver un asunto.

¿Cuántas de estas formas de conflictos nos encontramos a diario en cualquier organización? Teniendo en cuenta la subjetividad de este fenómeno, es muy probable que los conflictos nos acompañen en todo momento.

Se dice que los conflictos pueden ser intrapersonales, interpersonales, intragrupal, intergrupales e incluso entre organizaciones. Es un fenómeno que puede tener diferentes formas de expresión de acuerdo a cada caso y que es fundamental conocerlas para una adecuada administración.

Si valoramos los conflictos intrapersonales veremos que en la base del comportamiento individual se encuentran las necesidades en un orden jerarquía motivacional. Aparecerán entonces motivos dominantes y motivos subordinados que permitirán a la persona enfrentarse a la toma de decisiones frente a los conflictos.

Un mismo individuo puede percibir como inalcanzables determinados fines o propósitos que ansí obtener fervorosamente, lo cual mueve fuerzas internas. Por otra parte puede percibir ideas diferentes sobre un mismo asunto, percibir sentimientos distintos o ambivalentes y de otro modo tener puntos de vista diferentes acerca de un procedimiento a realizar dentro de su entidad.

Si hablamos de los conflictos interpersonales, estaremos en presencia de 2 o más puntos de vista sobre un mismo tema, así como pensamientos, sentimientos y metas.

Por otra parte cuando nos referimos a los conflictos intragrupal, aparecerá un conjunto de personas cara a cara y defenderán indicadores independientes de acuerdo a la prioridad del propio grupo.

Los conflictos intergrupales advierten a varias personas de grupos diferentes que difieren en cuanto a sus sentimientos, ideas, metas y puntos de vistas sobre cómo hacer algo.

### **Factores que influyen los conflictos**

En las organizaciones tienen estrecha relación con determinados factores que no deben obviar, como por ejemplo factores sociales (de acuerdo a régimen imperante), la naturaleza de los problemas organizacionales difieren de una organización a otra, en dependencia de sus propias regularidades y de la etapa de desarrollo en que se encuentren sus integrantes. No es equiparable la naturaleza de los conflictos en una sociedad capitalista, con los que se presentan a una sociedad socialista. A su vez son miles las características socio psicológicas organizacionales aun en diferentes países bajo el mismo régimen social.

Los conflictos pasan además por el prisma del factor individualidad, el sistema de los valores de las personas, sus diferencias e idiosincrasia. La gente difiere en cuanto a la importancia que le concede a valores como la libertad, el placer, el trabajo, el respeto a uno mismo, la honestidad, la obediencia y la igualdad.

Las costumbres, los modos de hacer algunas cosas, distribución del tiempo, la decoración; forman parte de la cultura de una entidad y pueden generar conflictos con otra que posea diferencias culturales respecto de esta.

Se habla además de factores étnicos referidos a las diferencias raciales y su relación con los conflictos.



El conflicto está relacionado de alguna manera con la comunicación. En la base de la mayoría de ellos encontramos este problema. Es muy importante entonces que aprendamos a comunicarnos y a escuchar a los demás, ser flexibles y abiertos a las necesidades de los otros. En este sentido las fuerzas provienen de dificultades semánticas, malos entendidos y ruido en los canales de comunicación.

Todos estos elementos son barreras y posibles condiciones antecedentes de conflictos. Las dificultades semánticas proceden en muchos casos de diferencias en la capacitación, la percepción selectiva y la información inadecuada acerca de los demás. La posibilidad de un conflicto crece cuando hay muy poca o demasiada comunicación. El canal elegido tiene también una influencia que estimula la oposición.

Otro factor a considerar es la estructura. El tamaño y la especialización actúan como fuerzas que estimulan el conflicto. Entre mayor sea el grupo y más especializadas sus actividades, mayor es la posibilidad de dificultades. La ocupación y los conflictos están inversamente relacionados. Los conflictos tienden a aumentar cuando los miembros del grupo son jóvenes y la rotación es elevada.

En relación con el liderazgo se puede afirmar que la participación y los conflictos están muy relacionados, porque la primera promueve las diferencias. El sistema de recompensas cuando las ganancias de un miembro son a expensas de otro también crean conflictos.

### **Efectos sobre las organizaciones**

Los conflictos pueden también traer diversos efectos sobre la organización. Ellos pueden ir desde el beneplácito de los miembros a partir de resultados favorables, hasta el desencadenamiento de la violencia y el stress por parte de los incluidos en el asunto. Es por eso que una adecuada administración de los mismos resulta de vital importancia para las metas de la organización.

