



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

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

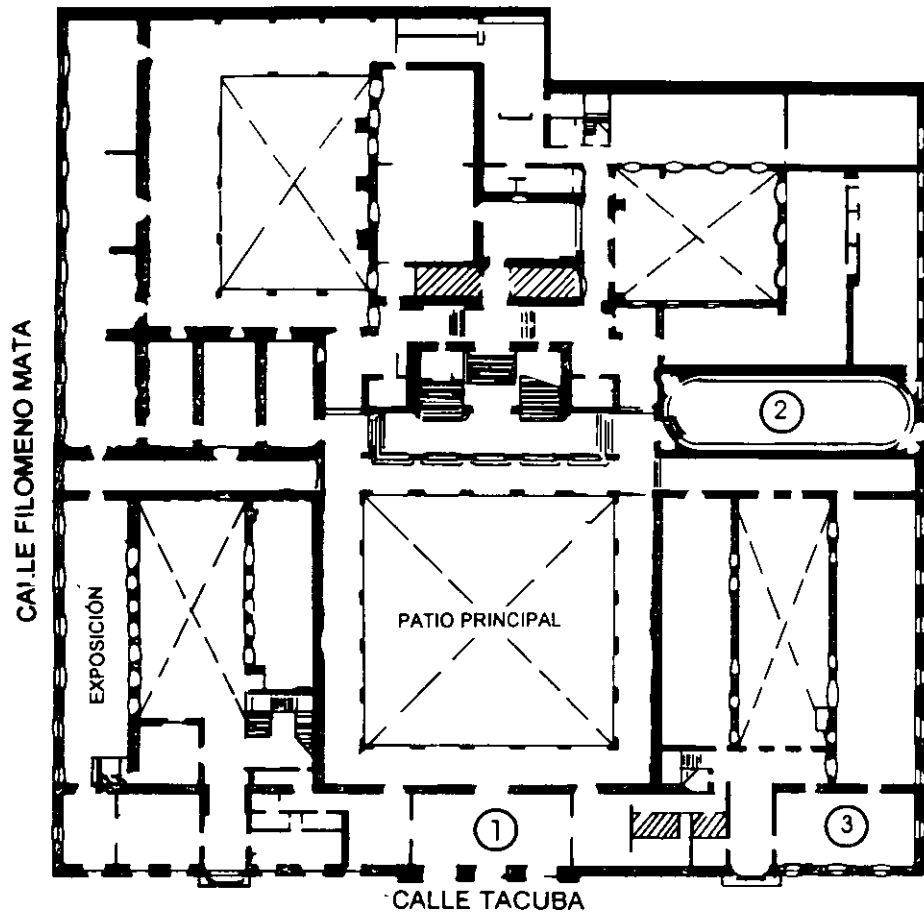
Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

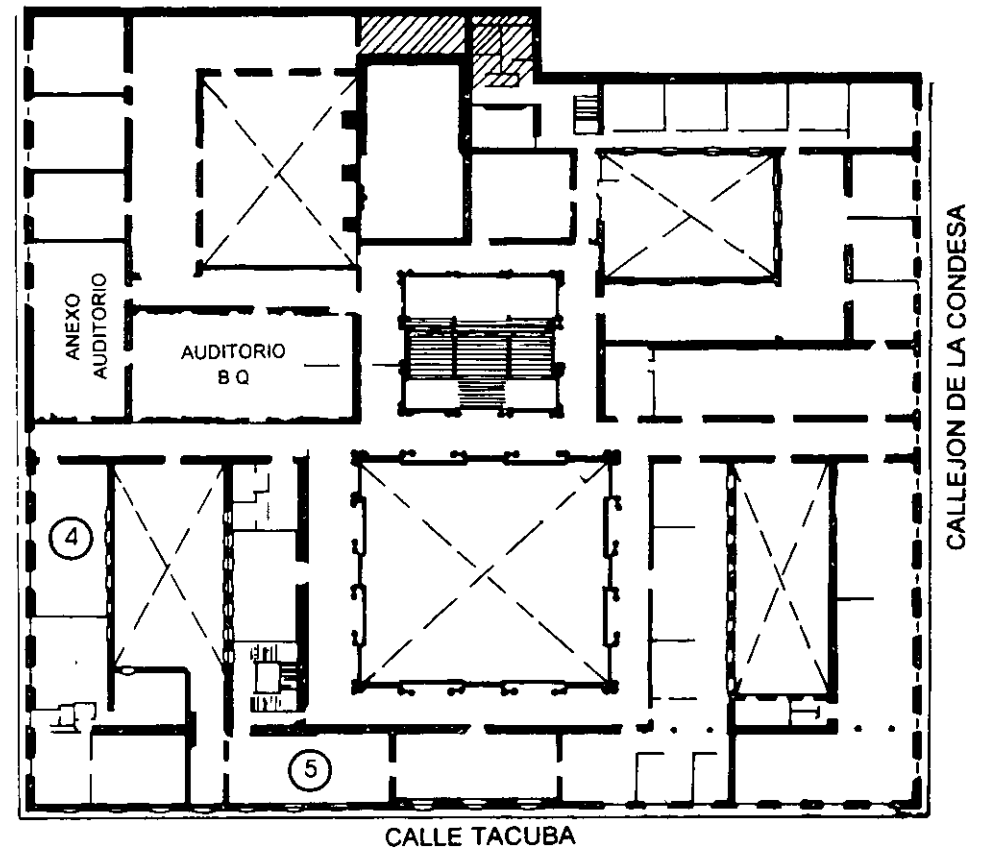
Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

