



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL

DIPLOMADO EN CALIDAD TOTAL  
Y SISTEMA ISO 9000:2000

MOD. I. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD TOTAL

DEL 22 DE MARZO AL 12 DE ABRIL DEL 2003

*APUNTES GENERALES*

DE - 003

Instructor: Lic. Sergio Suárez Castrejón  
Palacio de Minería  
MARZO/ABRIL DEL 2003

# INTRODUCCION A LA CALIDAD TOTAL

## TEMA 1: CONCEPTO Y PRINCIPIOS ABSOLUTOS DE CALIDAD

### 1.1 CONCEPTO, NECESIDAD Y BENEFICIO DE LA CALIDAD TOTAL.

#### CALIDAD

1. Es un concepto que sólo puede definirse en función de quien la juzga. Por lo que, para dar calidad, es necesario conocer y satisfacer todos los requisitos que el usuario o cliente espera recibir del servicio o producto que ofrece nuestra organización, nuestra oficina o nosotros mismos.
2. Según la norma mexicana (NMX-CC-002/1-ANEXO A-1995), calidad es un conjunto de características de un elemento que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas.

#### CALIDAD TOTAL

1. Calidad total es hacer bien y a la primera vez **todas** las cosas que hacemos, entendiéndose por "bien" el cumplir con todos los requisitos de usuarios o clientes.

Calidad Total incluye calidad en las personas, en sus acciones, en su trabajo y en su ética.

2. Clientes y proveedores son tanto internos como externos.
3. Cliente externo: es el usuario final de la organización, en que está fuera de ella y que paga por el servicio o producto que la organización ofrece. Es el receptor del producto o servicio suministrado por el proveedor.  
En el caso de una institución pública, el usuario o cliente es cualquier ciudadano con derecho a recibir servicios públicos.
4. Clientes internos: es quien dentro de la organización recibe de otro y otros algún servicio, documento, información, material, etc., que él debe seguir procesando o utilizando para alguna de sus tareas. Es factible que una oficina sea usuaria o cliente de otra oficina y que una persona sea usuaria o cliente de otra persona, que actúa como proveedor.

5. Todos somos y tenemos clientes y proveedores internos y/o externos.
6. La buena comunicación nos lleva a conocer muy bien la expectativas y requisitos de nuestros usuarios/clientes y las formas de satisfacerlas.
7. Todos somos parte de una cadena que lleva hacia el usuario/cliente externo.
8. Si falla algún eslabón de la cadena, el cliente lo resiente, se puede quejar en forma abierta o reservada, y ello deteriora nuestra imagen.
9. Es por ello que: prevención es la clave, perfección es la meta.

## 1.2 LAS TEORIAS DE LA CALIDAD

### EDWARDS DEMING

- ❖ La constancia es el propósito de mejorar el servicio.
- ❖ Adoptar la filosofía de que el costo total de prestar un mal servicio es mayor que el costo de prestarlo con calidad.
- ❖ Una mayor inspección y control de trabajo.
- ❖ Descubrir problemas en el sistema administrativo y superarlos permanentemente.
- ❖ Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo.
- ❖ Eliminar las barreras entre los departamentos.
- ❖ Hacer que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo.
- ❖ Instituir un vigoroso programa de educación permanente.
- ❖ Dirigir con base en la buena comunicación y motivación.
- ❖ No culpar únicamente a los colaboradores y subalternos de los problemas que ocurren en la institución.
- ❖ El 85 % de los problemas de cada organización son ocasionados por la manera en que estas son administradas.
- ❖ Al mejorar la calidad disminuyen los costos y aumenta la productividad.
- ❖ El utilizar métodos estadísticos nos ayuda a identificar los elementos de los procesos de trabajo que están fuera de control.

## **KAORU ISHIKAWA**

- ❖ Un gran compromiso de la dirección en la estrategia de calidad.
- ❖ Políticas y procedimientos congruentes.
- ❖ Una gran voluntad de mejorar con educación y capacitación continua.
- ❖ Participación de todos en la solución de los problemas de calidad.
- ❖ Controlar todas las partes del proceso.
- ❖ Concientizar a todos que la organización existe en función del usuario.
- ❖ La organización está formada por una cadena de clientes y proveedores internos.
- ❖ No dar al usuario lo que uno cree lo que necesita.
- ❖ Usar los métodos estadísticos para lograr el control de la calidad.
- ❖ Fomentar los círculos de calidad.

## **ARMAND FEIGENBAUM**

- ❖ No es posible brindar servicios de alta calidad cuando las áreas responsables de prestar esos servicios trabajan aisladamente.
- ❖ Para que la calidad sea efectiva, debe iniciarse desde el momento en que el cliente solicita el servicio o producto y terminar solo cuando el cliente lo recibió satisfactoriamente.
- ❖ La calidad de un servicio depende de la calidad de los insumos requeridos para su prestación.
- ❖ La calidad de un servicio depende de la calidad del proceso de trabajo requerido para prestarlo.
- ❖ Es necesario contar con profesionales que tengan conocimiento de los métodos de calidad y de estadística para procesar los datos relacionados con la calidad.
- ❖ Es conveniente contar con expertos en calidad, que sepan hacer planeación estratégica, coordinarse muy bien con otros departamentos, establecer

parámetros de calidad y mostrar las mediciones de calidad a lo largo del tiempo.

- ❖ La calidad inicia determinando muy bien las necesidades de los clientes, continúa buscando la forma de satisfacer esas necesidades y termina con la verificación de su satisfacción plena.
- ❖ La calidad requiere contar con una base de proveedores calificados que quieran ayudar a obtener esa calidad.
- ❖ Se debe establecer un sistema de realimentación del usuario final para mejorar calidad continuamente.
- ❖ Se debe contar con un mecanismo de análisis para procesar las quejas recibidas de los usuarios.

### **JOSEPH JURAN**

- ❖ Los costos inevitables son los de aquellas actividades necesarias para dar calidad, que incluye actividades de prevención y algunas de evaluación.
- ❖ Otros costos que se pueden reducir son los de materiales de desecho, tiempo de reparaciones, retrabajos y reclamaciones de los usuarios insatisfechos.
- ❖ Los problemas esporádicos requieren de control, los problemas crónicos requieren de cambios.
- ❖ No hay que dedicarse a resolver básicamente a resolver problemas triviales ya que los vitales son posibles de superar.
- ❖ La calidad se logra desarrollando proyectos de mejora continua orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios y a superar sus insatisfacciones.
- ❖ Es posible lograr la calidad por que se puede superar la resistencia al cambio.

### **PHILIP CROSBY**

- ❖ Si no se da la perfección en un trabajo se debe a que la administración no la exige o a que los trabajadores no tienen la intención de darla.
- ❖ La calidad se puede lograr si se trabaja en equipo.
- ❖ La calidad en el servicio público se puede medir.
- ❖ Los costos de calidad se pueden evaluar.

- ❖ La calidad se puede lograr con el compromiso de la administración y los trabajadores.
- ❖ A partir de la motivación y conscientización a los trabajadores pueden lograr su labor sin defectos.
- ❖ Si implantamos un sistema de acciones correctivas logramos la calidad.
- ❖ Si hacemos concilios de calidad para intercambiar experiencias, podemos avanzar significativamente hacia el "cero defectos".

### **1.3 LA FILOSOFIA DE LA CALIDAD**

1. La calidad total es una filosofía de vida que adoptan aquellas organizaciones y personas que se lo proponen, y que consiste en estar permanentemente detectando y corrigiendo, previendo y previniendo aquellos errores y deficiencias que alteran la calidad que espera el usuario.
2. Es el reto que nos obliga a ser constantemente mejores de lo que ya somos.
3. La calidad requiere de compromiso a largo plazo y de entrenamiento y educación permanente.
4. La calidad requiere practicar la filosofía de lograr el control a través de la libertad, facultando e involucrando a todos los empleados y trabajando con mas inteligencia, no con mas esfuerzo ni por mas tiempo.

### **ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**

Es el conjunto de actividades de la función general de la administración que determina la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades, aplicando la planeación de la calidad, el control de calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad dentro del marco del Sistema de Calidad.

### **ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

Es el conjunto de actividades planeadas y sistemáticas que son implantadas dentro del sistema de calidad y son demostradas según se requiera para proporcionar la confianza adecuada de que un elemento cumplirá los requisitos de la calidad.

## **CONTROL DE CALIDAD**

Son las técnicas y actividades de carácter operacional utilizadas para cumplir los requisitos de calidad.

### **Política de Calidad**

Son las directrices y objetivos generales de una organización, concernientes a la calidad, los cuales son formalmente expresados, establecidos y aprobados por la alta dirección.

## **MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD**

Son las acciones tomadas en toda la organización para incrementar la efectividad y eficiencia de las actividades y los procesos de trabajo, a fin de proveer beneficios adicionales tanto para la organización como para sus clientes.

## **PROCESO DE TRABAJO**

Es el conjunto interrelacionado de actividades y recursos que transforma los elementos de entrada en elementos de salida.

## **SISTEMA DE CALIDAD**

Son la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos de trabajo y los recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.

## **CONFORMIDAD**

Es el fiel cumplimiento de las normas y parámetros de calidad establecidos por el cliente para el satisfactor o servicio solicitado.

## **NO CONFORMIDAD**

Es el incumplimiento sistemático a las normas establecidas por el cliente para el satisfactor o servicio solicitado.

## **1.4 LOS SIETE PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CALIDAD TOTAL**

### **1. La calidad la hacen los hombres.**

Los hombres de altos niveles tienen la responsabilidad de la decisión de trabajar con calidad, de crear las condiciones humanas y físicas necesarias, y de facilitar la reeducación y capacitación que se requieren para lograrlo, y los trabajadores

tienen la responsabilidad de apoyar esa decisión, conocer la metodología de la calidad y ponerla en práctica.

Si la calidad total se alcanza buscando oportunidades de mejoramiento en el día a día, solo el hombre lo puede hacer, y no las máquinas ni los materiales.

## **2. La calidad se hace para el cliente (enfoco al cliente).**

Dado que las organizaciones viven de sus clientes y estamos en la era del cliente, y éste exige cada vez mas calidad en nuestros servicios y productos, tenemos que desarrollar y aplicar métodos y nuevas ideas para lograr siempre su satisfacción.

Si cada proveedor interno actúa para satisfacer totalmente a su cliente, y éste hace lo propio con su cliente, es seguro que el eslabón final de la cadena, el cliente externo (el que mantiene la organización) será complacido en sus expectativas.

Enfocarse al cliente es identificar las características con las que el cliente define la calidad y hacer que los servicios y productos cumplan con estas.

Hay dos errores graves: 1) realizar nuestras actividades olvidándonos del para qué y para quién las realizamos y 2) suponer que conocemos las necesidades de nuestros clientes, y no ver necesario preguntárselas.

## **3. La calidad la hacemos **todos entre todos** (trabajo en equipo)**

Todos en la organización tienen incidencia en la calidad del servicio o del producto que se ofrece, de manera que cualquiera que trabaje en la organización puede causar la inconformidad de los usuarios y con ello, un deterioro de la imagen institucional o empresarial.

Cualquier error que se cometa en el puesto de trabajo puede afectar la calidad que espera el usuario/cliente.

Lo anterior significa que, sabiéndolo o no, todos nosotros podemos estar contribuyendo a deteriorar la calidad que espera el usuario/cliente, a aumentar los tiempos y costos del servicio, haciendo cosas que se pueden evitar si trabajamos con calidad.

La calidad cree en la capacidad de todos, y no solo en la de algunos, razón por la cual, a la hora de reunir ideas para lograr mejoras, convoca a todos.

Un equipo es el conjunto de individuos que se integran en forma organizada para lograr un propósito común.



Al participar todos en la permanente búsqueda de mejoras, se propicia el compromiso de todos para lograr esas mejoras.

El mejoramiento de la calidad y la modernización de la Administración Pública requiere de la participación e involucramiento del personal a todos los niveles y en todas las dependencias gubernamentales.

Características de grupos efectivos: 1) alta orientación al logro de objetivos, como resultado de una alta motivación de todos, 2) amplia participación de todos, no solo en la ejecución, sino en las deliberaciones, 3) intenso intercambio de ideas, opiniones e información, 4) tolerancia a las diferencias de caracteres y al desacuerdo y 5) apertura de todos y cada uno a la crítica constructiva.

#### 4. La calidad se logra con **prevención y planeación**

La prevención sugiere la toma de acciones en el tiempo mas anticipado a la presencia del problema, por que entre mas dejemos pasar el tiempo, la solución suele ser mas costosa.

La calidad total se basa en la aplicación de métodos cuantitativos a través de la participación activa del personal para planear, controlar y mejorar el trabajo.

Planear es definir las actividades que tenemos que realizar para lograr algo, en qué tiempo deberá realizarse cada cosa si queremos terminar en una fecha determinada, qué recursos necesitamos para realizarla, quiénes participaran y cómo se distribuirán las tareas.

También, planear es ir creando el futuro por medio de acciones presentes. Entonces, planeación y acción deben ir íntimamente ligadas.

#### 5. La calidad requiere **medirse**

La medición de la calidad la tenemos que hacer para conocer si estamos o no cumpliendo con los "estándares" de servicio o producto que el cliente nos exige, por lo que la medición es una tarea permanente, ya que la percepción del cliente es cambiante en el tiempo y espacio, y ya que el conocimiento constante de los resultados que se van obteniendo al aplicar los principios y métodos de la calidad, nos permitirán tener retroalimentación para:

- a) tomar decisiones que corrijan fallas en los servicios
- b) tomar acciones que prevengan fallas en los servicios
- c) tomar acciones que mantengan la calidad en los servicios
- d) tomar acciones que mejoren la calidad de los servicios

- e) reconocer y dar seguimiento de cumplimiento de metas y objetivos
- f) monitorear la tendencia de mejoramiento de la calidad de los servicios y del sistema.

El concepto de medición en calidad es fundamental para la planeación, el control y la prevención. "Lo que no se mide, no se mejora".

Entendemos la medición en dos sentidos:

- a) expresar las necesidades cliente en requisitos específicos medibles utilizando unidades de medida
- b) efectuar mediciones constantes del cumplimiento de esos requisitos

Las dependencias que se orienten a la calidad pueden llevar registros de variables o atributos de calidad, tales como:

- ❖ tiempo de atención a clientes
- ❖ días de pago a proveedores
- ❖ exactitud de inventarios
- ❖ numero de requisiciones atendidas
- ❖ numero de actas de propiedad generadas.

#### 6. La calidad requiere de **pensamiento sistemático o sistémico**.

El pensamiento sistemático es un enfoque bajo el cual se analizan los fenómenos que ocurren desde el punto de vista de la teoría de sistemas. Este enfoque es muy útil porque nos ayuda a comprender mejor la realidad de las cosas y a tomar mejores decisiones para el logro de nuestros objetivos.

**Sistema** es un conjunto de elementos que tienen un propósito común y están relacionados entre sí.

El principio esencial de la teoría de sistemas es que al afectar una parte, se afecta a todo el sistema.

En una organización, si falla algunos de los elementos (personal, métodos de trabajo, materiales, equipos, medio ambiente, etc.), no será posible prestar el servicio deseado con la calidad requerida.

**Subsistema:** las partes que componen un sistema se les llama subsistema, y suele existir una relación íntima entre los subsistemas de un todo.

**Sinergia:** todo es más que la suma de sus partes. Esto significa que, al cooperar e interactuar las distintas partes entre sí, se logran mejores resultados que si cada parte actúa por separado.

**Multicausalidad:** un efecto es originado por varias causas. Es útil tener presente esto cuando intentamos resolver un problema, por que a veces pensamos que hay una sola causa de cada problema, y ello nos lleva a buscar una única solución. Y después nos asombramos por que no se resuelve el problema, darnos cuenta que la situación requería de varias acciones.

7. La calidad se logra **innovando y mejorando continuamente**.

Las expectativas del usuario/cliente cambian tanto en el tiempo, como de usuario a usuario, lo que lleva a la necesidad de estar innovando las formas de responder oportuna y eficazmente a esos cambios incesantes.

Los trabajadores de las organizaciones encaminadas a la calidad total deben estar permanentemente buscando cómo reparar lo desviado, cómo evitar que se repita, cómo mejorar lo mejorable y cómo saberse adaptar a los cambios.

Ser innovador o creativo no es un rasgo de la personalidad, sino una capacidad potencial que todos tenemos y que se puede trabajar para hacerla real.

Lo que hacíamos ayer puede ya no ser adecuado para las necesidades y requerimientos de nuestros clientes de hoy.

## 1.5 PRODUCTIVIDAD

En términos sencillos, productividad es la división o la relación entre lo que se produce y lo que se invierte o entre resultados logrados y recursos empleados.

Indicadores de productividad:

- ❖ 1. número de solicitudes resueltas en un mes
- ❖ 2. número de trámites procesados por un día
- ❖ 3. número de usuarios atendidos por semana
- ❖ 4. número de llamadas atendidas por día
- ❖ 5. tiempo de mecanografiado por trámite

- ❖ 6. tiempo promedio de entrega de informes
- ❖ 7. tiempo de trabajo desperdiciado diariamente
- ❖ 8. numero de errores por reporte
- ❖ 9. tiempo de respuesta de solicitudes
- ❖ 10. numero de viviendas construidas anualmente
- ❖ 11. metros cuadrados de construcción de obras públicas
- ❖ 12. numero de conflictos sociales resueltos favorablemente por año
- ❖ 13. numero de quejas presentadas por mes
- ❖ 14. numero de registros en el padrón electoral por año

## **TEMA 2: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CALIDAD.**

### **2.1 ¿Qué es un problema de calidad?**

- Es una situación insatisfactoria para un cliente.
- Situación equivale a un hecho, una característica, un resultado, etc.
- El cliente tiene sus niveles de expectativas respecto del producto o servicio que se ofrece. Cuando esos niveles son alcanzados, el cliente manifiesta conformidad, y cuando no, estaremos en prevención de un producto o servicio no conforme, y en este caso, estaremos ante un problema de calidad.

#### **Ejemplos de problemas de calidad:**

Una falla del producto o servicio detectado por el cliente, un retraso en entrega de un producto, diferencia de características de un producto a otro de un mismo lote, etc.

#### **¿Cómo se resuelven los problemas de calidad en una organización?**

A través de elaborar e implantar un programa de Calidad Total que abarque las diferentes áreas de la organización.

#### **¿Cómo se elabora un proceso de Calidad Total?**

A través de realizar las siguientes etapas:

1. Preparación.
2. Identificación y priorización de problemas de calidad y planeamiento de los proyectos del programa.
3. Determinación de causas de problemas de calidad.
4. Estrategias de soluciones.
5. Inducción, persuasión y compromiso de los involucrados en el proceso de calidad y mejora continua.

Estas cinco etapas se desarrollan siguiendo un Manual elaborado para tal fin, mediante el cual se hace posible aplicar de una manera sencilla y práctica los principios y métodos de Calidad Total a una determinada área de trabajo.

El Manual está formado por un conjunto de formatos diseñados para recibir la información que corresponde a cada uno de los pasos que se siguen dentro de cada etapa.

La información que se recoge en cada formato sirve de insumo a los formatos siguientes, de manera que la Metodología consiste en ir llenando los formatos en forma secuenciada y coherente hasta completar todo el proceso.

Ello permite que los participantes apliquen sus conocimientos y experiencias sobre Calidad Total y temas conexos a situaciones de su interés particular.

En el presente tema nos dedicamos a desarrollar la primera de estas cinco etapas, y en los cuatro temas siguientes se desarrollan las otras etapas.

## **¿ EN QUE CONSISTE LA PREPARACIÓN ?**

Consiste en:

- ❖ Determinar el área de trabajo donde se pretende implementar el Programa de Calidad Total e identificar a los actores involucrados.

El área de trabajo puede ser toda una organización o empresa, o bien parte de ella: una dirección, subdirección, división, gerencia, subgerencia, unidad administrativa u operativa, departamento, oficina, etc.

Los actores involucrados son tanto internos como externos al área de trabajo, y consisten en las personas que ocupan cargos de importancia en esa área y otras relacionadas, así como grupos de empleados, usuarios, proveedores, sindicato, etc., que tengan influencia en el logro de la Calidad Total en el área bajo estudio.

- ❖ Reconocer la necesidad de mejorar.

Para que el Programa de Calidad Total puede ser implantado con éxito, es necesario contar con uno o más Agentes de Cambio, que puede ser alguno(s) de los Actor(es) ya identificados o personas externas.

Los agentes de cambio deben tener absoluta conciencia y convicción de la necesidad e importancia de implantar la Calidad Total.

Para ello, pueden apoyarse en cualquiera de los formatos relativos a Conciencia, Importancia o Beneficios de la Calidad Total, que se vieron en el tema anterior.

A partir de allí, proceden a llenar el Formato relativo a "Reconocimiento de la Necesidad de Mejorar".

- ❖ Planeación Estratégica del Cambio hacia la Calidad.

La implantación de la Calidad Total suele provocar oposición de personas que pueden no estar absolutamente convencidas de la conveniencia y necesidad de esta filosofía y estrategia de mejoramiento, así como de aquellas que pueden sentir temor al cambio o que presienten perder poder o que tienen intereses personales o de grupo que consideran contradictorios con la calidad total

Como se ha indicado en el tema anterior, la Calidad Total la tenemos que hacer todos entre todos (de lo contrario no sería "total"). Ello implica el hecho de que para elaborar el Programa de Calidad Total, es necesario que los actores clave se involucren desde un inicio en este proceso, pues de lo contrario, el mismo corre el riesgo de fracasar o al menos, de no tener la eficacia necesaria para lograr los objetivos que se desean.

