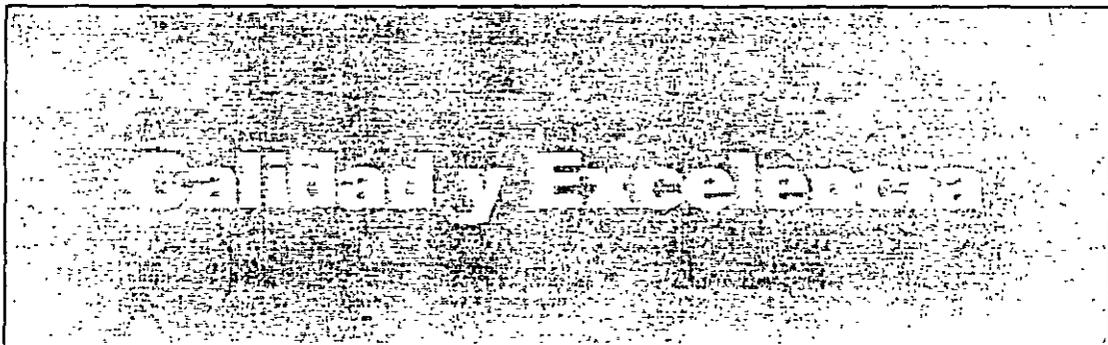


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería



Dirigido a •

Secretaría de Salud

Duración • 20 horas

Periodo • 23 al 27 de septiembre de 2002

Horario • 17:00 a 21:00 horas

Instructora • LIC. ELVIRA LÓPEZ CABALLERO

Tabla de contenido

Presentación	3
HACIA UNA NUEVA CULTURA DE CALIDAD	7
1.1 Tendencias que caracterizan a este siglo	7
1.2 La necesidad de recontextualizarme	8
1.3 Preparándonos para los cambios	9
1.4 Plan de autodesarrollo	10
1.5 Reacciones ante el cambio	13
1.6 La necesidad de renovarnos	17
DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	18
2.1 Procesos, procedimiento e instrucciones de trabajo	18
2.2 Detección de problemas y causas de variación en el proceso de trabajo	19
2.3 Planteamiento de proyectos de mejora continua	24
DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS E INSATISFACCIONES	26
3.1 El círculo Deming	26
3.2 El Iceberg de la calidad	28
3.3 Diagrama de Ishikawa causa-efecto	29
3.4 Análisis de Pareto	38
3.5 Análisis estadístico de la insatisfacción	34
3.6 Los siete principios de la calidad	34
DESPLIEGUE DE SOLUCIONES	39
4.1 Proceso de trabajo en equipo para la generación de alternativas	39
4.2 Tormenta o lluvia de ideas	40
4.3 Técnica de grupo nominal	40
4.4 Técnica Delphi	41
4.5 Método Situacional	42
4.6 Evaluación y selección de opciones de solución	43
4.7 Anexos	43
BIBLIOGRAFÍA	57

Presentación

La Secretaría de Salud a través de la **Universidad Nacional Autónoma de México, de la Facultad de Ingeniería y esta a su vez de la División de Educación Continua**, concientes de la necesidad actual de capacitar de manera permanente a los trabajadores se esfuerzan por lograr esta tarea. Motivo por el cual han instrumentado el curso: **Calidad y Excelencia**.

Su contenido se encuentra dividido en cuatro capítulos: el primero aborda un enfoque hacia la nueva cultura de la calidad, tocando temas como las tendencias que caracterizan este siglo, la necesidad de recontextualizarnos, un plan de autodesarrollo, el cambio y las reacciones que tenemos frente a él y por último la necesidad de renovarnos.

El segundo capítulo dedicado a la Detección de oportunidades de mejora en donde hablamos acerca de los procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo, la detección de problemas y las causas de variación en los procesos de trabajo, y un planteamiento de proyectos de mejora continua.

El tercer capítulo denominado Determinación de las causas e insatisfacciones vemos el círculo Deming, el Iceberg de la calidad, el diagrama de Ishikawa, el análisis de Pareto y un análisis estadístico de la insatisfacción.