Se dice que aquellos grupos de trabajo que se dediquen al trabajo científico y creativo, resultan de interés la inserción de conflictos moderados para estimular el trabajo. Por el contrario los trabajadores en las líneas de producción son propensos a desarrollar conflictos desfavorables y disfuncionales. En esta materia la última palabra no se ha dicho. Solo a partir de un adecuado estudio de esta categoría podremos comprender mejor su significado concreto.

### **Estrategias para la resolución de conflictos**

Los conflictos están presentes en las organizaciones y en la vida personal y en muchas ocasiones se resuelven mal o no se resuelven.

En esta sección usted conocerá la mejor estrategia para participar en la solución de cualquier conflicto. Se analizan dos factores de mayor importancia para su solución. Aquí se pregunta: ¿qué valor le da usted a los resultados del conflicto? Y ¿Qué valor le da usted a la relación con su oponente?

En la presentación se proponen 5 estrategias para la solución de conflictos:

Conceder (yo pierdo, tu ganas)

Evitar (yo pierdo, tu pierdes)

Conciliar (ambos perdemos, ambos ganamos)

Competir (yo gano, tu pierdes)

Colaborar (yo gano, tu ganas)

Una elección lógica lo puede poner en control de la situación y proporcionar los medios para resolver el conflicto.

## ANALISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA POTENCIAL (AMEF)

¿Qué es el amef?

Es un proceso sistemático para la identificación de las fallas potenciales del diseño de un producto o de un proceso antes de que éstas ocurran, con el propósito de eliminarlas o de minimizar el riesgo asociado a las mismas.

Por lo tanto, el AMEF puede ser considerado como un método analítico estandarizado para detectar y eliminar problemas de forma sistemática y total, cuyos objetivos principales son:

- Reconocer y evaluar los modos de fallas potenciales y las causas asociadas con el diseño y manufactura de un producto.
- Determinar los efectos de las fallas potenciales en el desempeño del sistema.
- Identificar las acciones que podrán eliminar o reducir la oportunidad de que ocurra la falla potencial.
- Analizar la confiabilidad del sistema.
- Documentar el proceso.

## PARA HACER UN AMEF SE REQUIERE LO SIGUIENTE:

Un equipo de personas con el compromiso de mejorar la capacidad de diseño para satisfacer las necesidades del cliente.

Diagrama esquemático y de bloque de cada nivel del sistema, de desde subensambles hasta el sistema hasta el sistema completo.

Especificaciones de los componentes.

Listas de piezas y datos del diseño.

Especificaciones funcionales de módulos, subensambles, etc.

Requerimientos de manufactura y detalles de los procesos que se van a utilizar.

Formas de amef (en papel o electrónicas).

Una listas de consideraciones especiales que se apliquen al producto.

## PLAN DE CONTROL

Nos exige a revisar todas las características del producto y del proceso, cantidad de muestra y la frecuencia (cada cuando se debe de dimensionar), quien es el responsable, y lo más importante que registro se debe de llenar y su plan de reacción, nos ayuda a distinguir cuales son las características “especiales”, las que afectan el ensambla, y las de apariencia menor.

El AMEF identifica todos los riesgos que existen y definen ciertos controles, pero no se describe claramente como los evita.

El plan de control de proceso se define para controlar las características del producto y sus variables asociadas en el proceso, de forma que se asegure la capacidad y estabilidad del producto durante todo el tiempo.

## 5's

Para generar en los diferentes sitios de trabajo un ambiente de limpieza, orden y seguridad para lograr el bienestar de las personas y la continuidad en los equipos. En la tabla 1 se muestra el seguimiento. En la tabla-2 se muestra el procedimiento para lograr las 5's.

5 'S	LIMPIEZA INICIAL	OPTIMIZACION	FORMALIZACION	PERPETUIDAD
	1	2	3	4
CLASIFICAR	SEPARAR LO QUE ES UTIL DE LO INUTIL	CLASIFICAR LAS COSAS UTILES	REVISAR Y ESTABLECER LAS NORMAS DE ORDEN	ESTABILIZAR  MANTENER  MEJORAR  EVALUAR (AUDITORIA 5'S )
ORDEN	TIRAR LO QUE ES INUTIL	DEFINIR LA MANERA DE DAR UN ORDEN A LOS OBJETOS	COLOCAR A LA VISTA LAS NORMAS ASI DEFINIDAS	
LIMPIEZA	LIMPIAR LAS INSTALACIONES	LOCALIZAR LOS LUGARES DIFICILES DE LIMPIAR Y BUSCAR UNA SOLUCION	BUSCAR LAS CAUSAS DE SUCIEDAD Y PONER REMEDIOS A LAS MISMAS	
ESTANDARIZAR	ELIMINAR LO QUE NO ES HIGIENICO	DETERMINAR LAS ZONA SUCIAS	IMPLANTAR LAS GAMAS DE LIMPIEZA	
DICIPLINA	ACOSTUMBRARSE A APLICAR LAS 5'S EN EL EQUIPO DE TRABAJO Y RESPETAR LOS PROCEDIMIENTOS EN EL LUGAR DE TRABAJO			

