

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**División de Educación Continua Facultad de Ingeniería**

**DIPLOMADO EN  
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA  
CALIDAD ISO 9001:2000  
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Mod. I. Introducción  
a la calidad total**

**ABRIL - MAYO DE 2004**



**Instructora • LIC. ADRIANA LOPEZ ROJAS**

CI-002

## **Objetivo General**

Que el participante esté en capacidad de diseñar e implantar programas de calidad total en la organización, a fin de incrementar la eficiencia y eficacia para contribuir a la plena satisfacción de usuarios, al lograr una serie de beneficios tales como: excelente atención, mayor rapidez, menos errores y mejor ambiente de trabajo.

## **Metodología**

El curso empleará técnicas tanto teóricas como prácticas para que los participantes a través del intercambio de conocimientos con el grupo y la asesoría del capacitador logren comprender la importancia que reviste la calidad en el sector público.

Habrán conferencias interactivas y taller de trabajo orientado a la realización de un plan de trabajo de interés para el participante conforme a los conocimientos adquiridos y relacionados con su entorno laboral. De ésta manera se dará una retroalimentación.

## **Evaluación**

La evaluación del curso se realizará de manera permanente, durante el desarrollo de los temas y cumplimiento de los objetivos; con la diaria retroalimentación que se dé entre los participantes y los instructores percatándonos así, de las habilidades y destrezas de cada individuo para sacar provecho de ello.

Asimismo realizaremos una evaluación diagnóstica y posteriormente un trabajo final.

# **Concepto y Principios absolutos de calidad.**



## **1.1 Concepto, necesidad y beneficios de calidad.**

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 institución, nuestra oficina o nosotros mismos.

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.

## **Necesidad y beneficios de la calidad**

### **CALIDAD TOTAL**

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

LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO. Incluye calidad en las personas, en sus acciones, en su trabajo y en su ética. Así también en los proveedores y clientes tanto internos como externos.

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

## **1.2 Las teorías de la calidad: Deming, Jurán, Ishikawa, Feigenbaum y Crosby**

Las teorías más conocidas son las siguientes:

Edwards Deming. Se considera el padre de la calidad japonesa. Su aportación más importante es el enfoque de mejorar la calidad, mediante el uso del control estadístico de los procesos- Su metodología es la de la administración de calidad basada en catorce principios. Su éxito fue el Premio Deming a la Calidad.

## CATORCE PRINCIPIOS DE 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 entres 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.
- Implicar a todo el personal en la transformación y en la responsabilidad de calidad.

Kaoru Ishikawa. Es el alumno más adelantado de Deming y la figura relevante de Japón en cuanto a teorías de calidad, estudios de causa y efecto principalmente, lo que da por resultado su aportación máxima que es el concepto de calidad total, (hacer las cosas bien a la primera vez) sus estudios toman como base seis herramientas que son:

- ✓ Elaboración de gráficas de flujo de procesos
- ✓ Lluvia de ideas
- ✓ Manejo de Histogramas
- ✓ Diagrama de espina de pescado (causa y efecto)
- ✓ Diagrama de dispersión
- ✓ Gráficas de control

Su teoría de calidad toma como base los siguientes principios:

- ◆ Un gran compromiso de la dirección en la estrategia de calidad.
- ◆ Políticas y procedimientos congruentes.
- ◆ Una gran voluntad de mejorar con educación y capacitación continúa.
- ◆ 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. Los principios que dan fuerza a su teoría son las siguientes:

- ❖ 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. Establece planes anuales de mejoría, programas de entrenamiento y liderazgo de alta dirección.

El mensaje más conocido de él es: "el logro de la calidad se basa por completo en la comunicación, en la administración y en las personas.

Su aportación: la trilogía de los procesos para la calidad.

Su éxito: El enfoque por proyecto.

Su teoría toma como base los siguientes principios:

- ❖ 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 la cambio.

Philip Crosby. Centra sus estudios en el manejo de los cuatro absolutos de la calidad que son: una definición de calidad, un sistema para administrar la calidad, un estándar de desempeño y un método de medición.

Su mensaje más conocido: La calidad no cuesta y cero defectos.

Su éxito: La creación de una importante organización mundial



Sus principios de calidad son los siguientes:

- ❖ 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 Filosofía de la calidad**

- ◆ La calidad 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 en su seguridad y en su calidad de vida con respecto a los servicios públicos.
- ◆ Es el reto que nos obliga a ser constantemente mejores de lo que ya somos ya que es algún trámite administrativo, o la salud de los usuarios la que está en nuestras manos.
- ◆ La calidad requiere de compromiso a largo plazo y de entrenamiento y educación permanente.

- ◆ 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 más inteligencia, no con más esfuerzo ni por más tiempo.

## **1.4 Los siete principios de calidad y sus aplicaciones en la gestión de la organización**

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 (enfoque al cliente).