El último capítulo Despliegue de soluciones nos permitirá ahondar sobre la generación de alternativas de solución basadas en diferentes técnicas como la lluvia de ideas, el grupo nominal, la técnica Delphi y haremos una evaluación y selección de opciones de solución mediante unos formatos elaborados con la metodología de la Planeación Estratégica Situacional.

Objetivo General

- Presentar a los participantes los conceptos modernos de administración y desempeño basados en las filosofías de calidad total, como forma de aumentar la competitividad y productividad. Así como la calidad de una organización. Presentar las etapas de los procesos de la calidad para que los participantes ubiquen la situación de su unidad de trabajo y ajusten su desempeño en el modelo que mejor se adecue a sus características.

Objetivos Específicos

- Presentar a los participantes los conceptos modernos basados en una nueva cultura de calidad que incluyen un plan de autodesarrollo y la preparación para implementar el cambio institucional.
- Realizar una detección de oportunidades de mejora mediante el análisis de los procesos y procedimientos de trabajo que se realizan actualmente.
- Analizar y comprender la utilidad de diferentes métodos para determinar las causas e insatisfacciones relativas a los procesos que se dan de manera institucional.
- Desarrollar un despliegue de soluciones a los problemas de calidad mediante la Planeación estratégica situacional basada en diferentes técnicas que permiten la pluralidad de enfoques.

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 llevándonos a conseguir la excelencia 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 se evaluará la asistencia, participación individual y la entrega de un trabajo final.



Hacia una nueva cultura de calidad

La calidad de un servicio en el sector público es la esperanza de obtener la satisfacción de una necesidad que proporciona en forma permanente el gobierno: con calidez y calidad, en un tiempo moderado, en forma gratuita o a un precio razonable.

1.1 Tendencias que caracterizan a éste siglo

Este siglo se caracteriza por ciertas tendencias dentro de las que encontramos las siguientes:

Cambio	Hacia la calidad
	Del trabajo individual al trabajo en equipo eliminando las barreras organizacionales
	Centrado en el beneficio
	Actitud
Calidad	En el trabajo
	En el ámbito personal (crecimiento integral, calidad de vida)

Replanteamiento de valores.

Mejora continua.

Capital humano multicapacitado, actualizado, motivado y responsable.

Mentalidad de estrategia

Manejo de estrategias para moverse en un contexto cambiante, resistente, adverso y de alta competencia.

Estrategias para la negociación y viabilizar las soluciones.

Conceptuar un diseño plural de soluciones a los conflictos.

Tecnología para “hacer trajes a la medida”, con calidad, rapidez, servicio y bajo precio.

Facultamiento, multifuncionalidad, autocontrol, más libertad con más responsabilidad.

Remuneración por resultados. Competencias laborales.

Modificación de los jefes que mandan a líderes que crean y movilizan voluntades, escuchan, asesoran y facilitan.

Innovaciones en variedad, calidad, servicio y precios de productos y servicios.

1.2 La necesidad de recontextualizarme

Este término se aplica a la urgencia que existe de replantear el entorno que tenemos: cada uno de nosotros, conservando nuestra individualidad, es decir, el medio que nos rodea influye de manera determinante en la vida de todos nosotros.

Si las tendencias que caracterizan a este siglo nos orillan o nos motivan a alcanzar la calidad, a la mejora continua, a ser mejores seres humanos de una manera integral, a presenciar los acontecimientos considerando que para una problemática hay varias soluciones, etc. entonces el primer paso es sin lugar a dudas modificar los esquemas que tenemos y hacer algo para que el ambiente que está a nuestro alrededor varíe, de tal suerte que permita o favorezca ese cambio que deseamos implementar en nuestra vida tanto laboral como personal.

Debemos romper con los estereotipos y tratar de ser diferentes en un sentido positivo para perfeccionar muchos aspectos de nuestro trabajo y de nuestra casa.

1.3 Preparándonos para los cambios

Es evidente que siempre que hablamos de llevar a cabo un cambio en cualquier cuestión de nuestra vida ya sea personal o laboral anteponeamos cierta resistencia.

El cambio implica modificar algunas visiones, prácticas, actitudes, conocimientos y hábitos que, aunque son cotidianos, resultan erróneos y nocivos para la calidad. Si además tomamos en cuenta que el cambio implica un esfuerzo con cierto grado de incertidumbre sobre los resultados, y que además pretende modificar el estado de las cosas, entonces nos encontramos con que cualquier intento por iniciar una transformación hacia la calidad, generará una resistencia y temor en el interior de una institución.

