

De la mejora continua a la mejora estratégica

Teodoro González

Evolución

Según Dilbert

Primero hubo bacterias

Algunas bacterias mutantes se adaptaron mejor y se convirtieron en monos

Después vino la Administración de la Calidad Total (TQM)



Evolución

Producción artesanal (Siglos XVIII y XIX)

Pequeños volúmenes

Integración de diseño, manufactura y servicio

Inspección informal

Evolución

Producción masiva (Siglo XIX)

Grandes volúmenes

Intercambiabilidad de partes

Inspección formal

Uso de instrumentos de medición

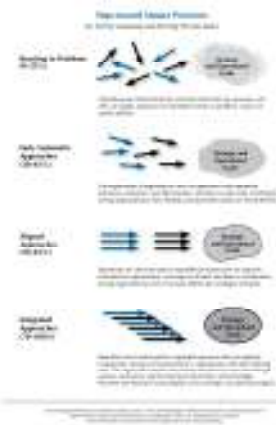
Evolución

Etapa	Inspección	Control estadístico de procesos	Aseguramiento de la calidad	Gestión por calidad total
Periodo	Revolución industrial	1930 - 1949	1950 - 1979	1980 - 2000
Qué busca	Evitar que productos defectuosos lleguen al mercado	Uniformidad del producto final	Satisfacción del cliente	Competitividad
Cómo se logra	Detectando y separando productos defectuosos	Identificando causas y controlándolas	Asegurando la calidad en todo el proceso productivo	De manera integral y sistémica
Qué métodos utiliza	Estándares y medición	Herramientas estadísticas	Enfoque integral	Modelos de Gestión por Calidad Total (TQM)
Quién es responsable	Departamento de inspección	Departamento de control de calidad	Todos los departamentos de la empresa	Liderado por el director de la empresa
Cuál es el lema	La calidad se inspecciona	La calidad se controla	La calidad se diseña	La calidad se gestiona

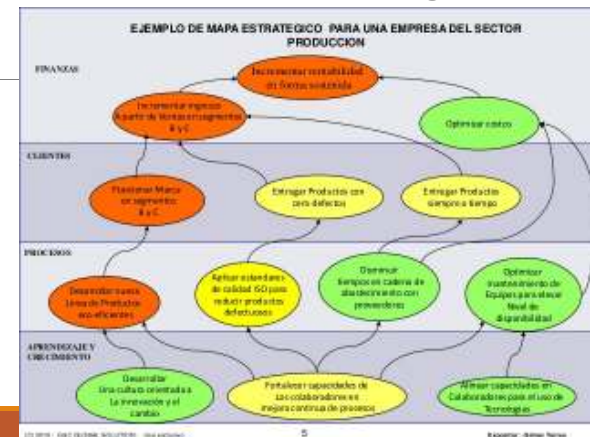
Administración por Calidad Total



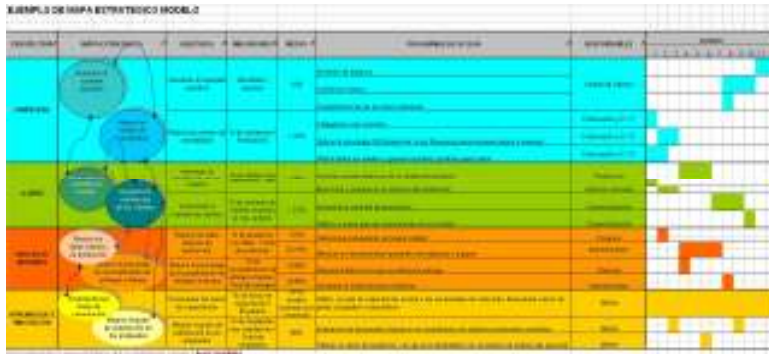
Administración por Calidad Total



Administración de la Estrategia



Administración de la Estrategia



Diagnóstico de un sistema de medición

Taller

Teodoro González

Un indicador de desempeño proporciona evidencia objetiva, mediante la comparación, del grado de avance en el tiempo hacia el logro de un objetivo o una mejora importante para la organización

Objetivos

No se conoce la estrategia	Estrategia documentada y conocida por todos
Los objetivos son ambiguos	Los objetivos son claros, concretos y precisos
Los objetivos no lo son	Los objetivos dicen lo que se quiere mejorar, alcanzar o lograr
Cada área desarrolla sus propios objetivos de manera independiente	Los objetivos están ligados y "cascadeados" a todos los niveles
En cada nivel existen una gran cantidad de objetivos	La selección y priorización de objetivos es "despiadada"

Indicadores

Pocos indicadores directa y claramente ligados a los objetivos

Tenemos exceso o escasez de indicadores

Indicadores binarios y/o de nivel de actividad

Los indicadores son vistos con desagrado

Todos claramente asociados al objetivo que miden

Cada aspecto prioritario del desempeño cuenta con el mínimo indispensable de indicadores

Cada indicador mide el grado de avance en el tiempo

Los indicadores son vistos como una herramienta valiosa que ayuda a mejorar y contribuye a la competitividad y el éxito de la organización