Por lo anterior, se hace necesario trabajar previamente para lograr los apoyos de todos los actores involucrados.

Este trabajo de gestión de apoyos se realiza a través de un proceso de Planeación Estratégica y gestión preliminar del cambio hacia la Calidad, y posteriormente, al momento de iniciar la implantación del Programa, a través de un proceso de Administración Estratégica de ese cambio.

La Planeación Estratégica del Cambio se desarrolla a través de los siguientes pasos:

- 1. Especificar las principales acciones de cambio humano implicadas en la Calidad.
- 2. Elaborar la Matriz de Intereses, la Matriz de Pesos y la Matriz de Intereses Ponderados de los Actores respecto de las acciones de cambio.
- 3. Evaluar la Viabilidad Estratégica del Cambio y formulara conclusiones y recomendaciones.
- 4. Si la recomendación consiste en aumentar la viabilidad estratégica del cambio, se hará necesario entonces proceder a diseñar y aplicar Estrategias para Gestionar o Viabilizar el Cambio. Si no es así, se pasa directamente a desarrollar la etapa de Detección de Oportunidades de Mejora.

En seguida se llenan los formatos correspondientes a la etapa de Preparación.

**PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL**

INSTITUCIÓN O EMPRESA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ACTIVIDAD PREPONDERANTE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

AMBITO DE OPERACIÓN: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

AREA DEL PROGRAMA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FECHA DE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

EQUIPO DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OTRO(S): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**DELIMITACION DEL AREA DE TRABAJO Y PROCESO A MEJORAR,  
ACTORES INVOLUCRADOS Y RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE  
MEJORAR**

AREA DE TRBAJO Y PROCESO O SERVICIO A MEJORAR:

---

---

---

ACTORES DE LOS QUE DEPENDE LA MEJORA:

A1: \_\_\_\_\_

A2: \_\_\_\_\_

A3: \_\_\_\_\_

A4: \_\_\_\_\_

A5: \_\_\_\_\_

RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE MEJORAR:

---

---

---

PRINCIPALES ACCIONED DE CAMBIO HUMANO IMPLICADAS EN LA  
CALIDAD:

a1: \_\_\_\_\_

a2: \_\_\_\_\_

a3: \_\_\_\_\_

**MATRIZ DE INTERESES DE ACTORES CLAVE EN ACCIONES DE CAMBIO**  
(DEL -3 AL 3)

ACCIONES				
ACTOR				
A <sub>1</sub>				
A <sub>2</sub>				
A <sub>3</sub>				
A <sub>4</sub>				
A <sub>5</sub>				
A <sub>6</sub>				

**MATRIZ DE PESOS DE ACTORES CLAVE RESPECTO DE ACCIONES DE CAMBIO (DEL 1 AL 10)**

<b>ACCIONES</b>				
<b>ACTOR</b>				
<b>A1</b>				
<b>A2</b>				
<b>A3</b>				
<b>A4</b>				
<b>A5</b>				
<b>A6</b>				

**MATRIZ DE INTERESES PONDERADOS (SIN ESCALA)**

ACCIONES								
ACTOR								
A <sub>1</sub>								
A <sub>2</sub>								
A <sub>3</sub>								
A <sub>4</sub>								
A <sub>5</sub>								
A <sub>6</sub>								
TOTAL A FAVOR Y EN CONTRA								
BALANCE DE INTERESES PONDERADOS BIP = (+/-)								

### ESTRATEGIAS PARA LA GESTION DEL CAMBIO

ACCIONES DE CAMBIO E INTERESES NEGOCIABLES	APOYOS Y RECHAZOS DE ACTORES CLAVE						ESTRATEGIAS DE VIABILIZACION DEL CAMBIO
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
	1						
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							

## **2.2 IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS DE CALIDAD**

Una vez preparadas las condiciones para elaborar el Programa de Calidad Total, se procede a desarrollar la segunda etapa que consiste en la identificación y priorización de problemas de calidad en el área de trabajo bajo estudio.

En esta segunda etapa también se realiza el Enunciado del Programa de Calidad Total, a través del Planteamiento de un conjunto de Proyectos prioritarios de Mejora Continua.

La identificación y priorización de problemas de calidad se realiza a través de dos pasos:

1. La detección de insatisfacciones de los usuarios o clientes
2. La detección de problemas en el proceso de trabajo (cuando proceda)

### **¿QUE ES LA DETECCIÓN DE INSATISFACCIONES DE LOS USUARIOS O CLIENTES?**

Consiste en la determinación de fallas, errores, quejas, incumplimientos, bajo rendimiento, desperdicios, retrasos, deficiencias, etc., y en la priorización de puntos a mejorar.

Esta detección se realiza a través de contactos directos o indirectos que solemos tener con nuestros usuarios, de donde derivamos su apreciación sobre nuestro desempeño, o bien, cuando es posible, necesario o financiable, podemos realizar esta detección consultando de una manera formal o informal a todos aquellos actores que tengan relación con el área de trabajo bajo estudio.

La información obtenida de usuarios o de otros actores relevantes, se especifica en un instrumento práctico denominado Libreta de Calificaciones Cliente-Proveedor.

**LIBRETA DE CALIFICACIONES CLIENTE – PROVEEDOR**

**TRABAJO O PROCESO:** \_\_\_\_\_

**CLIENTE:** \_\_\_\_\_

**PROVEEDOR:** \_\_\_\_\_

<b>NECESIDADES DEL CLIENTE</b>	<b>REQUISITOS ESPECIFICOS DEL CLIENTE</b>	<b>GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	<b>PRIORIZACIÓN (1, 2, 3, ...)</b>

## ¿QUÉ ES LA LIBRETA DE CALIFICACIONES CLIENTE-PROVEEDOR?

Es una herramienta para precisar los requisitos y expectativas de nuestros clientes ( internos y externos), evaluar el grado en que cada cliente se siente satisfecho o insatisfecho en cada requisito, para de ahí identificar oportunidades de mejora (requisitos no satisfechos en un 100%).

La Libreta de Calificaciones consta de los siguientes elementos:

**Necesidades del cliente ( o usuario):** son el conjunto de aspectos que el cliente espera obtener de su proveedor, tanto tangibles como intangibles. Estas necesidades pueden ser tanto conscientes como inconscientes.

**Requisitos específicos del cliente:** son las especificaciones detalladas de lo que el cliente espera de su proveedor en cada una de sus necesidades.

**Grado de satisfacción:** es el porcentaje que el cliente asigna a su proveedor en cuanto a qué tan satisfecho o insatisfecho está en cada requisito específico.

**Orden de mejora:** indica el orden en que conviene actuar para aprovechar oportunidades de mejora o corregir problemas en el trabajo.

## ¿CÓMO SE REALIZA LA DETECCIÓN DE PROBLEMAS A LO LARGO DEL PROCESO DE TRABAJO?

Cuando el trabajo que se realiza dentro del área bajo estudio consiste en un proceso formado por una serie de actividades fácilmente secuenciables, es conveniente realizar una detección de problemas a lo largo de todo el proceso, a fin de complementar la detección de insatisfacciones de los usuarios, que se realiza con la libreta de calificaciones cliente- proveedor.

En esta detección de problemas también se identifican los actores involucrados en cada uno de los problemas que se presentan en cada actividad.

## ¿CÓMO SE ENUNCIA UN PROGRAMA DE CALIDAD?

A través de integrar un conjunto de Proyectos de Mejora Continua que son planteados para ser desarrollados en el área de trabajo bajo estudio.

## ¿QUÉ ES UN PROYECTO DE MEJORA CONTINUA?

Es un medio por el cual identificamos aspectos mejorables en la empresa (problemas), investigamos las causas por las que esos aspectos no están bien, generamos alternativas para mejorar, de donde seleccionamos acciones correctivas, aplicamos estas acciones y hacemos un seguimiento, retroalimentación y control.



## ¿CÓMO SE SELECCIONAN LOS PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA?

Los proyectos de Mejora Continua se seleccionan siguiendo el mismo orden de mejora establecido para priorizar los problemas en el trabajo u oportunidades de mejora, que fueron detectados ( as ) en la Libreta de Calificaciones.

## ¿CÓMO SE PLANTEA UN PROYECTO DE MEJORA CONTINUA?

El Planteamiento de un Proyecto de Mejora Continua consiste en darle nombre, y para ello, se indica el resultado que se busca con la mejora, y este será el nombre del proyecto.

En tal sentido, el planteamiento de un proyecto consta de tres elementos principales:

1. **Dirección del cambio:** verbo que indica la dirección hacia donde se desea la mejora ( aumentar, reducir, eliminar, mejorar, implantar, etc.)
2. **Medida de calidad:** lo que se desea cambiar, expresado en forma medible ( ventas, ingresos, costos, tiempos, etc.)
3. **Relación con un proceso:** indica donde se desea el cambio.

**PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL EN EL AREA \_\_\_\_\_**

OPORTUNIDADES DE MEJORA	PLANTEAMIENTO DE PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA		
	DIRECCIÓN DEL CAMBIO ( VERBO )	MEDIDA DE CALIDAD	RELACION CON UN PROCESO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

## **2.3 DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS DE INSATISFACCIONES DE PROBLEMAS (ANÁLISIS CAUSA-EFECTO DE Ishikawa-PARETO)**

Una vez enunciado el Programa de Calidad Total, se procede a su elaboración a través de desarrollar cada uno de los Proyectos de Mejora Continua antes planteados.

Para ello, el primer paso consiste en buscar las causas del problema objeto del respectivo proyecto, para luego generar alternativas de solución, evaluar estas alternativas, seleccionar las de mayor conveniencia y desarrollar el proceso de implantación de soluciones.

La búsqueda de causas se realiza a través de dos métodos:

1. El método de causa – efecto de Ishikawa
2. El método plural

### **1. EL MÉTODO DE CAUSA – EFECTO DE ISHIKAWA**

En este método se exploran las causas y subcausas que están generando el efecto que se desea corregir o mejorar.

Esto se realiza a partir de una lluvia de ideas realizada por las personas involucradas en el proceso donde se está produciendo el efecto que se desea corregir.

Durante la lluvia de ideas, las personas involucradas se concentran para encontrar en su mente las causas más probables del efecto bajo estudio.

Dado que éste método de búsqueda es mental, a las causas así encontradas se les denomina Potenciales o Probables, y como son causas diversas, se les llama "Factores Causales Potenciales"

Este método se aplica a través del denominado Diagrama de Causa – Efecto de Ishikawa o "esqueleto de pescado"

Según este método, las causas pueden dividirse en cuatro categorías o tipos:

- 1) Por factor humano ( o mano de obra)
- 2) Por métodos
- 3) Por materiales
- 4) Por maquinaria

Se trata de identificar (por tormenta de ideas) las causas que corresponden a cada una de estas cuatro categorías y en seguida buscamos las subcausas (las causas de causas hasta llegar a las causas de fondo)

## DIAGRAMA CAUSA – EFECTO DE ISHIKAWA

### 2. EL METODO PLURAL

El análisis causa – efecto de Ishikawa sólo puede aplicarse con validez en situaciones de consenso, de respeto mutuo de las ideas. Son situaciones en las que no importa quién sea el que identifique las causas ni los intereses que dicha identificación pueda afectar. De todas maneras dichas causas serán respetadas y tomadas como base para buscar soluciones.

Pero en el caso de situaciones diferentes a las antes indicadas, será necesario emplear el **método plural**, el cual se basa en la interpretación de las causas de los problemas en estudio, incluyendo como interpretadores a todas aquellas personas o grupos (actores) de quienes depende la solución o agudización de sus problemas.

Estas explicaciones causales podrán ser diferentes entre sí, toda vez que cada actor explica en función de un conjunto de factores particulares, tales como: conocimiento, experiencias, intereses, posición, paradigmas, compromisos, etc.

El método plural parte de la base de que mientras no se resuelvan estas diferencias de explicaciones o puntos de vista de los actores involucrados, no será posible enfrentar eficazmente las causas de los problemas que se desean resolver.

Por tal motivo, se hace necesario reforzar este proceso desarrollando una fase de Manejo de Conflictos de Puntos de Vista e Intereses de los Actores, que comienza con la identificación de causas conflictivas y nudos críticos, y que continúa con un proceso de negociación de intereses para aislar el componente conflictivo o manejar fructíferamente el conflicto, de modo de poder incidir sobre las causas que verdaderamente conviene actuar, independientemente que sean conflictivas o no.

Esta fase es absolutamente necesaria para lograr la Calidad Total, dado que se ha podido comprobar que existen muchas causas conflictivas que tienen gran incidencia sobre los problemas, y que por diversas razones los actores tienden a no enfrentarlas.

Esta fase conviene desarrollarla en la presente etapa de elaboración del Programa de Calidad Total, pero también podrá ser posible hacerlo sin perder mucha eficacia después de haber seleccionado las soluciones. Esto último es válido siempre y cuando los actores se dispongan a buscar causas y soluciones bajo el entendido de que las posibles afectaciones en sus intereses serán resueltas a través de una negociación que se realice después de tener definidas las soluciones.

En caso se desarrollar esta fase en la presente etapa, deberán utilizarse los siguientes formatos:

“Explicación plural de causas de insatisfacciones”

“Causas conflictivas y abordables dentro del proyecto”

Estrategias para manejar causas conflictivas”

De no desarrollarla en esta etapa, utilizar únicamente el primer formato.

**EXPLICACIÓN PLURAL DE LAS CAUSAS DE INSATISFACCIONES**

INSATISFECHAS _____ _____ _____
---------------------------------------

EFFECTOS _____ _____ _____
----------------------------------

EXPLICACIONES CAUSALES SEGÚN LOS ACTORES CLAVE					
A1:	A2:	A3:	A4:	A5:	A6:

**CAUSAS ULTIMAS, CONFLICTIVAS Y ABORDABLES DENTRO DEL PROYECTO**

PROBLEMAS	CAUSAS ULTIMAS (CU)	CAUSAS CONFLICTIVAS	CAUSAS ABORDABLES DENTRO DEL PROYECTO





## **ANÁLISIS DE PARETO PARA SELECCIONAR LAS CAUSAS DE MAYOR PESO**

### **REGLA DE PARETO**

"El 20% de las causas generan el 80% del efecto, por lo que el 80% de las causas restantes apenas generan el 20% del efecto"

El 20% de las causas generadoras del 80% del efecto son denominadas "causas vitales" y el 80% de todas las demás causas son denominadas " causas triviales".

La aplicación de la regla de Pareto nos ayuda a identificar aquellas causas sobre las que verdaderamente conviene actuar, haciendo que con ello podamos concentrar nuestros esfuerzos en aquello que nos producirá mejores resultados.

En consecuencia, la Regla de Pareto nos permite una mayor eficiencia en el uso de esfuerzos, tiempo y dinero y una mayor eficacia en la solución de los problemas.

Para que el Análisis de Pareto sea absolutamente válido, es necesario tener superado el problema de las causas conflictivas, pues de lo contrario la selección de las causas vitales estará sesgada hacia los intereses de los actores, lo cual puede ocultar a las causas que verdaderamente conviene enfrentar ( las que están dentro del grupo que genera el 80% de los problemas).

## ANÁLISIS DE PARETO

EFEECTO NO DESEADO: \_\_\_\_\_

CAUSAS ULTIMAS	REPARTIR 100 PUNTOS SEGUN EL PESO DE LAS CAUSAS ULTIMAS	CAUSAS VITALES: DEL 20 AL 30% DE LAS CAUSAS QUE GENERAN DEL 70 AL 80% DEL EFECTO
C1:		
C2:		
C3:		
C4:		
C5:		
C6:		
C7:		
C8:		
C9:		
C10:		

## 2.4 ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

### ¿Cómo es el proceso de generación de opciones de solución?

Una vez que se determinan las causas que más contribuyen al efecto no deseado, el próximo paso consiste en generar opciones de solución o de mejoramiento, que ataquen a esas causas en forma eficaz y eficiente (con el uso más racional de los recursos disponibles)

En seguida, se procede a evaluar esas opciones y a seleccionar la (s) de mayor conveniencia, en términos de sus beneficios, costos y viabilidad.

La generación, evaluación y selección de opciones deben realizarse con la participación del grupo de personas involucradas en la solución del problema o en la mejora que se busca.

Para ello, los métodos de mayor uso en la actualidad son los siguientes:

1. Tormenta o lluvia de ideas
2. Método de grupo nominal
3. Método Delphi
4. Método situacional

#### **TORMENTA O LLUVIA DE IDEAS**

Las personas involucradas en la solución del problema o mejora buscada, se reúnen para presentar todas las opciones que se les ocurran. No se admiten críticas y todas las opciones se apuntan en un pizarrón o rotafolio para analizarlas y evaluarlas democráticamente en función de varios criterios de evaluación acordados previamente por los participantes. Al final, se seleccionan la(s) opción (es) de mayor conveniencia.

#### **MÉTODO DE GRUPO NOMINAL**

Este método limita la discusión o comunicación interpersonal durante el proceso de la toma de decisiones, de ahí el adjetivo nominal. Los miembros del grupo están físicamente presentes, pero operan en forma independiente. En concreto, se formula un problema y luego tienen lugar los siguientes pasos:

- a) Los participantes se reúnen en grupo, pero antes de iniciar la discusión, cada uno escribe por su cuenta sus ideas referentes al problema.
- b) Al periodo de silencio, le sucede la presentación de una idea por parte de cada miembro. Todos toman su turno, yendo alrededor de la mesa, y exponen una sola idea hasta que todas han sido expuestas y anotadas. Alternativamente, las ideas pueden presentarse en forma escrita y reservada.

- c) El grupo discute la claridad de las ideas y las evalúa en función de varios criterios de evaluación, previamente acordados.
- d) Cada miembro del grupo califica las ideas en silencio y de manera independiente.
- e) Se toma la decisión final a partir de la idea que logre la calificación global más elevada.

### **MÉTODO DELPHI**

Este es un método más complejo y lento. Se asemeja al del grupo nominal, salvo que no requiere la presencia física de los participantes. En efecto, nunca permite que se reúnan. Los siguientes pasos caracterizan a este método:

- a) El problema se identifica y se pide a los miembros del grupo aportar posibles soluciones mediante una serie de cuestionarios diseñados cuidadosamente.
- b) Cada miembro completa el primer cuestionario en forma anónima e independiente.
- c) Los resultados del primer cuestionario se recopilan, se transcriben y reproducen en una oficina central.
- d) Cada miembro recibe una copia de los resultados
- e) Después de ver los resultados, se pide de nuevo la solución a los miembros. Los resultados suelen dar origen a nuevas soluciones o a modificaciones en la postura inicial.
- f) Los pasos "d" y "e" se repiten cuantas veces sea necesario para alcanzar el consenso.

### **MÉTODO SITUACIONAL**

El método situacional conviene aplicarlo en contextos donde no existe respeto total a las ideas y propuestas presentadas por cualquier actor o donde alguna solución que proponga algún actor puede no ser apoyada por otro(s)

En tales circunstancias, es necesario hacer la distinción de quién o quiénes son los que proponen tal o cual solución, e identificar las diferencias de puntos de vista y/o de posiciones de los actores frente a cada una de las soluciones propuestas.

En estos casos, deberán desarrollarse procesos de negociación y/o persuasión para hacer viable el éxito de las soluciones de mayor conveniencia.

Ello nos plantea la necesidad de manejar las diferencias o conflictos de puntos de vista y de intereses, para así "deshacer" los NUDOS CRÍTICOS que pueden obstaculizar el éxito de dichas soluciones.

La aplicación de cualquiera de los cuatro métodos anteriores culmina con el llenado del formato "Generación de Alternativas de Solución"

**GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SOLUCION  
EFECTO NO DESEADO**

CAUSAS VITALES	ESTRATEGIAS PROPUESTAS
CV1:	
CV2:	
CV3:	
CV4:	



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL

DIPLOMADO EN CALIDAD TOTAL  
Y SISTEMA ISO 9000:2000

MOD. I. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD TOTAL

DEL 22 DE MARZO AL 12 DE ABRIL DEL 2003

***ANEXOS***

DE - 003

Instructor: Mtra. Ana Luisa Castañeda Meza  
Palacio de Minería  
MARZO/ABRIL DEL 2003

## 2. CAMBIO DE PARADIGMAS PARA MEJORAR LA CALIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LAS ORGANIZACIONES

### 2.1 Concepto y características de los paradigmas

Cada persona tiene en su mente ideas e imágenes de cómo deben ser las cosas. Estas ideas y creencias vienen de muchas fuentes: La educación de nuestros padres, de la cultura y la sociedad, de la escuela, de la religión, de los libros, de maestros y compañeros en la escuela, de los amigos, de nuestros gustos y disgustos personales, de la experiencia pasada y de decisiones hechas. Sin embargo, para nuestros propósitos, el origen de tales ideas es irrelevante. Sólo es importante si estas ideas son útiles o no; esto es, si nos llevan a la felicidad o si nos llenan la vida de problemas y conflictos, de lo cual, muchas personas hacen esto último.

Tales *ideas, imágenes, creencias y modelos mentales* se llaman **PROGRAMAS, Estándares, Paradigmas y Valores.**

#### PROGRAMAS

Un **PROGRAMA** es cualquier diseño o construcción mental: *idea, creencia, valor, juicio, estándar, expectativa, exigencia*, etc., de lo que se "debe" o "no se debe" ser, o de "cómo debe ser" – para ser correcto y bueno-. Una imagen mental o patrón en la mente de cómo debe ser algo o alguien. Un *programa* es cualquier pensamiento que sea un modelo o proyección acerca de cómo debe ser una cosa, persona, o situación. Cada ser humano tiene miles de *programas*, un *programa* para cada cosa en la vida.