TABLA-2

1. Identifique los 5 conceptos básicos del proyecto 5s.
2. Definir coordinadores de 5s y plan de implementación.
3. Entrenar en funciones y responsabilidades de los involucrados en la Implementación.
4. Sensibilizar al personal sobre el programa 5s.
5. Desarrollar proyectos 5s en las diferentes áreas de trabajo.
6. Establecer monitoreo y evaluación de resultados

7. Una vez concientizado el personal de la importancia de trabajar como equipo y de los beneficios que esto nos traería, los encargados de las áreas los mandaron a cursos de auditores internos, esto facilitaría las mejoras en las áreas. Se elaboraron equipos de trabajo integrados por el encargado del área, tres obreros de la misma, tres obreros de otras áreas y una persona de calidad. En la figura-1 se muestra como era el flujo de materiales y como se trabajaría después de las mejoras.

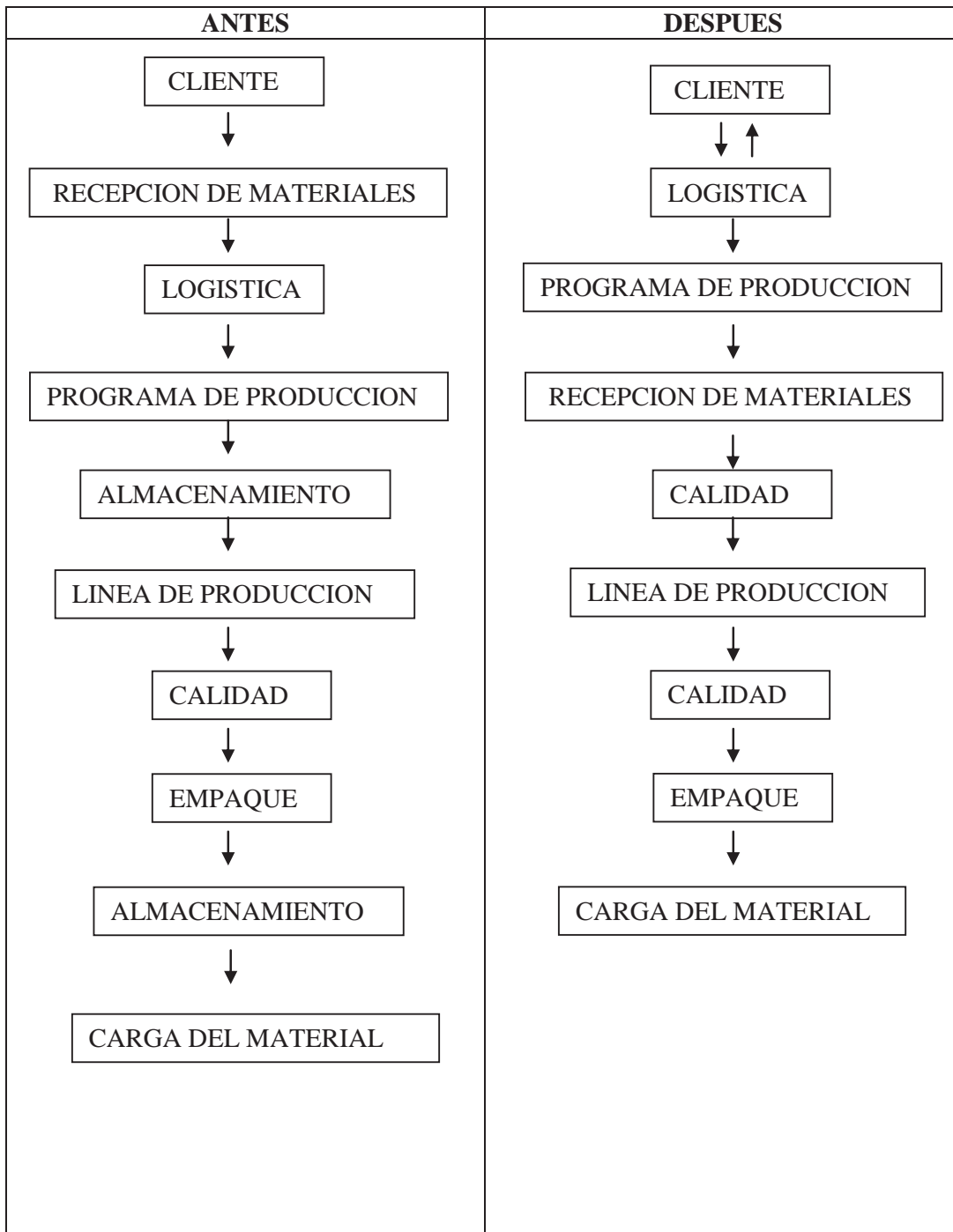


FIGURA -1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS MATERIALES.