**Atentamente
División de Educación Continua.**

PALACIO DE MINERIA

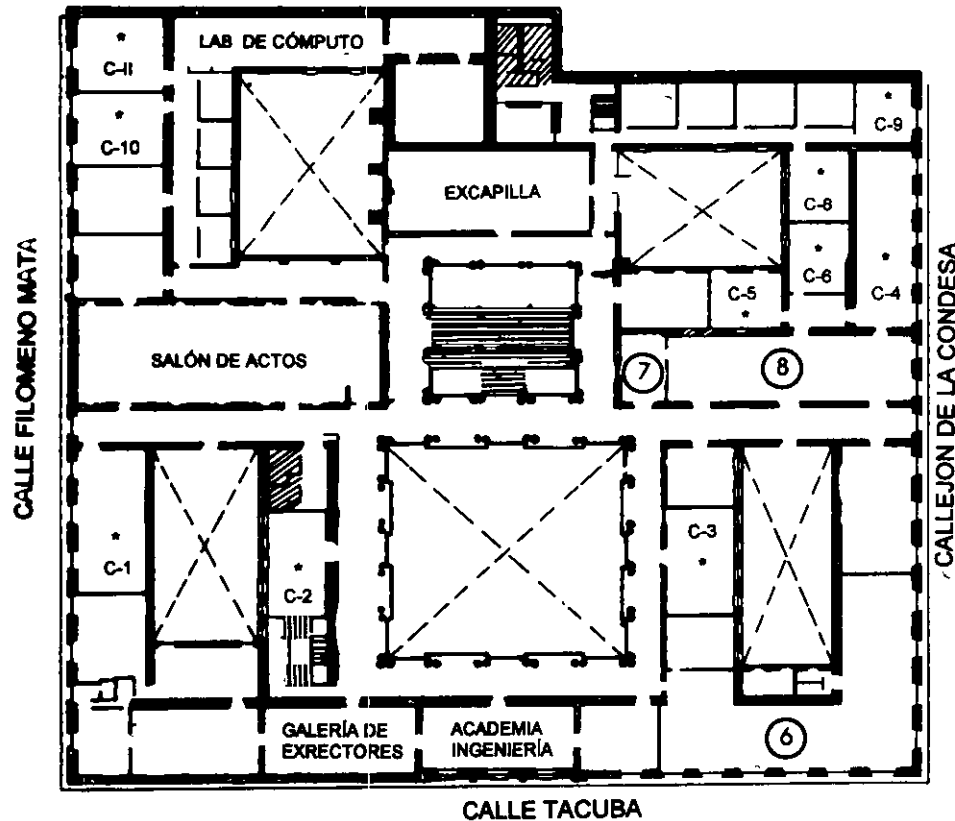


PLANTA BAJA



MEZZANINNE

PALACIO DE MINERÍA



1er. PISO

GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
3. LIBRERÍA UNAM
4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
6. OFICINAS GENERALES
7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
8. SALA DE DESCANSO

SANITARIOS

* AULAS



DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS





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

CURSOS INSTITUCIONALES

CAMBIO Y CALIDAD EN EL SERVICIO PUBLICO

del 6 al 17 de octubre de 1997

DIRECCION GENERAL DE GOBIERNO D.D.F.

MATERIAL DIDACTICO

Ing. Rómulo Mejías Rufz

Palacio de Minería

1997

CURSO: EL CAMBIO Y CALIDAD EN EL SERVICIO PUBLICO

OBJETIVO: QUE LOS PARTICIPANTES MANEJEN UNA METODOLOGIA EFICAZ PARA ELABORAR PROGRAMAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO PUBLICO EN SUS RESPECTIVAS AREAS DE TRABAJO, APLICANDO HERRAMIENTAS DE ACTUALIDAD PARA DETECTAR PROBLEMAS DE INSUFICIENTE CALIDAD EN SUS LABORES, ENCONTRAR SUS PRINCIPALES CAUSAS, GENERAR, EVALUAR, SELECCIONAR, VIABILIZAR E IMPLANTAR LAS SOLUCIONES MAS CONVENIENTES.

DURACION: 20 HORAS

DIRIGIDO A: PERSONAL DE BASE Y MANDOS MEDIOS QUE SE DESEMPEÑAN EN AREAS DE SERVICIO

TEMARIO:

1. LOS CAMBIOS EN LA NUEVA ERA Y LA NECESIDAD DE APLICAR CALIDAD TOTAL EN LAS INSTITUCIONES.
2. CONCEPTO, NECESIDAD, PRINCIPIOS BASICOS, CONCIENCIA, IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA CALIDAD TOTAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN INSTITUCIONES PUBLICAS
3. PREPARACION PARA LA IMPLANTACION DE PROGRAMAS DE CALIDAD EN AREAS DE SERVICIO Y DETECCION DE OPORTUNIDADES DE MEJORA
 - . DELIMITACION DEL AREA DE SERVICIO A MEJORAR Y ACTORES INVOLUCRADOS
 - . LIBRETA DE CALIFICACIONES CLIENTE-PROVEEDOR
 - . DETECCION DE PROBLEMAS EN EL PROCESO DE TRABAJO
 - . PLANTEAMIENTO DE PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA
4. DETERMINACION DE LAS CAUSAS DE INSATISFACCIONES
 - . DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE ISHIKAWA
 - . EXPLICACION PLURAL DE LAS CAUSAS DE LAS INSATISFACCIONES
 - . ANALISIS DE PARETO
5. SOLUCIONES
 - . PROCESO DE GENERACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION
 - . EVALUACION Y SELECCION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION
 - . ESTRATEGIAS PARA LA GESTION DEL CAMBIO (VIABILIZACION)
6. COMO IMPLANTAR LA CALIDAD TOTAL EN UN AREA DE TRABAJO
 - . INTRODUCCION
 - . COMO APOYAR SU PROGRAMA DE CALIDAD
 - . COMO FORMAR GRUPOS DE CALIDAD
 - . COMO RECOMPENSAR EL DESEMPEÑO.

METODOLOGIA TALLER DE ELABORACION DE PROYECTOS EN EQUIPO

FACILITADOR: M. EN I. ROMULO MEJIAS RUIZ

TEMA 1: LOS CAMBIOS EN LA NUEVA ERA Y LA NECESIDAD DE APLICAR CALIDAD TOTAL EN LAS INSTITUCIONES

LOS CAMBIOS EN LA NUEVA ERA

Es un dicho común que. "En la nueva era, lo único constante es el cambio". Cambio en lo económico, en lo social, en lo político, en lo ambiental, en lo jurídico, etc.

El cambio recorre y transforma el mundo, es incontenible e inevitable, e incide en las formas de pensar, actuar, trabajar, consumir y vivir. Se cuestiona lo establecido, se cambian viejos esquemas, se crean nuevos bloques económicos, se amplía la globalización de los mercados, se compite en forma abierta e intensa tanto en lo comercial como en lo político y social, se multiplica la firma de tratados comerciales, se privatizan importantes empresas paraestatales, se viven intensas crisis económicas, políticas y sociales, hay quiebras masivos de empresas, se agudiza el desempleo y la pérdida de poder adquisitivo, se vive en la incertidumbre e inestabilidad, se reconoce la necesidad de modernizar a las empresas privadas y públicas para superar la crisis y de realizar profundas reformas políticas.

En virtud de que a medida que crece la población disminuyen los recursos naturales per cápita y dado que el avance científico ha alcanzado niveles insospechados, se ha iniciado un cambio en la concepción de la riqueza: de ahora en adelante el principal factor de producción generador de riqueza será el conocimiento, quedando supeditados a él los factores tradicionales de la producción (tierra, trabajo y capital).

El conocimiento, como principal factor de producción, comprende tres ejes básicos: la información, la tecnología y el capital humano.

La información es vital porque permite conocer la demanda, las preferencias cambiantes de los clientes, el comportamiento de la competencia, las posibilidades de negocios, y fundamentalmente, porque, el saberla aprovechar nos permite desarrollar ventajas competitivas para la sobrevivencia y el crecimiento.

En la Administración Pública la información es de primera importancia toda vez que nos permite conocer el punto de vista de la ciudadanía sobre la calidad de los servicios que se le están ofreciendo, sus inconformidades y sugerencias para mejorarlos, teniendo en cuenta que día con día las exigencias de la sociedad son mayores, la pluralidad es cada vez más intensa y los recursos con que el gobierno cuenta no son abundantes.