Tu mente, tiene una "programación" o "creencia", un guión, de cómo debe ser y funcionar el mundo externo, de cómo deben ser y actuar otras personas. Tu programación o creencia es tu modelo mental de cómo debe ser *idealmente* cualquier persona, situación o evento en el mundo. Tus programas o creencias son un mapa mental – no de lo que es- sino de lo que se debe ser, de lo óptimo, de lo "más bueno", según tu criterio, según tus estándares, es decir programas. – son tus ideas, deseos, demandas y exigencias-. Son una proyección que se hace en una pantalla mental de cómo debe ser el mundo.

Aunque hay distinciones entre todas estas formas de ideas sobre el mundo, tales diferencias no son importantes para los propósitos de nuestra discusión aquí: para fines prácticos vamos a llamarles **Programas**

#### Programas

Paradigmas	Creencias	Expectativas	Terquedades
Deseos	Valores	Opiniones	Ideologías
Exigencias	Demandas	Prejuicios	Juicios
Convicciones	Ideas	Gustos y disgusto	Adiciones
Caprichos	Dogmas	Perspectivas	Estándares
Puntos de vista	Requerimientos	Ilusiones	Política
Intereses	Esperanzas	Religiones	Insistencias



## CREENCIAS

Una **CREENCIA** es cualquier idea que la persona cree que es verdad o correcta, irrelevante de que si es en realidad la verdad o es correcta.

Una **VERDAD** se define correspondiendo a la realidad medible y comprobable.

**CORRECTA** se define conduciendo a los resultados deseados, esperados, a que algo funciona, a la verdad o la felicidad.

## ESTANDAR

Un **ESTÁNDAR** es un tipo de *programa*. Es una expectativa, regla o medida que otras personas o cosas ( o nosotros mismos) deben cumplir para ser "buenos" y aceptables. Ejemplo: ¿cuál es tu estándar para bañarte... diario, dos veces al día, cada dos días, una vez a la semana, etc...?

## ACORDANDO SOBRE EL CONCEPTO DE PARADIGMA

Se impone, antes de seguir adelante, aclarar qué entendemos por **Paradigma**. Originalmente es un concepto griego que hundi6 sus raíces en las ciencias de la **lingüística**. Παράδειμα (-ατος) literalmente significa modelo, tipo, ejemplo, padr6n. Deriva de *déiknymi* (δεικνυμι=yo muestro). La lingüística lo señala como un conjunto virtual de elementos de una misma clase gramatical, que pueden aparecer en un mismo contexto. Así, los sustantivos *caballo, rocín, corcel, jamelgo*, etc., que pueden figurar en el contexto: "El \_\_\_\_\_ relincha", constituyen un *Paradigma*. No debe llamar la atención que en el campo de la exégesis el paradigma se entienda como "un campo o conjunto de elementos lingüísticos equivalentes o intercambiables por forma, contenido o uso".

Un **Paradigma** es una idea o creencia de cómo es al vida o alguna área de la vida. Es un modelo o mapa mental de cómo es algo. Es una creencia o sistema de creencias que determina cómo se ve y cómo se piensa sobre algo. Difiere de un programa en que es usualmente más general y más amplio en su cobertura y es más inconsciente, más arraigado en el inconsciente. Los *Paradigmas* son maneras de pensar ya aceptadas y creídas sin programa. Son proyecciones de la mente y ponen al ser en una ilusión de percepción cegándolo a la realidad como es: Hasta que se le señala, generalmente el ser está en inconsciencia de tenerlos.

Un **PARADIGMA** es un programa, una idea, un modelo mental que se proyecta sobre la realidad a tal punto que nos ciega a la realidad y nos pone a vivir en una ilusión. Todos los *paradigmas* son también programas; aunque no todos los programas son *paradigmas*.

Un **Paradigma** es un programa, así que la definición y todos los efectos y consecuencias de los programas se aplican a los *Paradigmas*.

## **CARACTERISTICAS DE LOS PARADIGMAS**

### **INCOSCIENTES**

Una vez creado y adoptado un *paradigma*, este se vuelve inconsciente. La gente comienza a pensar, actuar, crear, resolver problemas, cambiar, mejorar, evolucionar y producir resultados deseados. Un *paradigma* es como un programa de computadora. Un programa es un conjunto de instrucciones acerca de cómo hacer algo: La computadora no puede operar sin el programa y tampoco puede hacer otra cosa que no esté incluida en el programa. Puede funcionar correctamente, pero limitada a las instrucciones de su programa y su funcionamiento es útil únicamente si su programa es útil. Para resolver otro tipo de problema, hay que escribir un nuevo programa. Igualmente, si la computadora produce un resultado erróneo, la única manera de corregir el resultado es corrigiendo el programa. Mientras se siga corrigiendo el programa con un error, persevera el mismo resultado erróneo. Es esencial cambiar el programa para corregir el error.

El ser humano posee miles de programas, la gran mayoría son inconscientes, es decir uno no se da cuenta de los tenemos, y mucho menos de la manera y forma en que afecta en nuestra vida. Uno de los propósitos de este módulo del diplomado es que hagas conciencia de qué programas posees y manejas, cómo repercute en tu entorno y ver qué tan capaz eres para modificar y/o crear nuevos programas para alcanzar la calidad de tu *modus vivendis*. Para ello es indispensable que trabajes en el inconsciente de tus programas, que son la causa consciente que te estructura; es decir que retornes al control de tu programación.

### **CONTROVERSIA Y OPINIÓN**

Los programas que poseemos son las especificaciones de lo BUENO. Cualquier cosa que no está de acuerdo a los programas, es MALO. Esto es el origen de la opinión y de la controversia. *La opinión surge de una diferencia, un conflicto entre la realidad virtual ( lo ideal para mí) y la realidad como es. La mente razona en distinciones y polaridades.* Si una cosa es buena y otra es distinta a la cosa buena, la mente no entrenada etiqueta la otra mitad como mala.

El grado al que nos aferramos a nuestra realidad virtual es el grado en el cual nos alejamos de la realidad como es, pero esto no quiere decir que estamos Locos o Insanos, -aunque en algunas personas se tienda a estas concepciones- sino más bien somos distintos y *la originalidad de una idea se debe a esa distinción funcional, que genera un resultado satisfactorio, congruente, coherente y consistente.*

## **EXPERIENCIAS INTERNAS VS. EXTERNAS Y EMOCIONES NEGATIVAS VS. POSITIVAS.**

La ignorancia de la naturaleza de **Programas** y **Paradigmas** nos conduce a la infelicidad. La ignorancia del *Paradigma Fatal*, la cual es la creencia de que lo externo causa la experiencia interna, tanto la felicidad como la infelicidad, y que es el origen de todo. Primero ese paradigma lleva a la persona a una Búsqueda Externa como cualidades innatas en las cosas en vez de reconocer que son creaciones de la mente. Estos dos paradigmas ponen a la persona al efecto de miles de programas de cómo deben y no deben ser las cosas para ser “buenos” y para causarles experiencias positivas y hacerle feliz y no hacerle infeliz. Ya que existe el MAL, se debe usar emociones negativas para resistirlo. Al efecto de toda esta maraña de programas:

1. El ser pospone la creación de experiencias positivas, hasta que todo el mundo esté conforme a sus programas (lo que es nunca).
2. Mientras el mundo no se conforme ( lo que es más usual), es malo; y genera emociones negativas para resistirlo y tratar de cambiarlo, causando dolor e infelicidad.

En suma, el ser vive en el *Paradigma Fatal* y tratando de forzar a un mundo dividido en bueno y malo a cumplir sus programas para ser feliz, y activándose con emociones negativas cuando no lo hace- esto es la mayoría del tiempo-

El problema no es tanto que tengas programas sino que etiquetes todo lo que no esté de acuerdo a tus programas como malo y luego generas emociones en su contra – con todas las consecuencias que ya conoces-. La verdad de la vida es que la mayoría del tiempo, la mayoría de las cosas y personas no van a conformarse a tus programas. La verdad de la vida es que hay muchas maneras de ser y hacer. Que el mundo ha elegido una manera de tantas posibilidades que no sea tuya, no lo hace malo, sino diferente – y las probabilidades matemáticas son que como es, sea mejor que tus programas-.

Tus programas en sí no son “malos. De hecho son necesarios. Son tu guía para ser “bueno” y lograr tu felicidad y para amar. Pero son una espada con doble filo, dependiendo en si tú los entiendes y controlas, o si operas en inconsistencia y ellos te controlan a ti. Y depende si son paradigmas correctos o no (paradigmas correctos son aquellos que son basados en la manera verdadera de la operación de la existencia y conducen a la libertad y felicidad. Hay muchos paradigmas basados en el pasado y la tradición, en costumbres, en religiones que son equivocados; conducen a problemas e infelicidad).

Regla de la mente:

**TU MENTE ES TU MÁS GRANDE AMIGO O TU PEOR ENEMIGO.  
DEPENDIENDO EN QUE SI TÚ LA CONTROLAS A ELLA O ELLA A TÍ.**

## **GENERAN DISONANCIA COGNOSCITIVA**

En la estructura de los pensamientos e ideologías, un **Paradigma** siempre va a generar disonancia cognoscitiva.

La **disonancia cognoscitiva** es un término empleado por la Psicología Social, y expresa incogruencia en la ideología y emociones, además de generar inconformidad y malestar.

## **DISTORSIONAN LA PERCEPCIÓN Y LA LÓGICA.**

Los **Paradigmas** se vuelven un mapa mental rígido de cómo son las cosas. Se vuelven dogmas. Se convierten en una proyección de la mente sobre la realidad. Son como unos lentes de color: una vez que nos los ponemos, todo se torna de ese color y ya no vemos la realidad de la situación. Interpretamos los fenómenos a través de ellos. Distorsionan y limitan nuestras percepciones, tanto que hasta nos ciegan a la realidad.

Un ejemplo de ello son las compañías de ferrocarriles, especialmente en USA. Su paradigma era "Somos Ferrocarriles"; no "somos Transportistas". Cuando recién aparecieron las aerolíneas, los ferrocarriles eran muy ricos y poderosos y bien, pudieron haber sido los líderes en este nuevo negocio. Pero su paradigma de Ferrocarril, de algo sobre dos rieles los cegaron a poder percibir otras opciones de transporte, y por lo tanto ignoraron las aerolíneas. Los ferrocarriles dejaron pasar la gran oportunidad y hoy en día no son de gran importancia en el transporte.

## **LIMITAN COMPORTAMIENTOS Y RESULTADOS**

Las acciones que tomamos son escogidas y decididas en la mente y según nuestra razón. Los **Paradigmas** distorsionan nuestra razón y lógica con datos falsos. Nos formamos maneras de pensar y valores equivocados; y esto a su vez determinan actitudes, decisiones y comportamientos (comportamientos errados). Cuando actuamos con datos falsos, actuamos en error y no podemos producir los resultados que deseamos. **Paradigmas falsos** conducen a problemas, fracaso y crisis.

Aun cuando un paradigma era apropiado en un momento histórico, todo evoluciona. Si una persona o cultura no evoluciona en sus paradigmas para manejar las nuevas circunstancias, pronto tendrá un gran conflicto entre sus paradigmas y la realidad, y por lo tanto problemas y crisis.

Por ejemplo en México, el paradigma es que el patrón y el empleado son adversarios. Cada uno exige el máximo del otro y quiere dar el mínimo. Como resultado, cada uno interpreta todas las acciones de la otra parte con desconfianza y sospecha. Cada quien exige el máximo y da lo mínimo. Como resultado tenemos muy baja productividad en México. En Japón, el paradigma es que el patrón y el empleado son una familia. Cada uno trata de dar lo mejor de sí, y cada parte cuida los intereses de la otra. Como resultado, su productividad es alta y los trabajadores están entre los mejores pagados en el mundo.

## CREAN CONFLICTO Y FRUSTRACIÓN

La personalidad es la manera de comportarse ante determinadas situaciones. Se dice que cuando este comportamiento está motivado hacia el logro o satisfacción de ciertas metas y hay una interrupción en el camino hacia el logro o satisfacción de ciertas metas hacia tal objeto, existe un conflicto (no impide necesariamente el logro del objetivo) o una frustración (impide el logro del objetivo). Esto es un **PARADIGMA**.

En el **conflicto** se dan dos o más motivos poco compatibles, es decir, no pueden satisfacerse al mismo tiempo; esto general que la persona se vea prácticamente obligada a elegir entre uno u otro. Existen básicamente tres tipos de conflicto:

**APROXIMACIÓN-APROXIMACIÓN:** En donde ambas decisiones son positivas y reportarán beneficios a la persona; por ejemplo, cuando a un trabajador se le propone un trabajo en otra empresa con el mismo sueldo y el mismo reconocimiento que el que tiene.

**EVITACIÓN-EVITACIÓN:** En donde ambas situaciones o decisiones son negativas o poco deseables, pero se debe elegir alguna; por ejemplo, cuando a los trabajadores se les da a elegir entre obedecer una orden intransigente de su jefe o dejar a sus compañeros de trabajo para transferirlos a otro departamento.

**APROXIMACIÓN-EVITACIÓN = APROXIMACIÓN-EVITACIÓN:** En donde ambas decisiones o alternativas tiene aspectos positivos y negativos. Se dice que este tipo de conflicto es el más común, pues ambas decisiones tendrán tanto satisfacción como insatisfacción.

La **frustración**, por su parte, es la interrupción o barrera en el camino hacia la meta, y surge cuando alguna causa externa o imprevista impide la satisfacción del logro de la misma, bien sea por una mala elección en las alternativas o por factores externos.

Tanto el conflicto como la frustración son parte cotidiana y fundamental en la vida del ser humano, por lo que no debe caerse en el error de creer que evitar estos procesos es la mejor manera de conseguir el objetivo; por el contrario, la actitud positiva y organizada ante dichas situaciones afirmará la personalidad, generando lo que comúnmente se llama "tolerancia al conflicto y a la frustración". Por sus diferencias en la personalidad, los individuos reaccionan ante las experiencias frustrantes y conflictivas de diferente manera ante la búsqueda del ajuste tan necesario para continuar en el camino a la meta; este ajuste puede ser:

**NEGATIVO** Dentro de este tipo de ajuste se pueden mencionar principalmente dos clasificaciones: los **mecanismos de defensa** y los **mecanismos de evasión**. Los primeros son una forma para disimular la percepción que la propia persona tiene de sus deficiencias para no experimentar una pérdida de su propia estimación, necesitando de supercompensación, racionalización, proyección, actitudes negativas y la identificación para superar sus sentimientos de inferioridad, y los segundo son una renuncia a la lucha por el logro de los objetivos y es a través de fantasías, aislamiento, represión y agresión que la persona se sumerge en una situación en la que resulta muy difícil actuar.

## 2.2 Paradigmas para administrar y gobernar en tiempos de incertidumbre.

Un **Paradigma** se crea para explicar un fenómeno o resolver un problema. Pero un paradigma falso, aunque resuelve un problema, siempre generará otros y nuevos problemas que se van acumulando. El resultado es generalmente una crisis. El hecho de que exista una Crisis es un indicio seguro de que los viejos **paradigmas** ya no funcionan y son necesarios nuevos **paradigmas**. Los tiempos siempre cambian. El cambio es la única constante. Cuando los **paradigmas** no cambian a la par, muy pronto se vuelven obsoletos y creadores de problemas y obstáculos. Aún cuando un paradigma es correcto en su momento, al ir cambiando el mundo se vuelve obsoleto y conduce a una crisis.

Un ejemplo de cómo se produce una crisis: En México existe crisis de productividad, de calidad y de incompetencia en los mercados mundiales; las que resultan en una crisis económica. Son varios los paradigmas mexicanos que han contribuido a éstas: el del patrón y el empleado, el **Paradigma** de la impuntualidad, las leyes laborales, que son basadas en **Paradigmas** falsos, el **Paradigma** de las fronteras cerradas a los bienes extranjeros, y el **Paradigma** de los altos impuestos mexicanos.

### 2.3 Seis maneras de pensar.

¿Porqué se habla tanto de **Paradigmas** y **Programas** y etc.? Porque los **Paradigmas** forman parte del entorno en el cual vivimos y operamos. Influyen enormemente y generan gran impacto en nuestra vida. Forman parte de la sociedad en la cual nos desenvolvemos.

El derecho Divino de los Reyes para gobernar. La palabra del Rey es ley. El pueblo es el sirviente del Rey y sus Ministro	La democracia: gobierno por y para la gente. Leyes por consentimiento del pueblo. El gobierno es sirviente del pueblo.
El paradigma del Comunismo: El estado es supremo. Ya probado falso por sus resultados Deficientes económicos	El paradigma del capitalismo: El individual es supremo
En México el paradigma es que la vida Es difícil, un valle de lágrimas, hay que trabajar duro; el dinero es escaso y difícil de adquirir, todo caro.	En EUA, el paradigma es que la vida es fácil; el trabajo es el juego de los adultos, hay mucho dinero y es fácil de adquirir; te llega haciendo lo que te gusta, etc-.
En países tercer mundistas, el paradigma del tiempo es que este no importa: "Lo haremos mañana". Impuntualidad y tardanza es la regla. Las autoridades hacen esperar a los subordinados para mostrar lo importantes que son. En los negocios, los clientes a veces tienen que dar varias vueltas antes de lograr lo que quieren. En el gobierno, los trámites son muy tardados.	En los países ricos (Japón Alemania, EUA, etc) paradigma es que el tiempo es ORO Se considera una falla no entregar un trabajo a tiempo. Se considera un insulto y una falla para cualquier persona no estar a tiempo en cualquier compromiso. Todo el mundo trata de producir y hacer entregas rápidas. De hecho el JIT, la gran técnica competitiva de Japón de no tener inventario en las industrias, depende de entregas a tiempo, requiriendo una gran precisión en el manejo de tiempo y obstáculos.
En México, la palabra de una persona no tiene importancia. La gente miente constantemente y no hace lo que dice o promete	En los países desarrollados, una persona vale por su palabra. Si miente o no la cumple, se pierde el respeto por esa persona y no confían ni tratan con ella.
La familia tiene que aguantarse. No importa que tantas tonterías yo haga, tienen que aceptarme	La familia es la gente que más se respeta y se ama y a quienes se debe cuidar. Son las últimas personas a quienes se les haría daño.

## 2.4 ¿Cómo deben pensar y actuar los directivos y trabajadores en estos tiempos?

1.- **CONCIENCIA Y CONOCIMIENTO:** Con conciencia de que existe el problema y con Conocimiento de su naturaleza y estructura. Con conocimiento de su solución.

2.- **RESPONSABILIDAD.** Con reconocimiento de causa. Con el reconocimiento que en vez de actuar como siempre se ha hecho, uno puede ser capaz de tomar control sobre u mente, sobre los **Programas** y de la misma esencia del ser. Reconociendo que se tiene la habilidad de responder, y de escoger la respuesta personales, las energías y, conductas y comportamientos, en vez de reaccionar al efecto de los propios **Programas** y opiniones

3.- **ESPACIO.** La solución a todos los problemas en la vida, a todo dolor, malestar e incomodidad, comienza con el espacio, que no es más que la idea de respetar y que te respeten, dejándote o dejando actuar para un fin común.

### **DIRECTIVOS:**

- Dar a cosas y las personas el espacio para ser como son y no ser como no son.
- Dejando de exigir que cumplan tus **Programas** y dejando de etiquetar todo lo que se te muestra y no cumple con tus deseos.

### **OPERATIVOS:**

Hay que darse a sí mismo también un espacio para ser como en realidad eres y no ser como no se es. No autoetiquetarse cuando no se cumplan con los propios programas y sobre todo no generar culpas ( se crean culpas cuando no se cumplen nuestros propios **Programas** de cómo debemos ser ).

### **PROGRAMA DE PREFERENCIAS**

Una buena manera de aplicar el espacio y manejar **Programas** es cambiarlos de exigencias respaldadas por cargas de emociones negativas cuando no se cumple, a preferencias. Cundo algo es una preferencia y no se cumple, no activas cargas. Simplemente aceptas que esta vez, no se cumplió tu preferencia, tu gusto. Nada es Bueno o Malo y tienes tus preferencias de cómo te gustaría que fueran las cosas.



### 3. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

#### 3.1 Pensamientos disfuncionales

***El hecho de que uno padezca insatisfacciones, infelicidad, y frustración, conviene de una inadecuada programación ejercida y resignada por uno mismo, de programas falsos que son la causa directa de muchos de los problemas, conflictos y dolor en la vida. Ejemplo de ellos lo tenemos en los siguientes Pensamientos, que en su gran mayoría son FALSOS.***

- Mi felicidad depende de controlar y arreglar el mundo externo. Es menester de que todo deba ser como debe ser – según mis ideas, por supuesto- para que yo pueda sentirme bien (**El Paradigma fatal**).
- Otra gente, deben hacerme feliz, a ellos les debo el ser así. (pareja, padre, hijos, hermanos, amigos, jefes, colegas, etc.).
- Yo debo sacrificarme para hacer a otros felices.
- El dinero trae la felicidad.
- El dinero es la raíz de todo mal. Solo los malos tienen dinero.
- El matrimonio debe ser de por vida. El divorcio es malo.
- El sexo premarital es malo.
- Debe haber justicia en el mundo.
- La gente debe ser amable.
- Uno se debe bañar cada día/ cada tercer día/ una vez por semana/ etc.
- Se debe/ no se debe golpear a los niños cuando no se portan bien.
- Se debe ser virgen al casarse, o la mujer debe ser virgen al casarse.
- Se debe tener dos o más esposas o maridos (Mormones y musulmanes).
- Mi esposa(o) debe hacerme feliz.
- Mis padres son/ no son más importantes que mi esposo(a).
- Mi jefe debe tratarme bien ( así y así y así)
- Mis hijos no deben hacer X cosa.
- La esposa debe/ no debe trabajar fuera de casa.
- El hombre debe tomar las decisiones.
- Nadie debe llamarme P...&\$!xc\*+xxjç' o decirme groserías.
- Los hijos deben de hablar de "usted" a los padres.
- Nadie me debe gritar, es malo que lo hagan.
- Mis hijos deben obedecerme toda la vida.
- No puedo ser feliz sin \_\_\_\_\_.
- Cuando logre \_\_\_\_\_, entonces seré feliz.
- Esa persona no debe hablarme o actuar así.
- Aquella persona debe ser más \_\_\_\_\_.
- Un puesto en el gobierno es para enriquecerse.
- Etc.