### **Mejoras en programa de producción.**

En este departamento se tuvo mucha comunicación con las personas de logística, proceso y cliente. El motivo es claro; si el cliente se organizaba de tal manera que las piezas fueran en orden y no tuvieran retrasos se podría programar de acuerdo a sus prioridades y en producción no tendrían tantos cambios, llegando a un acuerdo que cualquier retardo por parte del cliente y que si pedía 10000 piezas no mandara 3000 primero y después el resto sino que en su posibilidad mandara el total de piezas y en caso de que no se cumpliera lo acordado no nos responsabilizaríamos de no entregar a tiempo el materia y se les cobraría el tiempo que se llevara el completar el embarque. De esta manera no recaía toda la presión en la producción.

### **Mejora en recepción de materiales.**

En esta área fue más el trabajo ya que se tenían que encontrar las mejores opciones; para esto tomaron fotos de como se encontraba el área antes de cualquier cambio, se tomaban tiempos de traslado de los montacarguista tanto para descargar, almacenar y proveer a la línea, después de esto se juntaban en una sala para analizar las desventajas de trabajar así y las propuestas de mejora; cuando llegaban a un acuerdo se tomaban medidas de las áreas de las cuales se podía disponer, de los montacargas, de los contenedores de los diferentes números de partes y si era necesario mover otras áreas ya establecidas por cuestiones de mejor ubicación así se hacía.

En este caso todo se encontraba en una misma área; por cuestiones de traslado y menos tiempo de localizar los números de parte se le destino a cada cliente un espacio en donde se alineaban en forma separada cada número de parte del mismo cliente.

El empaque se colocó de la misma forma pero se acercó a una distancia más corta de la línea de producción, de tal manera que si el montacarguista no alcanzaba a llegar, una persona de la línea podía ir con un patín y llevar el empaque él mismo evitando así retrasos.

El área de almacenamiento de producto final casi en su totalidad desapareció ya que al tener una mejor comunicación con el cliente y logística el material que llegaba en la noche era el mismo que salía en el transcurso del día, de tal forma que se tenía el tiempo de ingreso y el de salida del producto final; los camiones llegaban media hora antes, y no nos generaban acumulación de material, permitiéndonos así tener más espacio.

Se tomó la decisión de tener tres montacarguista en lugar de dos; uno se dedicaría únicamente a descarga, el segundo a mantener siempre con material a la línea y el tercero para cargar los camiones, de esta manera el personal pocas ocasiones se retrasaba y no se veía tan estresado.

## **Mejora en producción.**

Debido a que existían varias áreas de oportunidad, la mejora fue más complicada y requirió más tiempo.

La primera mejora que se hizo fue el mandar a hacer unos carritos donde se pudieran colgar los rack por número de parte, ya que anteriormente se encimaban sobre una tarima y al ocupar demasiado espacio se mezclaban entre diferentes números; además de la facilidad de acomodar los rack, la segunda ventaja era que los podían trasladar por medio de los carritos hasta la línea para poder hacer los cambios reduciendo así el tiempo en que hacían esta actividad.

La segunda mejora fue el destinar unos carriles pegados a la zona de carga en donde se colocaban por separado las piezas de los diferentes clientes; estos carriles se llenaban un día antes en forma ordenada según la programación y en cada vuelta del proceso se iba surtiendo. De esta manera la distancia que recorría el operador para llevar los contenedores era muy corto.

La tercera mejora fue que se destino un área para colocar el material que acababa de salir de la línea (igualmente por cliente y número de parte) de esta manera el montacarguista ya no tenía que acomodar en algún lugar los contenedores y después subirlos a los camiones, únicamente los subía.