Esta información requiere ser actualizada permanentemente, ya que las exigencias y preferencias de la sociedad cambian con mucha rapidez.

generación), los procesos de mejora continua y excelencia (cuarta generación) y en estos momentos la reingeniería de procesos (quinta generación).

En forma paralela, en lo que toca a la conducción de la empresa como un todo, se ha evolucionado en los estilos de planeación, desde la planeación a largo plazo (para situaciones de estabilidad y crecimiento sostenido) hasta la planeación centrada en el presente y en el corto plazo (para situaciones de inestabilidad, cambios rápidos y fuerte competencia e incertidumbre), pasando por planeaciones de mediano plazo (orientadas básicamente a la competencia y a los cambios moderados).

¿ POR QUE EN EL MEXICO ACTUAL ES INDISPENSABLE APLICAR CALIDAD TOTAL EN LAS EMPRESAS ?

México vive tiempos de crisis, de intensa recesión, de fuerte competencia comercial y política, de incertidumbre, de eventos sorpresivos y de un persistente deterioro de los niveles de vida de la población.

Ante ello, se observa que la política económica de la presente administración gubernamental (1994-2000) se orienta a reactivar la economía a través de intensificar los procesos de aperturización y globalización comercial, y ya no a través de estimular la demanda agregada vía el incremento del gasto público, ya que en los últimos sexenios hemos aprendido en carne propia que los únicos efectos positivos de esta última fórmula de reactivación (vía el incremento de la demanda) han sido pasajeros, mientras que en el mediano plazo ha generado persistentes problemas de inflación, recesión, devaluación de la moneda, altas tasas de interés, pérdida del poder adquisitivo, quiebra masiva de empresas, desempleo, deterioro de la calidad de vida, etc.

Por otro lado, en lo que se refiere a la iniciativa privada, se observa que los inversionistas nacionales y extranjeros siguen sin tener confianza en la reactivación de la economía mexicana, lo que produce incrementos en las tasas de interés de los diversos instrumentos de inversión para atraer esos capitales, y ello genera a su vez mayor inflación, menor demanda, más recesión, más quiebras, más desempleo, mayor deterioro de la calidad de vida, etc., y de

La nueva tecnología es el factor fundamental de la competitividad de las empresas en esta era en la que es vital saber producir en forma económica, rápida y con orientación al cliente ("hacer trajes a la medida"), en lugar de la tradicional producción uniforme, en serie y en economías de escala. En la era actual, la producción flexible, la innovación constante y la variedad, basadas en una estrategia de respuesta rápida y económica, son los factores primordiales de las ventajas competitivas, y cada uno de estos factores depende del uso de tecnologías que permitan rápidos cambios estructurales en las operaciones y gestión de las empresas.

A su vez, el capital humano constituye un factor fundamental en la competitividad, ya que se tiende a administrar y a remunerar en función de resultados, lo que implica que los empleados trabajen en proyectos específicos que duran mientras exista demanda en el mercado, por lo que las empresas buscarán contratar mano de obra flexible que pueda desempeñar tareas específicas en el menor tiempo posible, lo que implica que la estructura piramidal y jerárquica desaparezca para dar paso a una estructura formada por equipos de trabajo interconectados en forma de red, que interactúan constantemente. El trabajo físico tiende a ser sustituido por el trabajo intelectual. De allí que los trabajadores tenderán a ser altamente capacitados y orientados a los negocios.

LOS CAMBIOS EN LAS ESTRATEGIAS DE CALIDAD

Las empresas que operan en países industrializados, que tradicionalmente se han orientado al desarrollo de tecnologías de nuevos productos, se han dado cuenta que para sobrevivir y crecer en esta era, es necesario desarrollar tecnologías de procesos. Esto quiere decir que no basta con desarrollar un excelente nuevo producto para dominar el mercado. Hay que desarrollar además la tecnología para producirlo más rápido, con mejor calidad y servicio, y al menor costo.

Esas mismas empresas han ido evolucionando en cuanto a sus estrategias de calidad. Primero empezaron con el control de calidad por inspección (primera generación), luego continuaron con el aseguramiento de la calidad (segunda generación), el proceso de calidad total (tercera

todas maneras las inversiones en nuevos proyectos siguen sin producirse debido a que en este clima de incertidumbre las tasas previsibles de rendimiento de esos posibles proyectos no son lo suficientemente atractivas para los inversionistas al compararlas con opciones de inversión en otros países.

Este círculo vicioso pone en evidencia la obsolescencia e ineficacia comprobada de las tradicionales fórmulas de reactivación de la economía (vía incremento del gasto e inversión pública o vía incremento de las tasas de interés). Ello nos pone en evidencia el hecho de que las fórmulas de reactivación "artificial" de la economía ya no proceden en el México actual.

Se requiere entonces comenzar a aplicar una fórmula de reactivación que sea simplemente "natural": la estimulación de la oferta vía el mejoramiento de la calidad y eficiencia en las empresas.

Estimular la oferta significa ofrecer productos y servicios con características totalmente novedosas en cuanto a presentación, calidad, servicio y precio. Significa que las empresas que deseen sobrevivir y crecer reconozcan la necesidad impostergable de convertirse en altamente competitivas a nivel mundial y desarrollen continuamente nuevas fuerzas para enfrentar nuevos retos. Esto significa aplicar calidad total y mejoramiento continuo.

Además, la aplicación de la calidad total y el mejoramiento continuo para alcanzar niveles de competitividad mundial debe realizarse de manera acelerada, ya que los cambios que experimenta en estos tiempos el entorno empresarial mexicano tienen una velocidad tal que rebasan muy fácilmente a cualquier empresa que no alcance a actualizarse oportunamente.

TEMA 2: CONCEPTO, NECESIDAD, PRINCIPIOS BASICOS, CONCIENCIA, IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA CALIDAD TOTAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN INSTITUCIONES PUBLICAS

CONCEPTO

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 organización.

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.
2. CLIENTES Y PROVEEDORES son tanto internos como externos.
3. CLIENTE EXTERNO: es el usuario o cliente final de la organización, el que está fuera de ella y que PAGA por el servicio o producto que la organización ofrece.
4. CLIENTE INTERNO: es quien dentro de la organización recibe de otro u otros algún servicio, documento, información, producto, 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 COMUNICACIÓN nos lleva a conocer muy bien las expectativas y requisitos de nuestros Usuarios/Clientes y las mejores 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.

LA CALIDAD TOTAL COMO FILOSOFIA

1. 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.

¿ POR QUE ES TAN NECESARIA LA CALIDAD TOTAL EN LA ERA ACTUAL ?

1. Porque la situación económica se ha vuelto cada vez más difícil para los consumidores y usuarios, haciendo que éstos busquen servicios y productos de menor precio sin sacrificar calidad.
2. Porque con el paso del tiempo, la sociedad se ha vuelto cada vez más demandante y ha desarrollado más fuerza para reclamar calidad en los servicios públicos y privados.