Dado que las organizaciones viven de sus clientes y estamos en la era del cliente, y éste exige cada vez más 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 más 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:

- ☒ Expresar las necesidades del cliente en requisitos específicos medibles utilizando unidades de medida.
- ☒ Efectuar mediciones constantes del cumplimiento de esos requisitos.

Las instituciones 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
- ❖ número de requisiciones atendidas
- ❖ número 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 fallan algunos de los elementos (personal, métodos de trabajo, materiales, equipos, medio ambiente, etc.), no será posible prestar el servicio deseado con la calidad requerida.

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

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, porque a veces pensamos que hay una sola causa de cada problema, y ello nos lleva a buscar una única solución. Y después nos asombramos porque 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 El principio del enfoque al cliente interno y externo**

Los clientes esperan quedar satisfechos con el producto que compran o el servicio que solicitan, por ello es importante considerar que un producto o servicio requiere de otros proveedores, por ejemplo, una fábrica que produce cuadernos adquiere el papel de una empresa diversa, quien a su vez adquiere la materia prima en otra, esto nos lleva a la conformación de un sistema de clientes.

El sistema de clientes se conforma por los clientes externos e internos. Son clientes externos, por un lado, los proveedores que participan en el suministro de insumos, y por el otro, los que adquieren el producto final o los usuarios de un servicio. Y los clientes internos, serán entonces todos y cada uno de los que trabajan en una misma empresa o institución.

## **1.6 El principio de la variabilidad**

La variación es un problema si las partes no son lo suficientemente similares, no ensamblan bien porque el producto no va a funcionar correctamente. Por eso, se establecen especificaciones que definen qué tan semejantes tienen que ser las partes, a fin de que ensamblen adecuadamente.

Las variaciones que se dan en el proceso de producción se deben tanto a las diferencias que existen en los lotes de la materia prima, como a los cambios que experimentan, a través del tiempo, las máquinas y los hombres que las operan.

Las especificaciones tienen como punto de referencia un valor meta, llamada así porque es el valor óptimo al que se tiene en el proceso de fabricación; sin embargo, debido a las variaciones en el comportamiento del proceso las especificaciones suelen expresarse con un ámbito de tolerancia.

Este ámbito de tolerancia puede ser mayor en piezas grandes, por ejemplo, en los rines de las ruedas de un camión; pero artículos pequeños, como es el caso de las piezas de un reloj fino, el ámbito de tolerancia es mínimo

El problema fundamental permanece latente: como hacer para que las partes se fabriquen con la menor variación posible; porque si se logra esto, se evita el retrabajo y no hay desperdicios.

**La solución a este problema consiste en:**

- ❖ En identificar las fuentes de variación en el proceso
- ❖ Tomar acciones para eliminar por completo dichas fuentes de variación o, al menos, para reducir sus efectos.

## **1.7 El principio de la prevención de errores en los procesos.**

En su trabajo por identificar las causas de la variación de los procesos de producción, W. Shewhart estableció una distinción muy importante, que expresó en los términos siguientes:

- ❖ Algunos procesos tienen una variación “controlada”
- ❖ Mientras que otros presentan una variación “sin control”

La variación controlada se caracteriza porque, a través de tiempo, sigue un patrón consistente y estable. Este es el tipo de variación que existe cuando se ven los resultados que el proceso arroja en un mismo día de trabajo pero a diferentes horas: las primeras horas, durante el transcurso del día y al finalizar la tarde.

Para aclarar este punto, podemos poner el ejemplo de quien maneja en la carretera. Mientras no suceda algo imprevisto, el que maneja lo hace dentro de su carril de manera uniforme (sigue un patrón consistente)

Se dice que el proceso está “bajo control estadístico”, cuando el proceso se comporta de acuerdo a un patrón consistente y estable, sino que cambia en forma impredecible.

Siguiendo con el mismo ejemplo de la carretera, el patrón de manejo varía bruscamente ante un imprevisto, como lo es la pinchadura de una llanta, la presencia de un animal que se atraviesa a la de un carro que viene en sentido contrario invadiendo el carril de aquel que va manejando.

A las causas de una variación controlada se les designa causas comunes. A las de una variación fuera de control se les llama causas especiales.

