

CAPITULO IV

GERENCIA POR OBJETIVOS.

La decisión de utilizar la dirección a través de objetivos para desarrollar la función de mando lo mejor posible, se basa en la idea de que aquellas personas que se comprometen seriamente a la consecución de determinados fines sabrán autodirigirse, actuando de acuerdo con la idea que tienen de su misión. Así, la realización de fines resultará positiva, tanto a nivel de producción como a nivel de realización personal. La dirección a través de objetivos se introdujo con el fin de que las personas sepan autodirigirse, como se ve en el anexo número 3, donde podemos encontrar algunos de los planes y objetivos semestrales con su respectivo indicador, acción responsable, fecha de terminación, sus resultados, y los objetivos siguientes a realizar en la PEEH; también podemos ver en el anexo número 2 los objetivos a perseguir en base diaria y/o semanal.

EL PLAZO DE TIEMPO FIJADO. En la dirección por objetivos el mejor patrón es la perfección. Por perfección hay que entender: "Si alcanzamos ese objetivo, el problema se solucionará", ó " Eso refleja la auténtica solución", o "Esto es lo máximo que podemos realizar bajo las circunstancias actuales", en otras palabras, la perfección es, lo mejor que un estudio y un análisis riguroso pueden visualizar.

La dirección a través de objetivos en la práctica no ha dado un resultado positivo, existen varias razones que explican este fracaso. Dos de ellas son especialmente importantes.

CULTURA DE LA CORPORACION EMPRESA.

A no ser que la cultura de la empresa se base en valores 9,9 de participación, dedicación y esfuerzo, como se ve en el anexo número 4, el cual muestra la filosofía y los valores guía de la PEEH los cuales se relacionan con el estilo 9,9 y el cuadro número 1, donde se refleja una forma de trabajo, el 8 disciplinas, para resolver un problema crítico, donde están las personas involucradas, el líder del problema, la descripción e ilustración del problema, indicadores, la espina de pescado, el plan de contención del problema, las acciones a tomar, verificaciones, mejoras, causas principales, prevención, indicador del cliente, resultados y algunos más; el sistema de dirección a través de objetivos, probablemente fracasara.

RESOLUCION DE CONFLICTOS. Sólomente los hechos, datos y la discusión franca y abierta que conduzca a la resolución o eliminación de diferencias, pueden aliviar las tensiones; en otro caso obstaculizarían la dirección por objetivos.

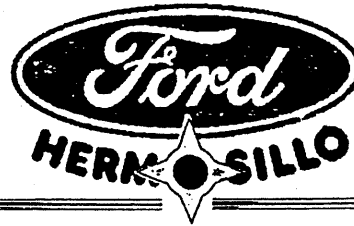
PLANES Y OBJETIVOS ENERO JUNIO DE 1993
 AREA MANUFACTURA
 PINTURA

SITUACION	INDICADOR	ACCION	RESPONSABLE	FECHA	RESULTADO	PRONOSTICO/ NUEVO OBJETIVO/ AGO '93
GAP DE INNOVACION/ ADAPTACION)	* #ADAPTACIONES/VISITA * #DE IDEAS IMPLEMENTADAS TECNICO. # DE INNOV./AÑO	PLAN DE VISITAS A PLANTAS JAPONESAS Y OTRAS DE BUEN DESEMPEÑO PARA MEJORAR LO QUE ESTAN HACIENDO.	R. AYALA	FEB 22, 1993		
		ELABORAR CAMPAÑA DE PROPAGANDA PARA GENERACION DE IDEAS INNOVATIVAS ADEMAS DE LAS DE MEJORA CONTINUA ATRAVEZ DE CARTELES DE COMUNI- CACION, ETC.	L. LOPEZ,	FEB 26, 1993		
	PRODUCTIVIDAD	CAMBIO DE SISTEMA ACTUAL DE PULIDO POR SISTEMA DE MICROLIJA/PULIDO EN UN PASO.	J. DELAYO	MAR 08, 1993		
	PRODUCTIVIDAD CARGAS DE TRABAJO	INICIAR SISTEMA DE INTERCAMBIADOR DE COLOR EN PISTOLAS MANUALES.	J. OCHOA,	MAY 20, 1993		
	SUCIEDAD DE PINTURA	SISTEMA DE BLOW OFF EN PUERTAS DE ACCESO A CABINAS.	F. DELGADO J. QUINONEZ	TBD		
	SUCIEDAD DE PINTURA	SISTEMA DE SOPLETADO EXCESIVO PARA PREPARACION.	R. AYALA J. QUINONEZ	TBD		
	PRODUCTIVIDAD	SISTEMA ELECTRONICO DE COLECCION DE DATOS.	J. QUINONEZ V. SEVILLA J. OCHOA	FEB 26, 1993		
	PRODUCTIVIDAD	EQUIPO AUTOMATICO DE APLICACION DE CERA BAJO UNIDAD.	J. NAVARRO	MAY 28, 1993		