3. Porque la sociedad tiende a ser cada vez más democrática y plural, y por lo tanto, las instituciones públicas se ven presionadas a satisfacer necesidades y requisitos de grupos sociales y políticos más diversos y con creciente poder.
4. Porque en la nueva era de intensas comunicaciones internacionales, las sociedades están cada vez más informadas de la calidad que se ofrece en otras culturas, sobre todo en las de alto desarrollo, lo que las lleva a exigir mayores niveles de calidad en su propio país.
5. Porque con la globalización de las economías, los usuarios cuentan con cada vez más opciones para seleccionar un servicio, un producto o una empresa.
6. Porque con la globalización, crecen las exigencias de que las organizaciones estén certificadas con Sistemas Internacionales de Calidad (tal como ISO 9000/14000).
7. Porque cada vez se hace más necesario asegurar la gobernabilidad de las sociedades plurales, a través de proporcionarles servicios públicos que satisfagan sus expectativas y requerimientos, con oportunidad, calidad y precio accesible.

¿ CUALES SON LOS PRINCIPIOS BASICOS 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, sólo el hombre lo puede hacer, y no las máquinas ni los materiales.

2. La Calidad se hace para el **USUARIO/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 a la empresa) será complacido en sus expectativas.

3. La Calidad la hacen **TODOS**

Todos en una organización tienen incidencia en la calidad y el precio 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 un puesto de trabajo puede afectar la calidad que espera el Usuario/Cliente. Por ejemplo:

- Una telefonista de mal hablar o que hace esperar mucho tiempo en el teléfono.
- Un empleado de mostrador poco amable o que da información poco clara.

- Un jefe que incomoda a sus colaboradores al darles instrucciones y tomar decisiones injustas, generando con ello inconformidades, conflictos, tortuguismo, desperdicios de tiempo y de materiales, retrabajos, etc., aumentando así los costos administrativos y/o productivos.
- Un analista o técnico administrativo que no entrega sus reportes a tiempo.
- Un jefe que ocasiona desmotivación en sus colaboradores por no manejar el liderazgo de manera eficaz.
- Un supervisor que no da instrucciones claras y oportunas, causando retrasos en los trabajos que realizan sus colaboradores.
- Un almacenista que no surte a tiempo los materiales a las oficinas.
- Trabajadores que sólo van a "chechar tarjeta" y no a trabajar.
- Trabajadores que no saben manejar conflictos y diferencias con sus compañeros, causando así descontentos, malas acciones, errores, deficiencias, etc.

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

4. La Calidad se hace **ENTRE TODOS**

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

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

5. La Calidad se logra **INNOVANDO**

. 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 conducta que se puede crear.

¿ QUE ES CONCIENCIA DE CALIDAD ?

1. Es estar convencido de la necesidad y conveniencia de aplicar los principios de la calidad en la organización y a nivel personal.
2. Para que la Calidad Total sea posible, es necesario que todos los trabajadores y directivos tengan absoluta conciencia de la calidad y la practiquen en todo momento.

EVALUACION DE LA CONCIENCIA DE CALIDAD

. Considere cada una de las siguientes afirmaciones e indique si son verdaderas (V) o falsas (F):

1. Calidad es prever los problemas para no tener que remediarlos más tarde: _____
2. La calidad siempre puede mejorarse: _____
3. La razón principal para aplicar un programa de calidad es la satisfacción de los usuarios/clientes: _____
4. No es necesario prestar atención constantemente a la calidad: _____
5. Se logra mejor calidad cuando amenazamos y atemorizamos a los trabajadores: _____
6. La calidad se logra haciendo que cada quien se ocupe de lo suyo, sin importarle lo que hagan sus compañeros de trabajo: _____
7. La calidad se facilita al restringir las comunicaciones entre jefes y colaboradores, entre departamentos, entre oficinas y entre los trabajadores de la organización: _____
8. La calidad está en las cosas pequeñas al igual que en las grandes: _____
9. Un programa de calidad no tiene por qué contar con el apoyo de los superiores para tener éxito: _____
10. Los que más necesitan capacitarse en calidad son los colaboradores, no los directivos: _____
11. La calidad debe ser total o no existe: _____
12. La calidad requiere compromiso: _____
13. Los que pregonan la calidad son unos idealistas: _____
14. La calidad mejora la imagen de las Instituciones Públicas: _____
15. El trabajar con calidad aumenta las presiones y los conflictos: _____
16. Es imposible lograr que una persona irresponsable trabaje con calidad: _____
17. Si un jefe no cree en la calidad, no se puede hacer nada para cambiarlo: _____
18. Todo lo que se dice de la calidad es muy interesante, pero no es aplicable: _____

Puede agregar otras afirmaciones sobre la calidad:

.....

.....

.....

.....
.....

ES IMPORTANTE IMPLANTAR UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL EN UNA ORGANIZACION, YA QUE CON ELLO SE LOGRA:

(Coloque a continuación una V = Verdadero o una F = Falso)

1. Aumentar la satisfacción de los usuarios/clientes: _____
2. Comprar barato para reducir costos: _____
3. Aumentar la vitalidad de la organización: _____
4. Disfrutar de los resultados: _____
5. Desarrollar la creatividad de los empleados y directivos: _____
6. Conservar a los empleados: _____
7. Aumentar los costos: _____
8. Lograr que los empleados se sientan motivados: _____
9. No tener que pedir opinión a los empleados: _____
10. Aumentar los precios: _____
11. Contribuir al progreso y bienestar de la sociedad: _____
12. No tener que resolver problemas: _____
13. Trabajar en un clima de armonía y compañerismo: _____
14. Hacer que la gente trabaje más arduamente: _____
15. Lograr que la organización tenga una imagen excelente: _____
16. Desarrollar un buen prestigio: _____
17. Promover la armonía en el medio laboral: _____
19. Llevar una vida más presionada: _____
20. Aumentar los ingresos de la organización y de sus trabajadores: _____

Agregue otros propósitos de un Programa de Calidad Total en la organización:

.....

.....
.....
.....

CONCEPTO DE 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.

EJEMPLOS DE INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD:

1. N° de solicitudes resueltas en un mes.
2. N° de trámites procesados por día.
3. N° de usuarios atendidos por semana.
4. N° 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. N° de errores por reporte.
9. Tiempo de respuesta de solicitudes.
10. N° de viviendas construídas anualmente.
11. Metros cuadrados de construcción de obras públicas.
12. N° de conflictos sociales resueltos favorablemente por año.
13. N° de quejas presentadas por mes.
14. N° de registros en el padrón electoral por año.

Puede agregar otros indicadores de productividad:

.....
.....

.....
.....