Las causas especiales que crean problemas son generalmente:

#### FACTORES RELACIONADOS CON LA MANUFACTURA

- ☒ Materia prima defectuosa
- ☒ Descompostura del equipo
- ☒ Cambios en los métodos de operación

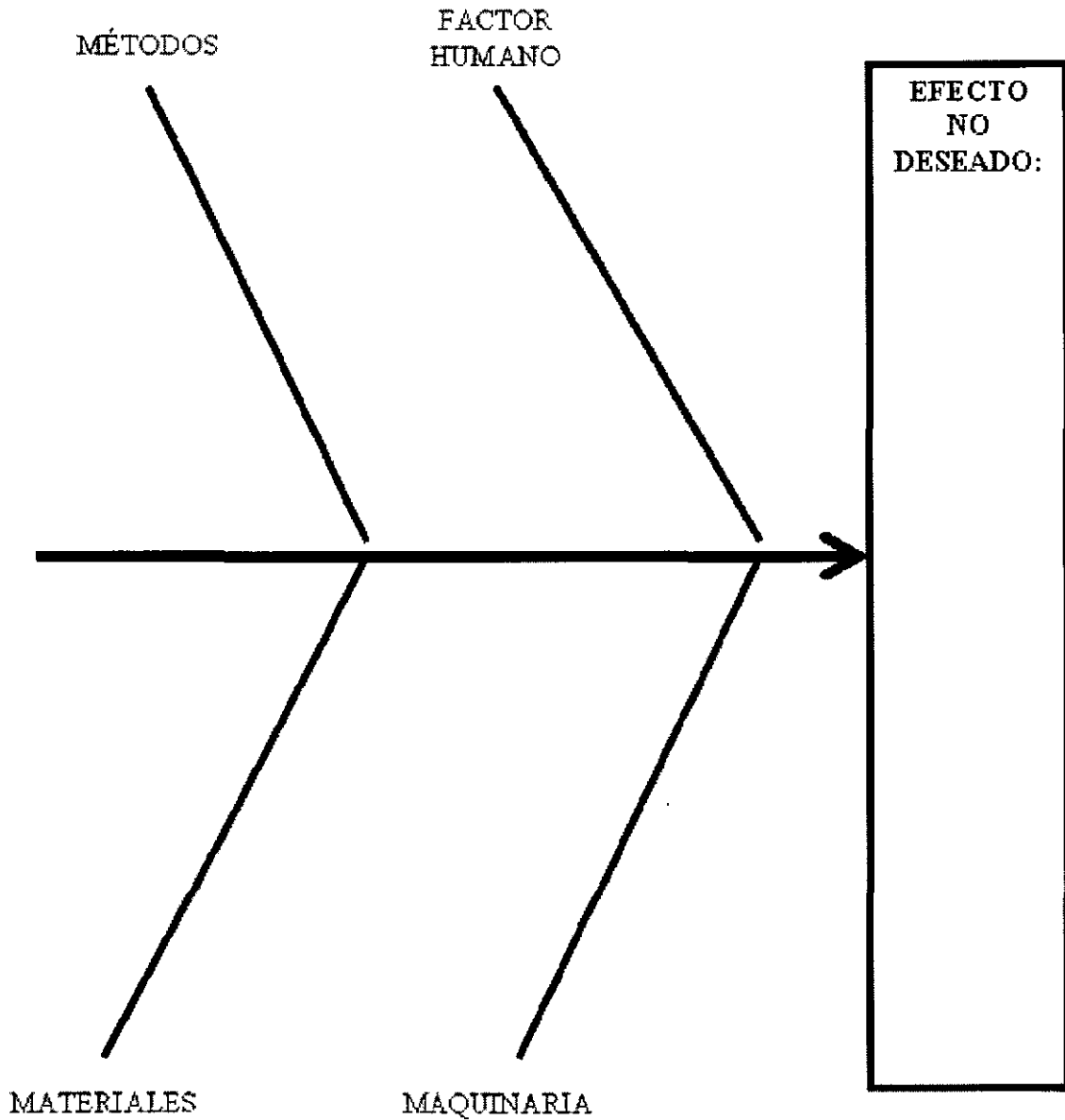
#### FACTORES RELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN:

- ☒ Instrucciones deficientes
- ☒ Falta de entrenamiento del personal
- ☒ Sistema de apoyo inadecuado



# DIAGRAMA CAUSA - EFECTO DE ISHIKAWA

PROYECTO: \_\_\_\_\_



30-BIS

# **Elaboración de un programa de calidad total.**



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

Un problema de calidad es un elemento que se presenta como resultado de un sistema, que no responde a las expectativas de: mercado, de satisfacción del cliente, de competitividad del producto, de desarrollo tecnológico y de satisfacción integral hacia el interior de la institución y hacia los usuarios o demandantes de nuestro servicio. Lo cual nos obliga a identificar soluciones, a implementar herramientas y a diseñar programas de calidad que nos aseguren, el desarrollo de un panorama competitivo en el cual el común denominador sea la prestación de un servicio eficiente y eficaz en tiempo y forma para cumplir con calidad la demanda de servicios de los derechohabientes.

## **2.2 Identificación y priorización de problemas de calidad total.**

La identificación se lleva a cabo mediante un proceso de análisis previo de la operación y la elaboración e implantación de un Programa de Calidad Total para resolver un problema, esto contempla el desarrollo de las siguientes etapas:

### ETAPAS PARA IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS DE CALIDAD

1. Preparación
2. Detección de oportunidades de mejora y planeamiento de los proyectos del programa
3. Determinación de las causas de las insatisfacciones
4. Generación de soluciones
5. Implantación

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 de 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.