La cuarta mejora se centro en el acomodo de gente en el área de carga y descarga; al principio solo eran seis personas de carga y seis personas de descarga de las cuales todas se colocaban en la primera estación. La mejora fue que al contar con tres estaciones de carga se colocó dos personas por estación y se contrató una persona más que se encargara de colocar los contenedores de las piezas y sacar los contenedores vacíos en el área de descarga; por cuestiones de manejo de las piezas se utilizaban cuatro estaciones en las cuales se colocaron cuatro personas en las tres primeras y dos en la cuarta, teniendo dos personas más que metían el empaque y sacaban los contenedores llenos; el poner cuatro personas en las primeras estaciones fue para que les diera más tiempo de checar las piezas, descargarlas con mejor cuidado y empacarlas bien, los rack son de cuatro niveles descargando un nivel por estación.

De esta manera el personal de calidad tenía tiempo de checar todos los niveles de las piezas empacadas; también en el área de liberación de material se le daba una segunda checada antes de liberar los contenedores.

Otra mejora importante en la producción se hizo en la parte del proceso en donde se determinó una calendarización en donde los desengrasantes se tenían que renovar totalmente reduciendo el número de filtradas; los enjuagues de los desengrasantes se renovaban cada semana, de esta manera se reducía el arrastre de aceite a las demás tinas. En las tinas de pintura y enjuagues de la misma se colocaron sistemas automáticos de nivel y de aplicación de voltaje, con esto se eliminaron las piezas rechazadas por bajo o alto espesor.

En general se calendarizó una limpieza de las tinas de tal manera que se mantuviera en las mejores condiciones para dar un mejor rendimiento.

## **Mejora en el empaque**

En este se solicitó a cada uno de los clientes que establecieran su norma de empaque en la cual se especificaba el número de piezas y la forma como se tenía que acomodar, aclarando que si no entregaba el empaque a tiempo no se meterían sus piezas al proceso; primero tenían que mandar por escrito la alternativa de empaque en caso de que solicitaran pintar sus piezas sin empaque, el cliente tenía que pagar un cargo por el tiempo de traspalar el material a su empaque. De la misma manera si contando con el empaque y nuestro personal empacaba incorrectamente, se regresaban los contenedores teniendo que revisar y acomodar según lo ya establecido.



## **5 ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados se vieron en una operación más eficiente al tener una mejor viabilidad del producto, a causa de una buena programación que no permitía que el producto estuviera tanto tiempo en la planta.

Se logro una mejor organización de las áreas.

El personal no terminaba agotado por tratar de cumplir con la producción,

Se ahorro dinero al no necesitar gente externa y reducir casi en su totalidad las piezas rechazadas.

Se aumentaron los turnos de trabajo; anteriormente se tenía un solo turno con 4 clientes y se pintaban 5000 piezas, y después de hacer las modificaciones se incrementó el número de piezas a 30000 en los tres turnos; esto fue posible al incorporar a nuestra lista de clientes a Toyota el cual tiene un parámetro de calidad muy reducido lo cual te obliga a tener un proceso muy eficiente para poder cumplir con sus parámetros; al tenerlo como cliente, fueron llegando los demás, mismos que en ocasiones ya no pedían auditar el proceso físicamente solo pedían que se les mandara por escrito. El tener a Toyota para ellos era una garantía.

Estos resultados fueron logrados gracias a la participación de todo el personal de la planta. Lo importante de todo esto fue la integración de los diferentes equipos de trabajo que lograron asumir sus responsabilidades, no solo por la meta alcanzada sino por las ganas de mejorar continuamente. Los beneficios fueron para todos en sus diferentes proporciones y en particular mi satisfacción por haber participado en un cambio en donde se tenían muchas expectativas, las cuales generaban temores de no poder llegar a las metas fijadas, pero gracias a la participación de cada uno fueron superadas y en las cuales, los lazos de trabajo se hicieron más fuertes.

## **6 CONCLUSIONES**

En estos tiempos de competitividad se debe tener la actitud de cambio aunque existan muchos paradigmas; el enfrentarlos produce inseguridad por dejar lo ya conocido, pero éstos pueden generar más conflictos al no afrontarlos, es por ello que las empresas japonesas aseguran que la calidad no es cara si no caro es no tener calidad.

La calidad del hombre, se mide por los actos que realiza, no por los que piensa hacer, y es evidente que su satisfacción personal así como su valor, se ven altamente recompensados al momento de terminar con su tarea.

.....nadie puede decir que tan alto puede volar, hasta que no abre las alas... y lo hace.

## **7 REFERENCIAS**

- 1 FORMACION DE AUDITORES INTERNOS ISO/TS-16949:2002.  
IMPARTIDO EN CANACINTRA QUERETARO.
- 2 LIDERAZGO INDUSTRIAL  
DAN CIAMPA.
- 3 COMO MOTIVAR A LA GENTE  
JACK H. MCQUAIG.
- 4 VENCIENDO A TRAVES DE LA INTIMIDACION  
ROBERT J. RINGER