Es por ello que un elemento primordial de una estrategia de mejora es lograr disminuir la resistencia y el temor al cambio.

La meta de una estrategia de implantación del cambio hacia la calidad es generar un proceso de mejora continua, es decir generar un proceso donde los cambios e innovaciones sean permanentes. Ésta es precisamente una de las condiciones básicas de permanencia de las organizaciones hoy en día, ya que **lo único que hoy permanece constante, y cada día se acelera más, es el cambio.**

El problema radica en que muchas de las instituciones, junto con sus directivos, están acostumbrados a un mundo con pocos cambios, donde prevalecen las inercias (“las cosas siempre se han hecho así”), las fallas, las visiones autocomplacientes y conformistas, la falta de trabajo en equipo.

En este sentido es natural que cualquier intento serio de cambio se enfrente a resistencia y temor por parte de directivos y empleados en las instituciones.

Es natural que las personas en las organizaciones sientan temor al cambio, y más si temen perder su estatus o quedar en algún tipo de evidencia desagradable.

Hay resistencia porque el cambio requiere de las personas un esfuerzo adicional, se genera incertidumbre y con ello temor. Además, en muchas instituciones existen recuerdos desagradables de los cambios.

Sin embargo, resultado de la globalización económica, el avance de la tecnología, los cambios en las grandes corporaciones, la importancia de la ecología, etc., las instituciones que quieran sobrevivir no tienen otra alternativa que transformarse y adecuarse para enfrentar las nuevas circunstancias, en las que sus directivos tengan una mentalidad proactiva para aprovechar estas nuevas circunstancias de cambios continuos.

1.4 Plan de autodesarrollo

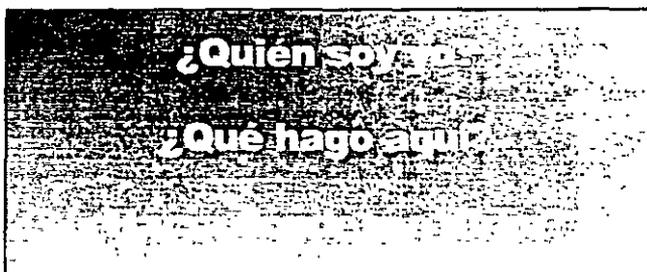
Uno de los males más graves que aquejan a nuestro mundo actual es la falta de un plan de vida que de sentido y organice la existencia de los millones de hombres y mujeres que pueblan la Tierra. Una razón de vivir, un por qué estar aquí, pero un por qué profundo, íntimo y personal y no uno aprendido ni superficial, tampoco una copia del de todos los demás.

Constantemente somos dirigidos, empujados, orillados o, en el mejor de los casos, "invitados a pensar, decir y hacer lo que algunos grupos o personas desean que pensemos, digamos o hagamos.

A lo largo de nuestra vida hacemos lo que otras personas nos han enseñado a hacer puesto que cuando somos pequeños todo lo aprendemos por "imitación", creemos lo que otras personas nos han dicho y vivimos cada día como movidos por la inercia.

Todos los seres que nos han rodeado: padres, abuelos, maestros, jefes, amigos, hermanos, etc. nos han enseñado a **HACER**, pero en muy contadas ocasiones y muy pocas personas nos han enseñado a **SER** y por esto muchas veces nos sentimos frustrados, cansados, solitarios y desanimados.

La mayoría de nosotros rara vez o quizá ninguna se ha preguntado:



Responder de manera personal y satisfactoria a estas tres interrogantes resulta de vital importancia para que nuestra existencia posea tres cuestiones:

IDENTIDAD O ESCENCIA

SENTIDO O MISIÓN

DIRECCIÓN, METAS Y OBJETIVOS

Este es el único apoyo sobre el que podemos trazar un plan de vida propio y seguro.

Un plan de vida es un proyecto o programa de desarrollo, crecimiento y mejoramiento personal que nos permite ir superando obstáculos y obteniendo éxitos y logros; es lo que nos ayuda a caminar día a día sin aburrimiento, gozando hasta de las cosas más sencillas. Este plan tiene como base el conocimiento de nuestras limitaciones, defectos y de nuestras potencialidades y posibilidades de realización.