## **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 en el área de trabajo objeto de estudio.

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:

- a. Especificar las principales acciones de cambio humano implicadas en la Calidad.
- b. Elaborar la matriz de intereses, la matriz de pesos y la matriz de intereses ponderados de los actores respecto de las acciones de cambio.
- c. Evaluar la viabilidad estratégica del cambio y formular conclusiones y recomendaciones.
- d. 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.

Enseguida 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:

---

---

NOMBRE

---

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

AREA DE TRABAJO 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 ACCIONES DE CAMBIO HUMANO IMPLICADAS EN LA CALIDAD:

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

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

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

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

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



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

ACTORES	ACCIONES	ACCIONES	ACCIONES	ACCIONES
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 INTERESES PONDERADOS (SIN ESCALA)**

<b>ACCIONES</b>								
<b>ACTOR</b>								
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 = (+/-)								

## **2.3 Identificación de los actores involucrados en los problemas de calidad.**

Una vez preparadas las condiciones para elaborar el Programa de Calidad, se procede a desarrollar la segunda etapa que consiste en la detección de oportunidades de mejora y/o de problemas que conviene enfrentar para lograr la 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 detección de necesidades de mejora 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: \_\_\_\_\_

NECESIDADES DEL CLIENTE	REQUISITOS ESPECIFICOS DEL CLIENTE	GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	ORDEN DE MEJORA

## **¿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 tangible como intangible. 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.

## **2.4 Priorización plural de problemas de calidad.**

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			

## 2.5 Diagnóstico explicativo de causas de problemas (análisis causa-efecto de Ishikawa y 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:

☒ El método de causa – efecto de Ishikawa

☒ 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 éste método, las causas pueden dividirse en cuatro categorías o tipos:

- ◆ Por factor humano ( o mano de obra)
- ◆ Por métodos
- ◆ Por materiales
- ◆ Por maquinaria

Se trata de identificar (por tormenta de ideas) las causas que corresponden a cada una de estas cuatro categorías y enseguida 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 de 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

En caso de no desarrollarla en esta etapa, se debe 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 ÚLTIMAS, 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

EFFECTO NO DESEADO: \_\_\_\_\_

CAUSAS ULTIMAS	REPARTIR 100 PUNTOS SEGÚN 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:		

## 2.6 **Diseño, instrumentación, determinación de estándares e indicadores de evaluación de las 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)

Enseguida, 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:

MÉTODOS PARA GENERAR SOLUCIONES Y EVALUAR
◆ Tormenta o lluvia de ideas
◆ Método de grupo nominal
◆ Método Delphi
◆ 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:

- ☞ Los participantes se reúnen en grupo, pero antes de iniciar la discusión, cada uno escribe por su cuenta sus ideas referentes al problema.
- ☞ Al período 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.
- ☞ El grupo discute la claridad de las ideas y las evalúa en función de varios criterios de evaluación, previamente acordados.
- ☞ Cada miembro del grupo califica las ideas en silencio y de manera independiente.
- ☞ 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:

- ☞ El problema se identifica y se pide a los miembros del grupo aportar posibles soluciones mediante una serie de cuestionarios diseñados cuidadosamente.
- ☞ Cada miembro completa el primer cuestionario en forma anónima e independiente.
- ☞ Los resultados del primer cuestionario se recopilan, se transcriben y reproducen en una oficina central.
- ☞ Cada miembro recibe una copia de los resultados.
- ☞ 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.
- ☞ 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 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

**EFFECTO NO DESEADO:** \_\_\_\_\_

<b>CAUSAS VITALES</b>	<b>ALTERNATIVAS PROPUESTAS</b>
<b>CV1:</b>	
<b>CV2:</b>	
<b>CV3:</b>	



# **Cambio de paradigmas para mejorar la calidad y capacidad de respuesta de las organizaciones**

## **3.1 Concepto y características de los paradigmas**

### **PARADIGMA:**

Patrón o modelo de pensamiento, forma de ver la realidad, creencias, reglas y reglamentos que nos indican cómo son las cosas, cómo deben ser y qué debemos hacer para lograr lo que queremos.

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS PARADIGMAS:**

- Son como especie de mapas, no de territorios.
- Actúan como filtros de la realidad (Efecto Paradigma).
- Nos limitan a ver algunas cosas y otras no.
- Nos hacen ver oportunidades o amenazas donde no las hay, y nos impiden verlas donde sí las hay.
- Nos hacen ver algunas cosas como fuertes y otras como débiles cuando puede ser todo lo contrario.
- Algunos paradigmas han causado la destrucción de muchas organizaciones y el deterioro de muchas sociedades.
- Otros paradigmas han causado la prosperidad de muchas organizaciones y el bienestar de algunas sociedades.