¿ CUALES SON LOS PRINCIPALES BENEFICIOS A DERIVARSE DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN UNA INSTITUCION PUBLICA ?:

- 1) Menores costos, y con ello la posibilidad de aumentar la rentabilidad de la Institución, manejando tarifas y precios accesibles.
- 2) Mayor satisfacción de demandas sociales
- 3) Menos quejas y reclamaciones
- 4) Menos marchas y manifestaciones
- 5) Menos huelgas y protestas
- 6) Menos conflictos sociales
- 7) Mejor imagen y reconocimiento de la ciudadanía
- 8) Mayor disposición de la ciudadanía al pago de impuestos
- 9) Mayores ingresos para la institución
- 10) Mayores remuneraciones para los trabajadores
- 11) Más y mejores servicios a la ciudadanía.
- 12) Mayor gobernabilidad de la sociedad.

Puede agregar otros beneficios:

.....
.....
.....
.....
.....

La Calidad y Productividad en el Trabajo se aumentan a través del MEJORAMIENTO CONTINUO, lo que implica estar permanentemente DETECTANDO, EVITANDO, REDUCIENDO Y ELIMINANDO:

- . ERRORES
- . RETRASOS
- . DESPERDICIOS
- . FALLAS DE COORDINACION ENTRE AREAS
- . FALLAS EN SUMINISTRO DE MATERIALES Y EQUIPOS
- . RETRAJOS
- . QUEJAS
- . INCONFORMIDADES
- . FALLAS EN LAS COMUNICACIONES INTERPERSONALES
- . FALLAS EN TIEMPOS DE RESPUESTA
- . DEVOLUCIONES INTERNAS Y EXTERNAS
- . ETC.

La Calidad y Productividad en el Trabajo requieren ser mejoradas permanentemente, lo que se logra al implantar el MEJORAMIENTO CONTINUO en la Organización, a través de desarrollar Proyectos de Mejora Continua.

**TEMA 3: PREPARACION PARA LA IMPLANTACION DE PROGRAMAS DE CALIDAD EN
AREAS DE SERVICIO Y DETECCION DE OPORTUNIDADES DE MEJORA**

**DELIMITACION DEL AREA DE SERVICIO A MEJORAR POR CADA EQUIPO E IDENTIFICACION
DE LOS ACTORES DE LOS QUE DEPENDE LA MEJORA**

AREA Y TIPO DE SERVICIO A MEJORAR:

.....
.....
.....

ACTORES DE LOS QUE DEPENDE LA MEJORA:

A1:
A2:
A3:
A4:
A5:
A6:

RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE MEJORAR:

.....
.....
.....
.....
.....

DETECCION DE INSATISFACCIONES DE LOS USUARIOS O CLIENTES: FALLAS, ERRORES, QUEJAS, INCUMPLIMIENTOS, BAJO RENDIMIENTO, DESPERDICIOS, RETRASOS, DEFICIENCIAS, ETC. Y PRIORIZACION DE PUNTOS A MEJORAR

- Entre los métodos de detección de oportunidades de mejora más empleados en la actualidad, figura la Libreta de Calificaciones Cliente-Proveedor.

¿ QUE ES LA LIBRETA DE CALIFICACIONES CLIENTE-PROVEEDOR ?

Es una herramienta práctica 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 allí 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.

(Utilizar el formato "Libreta de Calificaciones Cliente-Proveedor")

PLANTEAMIENTO DE PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA

| OPORTUNIDADES DE MEJORA | ENUNCIADO DE PROYECTOS | | |
|-------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------------|
| | DIRECCION DEL CAMBIO (VERBO) | MEDIDA DE CALIDAD | RELACION CON UN PROCESO |
| 01: | | | |
| 02: | | | |
| 03: | | | |
| 04: | | | |
| 05: | | | |
| 06: | | | |

22

TEMA 4: DETERMINACION DE LAS CAUSAS DE LAS INSATISFACCIONES

INTRODUCCION

- Una vez planteados los proyectos de mejora continua, se comienza a desarrollarlos de uno en uno.
- 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 y seleccionar la de mayor conveniencia. La búsqueda de causas se realiza a través de un análisis causa-efecto.

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE ISHIKAWA

- En esta etapa se exploran las causas y subcausas que están generando el efecto que se desea corregir o mejorar.
- Esto se realiza a través 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 este 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".
- La técnica más empleada para este análisis es el Diagrama de Causa-Efecto de Ishikawa o "esqueleto de pescado".
- Según esta técnica, 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 seguidamente buscamos las subcausas (las causas de causas o causas de fondo).

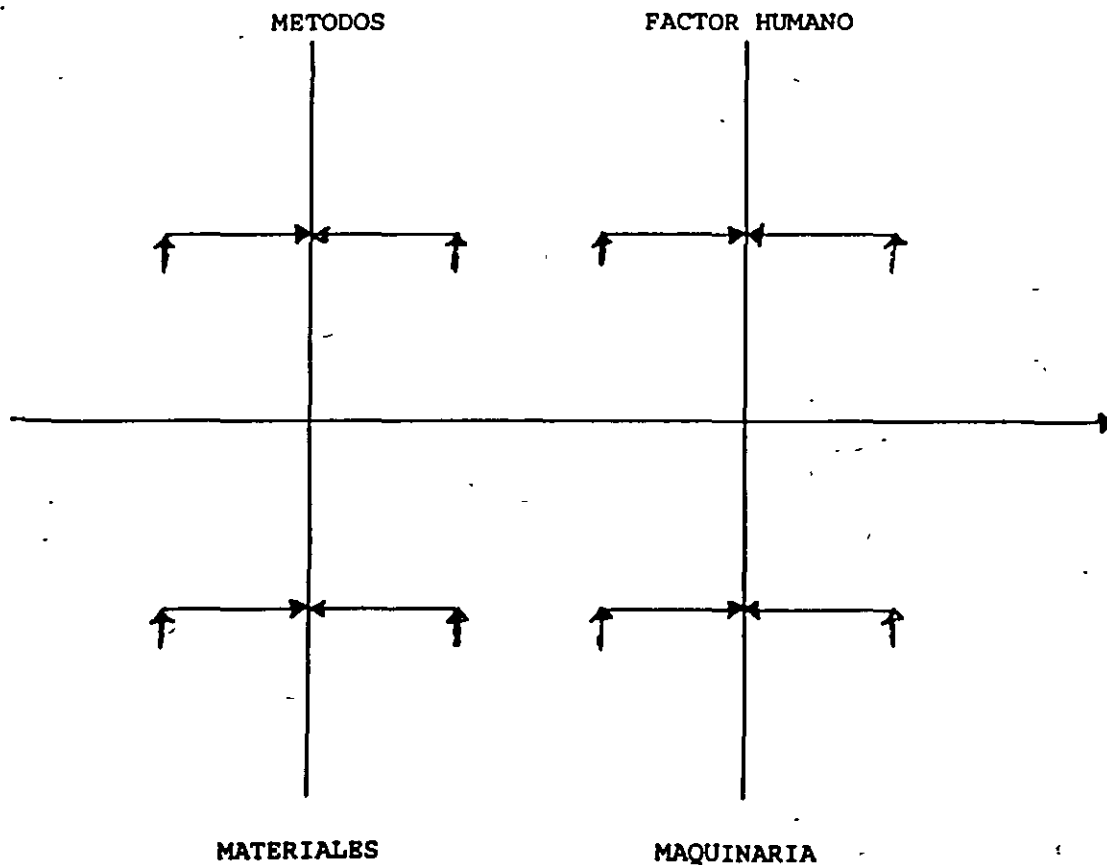
(Utilizar el formato "Diagrama Causa-Efecto de Ishikawa)