Esta lista podría continuar indefinidamente. Nombra algo en tu vida y describe cómo debe ser, y ahí tienes tu programa acerca de cada cosa y persona en el tu mundo. ***La mayoría de los conflictos entre los seres humanos, incluyendo las guerras, surgen debido a una diferencia de Pensamientos.***

La única diferencia entre una nacionalidad y otra, entre una cultura y otra, son sus **Creencias**. El mexicano, el americano y el japonés tienen el mismo modelo de cuerpo humano; la diferencia entre uno y otro es su programación. En la cuestión de nacionalidad y de cultura, se puede apreciar el gran impacto que tiene la programación en el Ser. Es determinante en los dos sentidos de la palabra, decidir y controlar. Determina quien es, como piensa, como siente y como actúa. ***La Programación es un tipo de saber.***

Una **Programación** correcta conduce al poder personal y la felicidad, una programación falsa conduce a problemas, conflictos e infelicidad. Sin embargo, en este módulo no es mi propósito distinguir entre programas en nuestras opiniones, nuestras cargas y nuestra felicidad, sino más bien cómo aplicamos esto a un modelo de **CALIDAD TOTAL**.

Por otro lado, los **paradigmas** son como las grandes reglas del juego de la organización, pero lo curioso es que dichas reglas pueden ser increíblemente absurdas en algunos casos y altamente dañinas para los objetivos de la organización. Considérese, por ejemplo, por unos momentos la máxima burocrática ( el poder de los papeles) que consigna que para que algo sea verdadero deberá de estar por escrito en un papel. Este es un paradigma extremadamente arraigado en nuestras instituciones, aunque parafraseando a Lavoiser tendríamos que reconocer que los documentos se crean y se destruyen, pero la realidad no se transforma.

Los **paradigmas** (reglas y patrones de actuación) tienen sentido de existir en la medida en que favorecen o facilitan una representación adecuada (modelo) y el logro de los objetivos que se buscan. Una serie de patrones que han funcionado perfectamente durante un buen tiempo puede empezar a perder efectividad en forma súbita y dramática, debido a las presiones y cambios externos de la organización; pero no lo grave regularmente es que la organización y sus directivos son los más incapacitados para detectar este desgaste de los paradigmas. De este modo el directivo falto de visión periférica y futura puede estar perpetuando la vida de un paradigma que pone en riesgo la supervivencia de la organización. Aunado a esto hay que mencionar que la vida útil de los paradigmas cada vez es menor y que las organizaciones deben de estar ajustándolos a las modificaciones (cambios) que se dan en los diferentes entornos que rodean física, conceptual e históricamente a la organización. Al participante más interesado en esta temática se le sugiere revisar el vídeo titulado Paradigmas y hacer un resumen de las ideas principales que en él se presentan.

Los **paradigmas** son como las grandes reglas del juego de la organización, pero lo curioso es que dichas reglas pueden ser increíblemente absurdas en algunos casos y altamente dañinas para los objetivos de la organización. Considérese, por ejemplo, por unos momentos la máxima burocrática ( el poder de los papeles) que consigna que para que algo sea verdadero deberá de estar por escrito en un papel. Este es un paradigma extremadamente arraigado en nuestras instituciones, aunque parafraseando a Lavoiser tendríamos que reconocer que los documentos se crean y se destruyen, pero la realidad no se transforma.

## **PENSAMIENTOS IRRACIONALES**

Los pensamientos y las ideas irracionales son producto de la falta de análisis lógico en nuestro pensamiento, en su mayoría hemos aprendido en el núcleo familiar, por costumbre o por hábito, por ello es importante expresar que una idea irracional en el trabajo puede desencadenar muchos conflictos, malos entendidos, dejarse llevar por la emoción y no la razón, debido a que no se entiende esta relación y lo más seguro es que uno no se haya dado cuenta que la emoción es producto de un pensamiento y no al revés.

Desde la década de los 80's se ha explorado con más detalle la relación entre el pensamiento y la emoción como procesos psicológicos básicos. Históricamente existía la hipótesis de que dichos procesos eran incompatibles y que operaba uno u otro en un momento determinado. Los investigadores comenzaron a indagar qué tan cierto era esto y se fueron encontrando con resultados particularmente interesantes, por ejemplo:

- Las reacciones emocionales, aparentemente provocadas por eventos externos que se enfrenta el sujeto, en realidad deben su aparición a la intermediación de elementos de pensamiento que se presentan entre la percepción y la reacción emocional.
- La velocidad del proceso de pensamiento es demasiado rápida para ser identificada por el sujeto, de tal forma que pareciera no tener control sobre su respuesta emocional, ubicándose como víctima de la circunstancia, sin ninguna capacidad de, al menos, moderar su respuesta.
- Finalmente se descubrió que los patrones de pensamiento adquiridos en la historia individual, guardan una relación estrecha con la intensidad y forma de reaccionar emocionalmente ante condiciones de la vida cotidiana, pero que dichos patrones de pensamiento actúan de forma automática.
- La automaticidad del funcionamiento de los procesos de pensamiento está determinada por hábitos altamente fuertes que han sido practicadas ininidad de ocasiones por las personas.
- Las relaciones entre emociones y pensamiento son en doble sentido, y de igual manera ciertos estados emocionales pueden favorecer o dificultar procesos de pensamiento tales como el aprendizaje o la memoria.

La teoría del análisis racional emotivo plantea que el pensamiento está relacionado con una emoción inadecuada y las partes que la conforman:

- A) Situación antecedente a la reacción emocional, es decir, el entorno y lo que en él sucedió en forma previa a la respuesta. Regularmente es a lo que culpamos: "Ella me hace enojar".
- B) Contenido de pensamiento básico que antecede a la emoción y que regularmente no percibimos por darse en forma automática e inconsciente temporal (en el sentido de que no es conocido en ese momento por nosotros). Regularmente este contenido es irracional, por lo que se le denomina "burradas."
- C) Lo que conocemos como reacción en este análisis se le nombra consecuencia, es decir la emoción que experimentamos (enojo, ansiedad, depresión, etc.)

- D) Lo que propone la terapia racional emotiva es que sometamos al contenido mental (B) a una discusión con nosotros mismos en la que contemplemos y analicemos si dichas ideas acerca de lo sucedido son o no racionales, verdaderas, sanas, o si nos llevan a una adecuada calidad de vida y relaciones con el mundo.
- E) Como efecto de la discusión (D) se presentan efectos en nosotros mismos. Estos pueden ser de dos tipos: (1) emocional (Ee), por ejemplo, sentirnos menos presionados o molestos y/o (2) conductuales (Ee) por ejemplo hacer o dejar de hacer cosas, como pelear, maldecir, llorar, etc

Conectando los tipos de pensamiento con las relaciones documentadas y evidencias entre pensamiento y emoción, podemos iniciar una suerte de conclusión acerca de la necesidad de la incorporación de estos conocimientos y habilidades dentro del perfil del directivo del nuevo siglo. Sin embargo, debemos revisar algunos elementos que nos acercan hacia la posibilidad de llevar a cabo modificaciones personales para un mejor uso de nuestros recursos.

### 3.2 Manejo del Sistema de Valores

**VALOR.** Es el grado de bueno o malo de algo, y por lo tanto de su deseabilidad adjudicada a ese algo. Ejemplo:

1. Una persona puede valorar más leer un libro, mientras otra le da más valor a ir al antro.
2. Los padres tienden a poner más valor en la educación de sus hijos, mientras sus hijos muchas veces lo consideran un sufrimiento.

Los valores de acuerdo a su conceptualización se clasifican en **VALORES** y **ANTIVALORES** y se enlistan de la siguiente manera:

VALORES	ANTIVALORES
- Honestidad	- Deshonestidad
- Prudencia	- Imprudencia
- Sabiduría	- Ignorancia
- Fortaleza	- Debilidad
- Valentía	- Cobardía
- Sinceridad	- Hipocresía
- Justicia	- Injusticia
- Perdón	- Venganza
- Verdad	- Falsedad
- Humildad	- Soberbia
- Altruismo	- Egoísmo
- Aprecio	- Desprecio

#### CLASIFICACIÓN DE VALORES SEGÚN SU NATURALEZA

VALORES MORALES	VALORES RELIGIOSOS	VALORES ESTÉTICOS	VALORES SOCIALES
- Justicia	- Santidad	- Belleza	- Urbanidad
- Prudencia	- Piedad	- Armonía	- Cortesía
- Humildad	- Perdón	- Elegancia	- Solidaridad
- Veracidad	- Castidad		- Amistad
- Lealtad	- Caridad		- Afabilidad
- Sabiduría	- Amor al prójimo		- Civismo
- Tolerancia	- Misericordia		- Respeto
- Generosidad	- Pureza		- Decencia
- Honestidad	- Pudor		- Amabilidad
- Honradez	- Mansedumbre		- Éxito
- Respeto a la vida	- Paciencia		- Prestigio.
- Altruismo	- Templanza		

Cuando una persona está tan al efecto de sus **CREENCIAS** que no puede cambiar sus pensamientos o variar sus comportamientos o reconocer alguna alternativa; se dice que tienen **RIGIDEZ DE VALORES**. Por ejemplo. Hay una queja muy común del adolescente acerca de sus padres. Los padres quieren

imponer sus valores a los jóvenes, y ellos tienden a rebelarse considerando esos valores como viejos y atrasados.

### Principales Valores de Etica

VALORES ETICOS	CONCEPTOS
JUSTICIA	Constante y perpetua voluntad de dar a cada uno lo que le corresponde
TOLERANCIA	Actitud y comportamiento individual, social o institucional, caracterizado por la consciente permisividad hacia los pensamientos y acciones de otros individuos, sociedades o instituciones, pese a que los valores morales o éticos de aquellos no coincidan, o incluso desapruében, los de estos.
ALTRUÍSMO	Deseo del bienestar ajeno, describe una teoría de la conducta que consiste en desear el bien de los demás como último fin de toda conducta humana.
PRUDENCIA	Virtud que consiste en discernir y distinguir lo bueno o malo para seguirlo o rechazarlo.
HONESTIDAD	Ser sincero, directo y cándido son aspectos de honestidad. La mentira destruye la credibilidad y debilita la confianza del pueblo.
INTEGRIDAD	Ser fiel a sus propias convicciones forma parte de integridad. El atenerse a los principios, mantener un criterio independiente y desempeñar sus deberes con imparcialidad, contribuye a mantener la integridad y evitar conflictos de intereses de hipocresía.
LEALTAD	Significa nobleza, constancia, honradez, devoción y fidelidad. La lealtad exige que se dé un balance sutil entre varios intereses, valores e instituciones para lograr armonía y cohesión
RESPONSABILIDAD	Al hacerse responsable de sus actos, contribuye a la toma de decisiones bien deliberadas y previene acciones insensatas.
RESPECTO	El tratar a las personas con dignidad, respetar su privacidad y permitir su libre determinación son esenciales en un gobierno conformado por una diversidad de personas

El problema no es tanto que la persona tenga muchas creencias. El problema es que esta al efecto de sus valores. Estar al efecto quiere decir que sus ideas y creencias lo están controlando en vez de que la persona los controle. Está al efecto porque no se da cuenta que sus programas son sólo eso, programas. La mayoría de la gente cree que sus ideas son la verdad de Dios, la única manera en que las cosas pueden y deben ser. Esto es estar en Total Efecto de una idea.

Esto conduce a otro problema muy grande con los **valores**. Tratamos de imponer nuestros **valores** a otros. Queremos que ellos vivan como nosotros creemos que es correcto. Lo que es bueno y deseable para mí no lo es necesario para la otra persona. Cada persona debe tener la libertad de escoger sus **creencias y valores**. Sin embargo, el mundo constantemente trata de programarnos con la religión, la política, las leyes, la cultura, las ideas y valores de nuestros padres, etc. Al estar al efecto de su **ideología**, un Ser no da Espacio a otras **Ideas**. De hecho, mucha de la historia del hombre consiste en conflictos mortales entre los **Paradigmas** de la gente. Por ejemplo: una religión es sólo un **Programa**. El ser humano ha llegado hasta matar a otros cuando tienen un Programa (por ejemplo: religión, cultura, política, costumbres, etc.).

Ningún ser humano podrá ser muy libre o muy feliz mientras esté al efecto de sus **Programas, creencias, valores e ideas**.

**SER FLEXIBLE EN TUS PROGRAMAS  
EN LA TORMENTA, EL DOBLE RÍGIDO SE CAE;  
MIENTRAS QUE LA PALMA FLEXIBLE SÓLO SE MUEVE,  
PERO NO SE ROMPE.**

**TUS PROGRAMAS DISTORSIONAN TU PERCEPCIÓN DE LA REALIDAD Y  
POR LO TANTO REDUCEN TU PODER PERSONAL PARA TRATAR CON ESA  
REALIDAD.**

### 3.3 Criterios para una intervención eficaz

- 1- Mente abierta
- 2- Creatividad
- 3- Juicio crítico
- 4- Sentido común
- 5- Buena voluntad
- 6- Asertividad
- 7- Voluntad e impulso
- 8- Capacidad de decisión
- 9- Comunicación
- 10- Aptitud de liderazgo
- 11- Actitud positiva
- 12- Recursos intelectuales, materiales y humanos
- 13- Alta tolerancia a la frustración
- 14- Determinismo
- 15- etc....

#### **Hacia una nueva epistemología integradora: principios y metáforas**

El desconocimiento de un par de principios elementales puede llevar a una visión reduccionista de la realidad con consecuencias catastróficas. Veamos brevemente esos principios y metáforas de la mano de Antonio Elizalde.

##### **a) *El principio de impermanencia (no permanencia).***

La realidad aparece dentro del nuevo **Paradigma** como algo absolutamente inasible, variable y fundamentalmente relacional. El reduccionismo de la ciencia occidental mecanicista había intentado vanamente congelar lo no permanente, tratando de apresar lo que sólo puede existir en movimiento, libertad y relación. Había olvidado lo que Niels Bohr expresó tan claramente: *"las partículas materiales aisladas son abstracciones; sus propiedades sólo se pueden definir y observar a través de su interacción con otros sistemas"*.

##### **b) *El principio de no separatividad***

Morris Berman en *"El Reencantamiento del Mundo"* presenta una interesante analogía entre la esquizofrenia y el yo dividido. Muestra por un lado a un ego que se disocia y no intenta conectarse con la realidad que lo rodea, buscando protegerse a sí mismo, y por el otro lado la "objetividad científica", definida ésta como el necesario distanciamiento que debe establecerse entre el sujeto que conoce (investigador) y el objeto de estudio (la realidad observada). Esta analogía le sirve para mostrar cómo todas las características que pueden ser encontradas en objetos, nominadas, clasificadas, etc., son el resultado de una simplificación, la que admite que el objeto puede, por último, revelar características propias. En ningún momento considera que una característica es solamente una especie de interpretación automática del fenómeno ocurrido en un proceso de relación.

Más sabio es el pensamiento budista cuando afirma que la forma más sutil de contaminación mental de proceso cognitivo es la que, implícitamente, atribuye realidad separada a los objetos y al observador.



“Esta forma de contaminación mental está presente siempre en nuestro raciocinio y en nuestras verbalizaciones. El propio lenguaje está estructurado en función de las características de objetos separados, y todo es descrito así... Usando el lenguaje de la física, podríamos decir que el cuerpo físico de un ser humano está a una temperatura aproximada de 37 grados Celsius; en temperatura absoluta en la escala Kelvin, estos 37 grados Celsius corresponderían a aproximadamente 310 grados. En el caso que el ambiente no emitiese radiación térmica sobre los seres humanos, éstos rápidamente se congelarían y perderían la vida. O sea, constantemente nos mantenemos vivos justamente por recibir radiación térmica del ambiente, pero cuando contemplamos el ambiente en nuestro rededor o miramos nuestro cuerpo, no percibimos el grado de correlación íntima que existe entre éste y el ambiente. No percibimos cómo la existencia de este cuerpo humano es constantemente construida también por la energía térmica recibida del exterior en forma de radiación. Nuestra tendencia es ver nuestros cuerpos como objetos independientes y autosuficientes, cuando mucho interactuando con el ambiente a través de los alimentos y del aire. De la misma forma nos es difícil percibir cómo los objetos que vemos alrededor son construidos en su apariencia por los estímulos sensoriales que nuestro cuerpo recibe a partir de la incidencia, sobre estos objetos, de luz visible, por ejemplo. Nuestra mente los ve como objetos con características definidas, independientes de cualquier relación externa... La razón de esta ceguera es que esta forma de relación se da por medio de un mecanismo físico que queda oculto a la visión y al lenguaje convencionales.

En el área de la física fue Niels Bohr quien consiguió introducir correcciones a esta forma de pensar y de expresarse, y consiguió no solamente distanciarse de esta forma de “ideología automática” sino que llegó a formular un sistema filosófico que escapaba de estos problemas sin quedarse limitado al inmovilismo. Su éxito fue tan grande que la Teoría Cuántica es hoy un tema central de estudio tanto para físicos como para filósofos, siendo la base para una importante evolución científica y tecnológica (...) En la forma de estructurar el conocimiento, como fue desarrollado por Bohr, la palabra «objeto» incluye no sólo lo que convencionalmente es entendido como «objeto» experimental, sino también el equipamiento experimental del laboratorio usado en las medidas y las teorías que generan las preguntas”.

#### ***b) La metáfora del “segundo” cerebro***

Francisco Varela es un biólogo chileno, actualmente Director de Investigación de la CNRS en Francia, uno de los principales investigadores en el ámbito de las Ciencias Cognitivas. Ha sido capaz de desarrollar una metáfora científica que llegó a complementar la que mantuvo su primacía hasta ahora y que era absolutamente coherente con las concepciones propias de sistemas organizados sobre bases jerárquicas y dominatorias: el cerebro como único controlador y comando de toda la actividad cognitiva. Con la nueva metáfora de un “segundo” cerebro del cuerpo Varela cuestiona radicalmente las concepciones dominantes hasta el presente -de jerarquías naturales necesarias- e introduce una visión de un cerebro y de procesos cognitivos donde el saber o conocimiento, la información, la identidad, la creatividad, no se encuentran sólo centralizados sino que también diseminados entre todas las células del cuerpo. No convergen y procesan en un solo punto sino que se distribuyen a lo largo de todo el territorio corporal. Ello da pie -dice Antonio

Elizalde- a una concepción mucho más democrática e igualitaria de los procesos de la vida y de la realidad, sea ella individual o colectiva.

Nuestro organismo tiene dos maneras de conocer. Una está asociada con el cerebro, la otra con el sistema inmunológico (el "segundo cerebro"). A diferencia del cerebro, el cual está concentrado en la cabeza, el sistema inmunológico está disperso en órganos y en el fluido linfático a través del cuerpo. Nosotros lo encontramos en una cadena de nudos linfáticos y en el fluido linfático que permea el cuerpo entero y efectivamente penetra cada tejido aislado. A diferencia del cerebro, el sistema inmunológico consta de diferentes tipos de componentes fundamentales. Mientras que las neuronas son los componentes uniformes de todo el sistema nervioso, los componentes del sistema inmunológico son una clase entera de células llamadas linfocitos (popularmente conocidos como las células blancas de la sangre). A diferencia de las neuronas, las cuales están fijas en una posición y conectadas con otras neuronas por conexiones anatómicas, los linfocitos se mueven en rededor muy rápidamente y conectan por ligazones químicas. Ellos tienen moléculas grandes (anticuerpos) proyectándose desde sus superficies con una enorme habilidad para ligar, para enlazarse químicamente a cualquier perfil molecular en su ambiente.

El sistema inmunológico es tan complejo como el sistema nervioso, pero en vez de encontrarse concentrado está distribuido, en vez de estar fijos sus componentes se mueven por todas partes, y en vez de atarse por conexiones anatómicas ellos se enlazan químicamente. Cuando la gente escucha algo acerca del sistema inmunológico, la primera cosa que le viene a la mente es la de un sistema defensivo, que los anticuerpos actúan como un ejército. En realidad esta metáfora militar ha sido la principal piedra de tope para nuestra comprensión del sistema inmunológico y de las enfermedades auto-inmunológicas, tales como el SIDA. De acuerdo a esta visión, los linfocitos identifican un enemigo, los anticuerpos lo atacan, y entonces lo destruyen. Pero hemos descubierto que el sistema comienza a parecerse mucho más a una red, como gente conversando con cada cual en vez de soldados vigilantes. De tal forma que se ha producido un cambio perceptivo desde un "sistema inmunológico" a una "red inmunológica".