Implementación

Se desconfía de los datos de los indicadores

Muchos indicadores son anuales o semestrales

Los indicadores se reportan sin una intención clara

Los valores obtenidos son confiables, consistentes y repetibles

La frecuencia de medición asegura la retroalimentación oportuna

El destinatario y el propósito del reporte están claramente definidos de antemano

Reportes

Es difícil encontrar la información útil interpretarla correctamente

Son voluminosos y llenos de actualizaciones de proyectos y detalles irrelevantes

Se estructura de acuerdo al usuario y sus objetivos y se privilegia la correcta presentación visual

Contiene solo la información sobre qué está pasando, por qué y qué debe hacerse al respecto

Aprendizaje y mejora

Se evalúa utilizando uno o dos datos

Se utilizan para evaluar el desempeño de la gente

Se utilizan métodos estadísticamente válidos para detectar señales

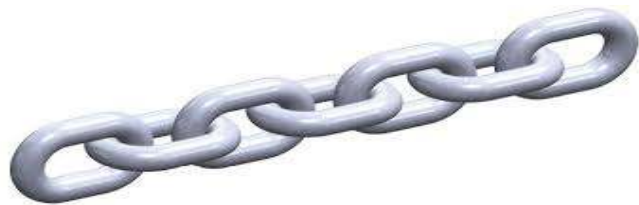
Los indicadores se utilizan para evaluar el desempeño de la organización, la estrategia y los procesos

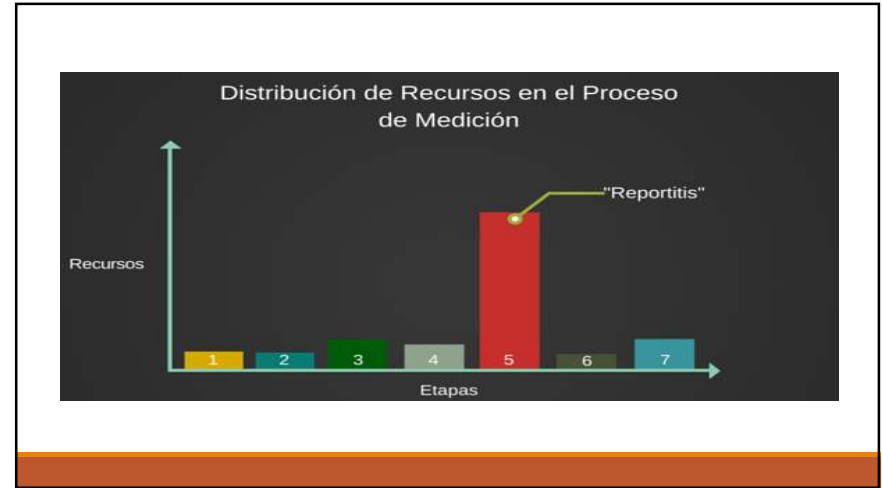
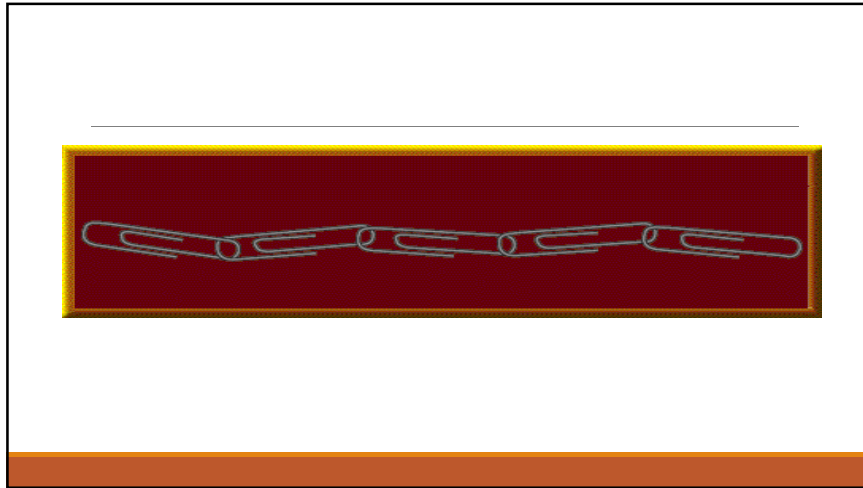
La medición es la herramienta más útil, más eficaz y de mayor impacto para mejorar y lograr nuestros objetivos

También es la más incomprensida, temida y mal utilizada

La medición es una cadena con 7 eslabones:

-
- 1.- Establecer el propósito de la medición*
 - 2.- Precisar el objetivo a lograr*
 - 3.- Diseñar el indicador relevante*
 - 4.- Caracterizar el indicador*
 - 5.- Medir y reportar*
 - 6.- Interpretar y analizar la información*
 - 7.- Tomar decisiones y darles seguimiento*





Eslabón 2.- Precisar el objetivo a alcanzar

2.1.- Saber qué NO es un objetivo
 Un objetivo NO es: un entregable, un evento, una meta, un proyecto, una actividad
 NO es algo por hacer. Es algo por alcanzar, algo que señala hacia dónde avanzar

2.2.- Saber qué queremos alcanzar
 Evitar objetivos grandilocuentes, genéricos y/o vagos
 Preguntar una y otra y otra vez ¿Qué quiere decir?