- Tendemos a aferrarnos a nuestros paradigmas, rigidizando nuestra manera de ser y actuar (Parálisis Paradigmática).
- Según los paradigmas que manejemos, serán nuestras posibilidades de éxito o fracaso.
- En épocas de cambio, se hace necesario cambiar de paradigmas para poder salir adelante.

## 3.2 Paradigmas para administrar y gobernar en tiempos de incertidumbre

### EJERCICIO.

Coloque dentro de cada paréntesis una V (Verdadero), una F (Falso) o una O (Otro), según considere que es lo correcto:

- 1) Actualmente, para resolver los problemas sociales se requiere contar con gobernantes honestos, inteligentes y con experiencia, aunque conserven sus paradigmas ( ).
- 2) Cuando estamos en el centro de lo que se quiere cambiar, nos oponemos menos al cambio ( ).
- 3) Cuando evitamos hablar sobre el cambio, es porque nos oponemos a él ( ).
- 4) El poder se tiene y se ejerce, no se comparte ( ).
- 5) Para que un plan, programa o proyecto tenga éxito, sólo basta contar con la voluntad del gobernante ( ).
- 6) Un plan puede ser económicamente conveniente, pero políticamente no ( ).
- 7) Cuando hay incertidumbre en el entorno, no se puede planear ( ).
- 8) Una amenaza no puede ser vista como una oportunidad, y viceversa ( ).
- 9) Siempre es mejor aplicar soluciones que han tenido éxito en el pasado ( ).
- 10) Si un plan, programa, proyecto o decisión funciona bien en un lugar, no hay razón para que no funcione bien en otro ( ).
- 11) Cuando hacemos y ejecutamos planes no tenemos que considerar a la política, ya que la planeación es una actividad estrictamente técnica ( ).
- 12) La pluralidad no sólo debe respetarse, sino utilizarse para el bien de todos ( ).
- 13) Si pidiéramos la opinión de la sociedad para resolver los problemas, caeríamos en la anarquía ( ).
- 14) Cuando alguien te agrade, siempre es mejor que le respondas con otra agresión ( ).
- 15) Cuando un paradigma cambia, el que ha estado vigente vuelve a cero ( ).
- 16) Lo que ayer me llevó al éxito, puede que hoy sea contraproducente ( ).
- 17) Hay cosas que hoy se ven imposibles o criticables, y que mañana pueden ser lo normal ( ).

- 18) Más vale malo por conocido que bueno por conocer ( ).
- 19) Si un gobernante no tiene el control total de la situación, no puede gobernar bien ( ).
- 20) Un gobernante en parte controla y en parte es controlado ( ).
- 21) El poder de un gobernante es inelástico, no varía ( ).

### **3.3 6 maneras de pensar**

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

<b>Organización orientada al cliente</b>
<i>Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.</i>
<b>Liderazgo</b>
<i>Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.</i>
<b>Participación del personal</b>
<i>El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.</i>
<b>Enfoque basado en procesos</b>
<i>Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.</i>
<b>Enfoque de sistema para la gestión</b>
<i>Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.</i>
<b>Mejora continua</b>
<i>La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.</i>
<b>Liderazgo</b>
<i>Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.</i>
<b>Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor</b>
<i>Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.</i>

# **Administración del Cambio**



## **4.1 Concepto**

En la sociedad actual los cambios son cada día más acelerados y violentos. Esto reduce el tiempo que tenemos para adaptarnos a ellos, en este sentido, la administración del cambio se impone como una herramienta fundamental para apoyar a una organización en su proceso de cambio.

La administración del cambio surge ante la falta de prevención de algunas organizaciones que no consideraron el factor humano en sus procesos de reingeniería y que como resultado obtuvieron un rotundo fracaso.

Sin duda, muchas organizaciones se enfrentan a situaciones nuevas, que se presentan de manera obligada, ya sea por factores internos o externos y en ocasiones sin planearlos, lo que generalmente ocasiona bajos niveles de competitividad. Por consiguiente es fundamental, que dentro de los programas de trabajo se considere prioritariamente la necesidad del cambio.

Las razones para el cambio pueden ser numerosas: mantener la competitividad, incrementar la producción, hacer más placentera la vida o para salir de un problema, sin embargo, en todos los casos se presenta una resistencia natural dentro de las organizaciones.



La resistencia al cambio es una reacción ante cualquier modificación o movimiento; de un plano o estado a otro. Puede presentarse en una o varias personas de un grupo y se manifiesta en tres formas: lógica, psicológica y sociológica.

La forma *lógica*, que se manifiesta sobre todo por un esfuerzo adicional para reaprender y el tiempo que se debe emplear en ello. La *psicológica*, se manifiesta por el temor a lo desconocido, el desagrado hacia los mandos medios o superiores y la falta de confianza en los demás. La *psicológica* se da en círculos donde ante un cambio, se pretende mantener los lazos afectivos y los niveles de amistad que en ocasiones no son acordes con el nuevo esquema.