Esto, por supuesto, presenta un gran problema para la concepción clásica. Si el sistema inmunológico es una red cuyos componentes se enlazan principalmente entre sí, y los anticuerpos están decididos a matar a cualquiera que ellos se ligen, estaríamos todos tragándonos a nosotros mismos. Obviamente, no lo hacemos.

Además, desde el punto de vista clásico, un sistema inmunológico solamente se activará cuando existen perturbaciones externas a las cuales puede responder. Si no existe ataque, ningún anticuerpo será desarrollado. Pero experimentos recientes han demostrado, sin embargo, que aún los animales que están completamente protegidos de patógenos desarrollan sistemas inmunológicos totalmente expandidos. Desde el nuevo punto de vista esto es natural, porque la principal operación de los sistemas inmunológicos no es responder a los desafíos externos sino relacionarse a sí mismo.

Esta formulación de Varela nos muestra que el sistema inmunológico es un sistema vivo, auto-organizativo y autónomo, el cual es *responsable por la*

*identidad del cuerpo.* Así como la percepción, memoria, etc., nos permiten tener una identidad cognitiva, del mismo modo el sistema inmunológico nos permite tener la identidad de quiénes somos nosotros como un cuerpo. Todas las células de nuestro cuerpo comprenden que ellas pertenecen a una comunidad; y ellas actúan así en razón de su sistema inmunológico, el cual, si uno lo desea, es como el lenguaje que permite que los miembros de una comunidad constituyan su identidad. La defensa ante una amenaza externa (p.e. una infección) es una acción trivial del sistema inmunológico, es lo periférico. Lo importante es que nos permite tener una identidad corporal. Varela distinguirá luego entre un sistema inmunológico central y otro periférico, pero lo importante es que una concepción psicósomática actualizada, con todas las consecuencias para la salud y la curación, no se desarrollará a menos que entendamos el sistema inmunológico como un recurso cognitivo, a menos que entendamos el sistema nervioso y el sistema inmunológico como nuestros dos "cerebros" en continua conversación, dos sistemas cognitivos interactuando.

**d) *Metáfora de la hipótesis Gaia: el gigantesco organismo llamado Biosfera***

En 1985 James Lovelock planteaba una nueva visión de la vida sobre la tierra, por encargo de la NASA, desarrollando su teoría Gaia. No tenemos espacio para desarrollarla aquí, pero la conclusión es que nuestro planeta aparece como un prodigio de autorregulación, de homeostasis. Los diferentes organismos que lo componen colaboran en el mantenimiento del equilibrio global, al igual que nuestros diversos órganos y células contribuyen a mantener nuestras constantes vitales. "Gaia es en realidad una nueva teoría de la evolución, que amplía la gran intuición de Darwin haciendo converger en un único propósito la evolución de las especies y la evolución de su entorno material. Ahora es fácil ver por qué la ciencia académica moderna rechaza a Gaia: porque es algo que nunca podría haber surgido en los edificios separados y aislados de una universidad, donde los biólogos, los geólogos y los climatólogos son como tribus rivales... Además de superar la fragmentación de las ciencias contemporáneas, Gaia propone que lo que guía la evolución es la cooperación, y no esa versión del capitalismo salvaje que sería la selección natural".

La naturaleza material no puede ser más vista como una colección de partes separables -ya que no es una máquina creada, sino más bien una vasta fisiología, auto-generativa y viviente, abierta, englobante, participativa y capaz de responder a circunstancias cambiantes... Las implicancias epistemológicas de Gaia cuestionan la epistemología del mecanicismo. El modelo mecánico del mundo implica una epistemología mentalística, fundada en el supuesto de que el conocimiento más preciso de las cosas es una aprehensión intelectual separada y purgada de todo involucramiento corporal, situacional y subjetivo

### **3.4 PLANEACIÓN DE LA INTERVENCIÓN**

Las fases del cambio planeado constituyen una ampliación del proceso de cambio de tres fases creado por Lewin, quien notó que un cambio conductual afortunado presenta tres aspectos:

#### **a). Descongelamiento o interrupción en el estado conductual estable inicial.**

La falta de apoyo es uno de los elementos cruciales en la primera fase; las personas sujetas al cambio deben recibir los indicios que son información que nos da apoyo y señalan que algo está mal con la conducta o las actitudes de ese momento. Una resistencia al cambio inteligente, hace que valide la falta de apoyo y la conducta o actitud a cambiar. La capacidad que permite discernir una incapacidad temporal para enfrentarse a una situación surgida del no dar apoyo requiere habilidad y aceptar la conducta propia (individual, de grupo o de organización). La segunda fase del proceso de cambio incluye represente a la nueva conducta.

La falta de apoyo es uno de los elementos cruciales en la primera fase; las personas sujetas al cambio deben recibir los indicios que son información que nos da apoyo y señalan que algo está mal con la conducta o las actitudes de ese momento. Una resistencia al cambio inteligente, hace que valide la falta de apoyo y la conducta o actitud a cambiar. La capacidad que permite discernir una incapacidad temporal para enfrentarse a una situación surgida del no dar apoyo requiere habilidad y aceptar la conducta propia (individual, de grupo o de organización). La segunda fase del proceso de cambio incluye represente a la nueva conducta.

#### **b). Un periodo de adaptación y movimiento hacia un nuevo nivel conductual**

La segunda fase del proceso de cambio incluye pasar a un nuevo nivel de conducta, y en dicha fase existe la necesidad de un modelo que represente a la nueva conducta, de existir, la resistencia al cambio inteligente insiste en la presencia de un modelo al que se entienda y que resulte funcional antes de pasar a descartar los patrones conductuales anteriores. Habría que preguntarse ¿Qué función objetiva y qué restricciones tiene el modelo nuevo respecto al viejo?

Es necesario tener la precaución de asegurarse de que el derecho y la habilidad para resistirse al cambio sean una parte valiosa del clima organizacional. Deberá apreciarse tal valor tanto como el derecho y la habilidad para innovar y para proponer cambios. Dadas las tendencias de las organizaciones a volverse rígidas y a desanimar las innovaciones, cabe comprender que en años recientes se haya presentado tanta atención al cambio organizacional. No obstante, el derecho a resistirse al cambio es una libertad organizacional.

#### **c). Un periodo de recongelamiento en el nuevo estado estable.**

Si hoy día se está de acuerdo en algo, es en que se vive en un periodo de cambio radical y rápido. Los administradores de empresas viven y trabajan en un mundo de remodelamiento de mercados, tecnologías, ambientes, actitudes y valores. La adaptación es necesaria simplemente para conservarse quieto. A menudo la elección abierta al administrador no está en saber si cambiar o qué cambiar, sino

cómo y cuándo. Sin embargo, una resistencia empeñosa impide que en las organizaciones comerciales ocurran muchos cambios esenciales. Tal vez exista tal necesidad de cambio, que se haga mal en aconsejar en contra incluso aunque se estén viendo excesos.

Sin embargo, no hay razón para volverse "amante del cambio". Un individuo trabajara mal si existe un desequilibrio excesivo entre él y su ambiente: no crecerá, ni se desarrollará, ni se realizará. Ni los individuos, ni los grupos, ni las organizaciones pueden acrecentar su sensación de competencia en un estado de flujo continuo. Es esencial reconocer que se necesita de la estabilidad y la continuidad y que son dos partes del proceso de crecimiento. Un clima organizacional saludable reconoce la presencia de las áreas de confort como una tendencia legítima de los sistemas humanos.

Una de las cosas que siempre nos vamos a topar es en el cambio de paradigmas lo es la **resistencia al cambio**, y es de aquí que sea parte de una reestructuración organizacional.

Se ponen a consideración los siguientes puntos, para que sean identificados algunos patrones de conducta en su trabajo:

1.- Una solución cada vez más favorecida para manejar la resistencia al cambio es hacer que la gente participe en realizar el cambio. Pero desde el punto de vista práctico, la participación no es para la administración de un recurso adecuado cuando se medita acerca del problema. De hecho, pudiera crear complicaciones.

2.- La clave del problema está en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia. De hecho, los empleados no suelen oponerse al cambio técnico, sino al social, al cambio en sus relaciones humanas que generalmente acompaña al cambio técnico.

3.- Suele crearse la resistencia debido a ciertos puntos y actitudes ciegos que, los especialistas tienen como resultado de estar sólo preocupados por los aspectos técnicos de las nuevas ideas.

4.- La administración puede dar pasos concretos para manejar constructivamente esas actitudes el personal. Esos pasos incluyen hacer hincapié en las nuevas normas de ejecución para los especialistas, animarlos a pensar de un modo distinto y hacerlos comprender que las señales de resistencia pueden servir como advertencias prácticas para dirigir y dar ritmo a los cambios tecnológicos.

5.- Los gerentes lograrán que sus esfuerzos sean más efectivos en las reuniones con los especialistas y los grupos de funcionamiento, cuando se está discutiendo el cambio. Lo conseguirán desplazando la atención propia de los programas (los detalles técnicos, las asignaciones de tareas, etc.) a examinar lo que esos reactivos señalan respecto a la resistencia y a la receptividad respecto al cambio.

Sin embargo como en todo cambio de paradigma uno se topa con obstáculos del cambio. Veamos a continuación los paradigmas que obstaculizan el cambio:

Uno de los elementos más reconocidos dentro de la estructura de los modelos son los paradigmas que consisten en enunciados o principios generales que intentan abarcar una serie de explicaciones o representaciones de las causas de lo que sucede. Los paradigmas implican la existencia de valores y escalas axiológicas. Regularmente el ejercicio de la Dirección sobre la base de únicamente uno o dos paradigmas lleva a la organización a una estructura rígida que le restringe las posibilidades de sobrevivencia en los momentos de cambios necesarios y rápidos.

Las llamadas teorías administrativas "X" y "Y" son ejemplos típicos de modelos que contiene paradigmas. Lo interesante de los paradigmas es que son enunciados conceptuales conocidos como "protopostulados" y que dentro de los cuerpos teóricos son algo así como dogmas, es decir, verdades que se consideran ciertas, sin necesidad de una confirmación basada en la evidencia sustentable.

Cuando Douglas McGregor (1960) en las teorías "X" y "Y" enuncia las cuatro suposiciones básicas de cada una de ellas, lo que está haciendo es lanzar partes de dos paradigmas que sirven de sustento, falsos o verdaderos, a una serie de propuestas y acciones que afectarán la forma de actuar dentro de las organizaciones. Pero, como aclara Robbins (1987) "Por desgracia no hay evidencia que conforme que una u otra es válida, o que aceptar los postulados de la teoría "Y" y modificar las propias acciones producirá mayor motivación en el empleado (Robbins, 1987, p 127).

#### TEORIA "X"

1. Los empleados sienten una aversión intrínseca para el trabajo y, en lo posible, tratarán de evitarlo.
2. Puesto que les molesta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para que alcancen las metas.
3. Los empleados rehuyen las responsabilidades y buscan dirección formal en lo posible.
4. La mayor parte de ellos anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y mostrarán poca ambición

#### TEORIA "Y"

1. Los empleados pueden considerar el trabajo como una actividad tan natural como el descanso o el juego.
2. El individuo ejercerá la autodirección y el dominio de sí mismo si se siente comprometido con los objetivos.
3. El individuo normal aprende a aceptar la responsabilidad e incluso a buscarla.
4. La creatividad, o sea la capacidad de tomar decisiones innovadoras, está generalizada en la población, sin ser necesariamente exclusiva de los niveles gerenciales.

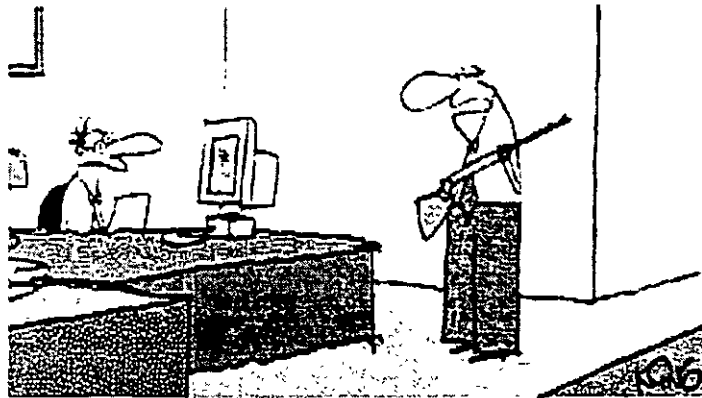
McGregor plantea que llega a esta serie de enunciados a partir de haber examinado la manera en que los gerentes tratan con sus subordinados, de una

manera que concluye que la manera en que los gerentes tratan con sus subordinados, de manera que concluye que la concepción que tenían los gerentes sobre la naturaleza humana se fundaba en estos dos grupos de suposiciones, las cuales modelaban el comportamiento que tenían dichos gerentes con sus subordinados.

Así los paradigmas son como las grandes reglas del juego de la organización, pero lo curioso es que dichas reglas pueden ser increíblemente absurdas en algunos casos y altamente dañinas para los objetivos de la organización.

### 3.5 Administración del proceso de cambio.

No existe la menor duda que la naturaleza de la Administración está cambiando. Muchos autores consideran que el modelo convencional de la administración y en la teoría transaccional del intercambio actuales se están ha volviendo irrelevante para explicar la calidad total de la era post-industrial.



Debes ir a Perez & Asociados y lograr que firmen el contrato  
...Uhh, lleva esto... pues ellos son hueso duro de roer

La calidad total como concepto fundamental del mercadeo basado en un marco microeconómico cimentado en la maximización de las utilidades es algo que a la fecha se transforma. Pero lo que se observa hoy en día es que este concepto se está quedando corto dentro del contexto de cambio en el entorno de los negocios. En particular se nota una creciente dificultad para diferenciar los productos, que es una característica de la madurez, y un énfasis hacia la administración de redes y de relaciones.

Para los que consideran que esta transición se está dando, es común usar el término "cambio de paradigma". Para autores como L.Mattsson (1997) y J.Pels (1999) no ver el cambio es cuestión de miopía, como T.Levitt alguna vez lo anotó. J.Pels va más allá y considera, que esta miopía no se da solamente por no ver el cambio que se está dando, sino también por no comprender la naturaleza del cambio.

Pero, ¿qué es un cambio de paradigma? Según Thomas S. Kuhn "un cambio de paradigma ocurre cuando surge una mejor explicación del fenómeno bajo investigación". Para autores como S.D.Hunt y R.M.Morgan (1997) este concepto paradigmático del mercadeo relacional no puede aceptarse sin antes cuestionarlo y reunir más evidencia. Otros autores, como A.M.Millman (1993), se preguntan si lo que está ocurriendo es verdaderamente un cambio de paradigma y por consiguiente un marco teórico distinto, o más bien un refinamiento del modelo convencional de mercadeo. Para algunos otros, como C.Grönroos (1994) de la Escuela Nórdica, el cambió ya ocurrió. Más aún, para Grönroos y E.Gummesson



las relaciones con el cliente se convertirán en el foco y en el paradigma dominante en Mercadeo.

En 1999 J.N.Sheth y A.Parvatiyar publicaron una revisión detallada de todo lo relevante publicado recientemente sobre el mercadeo relacional, (*Handbook of Relationship Marketing*). Desde el punto de vista de la escuela cuantitativa de investigación, lo allí publicado indica que la mayoría de lo expuesto es normativo y descriptivo y que no existe una teoría sólida sobre la administración fundamentada en la comprobación. Para la Escuela Nórdica, la incompreensión de esta teoría emergente radica en diferencias filosóficas entre esta escuela y la norteamericana, que se notan claramente al comparar los métodos de investigación adoptados y además por el origen y arraigo de la teoría dominante durante la mayor parte del siglo veinte.

Según Sheth y Parvatiyar,

".. los fundamentos conceptuales de la calidad total no se han desarrollado completamente todavía. El crecimiento actual en el campo de la Calidad Total es muy similar al que experimentó en sus primeros años de desarrollo la disciplina del comportamiento del consumidor. Hay un creciente interés en este tema y se están haciendo muchas investigaciones para establecer los cimientos conceptuales. Para enriquecer el conocimiento, se requieren diversas perspectivas para entender este fenómeno creciente. Cada perspectiva ofrece la oportunidad de conceptualizar más profundamente en la disciplina de la Calidad Total"

La verdad es que una teoría no puede nunca, salvo en circunstancias excepcionales, ofrecer una completa explicación sobre un fenómeno, pero lo que sí trata de ofrecer es una mejor y más comprensible explicación de la teoría que está remplazando. Por lo tanto la comprobación y el desarrollo de una teoría son un proceso comparativo e interrelacionado. ¿Viene primero la teoría? o ¿la teoría viene después? Cualquiera que sea el camino, la realidad indica que al final el resultado es el mismo y que tendremos un modelo sustentado por los datos empíricos reunidos y analizados. En este punto el modelo es una representación visual de la teoría y se vuelve indistinguible de ella.

Como pueden deducir de lo anteriormente expuesto, existe una gran discusión sobre si realmente hay un cambio de paradigma en la práctica de la Calidad Total. Pero a medida que el mercadeo se ha venido desarrollando en otros campos, como ha sido por ejemplo en el mercadeo de servicios, vemos como vamos pasando del concepto de los intercambios discretos, donde las partes son independientes entre sí, interactúan de forma individualista o competitiva (donde las transacciones se limitan a la transferencia de un bien o servicio y donde no necesariamente tiene que ocurrir otra relación en el futuro), a intercambios relacionales donde las partes comparten intereses y beneficios mutuos que esperan mejorar planeando una relación de intercambio duradera.

### Competitividad como cambio de paradigma

A partir de la década de los setenta se avizora un cambio radical que impacta a la industria y a los servicios, a partir de éste ya no era posible mantener un sistema productivo que lanzara al mercado contingentes masivos de productos homogéneos y estandarizados ante una demanda que se diversifica, se hace

más exigente y requiere de un aparato productivo ágil y flexible que responda con una oferta diferenciada para cada segmento o nicho de mercado, manteniendo bajo el nivel de costos. Es entonces cuando se redefinen las condiciones de competitividad y los medios para lograrla. En este sentido, las organizaciones deben reducir sus niveles jerárquicos y funcionales e integrar una comunidad autónoma de trabajadores polivalentes que se relacione, en términos de competencia y colaboración con las otras unidades de la organización para dar una pronta respuesta a la demanda.

Con la estructura plana y flexible se avanza hacia la instauración de una comunidad de productores en la que se rompen las barreras entre el trabajo manual y el intelectual; se eliminan las jerarquías y se apoyan las remuneraciones con base en resultados y no en categorías estáticas. Bajo estas condiciones, es necesario propiciar aquel trabajo que integre valor y un conocimiento, pero sobre todo que genere condiciones que favorezcan el despliegue de la creatividad y la innovación. Es así como el conocimiento se convierte en el elemento decisivo para la generación de un nuevo valor. En forma esquemática podemos visualizar los factores que deben considerar las empresas ante el cambio de paradigma que impone un nuevo patrón de eficiencia.

<b>Factores sobre los cuales se debe trabajar</b>	<b>Metodología general</b>	<b>Herramientas para el cambio</b>
<b>PRECIOS / COSTO CALIDAD DISEÑO</b>	<b>CREACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS DINÁMICAS</b>	<b>IMPLANTAR SISTEMAS: AUTOEVALUACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA PARA PROMOVER EL CAMBIO ESTRUCTURAL AL INTERIOR DE LA EMPRESA.</b>
Servicio al cliente Oportunidad	Aprendizaje y mejora continuas	Acceder a información y utilizar guías para mejorar la gestión de los negocios.
Adecuación a las reglas de competencia internacional: ambientales, laborales, subsidios y estímulos	Disposición al cambio	Formar contactos internacionales para el conocimiento de estos mercados.
Volúmenes Estrategia competitiva Flexibilidad	Introducir innovaciones técnicas y de organización Establecer un nuevo patrón de eficiencia	Aprovechar todos los programas de apoyo a la modernización y desarrollo productivo empresarial.

Fuente: Eduardo Torres Llosa Villacorta (1990).

Ante el cambio de paradigma, la industria, como agente de cambio productivo, "productor y reproductor" de realidades socioeconómicas, se integra en un sistema complejo de realidades y subsistemas interdependientes.

Desde los inicios de la presente década, la rapidez del cambio económico y los efectos de la apertura comercial, la poca elasticidad del cambio empresarial, los costos microeconómicos del proceso, la astringencia financiera, la dispersión institucional respecto a los nuevos instrumentos de cambio económico y la heterogeneidad de respuesta a la modernización de la planta productiva, dieron como resultado un patrón dual de crecimiento industrial caracterizado por la concentración económica de la producción, el rezago competitivo de la industria y la polarización intrasectorial del crecimiento en casi todas las ramas productivas.

Este patrón dual de crecimiento industrial es un fenómeno de carácter estructural que está determinado por la heterogeneidad intrasectorial de la industria, en la que predomina una estructura de mercado oligopólica dominada por grandes y medianas empresas, en la cual la inmensa mayoría de las industrias micro y pequeñas giran alrededor de ellas mismas con una participación marginal en el mercado nacional.