ANEXO NO. 3

Objetivo de la Planta

Producir vehículos con
productividad competitiva
y calidad líder a nivel
mundial



FILOSOFIA

*Las prácticas
y políticas
reflejan nuestro
convencimiento
de los siguientes
principios*

La gente es confiable en su integridad como persona y en el desempeño de su trabajo

La gente actúa responsablemente al comprender claramente cuales son sus actividades y recibe retroalimentación oportuna respecto a la forma en que las está llevando a cabo.

La gente contribuye con su máximo potencial cuando existe el ambiente adecuado para hablar y el medio para ser escuchado.

La gente incrementa sus conocimientos y desarrolla sus habilidades al tener oportunidades para hacerlo y entiende la operación a un grado tal que le permite influir activamente en sus necesidades de aprendizaje.



**EXCELENCIA
AUTOMOTRIZ**

La gente es cooperativa y trabaja en equipo de manera efectiva cuando los objetivos son comunes y están bien definidos, y cuando existe entendimiento y respeto mutuo hacia las responsabilidades de cada uno.

La gente actúa con seguridad e higiene, ya que la integridad física no debe comprometerse en el desempeño de nuestras funciones.

La gente actúa con iniciativa y creatividad en todos los factores que influyen en el logro del objetivo de la Planta.

El respeto mutuo es fundamental en las relaciones humanas.



OBJETIVO DE LA PLANTA

**Producir vehículos
con productividad
competitiva y calidad
líder a nivel mundial**

VALORES GUIA

GENTE:

La gente es el valor clave dentro de nuestra organización e imagen de nuestra Planta ante la sociedad.

FACILIDADES:

El contar con instalaciones, equipo y tecnología que nos permita responder a los continuos cambios del mercado.

SISTEMAS

Contar con sistemas de manufactura y organización flexibles que nos ayuden a cumplir con el objetivo de la Planta.

PRODUCTO

La calidad de nuestro producto se muestra a través de la satisfacción del cliente y, a la vez, refleja nuestra dedicación y esfuerzo.

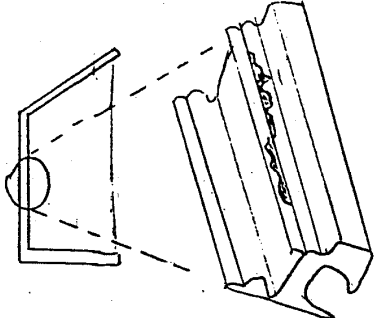
PRODUCTIVIDAD

Optima utilización de los recursos materiales y humanos, con una mentalidad de mejora continua y eliminación de desperdicio.