Para combatir la resistencia debemos convertirnos en impulsores y promotores del cambio en nuestras organizaciones, hay que tener claro que el éxito o el fracaso depende de la habilidad para atenuar la resistencia.

## CONCEPTOS

### **Cambio**

En primera instancia, entendemos por este concepto, todo proceso que implica una variación, modificación o alteración de algo ya establecido. Modificar o transformar características.

### **Administración del cambio**

Es el proceso de integrar al personal y a la cultura de la organización con la evolución en la estrategia de la institución, la estructura organizacional y los sistemas de trabajo. En resumen: propiciar que la gente apoye y participe activamente en el cambio.

## **4.2 Razones para el cambio**

El cambio en las instituciones se manifiesta generalmente, sólo en los momentos de crisis. El personal no se preocupa por mejorar su forma de trabajar y lentamente pierde su capacidad de reaccionar ante el entorno.

Otras Instituciones no esperan a que exista un periodo de crisis, cambian sólo por el hecho de presentar mejores productos o servicios, por lo que sus directivos, con una visión de mejorar las cosas, se transforman en promotores e impulsores del cambio.

En algunos casos existen instituciones que identifican la necesidad del cambio en las amenazas internas o externas, por lo que su preocupación por cambiar está dentro de sus programas como una actividad prioritaria.

Cualquier alteración en las diferentes partes de una organización, significa un cambio. El objetivo general humano de la administración en lo relativo al cambio, consiste en restablecer el equilibrio del grupo y el ajuste personal que ha sido alterado por él.

## **4.3 Resistencia al cambio**

En una Institución que vive un cambio, sus integrantes experimentan una reacción que ocasiona costos que deben afrontarse. Estos costos pueden dividirse en: económicos, psicológicos y sociales.

Los cambios no se justifican a menos que los beneficios no excedan a sus costos; esto implica que debe efectuarse un análisis minucioso de costo -beneficio antes de aplicar un cambio en el trabajo.

Dentro de las reacciones del grupo existe un mecanismo de defensa autocorrectivo, creado por el grupo para producir una respuesta que restablece el equilibrio cada vez que se presenta una amenaza de cambio, los empleados actúan para lograr estabilidad en la satisfacción de necesidades y para protegerse de las perturbaciones a ese equilibrio

## **4.4 Comprender y manejar la resistencia al cambio**

La resistencia al cambio se refiere a la actitud de los empleados para manifestar su rechazo a un nuevo esquema en el trabajo, tratando de retardar o impedir el cambio. Cualquiera que sea su naturaleza, los empleados tratarán de protegerse contra sus efectos; las muestras de oposición pueden incluir desde quejas, resistencia pasiva, ausentismo, sabotaje y lentitud en la realización del trabajo.

Este desacuerdo es muchas veces más emocional que racional, por lo que no se le puede definir como una función estabilizadora y obstaculizadora ante los cambios.

En ocasiones, los integrantes del grupo buscan por iniciativa propia los cambios que necesitan para lograr una mejoría. Así también cuando existen modificaciones insignificantes es probable que no se perciban y por lo tanto, no sean tomados en cuenta por los trabajadores, por lo que en estos casos se presenta un mínimo de resistencia.

La resistencia al cambio puede presentarse en unas cuantas personas del grupo, en la mayoría de ellas o en su totalidad, en ocasiones se observa una resistencia en cadena, principalmente por las características comunes que tienen los integrantes.

La resistencia al cambio no es del todo mala, también puede acarrear beneficios. Podría constituir un elemento para que los directivos de la institución reexaminen la propuesta al cambio.

La resistencia también puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades, que beneficios. En este sentido, la resistencia al cambio por parte de los trabajadores permite a los directivos de la institución hacer adecuaciones al proyecto inicial de cambio, a fin de que su implantación sea más exitosa.

## **4.5 Diseñar el plan de administración del cambio**

Como en cualquier programa a ejecutar, al aplicar el cambio en las organizaciones es necesario prever los elementos que limitan el logro de los resultados deseados. Es por ello que antes de que surja la resistencia al cambio, debe contarse con un plan para diluirla.

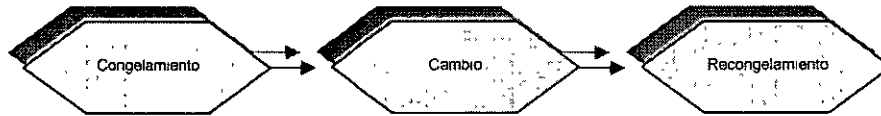
El *Plan de Administración del Cambio* permite ayudar a las personas a sobreponer sus propias barreras y debe contemplar la manera en que se educará y actualizará al personal involucrado.