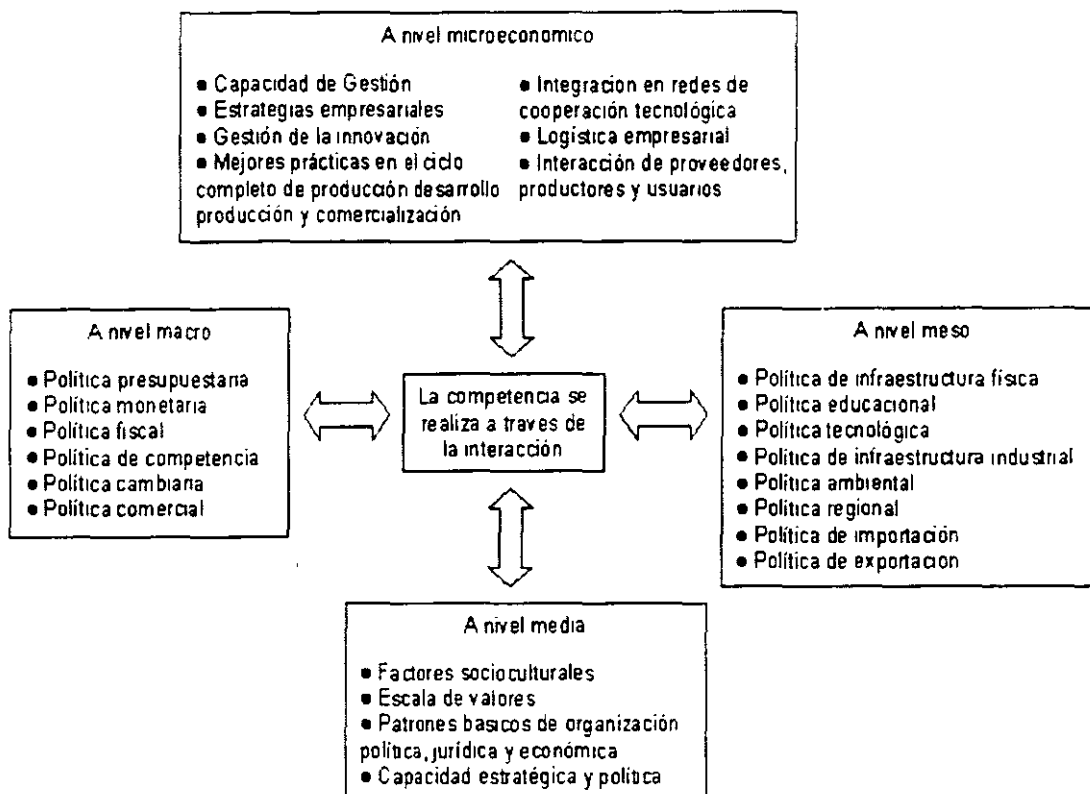
Por otra parte, el patrón dual de crecimiento industrial se caracteriza por un crecimiento diferenciado del sector, en donde un grupo de ramas industriales presenta signos positivos de crecimiento, productividad y exportaciones, así como otro grupo de ramas industriales se encuentran en contracción. Así, el patrón dual de crecimiento industrial se presenta en línea horizontal en el sector, a través del crecimiento diferenciado de las ramas industriales que lo integran y, en línea vertical, por el crecimiento diferenciado de las empresas que conforman cada rama debido a la concentración oligopólica de sus mercados.

En el mundo actual los productos no sólo compiten, sino que en ellos se manifiesta la competencia de los sistemas productivos, tecnológicos y educacionales. La competitividad aparece como una mezcla de: una visión del mundo contemporáneo, inmerso en valores sociales, que acepta diversas combinaciones de organización y mercado; conceptos de distintas vertientes teóricas que, al reunirse sobrepasan el alcance de otros conceptos utilizados en teorías como la del comercio internacional; vida práctica; se lucha ferozmente por mercados y no hay regulaciones internacionales tan civilizadas que permitan a los agentes experimentar los valores sociales propuestos por el modelo ( Müller, 1995).

La competitividad industrial es producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional que son los siguientes: el nivel micro de las empresas, que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua. El nivel meso, correspondiente al Estado y los actores sociales que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad. El nivel macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño y el nivel meta, que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica,

suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica.

**CUADRO**  
**Factores determinantes de la competitividad sistémica**



Fuente: K. Esser *et. al* (1996)

Se puede decir que nuestro país ingresó hace una década a la dinámica del nuevo capitalismo a nivel macro, sin embargo, en el nivel micro aún vemos yuxtaposiciones: sectores tradicionales de corte precapitalista que conviven con macroindustrias totalmente robotizadas; el claro predominio de empresas familiares, respecto a los grandes corporativos industriales que cotizan en la bolsa, así como niveles de pobreza preocupantes.

Ante esto, es necesario que se emprendan acciones en dos sentidos fundamentales: reforzar los avances macroeconómicos porque se han descuidado el desarrollo de la educación, el cuidado del medio ambiente, la pobreza extrema así como la calidad de vida de la población y, la reforma microeconómica para el cambio estructural a nivel productivo.

¿Qué cambios se han operado en la civilización transnacional de nuestros días? Principalmente, podemos ubicarlos como lo muestra el siguiente cuadro, en los estilos de gestión y administración que se adecuan a un cambio de paradigma en el que es necesario asumir un nuevo patrón de eficiencia.

PRINCIPALES VARIABLES	PARADIGMA ANTERIOR	NUEVO PATRON DE EFICIENCIA
Mando y control	Mando centralizado. Control vertical Cascada de niveles supervisores. La gerencia es la que sabe.	Metas de coordinación centrales Autonomía local Autocontrol horizontal Autoevaluación / automejoramiento Proceso decisono participativo.
Estructura y crecimiento	Piramide estable; crecimiento en altura y complejidad a medida que se expande	Red chata y flexible de unidades agiles Se mantiene chata al expandirse
Estilos de operación	Nexos muy definidos en sentido vertical Departamentos separados y especializados por funciones	Lazos de interacción y cooperación entre funciones a los largo de lineas integradas definidas por productos finales
Personal y entrenamiento	Organizaciones de operación optimizada . Procedimientos y rutinas estandarizadas "Existe una manera óptima". Definición de áreas para cada individuo. Especialización en una sola función. Flujo de decisiones de arriba hacia abajo; información en sentido inverso	Aprendizaje y mejoras continuas sistemas flexibles, prácticas adaptables "siempre puede haber una mejor manera". Definición de tareas para cada grupo Personal polivalente; equipos ad-hoc Delegación amplia de toma de decisiones. Flujo múltiple horizontal y vertical.
Equipos y escala Equipo dedicado.	Tamaño óptimo de planta para cada producto; la escala de la planta anticipa demanda futura. Se aspira a economías de escala para la producción en masa.	Equipo adaptable, programable y flexible . Muchas escalas eficiente; óptimo relativo . Crecimiento orgánico según la demanda real Economías de escala, cobertura o especialización; solas o combinadas
Programación de la producción	Fijar ritmos de producción. Producir inventarios (absorban variaciones de la demanda). Reducir personal en bajones	Adaptar ritmo a vanación de la demanda Reducir el tiempo de respuesta . Usar bajones para mantenimiento y entrenamiento
Medición de la productividad	Medición distinta según en departamento (compras, producción, mercadeo, etcétera) Porcentaje de tolerancia en calidad y rechazos	Productividad total a lo largo del proceso de producción de cada producto La meta es cero defectos y cero rechazos
Proveedores, clientes y competidores	Aislamiento del mundo exterior Que los proveedores compitan en precios. Lograr productos estándar para clientes masivos Oligopolio a distancia con la competencia . La empresa como sistema cerrado.	Fuerte interacción con el mundo exterior. Lazos de cooperacion con proveedores, clientes, y en ciertos casos, con competidores (p.e en investigación y desarrollo) La firma como sistema abierto

Fuente: Carlota Pérez, 1988.

Como podemos observar en el cuadro anterior, fundamentalmente el cambio se concentra en los factores de competitividad; así, éste es un concepto que comenzamos a integrar en la nueva cultura productiva. No hace mucho tiempo, la competitividad de una industria se determinaba por variables como la tecnología, la productividad y el precio; desde esa concepción, las economías

de escala se obtenían a través de la masificación de la producción, es decir, hacer más con menos.

La nueva cultura productiva de nuestros días, en cambio, incorpora a las cualidades competitivas de la industria nuevas variables como calidad total, diferenciación de producto, derivada de un proceso de innovación tecnológica constante; incorporación de los consumidores y sus necesidades en la toma de decisiones estratégicas; información especializada; cuidado ambiental; capacidad de respuesta a situaciones de mercado cambiantes; producción flexible; inteligencia financiera y vinculación con mercados externos.

En este sentido, la organización en la nueva cultura productiva asume novedosas formas de liderazgo al desarrollar sistemas de información y vinculación con el entorno. En donde, la identidad organizacional de la empresa reclama la promoción de valores y especial cuidado en los recursos humanos. La formación y especialización de éstos reorganiza y le otorga una dimensión especial a la organización en torno al talento, la creatividad y el conocimiento como base de la competitividad. La nueva cultura productiva asume el lado humano de la tecnología, es decir: a través del hombre la tecnología encuentra un sustento al nivel productivo. Gradualmente comienza a desaparecer el carácter endo-dirigido del modelo productivo y tecnológico, así como también su marcada dependencia de lo público; aparecen nuevos estilos de relaciones con agentes productivos y tecnológicos del exterior; nuevas formas de alianza estratégica, entre nuevos grupos domésticos y firmas transnacionales en torno al manejo de las telecomunicaciones, la energía y los transportes.

### La calidad ante el nuevo paradigma de competitividad

Estamos prácticamente al final del siglo XX y los tiempos que corren son ciertamente cada vez más difíciles para toda organización, debido al proceso de cambio acelerado y de competitividad global que vive el mundo. Hasta hace algunos años el sistema proteccionista en nuestro país, como en otros países de Latinoamérica, había impedido valorar las duras condiciones de la competencia internacional así como los mayores niveles de exigencia de los clientes y consumidores, quienes demandan mayor calidad en los productos, oportunidad en las entregas, precios razonables y excelencia en la atención. La cruda realidad iniciada en los años ochenta y los efectos de la globalización en los años noventa afecta bruscamente a todas las organizaciones, obligándolas a buscar afanosamente nuevas estrategias para adaptarse con éxito a la creciente competencia. Intentando responder a los imperativos que la competencia plantea en un momento histórico determinado, los principales exponentes de la filosofía de la calidad enfocaron sus modelos: de manera general, puede decirse que el concepto de calidad y su aplicación, hasta llegar al estado actual, ha tenido la siguiente evolución: control de calidad enfocada hacia los productos terminados; control estadístico de procesos y control total de calidad o calidad total. La primera etapa, iniciada con la revolución industrial, consistió en la inspección de los productos terminados, clasificándolos como aprobados o rechazados. Estos últimos debían ser sometidos a un reprocesamiento en caso de ser posible o simplemente eliminados.

### 3.6 Etapas de la transición

Se dice que la relación entre ambiente, burocracia y cambio social, son los cambios constantes cada uno de ellos se lo opondrán directamente dos proposiciones fundamentales.

La primera: ***Una noción básica intrínseca a la naturaleza del cambio*** en sí, tan elemental que, de no ser porque con frecuencia es pasada por alto en la bibliografía sobre política y cambio social, podría aplicarse, es, ***el riesgo y la adaptación del ser humano al cambio***.

La segunda es una idea clara, ante todo relacionada con ***el concepto del ambiente***; es decir, el grado y la naturaleza del cambio en cualquier ambiente sociopolítico se verán afectados directamente (sea de modo positivo o negativo) por el complejo burocrático que funciona dentro de los sistemas sociopolíticos. Por lo tanto el cambio es inevitable para que sobreviva cualquier organismo (biológico o social).

Como ningún organismo controla por completo su ambiente (interno y externo), sobre él se están ejerciendo en forma constante fuerzas de cambio, y estos cambios obligan a dar respuestas de adaptación para que el organismo sobreviva. El hombre decide adaptarse a las fuerzas del cambio que el envejecer le impone, si desea alargar su longevidad. Una familia debe adaptarse a los valores sociales cambiantes que afectan a los adolescentes, pues de otro modo se mantendrán los lazos familiares de amor, afecto y respeto. Un partido político debe responder afirmativamente a las fuerzas del cambio político, para con ello ejercer un atractivo poderoso y atingente sobre el cuerpo político. Por último, un gobierno nacional debe estar preparado para adaptarse a una enorme gama de fuerzas sociales, económicas, políticas y morales cambiantes que ejercen, desde el exterior y desde el interior, su jurisdicción formal, pues de otro modo no mantendría su soberanía, su integridad territorial y su efectividad de tacto.

La ***relación entre el cambio y adaptación*** constituye los dos lados de una misma moneda. No puede examinarse al cambio en abstracto, pues no tiene en sí un contenido sustantivo; se le puede analizar en base a las fuerzas de cambio y a las respuestas dadas a tales fuerzas. Aunque sea una verdad simple decir que las fuerzas de cambio inevitablemente gravitan sobre todo organismo, varía en forma sustancial la manera en que cada organismo responde o se adapta a tales fuerzas. En este aspecto conviene distinguir entre cambio de respuesta y cambio de anticipación. Ambos indican un estado mental o una actividad asumida por un organismo ante las fuerzas de cambio. Como tal, ninguno se propone proporcionar una determinante empírica que pueda utilizarse para medir el cambio; sólo sugieren actitudes conceptualmente útiles que los organismos pueden asumir cuando se enfrentan a las demandas de cambio.

El ***cambio de respuesta*** se define como una reacción ante fuerzas de cambio claramente percibidas. De este modo, cuando comienza a llover, las personas se ponen impermeables; el director de una facultad crea un comité de estudiantes tras haberse enfrentado a una manifestación de protesta en su

oficina; después de una década de transición, un vecindario termina por ser predominantemente negro, y el partido político local reacciona eligiendo un candidato negro de dicho vecindario para que se presente a las elecciones de alcalde. En cada uno de estos casos, la fuerza o necesidad de cambio se manifiesta abiertamente en la conducta del sujeto, quien la percibe con claridad. Además, también se perciben claramente las consecuencias de no responder a las exigencias de cambio. De este modo, la respuesta del sujeto varía de acuerdo a cómo perciba la intensidad de las fuerzas de cambio. El grado en que el sujeto se adapte con buen éxito a tales demandas dependerá de la exactitud con que perciba esas intensidades; sin embargo, cuando las fuerzas del cambio se manifiestan de un modo claro y franco, es poca la probabilidad de error en la percepción de la intensidad, suponiéndose que quien toma las decisiones tiene a su disposición todas las facilidades para reunir datos.

**Cambio de anticipación** significa medios de adaptación al cambio totalmente distinto. En esencia, se está sugiriendo la posibilidad de captar las fuerzas de cambio antes de que aparezcan de un modo franco y dinámico. Como ya se dijo antes, para sobrevivir, todos los organismos deben adaptarse al cambio; sin embargo, no todos los organismos son capaces de una adaptación de anticipación y los que no son -los sistemas humanos y sociales- no necesariamente recurren a tal táctica. En primer lugar, anticipar con efectividad las fuerzas de cambio significa que el sujeto (sea como individuo o como organización) invertirá una buena proporción de sus recursos en la exploración rutinaria del futuro. Esto obliga a invertir mucho en reunir datos y en medios para interpretarlos. En segundo lugar, significa que el sujeto está convencido de que vale la pena realizar tal inversión, es decir, que los beneficios recibidos superarán a los costos. Es obvio que estos dos factores se encuentran relacionados, en el sentido de que el individuo no mostrará una actividad favorable al cambio de anticipación si no dispone de recursos. Por ejemplo, la capacidad de leer y escribir, representa un medio rudimentario de reunir datos; sin embargo para los millones de campesinos y habitantes de los ghettos urbanos existentes en el mundo, todos ellos funcionalmente analfabetos, no importa cuán hondamente deseen anticipar una fracción de las fuerzas del ambiente total que constantemente los están bombardeando, carecen de las habilidades o los recursos necesarios para poner en práctica tal deseo.

### **CAMBIO DE PARADIGMAS ORGANIZACIONALES; ENFOQUES:**

Se considera a los paradigmas, además de programaciones, sistemas multivariados, en que sobresalen en especial cuatro variables interactuantes: La tarea, La estructura, la tecnología y los actores.

La "tarea" se refiere a la acción a realizar.

La "estructura" son los sistemas de comunicación, los de autoridad (u otros papeles) y los de flujo de trabajo.

La "tecnología" son los instrumentos técnicos, inventos para resolver problemas, de tipo mediciones del trabajo, computadoras, etc. Aquí se incluyen tanto máquinas como programas.



Los "actores", son las personas que pretenden constantemente cambiar o detener los cambios en el mundo y que cuya conducta participa al bloqueo o evolución de una organización o del mundo en sí.

Los cuatro son muy interdependientes, de modo que un cambio en uno de ellos provocará casi de seguro un cambio compensatorio (o de represalia) en los otros; por ende, cuando examine el cambio de paradigma organizacional, se da por hecho el cambio de una o todas las áreas.

<b>Modelos/ Cuestiones</b>	<b>Deming</b>	<b>Juran</b>	<b>Crosby</b>	<b>Ginebra/ Arana</b>
--------------------------------	---------------	--------------	---------------	---------------------------

<b>PERSIGUE:</b>	<b>CALIDAD</b>	<b>CALIDAD</b>	<b>CALIDAD</b>	<b>CALIDAD/SERVICIO</b>
El corazón del cambio es:	Procesos de manufactura	Producto y uso	La organización	Contacto cliente
El cambio se hace con base en:	Control estadístico del proceso	diseño y control de especificaciones	cambio de actitudes a mayores esfuerzos	Auditoría a clientes y relaciones cliente/proveedor
El cual abarca básicamente	Cadena vertical	cadena vertical	organización con inicio en D.G.	Procesos operativos y administrativos, cadena vertical-horizonta; autocontrol de procesos
El cambio es:	Gradual y sin límites	gradual y llega a ciertas tolerancias	mantenimiento de una actitud "bien a la primera" y cero defectos	Historia sin fin por cambios en procesos y expectativas clientes
¿Hay costo?	Si	Si	No, todo se compensa por ahorro de anticualidad	Si
El cambio hay que ordenarlo:	En un programa	en un programa	No, es una acción permanente	En un programa
En el manejo de personas	Enseñar; dar herramientas, no metas numéricas	Medir por el costo de la no calidad	Animación y motivación	Ligar retribución a satisfacción de los clientes internos. Sí a los movimientos de masas
Relación calidad/producto	Van juntos			Ambas están en función y superadas al servicio

Fuente: Joan Ginebra y Rafael Arana de la Garza (1990), Dirección por servicio. La otra calidad, México, McGraw Hill.

En esta concepción tradicional, normalmente la calidad se asociaba con una cadena de producción y a menudo se veía como competidora de otras prioridades empresariales como la reducción de costos y de la productividad. Para aumentar la productividad se tenía que sacrificar la calidad. Otro problema de este concepto tradicional de la calidad es el centrarse en la corrección de errores después de hechos; esta idea de comprobar y arreglar después no sólo permite la existencia de errores sino que, además, los incorpora al sistema. El último inconveniente de este enfoque, es que resulta muy caro arreglar las cosas que han salido mal. Pues cuanto más se intenta mejorar con la calidad tradicional, más caro resulta. La calidad tradicional es algo impreciso, todos pensamos en ella de formas distintas; ocupa un lugar secundario ante otros objetivos como la productividad.

La segunda etapa, iniciada en la primera mitad de este siglo, consistió en el desarrollo y aplicación de técnicas estadísticas para disminuir los costos de inspección. Con este enfoque se logró extender el concepto de calidad a todo el proceso de producción, lográndose mejoras significativas en términos de calidad, reducción de costos y productividad. Las ventajas que ofrecía el control estadístico permitió ampliar su aplicación a otras áreas de la organización sin embargo, se advirtió que si bien este método mejoraba considerablemente los resultados de la empresa, no bastaba para enfrentar la creciente competitividad. Es así como nace el control total de calidad y la idea del mejoramiento continuo; como una manera de tener éxito en el viaje hacia la excelencia, es decir, para lograr la calidad total.

En la expresión calidad total, el término calidad significa que el producto o servicio debe estar al nivel de satisfacción del cliente; y el término total implica que dicha calidad se logra con la participación de todos los miembros de la organización. Este concepto incluye una serie de innovaciones en el área de gestión empresarial que se ha difundido por todos los países de Europa y América. La calidad total significa un cambio de paradigmas en la manera de concebir y gestionar una organización, es decir, desde la planta saturada hasta la era del servicio.