ANEXO NO. 4

8-DISCIPLINAS REPORT		CUSTOMER CONCERN:		TITLE: INTERIOR BIJOUT CRACKING.	
1) TEAM STRUCTURE: SUPERVISION: R. Hdez./M. Garcia. SPC RES.: E. Gómez. ENGINEER: F. Davila/ M. Ramirez. SUPPLIER: C. Rios/M. Anduaga (Parker). SUPPLIER: F. Lopez. (PPG). PROD. ENG.: R. Noriega. IND. ENG.: L. Lopez.		LEADER: J. Navarro. PHONE: 456-2025 ACTIVITY: Manuf. Eng. Supv. DATE OPENED: SEP/28/92. MTG. FREQ: AS REQ. MEASUREMENT SYSTEM: OPERATIONAL DEFINITIONS: MEASUREMENT STUDY: N. R.		1993/ESC. TRACER. DOOR SASHES. J. NAVARRO. HERMOSILLO ASSY. PAINT. TALLY: SAMPLE 50 UNITS.	
2) PROBLEM DESCRIPTION & PARETO SOURCE/RANK DESCRIPTION: BLACK OUT CRACKING AT THE INTERIOR JOINT OF FRONT AND REAR DOOR SASHES DUE TO CONTAMINATION OF THE SUBSTRATE.					
3) CONTAINMENT PLAN: SET PSO TO SAND DOOR SASHES INTERIOR PRIOR TO PRIMER BOOTH <(B.O.U.T APPLICATION) WITH 1 TEC/SHIFT. FEB/25/92. APPLY F. PRIMER TO REAR DOOR INTERIORS (ADHESION PROMOTOR).		CONTAINMENT PLAN: SEP/28/92. SET PSO TO SAND DOOR SASHES INTERIOR PRIOR TO PRIMER BOOTH <(B.O.U.T APPLICATION) WITH 1 TEC/SHIFT. FEB/25/92. APPLY F. PRIMER TO REAR DOOR INTERIORS (ADHESION PROMOTOR).			
4) PROBABLE CAUSES (FISHBONE)					
ENVIRONMENT Rust prevention oil not adequate Parccleaner out of spec.		MATERIALS Roll mill coolant not adequate. B. Out poor adhesion.		MANPOWER Oil application people not trained. Too much rotation.	
Door sash design Sash storage method Parccleaner temp. too low Parccleaner conc. too low.		Excess of coolant during production. Too much oil application at the door sashes. Door storage method.		CONCERN: BLACK OUT CRACKING FROM DOOR SASHES (INTERIOR).	
METHOD/PROCESS Parccleaner temp. controller out of order. Oven temps. too high/too low.					
MOST PROBABLE CAUSES (BASED ON DOE & EXPERIENCE TEAM VOTE): - Residues of rust prohibitive oil or rolling coolant contained at the interior joint of the sashes.					



5. RESOLUTION ACTIONS (CAUSE AND EFFECT ANALYSIS)	ESTIMATED COST:		8. VERIFICATION INDICATORS	BEFORE	AFTER	% IMPROV.
	FIXED	VARIABLE				
TO WASH WITH DIELECTRIC SOLVENT THE INTERIOR SURFACE OF THE DOOR SASHES. START: Nov/6/92 COMPLETE: Nov/6/92 RESP: FORD-PAINT.			DOOR SASHES AUDIT (% OF UNITS NOT OK)	95%	95%	95% NOT IMPR.
CHANGE RUST PROHIBITIVE OIL APPLICATION FROM SPONGE METHOD TO SPRAY ONLY. START: Nov/16/92 COMPLETE: Nov/16/92 RESP: HARVARD IND.			DOOR SASHES AUDIT (% OF UNITS NOT OK)	95%	90%	5%
CHANGE DOOR SASHES STORAGE METHOD TO IMPROVE THE DRAINING. START: Dec/14/92 COMPLETE: Dec/14/92 RESP: HARVARD IND.			DOOR SASHES AUDIT (% OF UNITS NOT OK)	90%	70%	20%
REDUCE THE RUST PROHIBITIVE OIL SPRAY APPLICATION AT THE INTERIOR SURFACE (MAIN CONCERN AREA). START: Dec/14/92 COMPLETE: Dec/14/92 RESP: HARVARD IND.			DOOR SASHES AUDIT (% OF UNITS NOT OK)	90%	70%	20%
DROP ROLL MILL COOLANT CONCENTRATION FROM 14 - 33% TO 6 - 10%. START: DEC/21/92 COMPLETE: DEC/21/92 RESP: HARVARD IND.			DOOR SASHES AUDIT (% OF UNITS NOT OK)	70%	42%	28%
TO RISE PARCOCLEANER CONCENTRATION FROM 10 POINTS TO 11 POINTS (MEAN). START: FEB/18/93 COMPLETE: FEB/18/93 RESP: FORD-PAINT.			DOOR SASHES AUDIT (% OF UNITS NOT OK)	42%	42%	no improv.
TO RISE E.COAT OVEN TEMPERATURE TO BURN THE EXCESS OF OIL (15°C). ZONE 4 = 395°F, ZONE 5 = 410°F, ZONE 6 = 405°F. START: FEB/19/93 COMPLETE: FEB/19/93 RESP: FORD-PAINT.			DOOR SASHES AUDIT (% OF UNITS NOT OK)	42%	43%	no improv.
TO RISE PARCOCLEANER TEMPERATURE FROM 48.6°C TO 50°C. START: FEB/19/93 COMPLETE: FEB/19/93 RESP: FORD-PAINT.			DOOR SASHES AUDIT (% OF UNITS NOT OK)	42%	43%	no improv.