### **PROGRAMA DE TRABAJO POR FASES**

Considerando que el personal se crea una percepción subjetiva de los directivos de la organización, basándose en factores como el grado de autonomía, estructura, orientación al premio, afecto y apoyo brindados, disposición para tolerar el conflicto, etc. y que esa percepción se convierte en la cultura de la organización, afectando el desempeño y la satisfacción en general, se propone adoptar una estrategia participativa con un programa de trabajo en tres fases, que permita integrar las expectativas del personal a la visión del cambio de la organización.

Para ello es necesario considerar la forma en que se transmite la cultura a los empleados, de entre las que destacan: las historias, los rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Bajo este enfoque se propone adoptar una estrategia participativa que permita integrar las expectativas del personal a la visión del cambio en la organización, bajo el siguiente esquema:



Para el establecimiento de este programa de trabajo por fases, se requiere de la formación de equipos de trabajo, uno conformado por los directivos de la organización y otro por el personal operativo, además un facilitador de grupo quien coordinará el trabajo de los grupos.

## **PRIMERA FASE**

**Congelamiento.** Consiste en identificar, reconocer y aceptar las ideas y prácticas actuales a través de las cuales interactúan los grupos, con el fin de eliminar aquellas que no agregan valor al clima de la organización y reforzar o incorporar las que se consideren necesarias.

Es importante tomar en cuenta que existen normas o reglas de conducta que no son necesarias ni aceptadas por el personal y que al eliminarlas no se afectan las relaciones o el funcionamiento del grupo.

## SEGUNDA FASE

**Cambio.** Consiste en diseñar las nuevas prácticas, símbolos y rituales, normas y costumbres que soporten el nuevo clima de la organización.

Es fundamental resaltar lo que por su propia naturaleza es indispensable para un óptimo desarrollo (la puntualidad, el orden, el respeto, etc.), así mismo se deben establecer acuerdos para el cumplimiento de las nuevas reglas, considerando que los errores individuales afectan a todo el grupo.

## TERCERA FASE

**Recongelamiento.** Consiste en implantar las nuevas prácticas al quehacer cotidiano de la organización.

Se deben establecer fechas para el informe de seguimiento al cumplimiento de los acuerdos tomados por el grupo a favor de la organización, a través de un comité de aseguramiento.

## PRINCIPIOS DE APLICACIÓN

1. Hacer solamente los cambios necesarios y útiles. Evitar cambios innecesarios.
2. Cambiar por evolución, no por revolución (esto es, gradual, no dramáticamente).
3. Reconocer los posibles efectos del cambio e introducirlo, al mismo tiempo que se atienden las necesidades humanas y del personal.
4. Compartir con el personal los beneficios del cambio.
5. Diagnosticar los problemas que quedan después del cambio y atenderlos.

## **CONDICIONES PARA EL CAMBIO**

En la elaboración del programa del trabajo por fases, es importante crear las condiciones que nos aseguren la aceptación del cambio, tomando en cuenta que para llevarlo a cabo con eficacia se necesita establecer:

- Una visión de lo que la institución debe ser y la dirección hacia esa visión, que describe lo que la organización o proceso habrá de lograr en el futuro.
- Un sentido claro de la identidad de la organización, (razón de ser).
- Un sentido claro de la interdependencia de la organización y su ambiente tanto interno como externo.
- Escenarios nítidos y factibles, flexibles para administrar de modo óptimo los tipos de trabajo requeridos.
- Definir claramente los nuevos puestos y el perfil del personal que se requiere, así como su grado de compromiso con la organización.
- La capacitación del personal como instrumento de mejora continua.

## **ESTABLECER UN SISTEMA DE MEDICIÓN**

La medición es un sistema que utilizan las organizaciones como punto de comparación entre lo que planeamos o pretendemos alcanzar y la realidad imperante de la organización. En este sentido, se convierte en una actividad clave en la toma de decisiones, ya que nos muestra los avances o el estancamiento de los cambios y nos marca la pauta para incidir en aquellos aspectos clave que frenan el desarrollo. Hay que recordar que sólo se puede mejorar aquello que se pueda cuantificar.

Por eso es necesario establecer un sistema de medición, a través de indicadores que nos ayude a evaluar nuestro proceso de cambio, a la vez que nos sirva como herramienta para monitorear el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos.

Los elementos a medir son muchos y muy variados, de igual manera las formas de definirlos, sin embargo, dentro de nuestro Plan para Administrar el Cambio debemos considerar un sistema de indicadores que muestren el grado de cumplimiento de los cambios o mejoras que hemos implantado, con el fin de determinar los factores que impiden el éxito y tomar medidas al respecto

- El número de propuestas de cambio implantadas.
- Una clasificación por tipo de propuesta.
- El porcentaje de cumplimiento por tipo de propuesta.
- Los factores que impiden o retrasan el cumplimiento.
- El costo beneficio que arrojaron los cambios.