DIAGRAMA CAUSA - EFECTO DE ISHIKAWA

NOMBRE DEL PROYECTO: _____

FECHA: _____, ELABORADO POR: _____

24



EFFECTO NO DESEADO:

EXPLICACION PLURAL DE LAS CAUSAS DE LAS INSATISFACCIONES

INSATISFACCION (ES) : _____

EFFECTOS : _____

EXPLICACIONES CAUSALES DE LA (O DE LAS) INSATISFACCIONES SEGUN LOS ACTORES CLAVE

| A1: | A2: | A3: | A4: | A5: | A6: |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | | | | |

25

ANALISIS 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.

(Utilizar el formato "Análisis de Pareto")

ANALISIS DE PARETO

EFEECTO NO DESEADO: _____

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

IDENTIFICACION DE CAUSAS VITALES A UN NIVEL POSIBLE PARA LA ACCION CONCRETA:

CV1: _____

CV2: _____

CV3: _____

CV4: _____

TEMA 5: SOLUCIONES

GENERACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION A TRAVES DE TORMENTA DE IDEAS, METODO DE GRUPO NOMINAL, METODO DELPHI O METODO SITUACIONAL

PROCESO DE GENERACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

- Una vez que se determinan las causas que más contribuyen al efecto no deseado, el próximo paso consiste en generar alternativas de solución o de mejoramiento, que ataquen a esas causas en forma eficaz (atinadamente) y eficiente (con el uso más racional de los recursos disponibles).
- Seguidamente, se procede a evaluar esas alternativas y a seleccionar la(s) de mayor conveniencia, en términos de sus beneficios, costos y factibilidad.
- La generación, evaluación y selección de alternativas 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

1) TORMENTA O LLUVIA DE IDEAS

- Las personas involucradas en la solución del problema o mejora buscada, se reúnen para presentar todas las alternativas que se les ocurra. No se admiten críticas y todas las alternativas 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 selecciona(n) la(s) alternativa(s) de mayor conveniencia.

2) METODO 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 período de silencio, le sucede la presentación de una idea por parte de cada miembro. Todos los miembros toman su turno, yendo alrededor de la mesa, y exponen una sola idea hasta que todas han sido expuestas y anotadas (generalmente en un pizarrón o rotafolio). La discusión principia cuando todas las ideas han sido anotadas.
 - 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 clasifica las ideas en silencio y de manera independiente.
 - e) Se toma la decisión final a partir de la idea que logre la clasificación global más elevada.

3. METODO DELPHI (DELFOS)

- 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 4 y 5 se repiten cuantas veces sea necesario para alcanzar el consenso. La aplicación de cualquiera de los tres métodos anteriores culmina con el llenado del formato "Generación de Alternativas de Solución".

4. METODO 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 CRITICOS 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".

GENERACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

EFFECTO NO DESEADO:

| CAUSAS VITALES | ALTERNATIVAS PROPUESTAS |
|----------------|-------------------------|
| CV1: | |
| CV2: | |
| CV3: | |
| CV4: | |

31

EVALUACION DE ALTERNATIVAS Y SELECCION DE LAS SOLUCIONES DE MAYOR CONVENIENCIA Y VIABILIDAD

- Una vez generadas las alternativas de solución, se procede a evaluarlas bajo el criterio de los beneficios y costos esperados con su implementación.
- Para ello, se utiliza una escala convencional, por ejemplo de 0 a 100, asignando a cada alternativa un valor de los beneficios que podría generar y un valor de sus costos más probables.
- Estos valores de beneficios y costos podrían, cuando fuese posible, ser estimados como un promedio policéntrico de los valores que les asignen los diferentes actores clave.
 - La división entre los beneficios y costos así estimados nos dará un indicador de la relación beneficio/costo de cada alternativa.
- Cuando esta relación es menor que uno (1), se considera que la alternativa no es conveniente. Cuando resulta entre 1 y 2, se considera conveniente y cuando es mayor de 2, muy conveniente. Serán éstas dos últimas las que se seleccionen.
- Seguidamente evaluamos la viabilidad técnica y humana de cada alternativa, sumamos estas dos viabilidades para obtener la viabilidad total, la cual sumamos con la relación beneficio resultante para cada alternativa y obtenemos así un indicador que nos permite hacer la selección de las alternativas que son más convenientes y viables, obteniendo así las soluciones o decisiones a implantar, las que también colocamos en un orden de prioridad de aplicación.

- Para ello, utilizamos el formato "Evaluación y selección de alternativas de solución"

EVALUACION Y SELECCION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

| CRITERIOS DE EVALUACION | ALTERNATIVAS | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| | a1 | a2 | a3 | a4 | a5 | a6 | a7 | a8 | a9 | a10 | a11 | a12 |
| BENEFICIOS (B) | | | | | | | | | | | | |
| COSTOS (C) | | | | | | | | | | | | |
| RELACION B/C (CONVENIENCIA) | | | | | | | | | | | | |
| VIABILIDAD TECNICA VIABILIDAD HUMANA VIABILIDAD TOTAL | | | | | | | | | | | | |
| CONVENIENCIA Y VIABILIDAD | | | | | | | | | | | | |
| SELECCION Y PRIORIZACION | | | | | | | | | | | | |

33

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 | | | | | | | | |

34

TEMA 11: COMO IMPLANTAR LA CALIDAD TOTAL EN UN AREA DE TRABAJO

INTRODUCCION

La implantación exitosa de un Programa de Calidad Total en un área de trabajo requiere contar con los siguientes elementos:

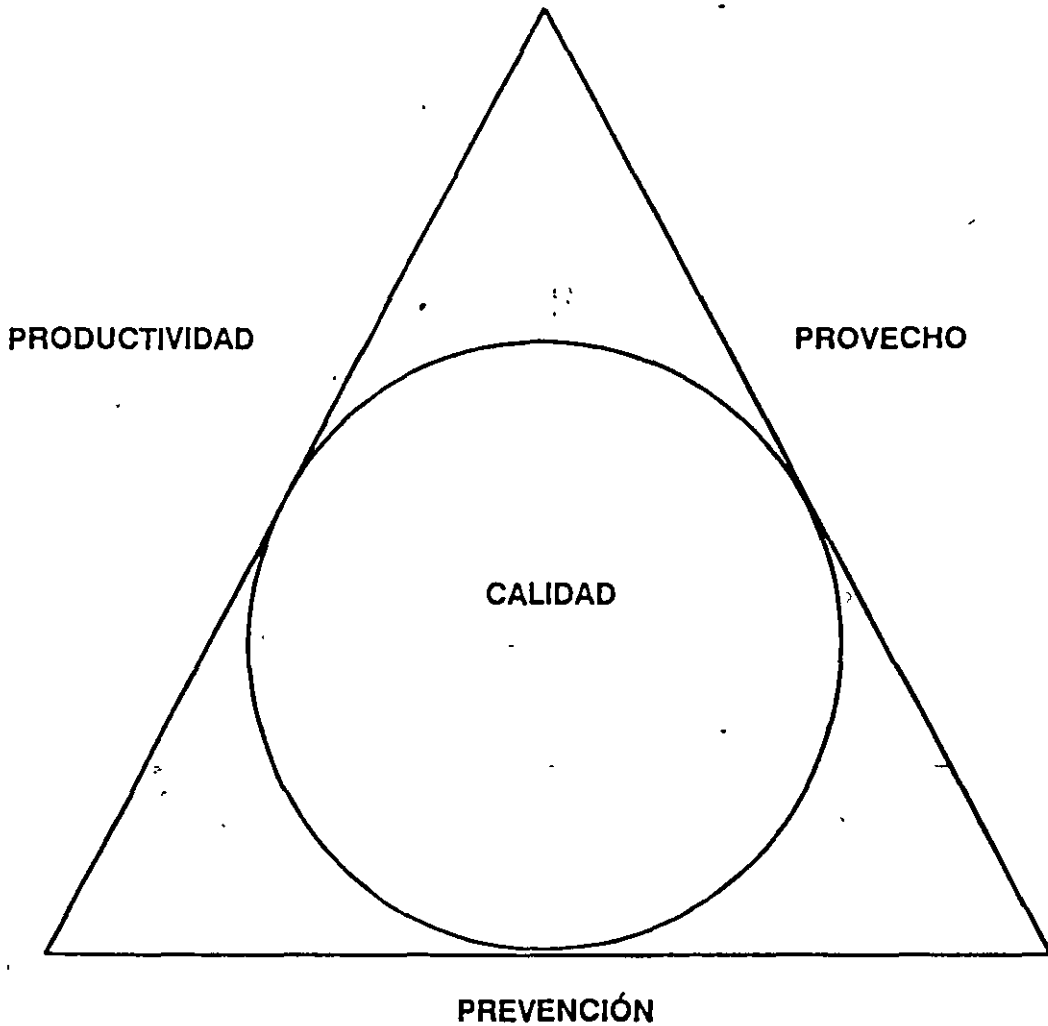
- 1) **Un Plan de Calidad** formulado siguiendo la Metodología desarrollada en los Temas 3, 4, 6, 7, 8, 9 y 10 de este Curso.
- 2) **Compromiso y Respaldo** necesarios para que los esfuerzos encaminados a la calidad sean apoyados, tomados en cuenta y recompensados cuando tengan éxito.
- 3) **Educación y adiestramiento:** Es necesario separar lo que el personal sabe de lo que necesita saber sobre calidad. Esto nos indicará lo que debe incluir el programa de educación y adiestramiento para cada trabajador.
- 4) **Herramientas y materiales:** Se debe contar con libros, videos y paquetes de computadora sobre calidad.
- 5) **Participación e involucramiento:** La gente está dispuesta a involucrarse, y lo creamos o no, cuenta con ideas que pueden hacer milagros. Hay que preguntarles, entrenarles y darles las herramientas apropiadas para que se involucren en el mejoramiento de la calidad y la productividad. Hay que propiciar la formación de grupos de calidad y la celebración de reuniones para inducir a los trabajadores a generar ideas, y debemos responderles implantando rápidamente las ideas sólidas que planteen.
- 6) **Indicadores para evaluar avances:** Se deben definir los indicadores que sirvan para evaluar el grado de éxito o fracaso del programa (ingresos por ventas, número de quejas, número de clientes satisfechos, número de errores, etc.): Todos los esfuerzos del programa de calidad deben apuntar hacia estos indicadores.
- 7) **Recompensas e incentivos:** Los humanos no hacemos las cosas más que por corto tiempo si no recibimos alguna clase de recompensa o incentivo tangible o intangible. Dinero, reconocimiento, responsabilidad, placas, prestaciones, apoyos financieros, apoyos en necesidades individuales, etc., son incentivos efectivos. Es útil combinar recompensas tangibles con intangibles. Las personas tienen necesidades diferentes, por lo que deberá desarrollarse sensibilidad para detectar lo que cada trabajador requiere para ser motivado a poner todo su empeño en pro de la calidad. Por ello, el plan de incentivos debe ser variado y constantemente actualizado. La prueba final es si las recompensas llevan o no a un buen desempeño ininterrumpido.



CÓMO APOYAR SU PROGRAMA DE CALIDAD

Todos queremos trabajar con calidad. De cualquier forma, un programa formal de calidad requiere tiempo y energía, además de dedicación real y verbal de todos los involucrados. En realidad, para que un programa de calidad rinda frutos, debe contar con el apoyo entusiasta de la gerencia y de los empleados. Cada grupo debe hacer sonar la calidad. ¡Sonar duro! A continuación ofrecemos dos ejercicios, uno para gerentes y otro para empleados, que sugieren una forma positiva de mostrar apoyo al programa de calidad de su organización. Cuando los haya terminado, compárcelos con sus compañeros y pida sugerencias a otras personas para reforzar su compromiso con los objetivos de calidad.

PIEDRA ANGULAR DE LA CALIDAD 3



Cómo pueden mostrar su apoyo empleados y gerentes

1. CÓMO PUEDE MOSTRAR SU APOYO LA GERENCIA

Algunos gerentes sienten presión porque *están* apoyando la calidad. Otros están iniciando un programa de calidad y quisieran una guía. Otros necesitan un empujón. A continuación hay una lista de ocho sugerencias de cómo mostrar apoyo. Léalas e indique cuáles está utilizando y cuáles ha decidido utilizar. En el espacio de abajo escriba otras formas de apoyar la calidad que usted haya utilizado y otras que vaya a implementar.

Ya lo Lo voy
Hago a hacer

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1. Proporcionar información de calidad pertinente, sobre estrategias, objetivos, clientes y finanzas. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2. Asisto efectivamente a presentaciones, conferencias, sesiones individuales y reuniones del personal. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3. Solicito ideas y sugerencias de cambios que beneficien a los clientes. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4. Asisto a reuniones de adiestramiento. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5. Doy acceso a todos los empleados al adiestramiento. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6. Entiendo y respaldo el sistema para evaluar los E.P. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7. Entiendo y apoyo el sistema de recompensa. (¡Esto da por hecho que existe!) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8. Muestro aceptación patente y verbal a nuestro programa de calidad. |

Además estoy haciendo esto: Además pienso hacer esto:

2. CÓMO PUEDEN MOSTRAR SU APOYO LOS EMPLEADOS

Normalmente se critica a la gerencia por su falta de apoyo a los programas de calidad, pero éste sería más eficaz si contara a su vez con un apoyo efectivo por parte de sus empleados. Aquí hay una serie de cosas que puede hacer para apoyar a sus gerentes, a los programas y a sus compañeros de trabajo. Presentamos una lista de seis sugerencias para mostrar su apoyo. Léalas e indique cuáles está utilizando y cuáles ha decidido utilizar. Abajo, en el espacio escriba otras formas de apoyar la calidad que usted haya utilizado y otras que vaya a implementar.