Regresando a las tres preguntas las revisaremos por separado:

A. IDENTIDAD o "el YO mismo"

1. El valor intrínseco del hombre

Una de las preguntas fundamentales que una persona debe responder si su intención es lograr la calidad de vida es ¿Quién soy yo?

Tal vez tú respondas conforme a lo que los demás han dicho de ti: “*Soy Paulina, la chaparrita, algo floja pero simpática, etc., etc.*” Pero realmente ¿Quién eres tú?, ¿Cuál es tu naturaleza? ¿Qué es lo que te hace distinto (a) y original?

Un ejemplo de respuesta meditada e independiente de lo que los demás opinan de ti podría ser la que encontrarás a continuación:



“Soy una persona trabajadora, emprendedora a la que le gusta estar en constante actualización, investigar, leer y tratar de ser la mejor en lo que me desarrollo.

Soy un ser humano sensible, intenso, amoroso, amante de la naturaleza y de mi profesión, un ser que disfruta cada día al máximo; que venera cada amanecer y da gracias a Dios por ello y por gozar de todas mis facultades; soy bueno, honesto, responsable, perfeccionista. Soy capaz de dar consejo y hacer sentir bien a los demás regocijándolos con una palabra de aliento.”

¿Qué importancia puede tener esta respuesta en tu vida? Es muy sencillo; si tu respondes como en el ejemplo anterior que eres buena persona; cuando se te presenta la oportunidad de mentir, tomar algo que no te pertenece, insultar a alguien, etc., éstas palabras resonarán en tu interior y te harán actuar de manera correcta.

¿Por qué sucede lo anterior?, por que tu mismo decidiste ¿Quién eres?, nadie te obligo a pensarlo de ese modo mucho menos a mentir.

Nuestras acciones no se ajustarán a las circunstancias, sino que nuestra naturaleza irá conformando nuestra vida y con ello nuestra historia y su impacto sobre el mundo.

ESTAMOS DISEÑADOS PARA TRIUNFAR Contamos con todo lo necesario para ello, de otro modo no estaríamos aquí.

Sin embargo, por desgracia, en nuestra sociedad no se ha difundido esta idea y desde muy pequeños recibimos constantes mensajes que enfatizan los aspectos negativos de nuestra personalidad.

De la manera como pensemos de nosotros mismos dependerá nuestra actuación, lo que creemos merecer y por lo tanto nuestra calidad de vida.

Después de haber respondido a estas interrogantes, seguramente detectamos tanto aspectos positivos como negativos en nuestra persona, quizá no sepamos exactamente qué es lo que queremos y por lo tanto cómo conseguirlo se nos dificultará es por ello que necesitamos un cambio nos percatamos de una serie de irregularidades en nuestra vida, de conflictos personales internos, actitudes que no nos convencen o de las que luego nos arrepentimos y todo esto se traslada al ámbito laboral.

¿Qué necesitamos para que se dé un cambio en nosotros?

Modificar la percepción que tenemos del mundo y de las cosas, tener una visión que apunte hacia el futuro, desarrollar nuestro plan de vida, para que una vez que tengamos claro qué es lo que hacemos aquí y hacia dónde vamos podamos rodearnos de los elementos que necesitamos: incluyendo aquí la conciencia del estado actual que vivimos, la modificación de paradigmas y actitudes que nos lleven a alcanzar nuestros objetivos, etc...

Es tiempo de cambio.

1.5 Reacciones ante el cambio

La principal reacción que observamos frente al cambio es la resistencia, por lo que toda estrategia hacia la mejora continua necesita considerar el porqué de esa resistencia y así tratar de disminuirla y poco a poco ir generando un cambio positivo. No podemos permitir los falsos comienzos en los que sólo algunos directivos y empleados se involucran e impulsan el cambio y los demás sólo lo ven como espectadores, obviamente incluyendo oposición y recelos.

La mejora continua implica cambiar permanentemente. Por ello se debe partir de bases firmes. A continuación se dan algunos elementos que pueden ayudar a disminuir la resistencia al cambio.