## **4.6 Factores claves del éxito**

Sin duda la Administración del Cambio marca el éxito o fracaso de los procesos de mejora en las organizaciones, por lo cual es necesario incidir en los factores clave que determinan las relaciones en la organización. A continuación se presentan seis puntos a considerar como factores claves para el éxito del cambio:

### **UTILIZACIÓN DE LAS FUERZAS DEL GRUPO**

Para que un equipo de trabajo aplique su fuerza en favor del cambio, es indispensable que las capacidades de sus integrantes se unan de una manera convencida hacia la consecución de las metas establecidas. Hacer del grupo un instrumento para atraer fuerte presión a los integrantes para propiciar un cambio en ellos, tomando en cuenta que el comportamiento del individuo se aferra firmemente al equipo que pertenece, cualquier cambio en las fuerzas del grupo alentará modificaciones en la conducta de cada uno de sus integrantes.

El poder de un grupo para impulsar el cambio en sus integrantes, depende del nivel de identificación que cada uno tenga. También puede aumentar el impulso al cambio, en la medida en que los integrantes con mayor prestigio lo apoyen.



## **LIDERAZGO PARA EL CAMBIO**

El liderazgo es fundamental en la administración del cambio, la aptitud para ofrecer dirección adecuada y eficiente, es de suma importancia para alcanzar los cambios que se hayan establecido.

El liderazgo inteligente refuerza el clima de apoyo psicológico para el cambio, en este sentido, las propuestas de cambio deben ser transmitidas a los integrantes del grupo de manera impersonal y tomando en cuenta los objetivos y normas de la organización.

## **PARTICIPACIÓN**

La participación del total de los integrantes de un grupo es fundamental en el apoyo al cambio. Fomentar la participación permite al personal tener un intercambio de opiniones del cual, resultan sugerencias y un particular interés en el cambio. La participación de los integrantes del grupo crea un compromiso con el cambio, lo que va más allá de su aceptación.

Lo anterior significa tener una motivación en el grupo para apoyar el cambio y para trabajar hacia él de manera más eficiente.

A medida que las necesidades del trabajador son tomadas en cuenta, la resistencia al cambio disminuye, pues aumenta su nivel de participación en el proceso. La colaboración de los integrantes del grupo en el proceso del cambio debe presentarse desde el inicio y aparecer en todo el camino, porque si se provoca sólo al final, podrían sentirse manipulados.

## **RECOMPENSAS COMPARTIDAS**

Para alcanzar los cambios, es indispensable que fluya la comunicación en ambas direcciones y se hace necesario que exista un ambiente de confianza; cuando se logra esto, se da la posibilidad de la cooperación, lo que implica que cada uno abandone sus metas personales, por recompensas compartidas al lograr los objetivos comunes.

Debe convencerse al total de los integrantes del grupo, de que el cambio producirá recompensas a todos. En ocasiones es muy natural que existan preguntas tales como

## **PROTECCIÓN A LOS EMPLEADOS**

Dentro de las organizaciones, los integrantes necesitan sentirse incluidos en los beneficios que ofrecen los cambios, formar parte de un todo para ofrecer sus capacidades y experiencia al proceso. Asimismo, para obtener el apoyo del personal, es necesario asegurar que los beneficios que tienen hasta el momento de iniciar el proceso se van a respetar, incluso a enriquecer. Al respecto, es importante garantizar a los trabajadores: derechos de antigüedad, sueldos y prestaciones. Es necesario remarcar las oportunidades de desarrollo que se tendrán con el cambio y sobre todo, garantizar que se resolverán las dificultades con toda justicia.

## **COMUNICACIÓN**

La comunicación con el total de los integrantes del grupo es fundamental para obtener la cooperación que se requiere. Un alto nivel de información les permitirá en cuanto a su veracidad y oportunidad sentirse seguros del proceso que viven. Y el grado de interés y de compromiso será mayor.

La falta de comunicación produce una falta de cooperación y no permite que hagan suyo el proyecto.

El cambio tiene mayores posibilidades de ser aceptado si los interesados admiten la necesidad de él antes que ocurra, por lo que estimular la aceptación requiere una comunicación estrecha con los integrantes. Una de las maneras más oportunas de lograr la aceptación es que el grupo descubra por sí mismo que existe una necesidad de mejoramiento.

## **Bibliografía**

ALVEAR, Sevilla Celina. **Calidad Total. Conceptos y herramientas prácticas.** Limusa. México, 2000.

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL **Administración del cambio. #4 Serie Fundamentos para el cambio.**

GUTIÉRREZ, Pulido Humberto **Calidad Total y Productividad.** Ed. Mc Graw Hill. México, 1999.

GUTIÉRREZ, Garza Gustavo. **Justo a Tiempo y Calidad Total.** Ed. Castillo. México. 1998 .