QUADRO NO. 1

RESOLUTION ACTIONS, CAUSE AND EFFECT ANALYSIS	ESTIMATED COST:		VERIFICATION INDICATORS	BEFORE	AFTER
	FIXED	VARIABLE			
<p>TO IMPLEMENT THE APPLICATION OF SOLVENT TO THE CONCERN JOINT WITH A 1 MM TIP TO REACH THE INSIDE.</p> <p>START DATE: FEB/22/93 COMPLETE: FEB/22/93 RESP: FORD-PAINT.</p> <p>DROP E.COAT OVEN TEMPERATURE AT THE LAST 3 ZONES TO 365°F, 380°F AND 390°F.</p> <p>START DATE: FEB/23/93 COMPLETE: FEB/23/93 RESP: FORD-PAINT.</p>			DOOR SASHES AUDIT (% OF UNIT NOT OK)	43%	42% NO IMPR.
			DOOR SASHES AUDIT (% OF UNIT NOT OK)	42%	43% NO IMPR.
START DATE: COMPLETE:					
START DATE: COMPLETE:					
START DATE: COMPLETE:					
START DATE: COMPLETE:					
START DATE: COMPLETE:					
START DATE: COMPLETE:					
(7) ROOT CAUSES / PREVENTION: Process Management Sheet Items	FIXED *	ACTUAL COST: VARIABLE	INDICATORS	BEFORE	AFTER
A.					
B.					
C.					
(8) COMMUNICATE RESULTS TO AFFECTED AREAS & CONGRATULATE YOUR TEAM:	CUSTOMER INDICATORS (1,3,6,7-MAY/1992/1991) NYQ (1992/1991) Comparing Stack, Trend Charts				

fmw - daktook18dj REV 4.0 3/92

File No:

* FIXED COSTS INCLUDE MANHOURS TO COMPLETE RESOLUTION ACTION.

CUADRO NO. 1

Issue: Feb. 26, 1993
Update: Apr. 12, 1993

EXPERIMENTATION TABLE

CONCERN: BLACK OUT CRACKING FROM INTERIOR SURFACE OF DOOR SASHES DUE TO SUBSTRATE CONTAMINATION.

NO.	EXPERIMENT	DATE	RESPONS.	RESULT
1	* TO RUN A PANNEL THROUGH THE PHOSPHATE & E. COAT SYSTEM CONTAINING AN EXCESS OF RUST PROHIBITIVE OIL.	NOV/11/92	F. LOPEZ (PPG)	* THE BLACK OUT CRACKING WAS NOT FOUND AT THIS TEST.
2	* TO RUN A PANNEL THROUGH THE PHOSPHATE & E. COAT SYSTEM CONTAINING AN EXCESS OF ROLL MILL COOLANT.	NOV/11/92	F. LOPEZ (PPG)	* THE BLACK OUT CRACKING WAS FOUND AT THIS PANEL.
3	* TO BAKE A SET OF 20 DOOR SASHES INSIDE OF THE E. COAT OVEN, IN ORDER TO EVAPORATE ANY POSSIBLE RESIDUE OF CONTAMINATION PRIOR TO THE PHOSPHATE/E.COAT APPLICATION. (PAINT PROCESS).	FEB/22/93	M.RAMIREZ (FORD)	* LESS MARKS OF CONTAMINATION WERE FOUND AT THESE SASHES. * 90% OF THE PANELS WERE OK AT THE ADHESION TEST.
4	* A SET OF 20 DOOR SASHES WERE DIPPED INTO DI-ELECTRIC SOLVENT DURING 20 HOURS WITH AGITATION. IN ORDER TO REMOVE ANY RESIDUE OF CONTAMINATION, PRIOR TO THE PHOS/E.C. APPLICATION.	FEB/23/93	M.RAMIREZ (FORD)	* SOME MARKS OF CONTAMINATION WERE FOUND AT THE SASHES. * 80% OF THE PANELS WERE OK AT THE ADHESION TEST.
5	* THE SASHES OF THE EXPERIMENT # 4 WERE APPLIED WITH GRAY PRIMER, WITHOUT THE PHOS/E.COAT PROCESS.	FEB/26/93	J. NAVARRO (FORD)	* THE PRIMER HAD A REJECTION AT THE CONCERN JOINT, DUE TO A CONTAMINATION AT THE SUBSTRATE.