Productividad (1945-1970)	Calidad (1970-1985)	Flexibilidad (Fines de los años ochenta)	Servicio (años noventa)
-EL MERCADO QUIERE PRODUCTOS	-EL MERCADO EXIGE REQUISITOS (TANGIBLES)	-NUEVOS REQUISITOS (MERCADO SE SEGMENTA)	-INTANGIBLES (OTRA CALIDAD) -Y QUIERE SERVICIOS
-PRODUCT = OUTPUT RECURSOS	-QUIERE FIABILIDAD	-VARIEDAD DE ESPECIFICACIONES	-GARANTÍAS
-SATURACIÓN DE LA LÍNEA PRODUCTIVA	-PLANTEA FUNCIÓN VS PRODUCTO	-FUNCIÓN CON VARIANTES	-REDISEÑO DE PROCESOS (DERRIBAR MUROS) (LÍNEAS DE FLOTACIÓN)
-ECONOMÍAS DE ESCALA (SALARIOS)	-DISEÑO, INSUMO Y PROCESOS (40/30/30)	-MÁS GAMA	-REPENSAR GAMA
	-JUST IN TIME (LIMITAR PROVEEDORES)	-RESPUESTA POR CAPACIDAD HOLGADA	-CONTROL MARKETING/ EXPECTATIVAS/ PERCEPCIONES/OFERTRAS
	-AUDITORIA CALIDAD	-PRODUCCIÓN VERSÁTIL (=LÍNEAS MÚLTIPLES NO SATURADAS)	-LIMITAR NÚMERO DE CLIENTES
	-PEDIR AL CONSUMIDOR "QUÉ QUIERE" (ENCUESTAS ...)	-CICLOS DE FORRESTER	-AYUDAR AL CLIENTE A SENTIR Y DESCUBRIR VARIABLES (NUEVAS TÉCNICAS Y ENTREVISTA LARGA)
	-DIAGRAMA PROCESOS	-NUEVO COSTEO	-GERENTES DE MERCADO
	-DIAGRAMA CAUSA/EFECTO	-CONSUMIDOR=ANÁLISIS DE ATRIBUTOS (GRUPOS, ENTREVISTA LARGA )	-REVOLUCIÓN ESTRUCTURAL (VOLTEAR ORGANIGRAMAS Y PROCESOS DIRECTIVOS)
	-DIAGRAMA FRECUENCIA	-GERENTES DE PRODUCTO	-FORMACIÓN MASIVA
	-DIAGRAMA CAUSAS		-PRODUCTIVIDAD Y GASTOS GENERALES

Fuente: Joan Ginebra y Rafael Arana de la Garza (1990), Dirección por servicio. La otra calidad, México, McGraw Hill

En la cultura organizacional contemporánea, destaca la implementación de sistemas de calidad total que procuran exceder las expectativas del cliente y no únicamente satisfacer sus necesidades, así como el lograr un mejor aprovechamiento de los recursos en la organización. La administración moderna tiene como propósitos principales buscar la lealtad de los clientes y ofrecerles más de lo que esperan (valor agregado).

Es precisamente en este entorno en que la calidad total se proyecta como un nuevo sistema de gestión empresarial, y factor de primer orden para la competitividad de las empresas en la medida que sus conceptos modifican radicalmente los elementos característicos del sistema tradicionalmente utilizado en los países de occidente. Entre ellos se cuentan: los valores y las prioridades que orienta la gestión de la empresa; los planteamientos lógicos que prevalecen en la gestión de la actividad empresarial; las características de los principales procesos de gestión y decisión; las técnicas y metodologías aplicadas; el clima, entendido como el conjunto de las percepciones que las personas tienen sobre relaciones, política de personal, ambiente, etcétera.

El nuevo enfoque de calidad requiere una renovación radical de la mentalidad de las personas y por tanto una nueva cultura empresarial ya que, entre otros aspectos, se tiene que poner en práctica una gestión participativa y una revalorización del personal no aplicada en los modos de administración tradicional.

En estas circunstancias, México enfrenta la tarea de establecer una cultura nacional de calidad y competitividad en todos los niveles de la sociedad. Esta tarea no podrá ser acometida exitosamente mediante la sola acción de los mercados, ya que la competitividad no depende únicamente de la disponibilidad de un número limitado de factores productivos baratos, ni puede ser producto del esfuerzo aislado de empresas o industrias. Los afanes individuales por alcanzar la competitividad deben complementarse con la organización y coordinación de la acción del Estado. La acción del Estado mexicano no implica el regreso a posiciones paternalistas o proteccionistas; se pretende que, a través de la acción concertada entre sector público y privado, se diseñen e implementen los mecanismos que permitan aprovechar las fortalezas de las empresas privadas de todos los tamaños y actividades, y superar –conjuntamente con los sectores público y social–, nuestras debilidades y deficiencias ante la competencia globalizada del exterior.

En México hay acciones directas encaminadas a fomentar la cooperación interempresarial. En primer lugar, el Programa de Política Industrial y de Comercio Exterior (PPICE), que contempla diversas formas de cooperación entre las empresas para impulsar los agrupamientos industriales regionales, fortalecer y ampliar la información entre las empresas y consolidar la integración de cadenas productivas. Desde 1993, además, está en vigencia el Programa de Empresas Integradoras (PEI), para fortalecer la capacidad competitiva de las empresas pequeñas y medianas y reducir los costos fijos de las inversiones en calidad, diseño y comercialización.

El PEI, creado bajo la influencia de exitosas experiencias europeas, procura fomentar la cooperación entre las empresas especializadas, complementar sus

actividades y hacerlas más eficientes. Entre las actividades que se proyecta se realicen en común se encuentran: ventas y compras; adquisición de tecnología; renovación de equipos; innovación de equipos; diseño; gestión de calidad; capacitación; obtención y gestión del financiamiento. El programa se apoya principalmente en beneficios fiscales que, inicialmente, se otorgaban por cinco años y desde 1995, por diez.

El PEI no ha tenido aún gran impacto. Pocas empresas se han integrado al programa (había 173 en 1996). Esto se debe, en buena medida, a la desconfianza entre los empresarios y a los arraigados hábitos de trabajo individual; a la resistencia a compartir información de la empresa que se considera confidencial y a la falta de deseos de emprender tareas en común, por sospecha, en muchos casos, de que "el otro" no cumplirá con los compromisos asumidos. Puede sugerirse que la experiencia de los distritos industriales, aplicada en realidades distintas y, sobre todo, cuando los empresarios no confían entre sí, ha resultado menos exitosa de lo que se esperaba. Otro aspecto destacable es que los programas mexicanos a los que se ha hecho referencia no han sido acompañados de una rigurosa evaluación.

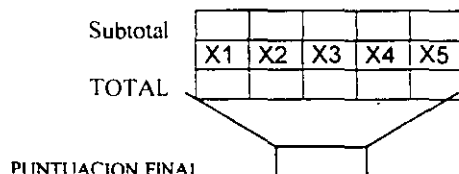
## Diagnóstico de organización; tradicional vs. moderna

Inmerso en el análisis organizacional, tenemos dos enfoques con los cuales, tanto el sector privado como el público establecen sus diferencias y se crea un enfoque diagnóstico. Se dice que es tradicional ya que no se ha adaptado a los cambios y se busca mantener viejas costumbres, mientras que las organizaciones modernas, buscan siempre la forma de adaptarse y anticiparse a los cambios.

TRADICIONAL	A	B	C	D	E	MODERNO
<b>I FILOSOFÍA Y OBJETIVOS</b> 1.1 La filosofía empresarial no existe o es solo implícita. 1.2 La filosofía de la empresa se practica y comprende inconsistentemente. 1.3 Los objetivos los decide el dueño/director general. 1.4 Los objetivos son generales. 1.5 Los objetivos se guardan en la mente, no se ponen por escrito. 1.6 Los objetivos están basados en un marco de tiempo de 1 a 2 años. 1.7 Los objetivos le dan importancia a una recuperación rápida de capital.						<b>I FILOSOFÍA Y OBJETIVOS</b> 1.1 La filosofía empresarial está expuesta claramente por escrito. 1.2 La filosofía de la empresa se comprende claramente y se practica. 1.3 Los objetivos los define el dueño/director general en consulta con el equipo de alta dirección. 1.4 Los objetivos son específicos. 1.5 Los objetivos se exponen por escrito. 1.6 Los objetivos se basan en un largo marco de tiempo de 8 a 10 años. 1.7 Los objetivos se enfocan a un largo plazo de viabilidad del negocio.
<b>II PLANEACIÓN</b> 2.1 Los planes para lograr los objetivos los define el director general. 2.2 Las prioridades las define el director general. 2.3 El marco de tiempo para los planes lo define el director general. 2.4 Los planes se guardan en la mente. 2.5 Los marcos de tiempo se consideran metas deseables. 2.6 Los planes no están apoyados por planes detallados de acción.						<b>II PLANEACIÓN</b> 1.8 Los planes para lograr los objetivos los define el director general. 1.9 Las prioridades las define el director general. 1.10 El marco de tiempo para los planes lo define el director general. 1.11 Los planes se guardan en la mente. 1.12 Los marcos de tiempo se consideran metas deseables. 1.13 Los planes no están apoyados por planes detallados de acción.

Nota: La Clasificación incluye:

I FILOSOFÍA Y  
II PLANEACIÓN



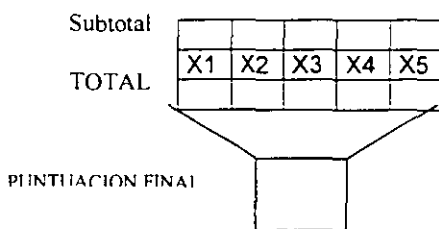
CLASIFICACIÓN

13-20 ENFOQUE TRADICIONAL.  
 21-35 PRIMERAS INDICACIONES DE CAMBIO  
 36-51 LA TRANSICION EN PROCESO.  
 52-61 LA TRANSICION AVANZADA  
 62-65 ENFOQUE MODERNO

TRADICIONAL	A	B	C	D	E	MODERNO
<b>III ORGANIZACIÓN</b>  3.1 El director general asigna responsabilidades a los gerentes oralmente. 3.2 La comunicación va en un solo sentido. 3.3 Casi todas las decisiones departamentales se le consultan al director general para su visto bueno 3.4 Las fechas límite las Define el director general 3.5 La planeación detallada (planes de acción) generalmente se le deja al gerente (no se ponen por escrito). 3.6 El director general define las prioridades.. 3.7 Los marcos de tiempo son muy optimistas y no dan margen para posibles problemas. 3.8 El director inicia los proyectos sin planes de acción detallados. 3.9 El gerente a menudo prefiere hacer el trabajo él mismo, en vez de arriesgarse a un error por parte de sus subordinados						<b>III ORGANIZACIÓN</b>  3.1 El director general y el equipo administrativo se ponen de acuerdo con la responsabilidad departamental para cada área. 3.2 La comunicación va y viene en dos sentidos. 3.3 El director tiene plena autoridad para todas las decisiones en su área  3.4 Las fechas limite las definen los equipo administrativos, basándose en el plan maestro. 3.5 La planeación detallada (planes de acción) la hace el equipo administrativo por escrito. 3.6 El equipo administrativo define las prioridades, basándose en los planes 3.7 Los marcos de tiempo son realistas y permiten un colchón de tiempo para posibles problemas. 3.8 El gerente inicia los proyectos, basándose en un plan de acción detallado 3.9 El gerente prefiere tomar tiempo para capacitar a un subordinado a que haga hasta un trabajo difícil para tener tiempo para planear.

Nota: La Clasificación incluye:

III ORGANIZACIÓN



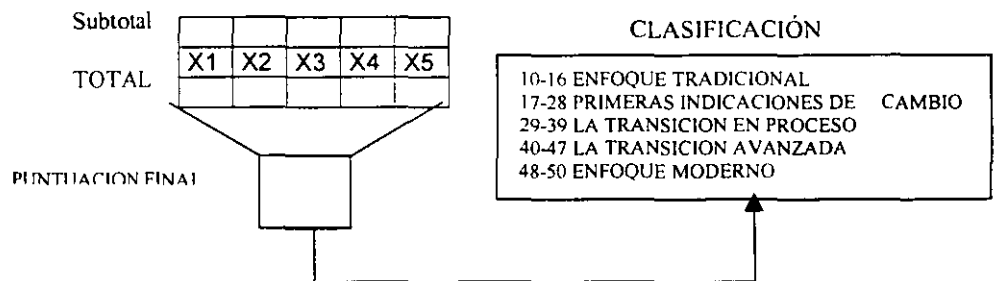
CLASIFICACIÓN

9-14 ENFOQUE TRADICIONAL  
 15-25 PRIMERAS INDICACIONES DE CAMBIO  
 26-35 LA TRANSICION EN PROCESO  
 36-42 LA TRANSICION AVANZADA  
 43-45 ENFOQUE MODERNO

TRADICIONAL	A	B	C	D	E	MODERNO
<b>IV DELEGACIÓN</b>  4.1 El director delega tareas a los subordinados 4.2 Comunicación de un solo sentido. 4.3 Se hace hincapié en la obediencia por parte de los subordinados. 4.4 Las dudas y mal entendidos de los subordinados no se aclaran. 4.5 El subordinado teme admitir que no comprende algún punto 4.6 Las prioridades no se definen claramente. 4.7 Las prioridades a menudo se ven quebrantadas por problemas imprevistos. 4.8 Los subordinados tienden a interpretar la última tarea asignada como la de alta prioridad. 4.9 Los subordinados habitualmente buscan aprobación del superior por las tareas que van a hacer. 4.10 Se espera que el gerente sepa todas las respuestas a todas las preguntas.						<b>IV DELEGACIÓN</b>  4.1 El gerente comenta las actividades con el equipo y en conjunto delegan las tareas a los miembros. 4.2 Comunicación en dos sentidos 4.3 Se hace hincapié en la participación y expresión de puntos de vista por los subordinados. 4.4 Se hace hincapié en la aclaración de todas las dudas y malentendidos. 4.5 Los subordinados están ansiosos de admitir cualquier falta de comprensión y lo comentan hasta comprenderlo y estar de acuerdo. 4.6 Las prioridades se definen claramente, basadas en planes de acción. 4.7 Las prioridades rara vez se ven quebrantadas por problemas imprevistos. 4.8 Las prioridades siguen sin cambio a pesar de la nueva asignación de más tareas. 4.9 Los subordinados se sienten confiados y proceden sin buscar consejos o aprobación. 4.10 Se acepta que el gerente no puede saber todo y él admite abiertamente si no lo sabe.

Nota: La Clasificación incluye:

III ORGANIZACIÓN

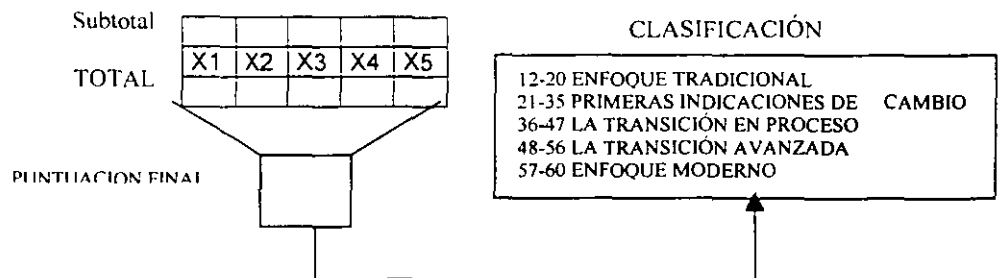




TRADICIONAL	A	B	C	D	E	MODERNO
<b>V CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>						<b>V CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>
5.1 El trabajo delegado no recibe seguimiento por parte del superior.						5.1 El superior continuamente sigue el trabajo con los equipos de trabajo.
5.2 El seguimiento se efectúa cuando se presentan problemas.						5.2 El seguimiento es constante para prevenir o anticiparse a los problemas.
5.3 El sentido de urgencia no se comprende.						5.3 El sentido de urgencia está presente en todo momento.
5.4 El gerente siente que no tiene porque supervisar el trabajo de otros.						5.4 El gerente considera el seguimiento como una parte importante de su trabajo.
5.5 Los subordinados se sienten amenazados cuando el supervisor supervisa sus trabajo.						5.5 El subordinado confía en que su superior le ayudará cuando sea necesario mientras supervisa su trabajo.
5.6 El gerente no se siente responsable por el desempeño y comportamiento de sus subordinados.						5.6 El gerente se siente plenamente responsable por todos y todo lo que sucede en el departamento.
5.7 El gerente tiende a culpar a los subordinados cuando se presentan problemas.						5.7 El gerente se responsabiliza por la falta de capacitación de los subordinados cuando se presentan problemas
5.8 Los errores y problemas potenciales generalmente, se reportan demasiado tarde para remediarlos..						5.8 Los errores y problemas potenciales se reportan inmediatamente para remediarlos.
5.9 Los subordinados tienden a dar únicamente retroalimentación positiva.						5.9 La retroalimentación es realista, sea positiva o negativa.
5.10 Los subordinados a menudo pretenden comprender alguna instrucción aunque no la entiendan.						5.10 Los subordinados hacen preguntas hasta que estén seguros de haber comprendido
5.11 Las buenas intenciones se aceptan como un pretexto para no hacer un trabajo a tiempo						5.11 Las buenas intenciones no se aceptan como pretexto para no hacer un trabajo a tiempo.
5.12 Los subordinados a menudo usan su ingenio para arreglar piezas defectuosas aunque la calidad se vea afectada.						5.12 Los subordinados rechazan piezas defectuosas tan pronto como lo detectan.

Nota: La Clasificación incluye:

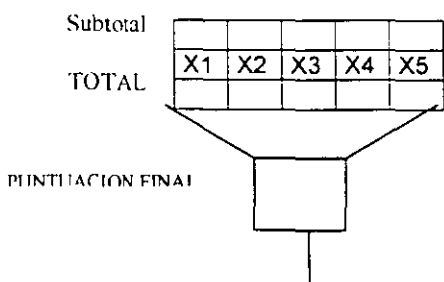
### III ORGANIZACIÓN



TRADICIONAL	A	B	C	D	E	MODERNO
<b>VI EVALUACIÓN DE GERENTES</b> 6.1 Comunicación de un solo sentido. 6.2 El director general evalúa al gerente basándose en sus percepción del desempeño del gerente 6.3 El director general evalúa las cualidades personales del gerente, basándose en la lealtad, dedicación y obediencia. 6.4 El propósito de la evaluación es permitir al gerente saber la opinión que su superior tiene de él 6.5 Promoción- primero se consideran los lazos familiares y la influencia <b>VII CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b> 7.1 El director general y los gerentes superiores ven su papel de capacitación como el de impartir órdenes y ver que se cumplan 7.2 La capacitación, generalmente, consiste en tomar cursos por fuera sobre temas generales. 7.3 Los cursos por fuera, generalmente, son teóricos y difíciles de aplicar a la práctica diaria 7.4 La evaluación de la efectividad de un curso externo, normalmente consiste de un reporte verbal del gerente al director general. 7.5 No existen criterios establecidos para evaluar la efectividad de costos de la capacitación. 7.6 Los gerentes ven la capacitación como reconocimiento de su valor, esperando además aprender algo útil e interesante 7.7 El director general está indispuesto a probar nuevas técnicas aprendidas por sus gerentes cuando estas amenazan su estilo tradicional 7.8 Capacitación de trabajadores - responsabilidades gerenciales 7.9 Los trabajadores nuevos, aprenden de los trabajadores con experiencia 7.10 El gerente no se ve como un maestro (capacitador) 7.11 El gerente ve su papel como el de un director de personas y no como un desarrollador de personal 7.12 Comunicación de un solo sentido 7.13 La capacitación se considera un desague del presupuesto, con pocos resultados tangibles						<b>VI EVALUACIÓN DE GERENTES</b> 6.1 Comunicación de dos sentidos. 6.2 El director general, junto con el gerente evalúan el desempeño de los resultados, cumplimiento de los objetivos fijados 6.3 El gerente es evaluado por el director general, colegas y subordinados, basándose en cualidades personales, relaciones humanas, cooperación iniciativa, desarrollo de subordinados 6.4 El propósito de la evaluación es darle una oportunidad al gerente para comentar sus puntos fuertes y débiles y planear una estrategia para mejorar. 6.5 Promoción - primero se considera habilidad y desempeño. <b>VII CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b> 7.1 La administración superior ve su papel como el de pasar conocimientos y capacitar gerentes 7.2 La capacitación consiste en un entrenamiento diario y reuniones periódicas para intercambiar puntos de vista, completándose con cursos especializados por fuera, cuando se requieran 7.3 Los cursos externos son específicos y concretos y los conocimientos obtenidos son directamente aplicables 7.4 Los cursos externos se evalúan en base a los resultados logrados con la aplicación de los conocimientos obtenidos. 7.5 La efectividad de los costos de la capacitación se mide con base en criterios estrictos. 7.6 Los gerentes ven la capacitación como una oportunidad para aprender como mejorar su desempeño y desarrollo para promoción en el futuro. 7.7 El director general está abierto a ideas nuevas presentadas por los gerentes para mejorar la eficiencia y la calidad 7.8 Capacitación de trabajadores - responsabilidades gerenciales 7.9 Los trabajadores nuevos son colocados en un programa formal, generalmente, con una parte en el aula y otra en el trabajo. 7.10 El gerente ve la capacitación como uno de sus trabajos más importantes 7.11 El gerente se ve como un desarrollador de personal y no como un director de personas 7.12 Comunicación de dos sentidos 7.13 La capacitación se ve como una inversión que se multiplicará muchas veces

Nota: La Clasificación incluye:

**III ORGANIZACIÓN**



**CLASIFICACIÓN**

18-26 ENFOQUE TRADICIONAL	
27-49 PRIMERAS INDICACIONES DE CAMBIO	
50-64 LA TRANSICIÓN EN PROCESO	
65-79 LA TRANSICIÓN AVANZADA	
80-90 ENFOQUE MODERNO	

### 3.7 Desarrollo de nuevos paradigmas

Los paradigmas falsos tiene suficiente poder para mantenerlos personalmente en el fracaso. Tienen suficiente poder para mantener a un país en conflicto y pobreza e imposibilitado para resolver sus problemas. Atrás de cada problema que tiene México: problemas económicos, sociales, políticos, educacionales. etc. yacen paradigmas falsos.

Los paradigmas:

- Forman la cultura en la que vive la gente.
- Ciegan la percepción de la realidad y otras posibilidades de acción.
- Distorsionan maneras de la realidad y otras posibilidades.
- Determinan y limitan maneras e pensar, valores, actitudes y decisiones.
- Limitan la inteligencia y la creatividad.
- Limitan y determinan el comportamiento y las maneras de actuar; y por lo tanto...
- Determinan y limitan los resultados que se pueden lograr.
- Crean problemas y conducen a crisis.

Hay que trascender los viejos paradigmas, encontrar y adoptar nuevos, para cambiar las cosas.