Ya lo Lo voy
Hago a hacer

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1. Aprendo y realizo bien todos los aspectos de mi trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2. Cuestiono decisiones que disminuyan la calidad. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3. Doy buenos ejemplos a mis compañeros. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4. Establezco y sigo el plan de siete pasos. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5. Asisto al adiestramiento que me ofrecen. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6. Aplico los principios y las técnicas del adiestramiento y de los libros a mi trabajo. |

Además estoy haciendo esto: Además pienso hacer esto:

CÓMO FORMAR GRUPOS DE CALIDAD

En mi opinión, la verdadera fuerza de nuestro proceso de acrecentar la calidad se encuentra en la confianza absoluta en las aportaciones de la gente que conoce los problemas, y sabe cómo resolverlos.

John Ankeny

Existe una serie de estructuras para respaldar el compromiso con la calidad, que utilizan las compañías que están conscientes de ella. A continuación presentamos un esquema:

Círculos de calidad

Si usted trabaja en una organización grande, probablemente habrá oído hablar o habrá participado en círculos de calidad. Estos son grupos de trabajadores que se reúnen voluntariamente a fin de aprender cómo mejorar la calidad y la productividad para aplicar después estos conocimientos en los problemas organizacionales. La idea original gira en torno a reuniones semanales que deben incluir:

- Adiestramiento de los líderes y los miembros
- Selección de proyectos
- Verificación y recolección de datos
- Implementación de soluciones
- Presentaciones de la dirección
- Selección de nuevos proyectos

La experiencia del autor dirigiendo círculos de calidad en la Compañía Nacional de Semiconductores (*National Semiconductor*), encaminó hacia cambios específicos que dieron al programa resultados rápidos y visibles, a fin de mantener el respaldo de la organización. Los cambios incluían:

- Proyectos menos ambiciosos
- Sólo seleccionar proyectos con un impacto directo en la organización
- Pequeñas presentaciones de la dirección para actualizar y para reducir la ansiedad de los miembros del grupo.

Estos y otros cambios acordados han sido probados en cientos de grupos en los últimos años. Un adelanto más reciente, el equipo de calidad, continúa la evolución requiriendo una mayor participación y dando como resultado un número de proyectos terminados, que aumenta dramáticamente cada año.

Consejo de calidad

Una variación en el concepto del círculo de calidad es la idea de un Consejo Corporativo de la Calidad. Dicho consejo se forma con miembros de cada división de la organización, así como miembros de cada uno de los niveles de dirección, supervisión y empleados de primera línea. El consejo se reúne periódicamente para identificar, analizar y corregir todo aquello relacionado con la calidad dentro de la compañía y llevar a cabo la función de solución interdepartamental de problemas

GRUPOS DE CALIDAD (continuación)

La experiencia de los autores en organizaciones de consultoría financiera, de alta tecnología o gubernamentales, ha mostrado por qué algunos grupos de calidad funcionan durante largos periodos de tiempo, mientras que otros fracasan pronto. A continuación proporcionamos una guía para formar grupos exitosos. .

Cómo formar un grupo

Antes de formar cualquier tipo de grupo de calidad, asegúrese de establecer bien las bases. Haga a todos partícipes informándoles acerca del propósito del grupo, sus objetivos y qué tipo de apoyo requerirá para ser efectivo.

1. Comience con voluntarios cuyo desempeño sea apropiado.
2. Enséñelos, adiéstrelos y edúquelos acerca de los estándares personales y profesionales de calidad.
3. Establezca los objetivos y las prioridades con la gerencia.
4. Expanda la participación incluyendo a más trabajadores.

Cómo manejar un grupo

1. Sea o consiga un líder entusiasta y con conocimientos acerca de la calidad.
2. Recolecte aportaciones e ideas de toda la organización.
3. Asigne tareas y resultados específicos a cada miembro.
4. Enfoque el esfuerzo en prioridades decisivas de la organización.
5. Continúe expandiendo la participación.

Cómo participar en un grupo

1. Asista y participe según lo acordado.
2. Trabaje con otros miembros del grupo y de la organización.
3. Exprese cuándo está de acuerdo y cuándo no.

Cómo seleccionar proyectos

1. Obtenga todas las aportaciones que pueda de la dirección.
2. Apunte hacia prioridades críticas de la organización.
3. Comience con proyectos a corto plazo para forjar confianza y habilidad.

Cómo interactuar con la dirección

1. Programe sesiones cuando haya algo importante que presentar.
2. Haga que participe todo el grupo.
3. Obtenga retroalimentación averiguando qué tan contenta está la dirección con las actividades diarias del grupo.
4. Pregúnteles acerca de planes, prioridades y estrategias.

Cuándo disolver un grupo

1. Cuando no persiga más los objetivos organizacionales.
2. Cuando no se apoye al grupo.
3. Tan pronto como resuelva todo lo relacionado con la calidad.



CÓMO RECOMPENSAR EL DESEMPEÑO DE LA CALIDAD

¡No le gusta recibir cosas! Da mucho gusto recibir regalos tangibles en los cumpleaños, en las fiestas de Navidad o el día de Reyes. Es muy halagador, asimismo, recibir regalos intangibles como la estima, los cumplidos o los reconocimientos. El sistema de recompensa en su organización puede ser formal o totalmente casual, pero debe reconocer y promover las actividades que lleven hacia los objetivos.

Qué recompensar

- Recompense los resultados más que el esfuerzo.
- Recompense los esfuerzos que dan apoyo directo a objetivos específicos.
- Recompense la solución de situaciones límite más que las tareas rutinarias.
- Recompense el desempeño que dé buenos ejemplos a los otros.

Cuándo recompensar

- Inmediatamente después del desempeño, si es posible.
- Es preferible recompensar en público que en privado.
- Cuando el ejemplo ayuda a mejorar el desempeño de otros empleados.
- Cuando la recompensa pueda reforzar el compromiso con la calidad hacia los clientes.
- Cuando pueda reforzar los estándares personales y organizacionales.

Cómo recompensar

- Comience por hacerlo a menudo.
- Gradualmente pida un mejor desempeño antes que recompensar.
- Asegúrese de recompensar los pequeños detalles que contribuyen con la calidad.
- Sea específico acerca de qué es lo que está recompensando.
- Sea lo más sincero posible.
- Muestre sus sentimientos y su apreciación por el desempeño.
- Vincule el buen desempeño con las ganancias y la satisfacción de los clientes.