**MIENTRAS SE SIGA OPERANDO CON VIEJOS PARADIGMAS, MÁS SE  
OBTENDRANLOS MISMO RESULTADOS.  
SI SE DESEAN NUEVOS RESULTADOS, HAY QUE ENCONTRAR Y ADOPTAR  
NUEVOS PARADIGMAS.**

El ser humano inteligente significa siempre busca e identifica sus *paradigmas* y se vive en una búsqueda constante entre los mejores. El ser humano normal vive perdido en sus paradigmas, muchos de los cuales son falsos. Por eso, tiene muchos problemas y no se encuentran soluciones.

### 3.8 Comunicación para el cambio de paradigmas

#### COMUNICACIÓN

El hombre en su vida diaria se comunica constantemente entabla platicas, escribe cartas, notas, etc., es decir recibe y maneja mucha información. Es por ello que no debemos olvidar que toda la comunicación se inicia con el ser humano y es otro ser humano quien recibe dicha comunicación.

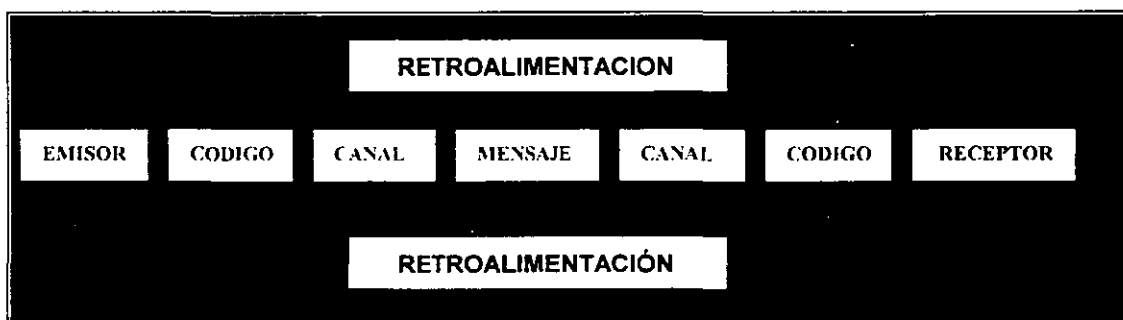
La comunicación es un punto clave para establecer relaciones dentro y fuera nuestro entorno. En la comunicación, no solo se emplea el lenguaje como instrumento de relación, sino que se hace uso de indicadores del proceso de comunicación, como son, los gestos, mímica, el rubor, la palidez, el movimiento, la expresión de los ojos y el movimiento de nuestro cuerpo en general. Es por ello que muy difícilmente el ser humano puede permanecer en un estado completamente inmóvil, sin reflejar comunicación alguna.

La comunicación es un proceso mediante el cual se va a dar una interacción de pensamientos, sentimientos, emociones y actitudes a través de símbolos entre dos o más personas.

Teóricamente una comunicación es correcta cuando el mensaje recibido es igual al mensaje emitido, o sea cuando el mensaje en el receptor coincide con el mensaje en el emisor.

#### Proceso de la comunicación

La comunicación es un proceso dinámico e indivisible; sin embargo, a fin de analizarlo, se destacarán primero sus componentes en base a lo siguiente:



#### Elementos de la Comunicación

Un punto importante es que dentro de la comunicación siempre intervienen dos individuos por lo menos: un emisor y un receptor. Una persona sola no puede comunicarse.

La transmisión del mensaje no es más que el inicio del proceso de comunicación.

Los elementos que intervienen dentro del proceso de comunicación son seis y a continuación se definen:

- **Emisor o Fuente:** Persona o grupo que se expresa y desea comunicar información y por lo tanto inicia el proceso de comunicación.
- **Código:** Conjunto de símbolos con significado común tanto para el emisor como para el receptor. Lenguaje escrito, oral, mórce, taquigrafía, braille, etc.
- **Canal:** Conducto vía o medio por el cual se envían o reciben mensajes. Tv., radio, prensa, cine, internet, etc.
- **Mensaje:** Es la información expresada de acuerdo al sistema común de símbolos o código.
- **Receptor o preceptor:** Persona o grupo que recibe el mensaje del emisor.
- **Retroalimentación:** Proceso de comunicación en retorno, en el cual se intercambian los papeles del emisor y del receptor, habiendo una respuesta interpretada. Esta puede ser tanto negativa como positiva, ambas, de gran utilidad para el emisor, ya que le permite darse cuenta del éxito que tubo el envío de su información, o lo mismo, recrea lo entendible y comprendido de la información.

### **Barreras que obstaculizan la comunicación**

Son todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje y obstaculizando el proceso general de está. Dichas barreras no siempre impiden el paso del mensaje, a veces lo permiten, pero distorsionado. Las barreras pueden ser de varios tipos, por lo que es necesario identificarlas para poder evitarlas o cambiarlas.

**Barreras semánticas.-** Aquellos cuyo origen radica en problemas de sentido, significación y acepciones de lenguaje. Cuando no se precisa su sentido, estas se prestan a diferentes interpretaciones y así entiende no lo que dijo el emisor sino lo que su contexto cultural le indica.

**Barreras fisiológicas.-** Se refieren a disfunciones o alteraciones de carácter orgánico o fisiológico en el emisor, receptor o ambos, un ejemplo de ello puede ser la tartamudez, la sordera, la ceguera, etc.

**Barreras psicológicas.-** Se trata principalmente de problemas con las actitudes o con las emociones de los sujetos que intervienen en la comunicación. Parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea. Generalmente son factores mentales que impiden la comprensión de una idea.

**EL NIVEL DE COMUNICACIÓN SIEMPRE SERÁ ÓPTIMO AL LOGRAR CON ELLO MAYOR CLARIDAD EN NUESTRO CONTACTO CON LOS DEMÁS.**

**EN TODA COMUNICACIÓN, DEBEMOS TOMAR MUY EN CUENTA LA RETROALIMENTACIÓN, YA QUE ES ESTA LA QUE EN UN MOMENTO DADO NOS HARÁ VER LOS ERRORES EN LOS QUE INCURRIMOS.**

### **Aspectos de la retroalimentación:**

- Solicitada y no impuesta.
- Oportuna.
- Congruente.
- Coherente.
- Consistente.
- Con elementos susceptibles de control por la persona.
- Escuchar con atención.
- Orientada hacia aspectos positivos para reforzarla
- Orientada hacia aspectos negativos para destacarlos, modificarlos y evitarlos.

En cualquier empresa, para cualquier líder, el conocimiento de comunicación y de los factores que intervienen en ella deben ocupar un lugar preponderante pues es a través de ello en que se puede hacer un trabajo efectivo

### **CAMBIO DE PARADIGMAS**

Es común que queremos cambiar las cosas porque son Malas. Queremos cambiarlas operando desde invalidación y resistencia – lo que causa su resistencia a nosotros (si es una persona) y su persistencia en la manera de ser que estamos invalidando.

La paradoja del cambio es que no se pueden cambiar las cosas (especialmente a uno mismo) cuando estás tratando de cambiarlas desde resistencia. Cuando aceptas a las cosas tal cual son y las dejas ser, entonces cambian naturalmente, porque la naturaleza de la existencia es el cambio.

Si quieres cambiar algo, para que esté de acuerdo a tus programas:

- El camino es el respeto ahora.
- Tu resistencia sólo causa Resistencia y Persistencia y tu dolor e infelicidad.
- Usar energía positiva para contemplar cómo lo quieres, y en comunicar y negociar.
- No puedes lograr lo que quieres resistiendo lo que tienes.
- El respeto es el camino a: La experiencia, La sabiduría, el Poder personal, El amor y la Felicidad.

Nos encontramos inmersos en una sociedad que se encuentra envuelta en actividades conductuales a cambiar la actitud de los demás. Desde el punto de vista filosófico, el problema presenta una tremenda complejidad.

Psicológicamente, nos vemos constantemente envueltos en intentos de convencer a otras personas de aquello que, constituye valores que deben ser compartidos por todos.

Las actitudes son relativamente estables y están sujetas a cambios. Se vive en un mundo en el que se recibe una gran cantidad de información, la tecnología

avanza, rebasando nuestro conocimiento acerca del uso de la misma, los valores forzosamente se van modificando a una velocidad impresionante, pero los componentes cognoscitivos, afectivos y relativos a la conducta que integran las actitudes sociales se ejercen mutua influencia hacia un estado de armonía. Cualquier cambio que se presente en alguno de los tres componentes antes mencionados, es capaz de modificar a los demás componentes del entorno. Así mismo, una nueva información, una nueva conducta o una experiencia emitida en cumplimiento de determinadas normas sociales, puede crear un estado de incongruencia entre los componente actitudinales, dando lugar a un cambio de actitud y una visión optima para el cambio de *paradigma*.

Para lograr un cambio de actitudes se debe tomar en cuenta el papel del comunicador. Para que una persona cambie su programación, o actitud, es importante que está esté convencida de las ventajas y desventajas a futuro del cambio de paradigma. La programación deseada debe ser provocada a través de resaltar las conveniencias y modificada con cierta frecuencia, para ir acorde con los tiempos de modernización. La credibilidad y la competencia del comunicador son, características importantísimas para la comunicación persuasiva y eficaz. El papel de comunicador se apoya en la teoría del convencimiento.

Para que este proceso se lleve a cabo, es importante y necesario considerar el papel del receptor, y con ello sus características personales y grupales, como son: su individualidad, la autoestima, las características sociales entre los que deben figurar, su pertenencia con relación a ésta, el autoritarismo y el aislamiento social.

## Fuentes Bibliográficas

---

- Cantú Delgado, Humberto (1992). Desarrollo de la cultura de calidad. México. McGraw Hill.
- Crosby, Phillip (1989). Sistema de educación en calidad para el individuo. E.U., Phillip Crosby, Inc., 1989.
- Esser, K., et. al. (1996). Competitividad Sistemática: Nuevo desafío a las empresas y a la política. Revista de la CEPAL. Santiago. 1996. núm. 5, p.39-52.
- Fajnzilber, F. (1988). La industrialización trunca en América Latina. México. Nueva Imagen-Centro de Economía Transnacional. 1985. 540 p
- Ginebra Jean y Rafael Arana de la Garza (1990). Dirección por servicio. La otra calidad. McGraw Hill.. 240p.
- Guajardo Garza, Edmundo (1996). Administración de la calidad total. México. Pax.
- Gutiérrez, Mario (1995). Administrar para la calidad. México. Limusa / Noriega Editores.
- Harrington, H. J. (1988). Cómo incrementar la calidad y productividad en su empresa. México. CECSA.
- Ishikawa, Kaoru (1994). ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Bogotá. Norma.
- Jablonsky, Joseph (1995). TQM: cómo implantarlo. México. CECSA.
- Juran, J.M. (1990). Juran. El liderazgo para la calidad. Madrid. Ediciones Díaz Santos. 1990.
- Larios Gutiérrez, Juan José (1989). Hacia un modelo de calidad. México. Grupo Editorial Iberoamericana.
- Laudoyer, Guy (1996). La certificación ISO 9000. México. CECSA.
- MÜLLER, G. (1995). Organización de la fabricación. España. Ediciones Deusto. 1974.
- Pérez, Carlota (1988). The Present Wave of Technical Change: Implications for Competitive Restructuring and for Institutional Perform Developing Countries. Whashington. Banco Mundial / SPR Publications.
- Quijano, José (1997). "Oportunidades de la innovación en micro, pequeña y mediana empresa". SELA. julio-septiembre.
- Reyes, Adriana (1998). "Tendencias mundiales de la calidad total: compitiendo para el futuro". Contacto de Unión Empresarial. febrero
- Sánchez Ávila, Beatriz (1996). Aportación de la administración a la época del cambio en calidad total y reingeniería en procesos. México. UNAM / Facultad de Contaduría y Administración. tesis de licenciatura.
- Torres Llosa, Eduardo (1990). Limitaciones del enfoque tradicional de ventaja comparativa ante el avance tecnológico. Bases para la elaboración de una política tecnológica. Lima. Universidad del Pacífico, presentado para la obtención del grado de bachiller en economía.
- Wehrich, K. (1994). Administración: una perspectiva a lo global. México. McGraw Hill.
- Zairi, Mohamed (1993). Administración de la calidad total para ingenieros. México, Editorial Panorama. 1993.





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

**DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DIPLOMADO EN CALIDAD TOTAL  
Y SISTEMA ISO 9000:2000**

**MOD. I. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD TOTAL**

**DEL 22 DE MARZO AL 12 DE ABRIL DEL 2003**

***ANEXOS SEGUNDA PARTE***

DE - 003

**Instructor: Lic. Sergio Suárez Castrejón  
Palacio de Minería  
MARZO/ABRIL DEL 2003**

## TEMA 4.

### SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CALIDAD.

*En el presente capítulo se verá lo que es un problema de calidad, se identificarán los problemas de calidad, se fijarán las prioridades a los problemas y se explicarán sus causas de acuerdo a las teorías de Ishikawa y Pareto.*

#### 4.1 ¿QUÉ ES UN PROBLEMA DE CALIDAD?

Un problema de calidad es el resultado de un proceso, que no responde a las expectativas de los clientes internos y/o externos y/o partes involucradas o bien, que respondiendo a éstas, el mejoramiento constante de dicho resultado sea una necesidad para la organización

Lo anterior obliga a identificar oportunidades y soluciones así como a implementar herramientas que nos aseguren el desarrollo de un panorama competitivo en el cual, el común denominador, sea la prestación de un producto o servicio que cumpla y sobrepase las necesidades y deseos de los clientes (internos y externos) y partes involucradas.

#### 4.2 IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS (Y OPORTUNIDADES) DE CALIDAD.

**4.2.1. IDENTIFICACIÓN:** se lleva a cabo mediante un proceso de análisis del marco estratégico de la organización, lo que se resume en:

- ☺ Identificar el o los procesos estratégicos (aquellos que más impactan al logro del objetivo estratégico) de la organización;
- ☺ Determinar su peso específico en ella y su interacción con otros (enfoque de sistemas y de procesos);
- ☺ Determinar los actores involucrados

Para este fin, son de gran utilidad los enunciados de Misión, visión y Objetivo Estratégico, Objetivo y Política de Calidad y el Plan de Negocios, en donde habrá de estar implícito o explícito la respuesta a: *¿cuál es el verdadero negocio de la organización?, ¿quiénes y cómo son nuestros clientes o usuarios? (cadena comercial o cadena de usuarios), ¿qué quieren y desean éstos?, ¿qué nos hace falta para satisfacer sus necesidades y deseos?, ¿qué se tiene que hacer para superar sus expectativas?, esto hacer recordar a Charles Revlon quien decía:*

***“... en la fábrica hacemos maquillaje, en la tienda vendemos belleza”.***

Es evidente que el diagnóstico que se produzca como resultado del ejercicio de la planeación estratégica y que ponga al descubierto las *fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades*, es de gran utilidad para ponderar los procesos prioritarios de la organización.

---

En cuanto a los actores involucrados, son tanto internos como externos al proceso, y consisten en las personas que ocupan cargos de importancia en esa área y otras relacionadas, así como grupos de empleados, usuarios, proveedores, sindicato, etc., que tengan influencia en el resultado final o resultados parciales del proceso bajo estudio.

En resumen, la Calidad tiene en general, tres frentes:

1. El logro de los objetivos de la organización:

Las organizaciones requieren de subsistir y, generalmente, dependen del logro de sus objetivos estratégicos. *"Sin organización, cualquier modelo o esfuerzo de calidad es inútil."*

2. La aportación de la organización hacia sus colaboradores y al medio ambiente.

En la Calidad Total, se establecen compromisos armónicos entre organización, colaboradores, sociedad y medio ambiente en el entendido de que ésta es parte de un sistema y que atentar contra de él es atentar en contra de la propia organización.

3. La detección, solución y superación de expectativas de los usuarios o clientes externos;

Consiste en la determinación de fallas, errores, quejas, incumplimientos, bajo rendimiento, desperdicios, retrasos, deficiencias, etc., y en la priorización de puntos a mejorar.

Esta detección se realiza a través de contactos directos o indirectos que se suelen tener con los clientes o usuarios, de donde se deriva la apreciación sobre los bienes y/o servicios que la organización genera.

Algunos de los conceptos a manejar en este renglón son

**Necesidades y/o deseos del cliente ( o usuario):** son el conjunto de aspectos que el cliente espera recibir del producto o servicio, tanto tangibles como intangibles, conscientes como inconscientes.

**Requisitos específicos del cliente o usuario:** son las especificaciones detalladas de lo que el cliente espera del producto o servicio, en cada una de sus necesidades o deseos.

**Grado de satisfacción (Escalas):** es el porcentaje que el cliente asigna al producto o servicio, en cuanto a qué tan satisfecho o insatisfecho está en cada requisito específico.

**Orden de mejora:** indica el orden en que conviene actuar para aprovechar oportunidades de mejora o corregir problemas en el trabajo. Los esfuerzos de calidad tienen un costo y el direccionamiento de estas acciones se hace necesario

#### 4.2.2. PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS DE CALIDAD:

Todo trabajo que se realiza dentro de la organización se identifica como proceso, mismo que se forma de una serie de actividades repetibles y secuenciales (los proyectos pueden cumplir con algunos requisitos de los procesos, excepto con la característica de *repetible*).

---

Una vez detectado el o los procesos estratégicos y aquellos referidos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios internos y externos así como de las partes involucradas, es conveniente realizar una detección de problemas y oportunidades a lo largo del mismo, en ésta, también se identifican los actores involucrados en cada uno de los problemas y oportunidades que se presentan en cada actividad.

De lo anterior, se desprenden los proyectos de mejora continua y mejora radical siendo sus generalidades las siguientes.

### **PROYECTO DE MEJORA:**

Es un medio por el cual se identifican aspectos mejorables en los procesos (oportunidades/problemas), se investigan las causas por las que esos aspectos no están bien, se generan alternativas para mejorar, de donde seleccionamos innovaciones, mejora marginal, acciones preventivas, acciones predictivas y acciones correctivas, se elabora un proyecto, se autoriza (en su caso), se aplican estas acciones y se hace seguimiento, retroinformación y control.

### **PLANTEAMIENTO DE UN PROYECTO DE MEJORA.**

El Planteamiento de un Proyecto de Mejora Continua inicia dándole un nombre, para ello, generalmente se utiliza el resultado que se busca con la mejora.

El planteamiento de un proyecto consta de tres elementos principales:

1. Dirección del cambio: verbo que indica la dirección hacia donde se desea la mejora (aumentar, reducir, eliminar, mejorar, implantar, etc )
2. Medida de calidad: lo que se desea cambiar, expresado en forma medible (ventas, ingresos, costos, tiempos, defectos, etc.)
- 3 Relación con un proceso: indica el proceso en donde se desea generar el cambio.

### **4.3 DETERMINACIÓN DE CAUSAS DE PROBLEMAS (análisis causa-efecto de Ishikawa y Pareto)**

El primer paso consiste en buscar las causas raíz del problema / oportunidad objeto del proyecto, para luego generar alternativas de solución, después se procederá a evaluar estas alternativas, seleccionar las de mayor conveniencia y desarrollar el proceso de implantación de soluciones.

#### **1. EL MÉTODO DE CAUSA – EFECTO DE ISHIKAWA**

En este método se exploran las causas y sub causas que están generando el efecto (problema / oportunidad) que se desea corregir o mejorar.

Esto se realiza a partir de una lluvia de ideas realizada por las personas involucradas en el proceso donde se está produciendo el efecto que se desea corregir.

Durante la lluvia de ideas, las personas involucradas se concentran para encontrar las causas más probables del efecto bajo estudio. La obtención de "datos duros" (cifras) es indispensable.

A las causas así encontradas se les denomina "Potenciales" o "Probables", y como son causas diversas (multicausales), se les llama "Factores Causales Potenciales"

Este método se aplica a través del denominado Diagrama de Causa – Efecto de Ishikawa o "esqueleto de pescado"

Según éste método, las causas pueden dividirse en cuatro categorías o tipos (las 4 M):

- ☺ Por factor humano (o mano de obra);
- ☺ Por métodos;
- ☺ Por materiales;
- ☺ Por maquinaria.

Se trata de identificar las causas que corresponden a cada una de estas cuatro categorías y enseguida buscamos las subcausas (las causas de las causas, hasta llegar a las causas raíz o de fondo).

El análisis causa – efecto de Ishikawa sólo puede aplicarse con validez en situaciones de consenso, de respeto mutuo de las ideas y de la obtención de datos. Son situaciones en las que no importa: quién sea el que identifique las causas ni los intereses que dicha identificación pueda afectar. De: todas maneras dichas causas serán respetadas y tomadas como base para buscar soluciones.

## 2.- ANÁLISIS DE PARETO PARA SELECCIONAR LAS CAUSAS DE MAYOR PESO.

### 2.1. REGLA DE PARETO.

**"El 80% de la riqueza lo ostenta el 20% de la población, mientras que el 20% de la riqueza lo ostenta el 80% de la población"**, lo que extrapolado a diferentes circunstancias significa que "el 20% de las causas generan el 80% del efecto y el 80% de las causas restantes apenas generan el 20% del efecto" o bien que el 20% de las causas generadoras del 80% del efecto son denominadas "causas vitales" y el 80% de todas las demás causas son denominadas " causas triviales".

La aplicación de la regla de Pareto si bien no significa que siempre los fenómenos muestran una polaridad de 80% - 20%, nos ayuda a identificar aquellas causas sobre las que verdaderamente conviene actuar, haciendo que con ello podamos concentrar nuestros esfuerzos en aquello que nos producirá mejores resultados