Conocer el porqué y hacia donde cambiar

Para disminuir la resistencia al cambio es necesario hacer un análisis crítico por parte de los directivos de la situación prevaleciente en la institución, a la luz del cambio hacia la calidad que se desee implantar.

El resultado de este análisis debe justificar el porqué del cambio y debe evidenciar que no se puede continuar en la situación actual, ya que es un lugar inseguro y vulnerable. A partir de lo anterior se necesita visualizar a dónde se desea ir como institución y como grupo humano.

Sintetizando el primer punto es que los directivos contesten una serie de preguntas como las que a continuación se muestran:

- ☐ ¿cuál es nuestra razón de ser?
- ☐ ¿dónde estamos?
- ☐ ¿cómo es actualmente nuestra institución?
- ☐ ¿cuáles son las fallas más importantes que percibimos?
- ☐ ¿qué pasa si no cambiamos y si nos quedamos como estamos?

Por otra parte debemos imaginarnos la situación ideal de la institución. Cómo nos imaginamos en cinco o diez años. Se necesita tener una visión que oriente los esfuerzos y estar convencidos de que efectivamente en el tiempo previsto en el futuro se puede lograr tal visión.

El siguiente paso es comunicar los resultados obtenidos. Explicando a los subordinados la realidad de la institución, el porqué es necesario cambiar y qué tipo de cambio se busca.

Un resultado ideal de este primer ejercicio es que se conforme un grupo de directivos comprometidos con la calidad, con una visión compartida y una fuerte dosis de entusiasmo. Sólo un grupo con estas

características será capaz de vencer la resistencia, el temor, el desánimo, el conformismo, la derrota y las inercias que aflorarán por todos lados durante el intento del cambio.

Crear conciencia sobre la necesidad del cambio

Los directivos requieren mentalizarse y concientizarse sobre la necesidad inaplazable de iniciar el cambio hacia la calidad total. Para ello algunos elementos de apoyo consisten en conocer: las consecuencias de no hacer nada por cambiar, las ventajas y oportunidades que ofrece la calidad, lo que la empresa está perdiendo actualmente por los costos de no calidad y por las deficiencias en la administración y lo vital que resulta tener clientes satisfechos.

También los directivos necesitan enterarse de lo que ha pasado con otras instituciones que no han cambiado. En conclusión determinamos que para considerar la urgencia de cambiar, debemos apoyarnos en el entorno y en los conceptos y herramientas de la calidad total.

Conocer las estrategias del cambio

Antes de iniciar el cambio se requiere el camino por el que se transitará que permita visualizar el tipo de obstáculos que se tiene que vencer, las herramientas que serán necesarias para caminar con éxito. Por ejemplo: los directivos deben conocer la importancia del trabajo en equipo, de la comunicación y la sencillez, de las herramientas estadísticas como elemento de objetividad, así como de la necesidad de que la calidad sea responsabilidad de todas las áreas de la organización.

También se debe considerar la importancia de tener clientes satisfechos, de establecer relaciones cliente-proveedor en el interior de la institución, de la estandarización de procesos y procedimientos, de la innovación y de la solución de fondo de los problemas que obstaculizan la calidad y la productividad.

En este sentido, las personas que orientan el cambio y las que tienen una influencia sobre los demás podrán adquirir seguridad y confianza en el cambio, con lo que se pueden ir generando reacciones en cadena hasta sentir la transformación hacia la calidad como algo que se debe dar en forma natural

Capacitar sobre las herramientas para el cambio

Las herramientas ayudan a percibir la necesidad del cambio, a entenderlo y buscarlo. Las herramientas son su lenguaje. Por esto es indispensable que para iniciar el cambio los directivos conozcan las herramientas estadísticas básicas para el control de la calidad. Éstas permiten orientar y evaluar los esfuerzos de mejora, ayudan a descubrir los aspectos vitales, las causas de fondo, introducen la cultura de la objetividad y el análisis. Una buena aplicación de ellas facilita evaluar su realmente la institución está caminando hacia el camino que aspira. El conocimiento de las herramientas dará seguridad y esto disminuirá la resistencia y el temor al intentar el cambio.

Que todos sean promotores del cambio

Es importante que las personas por sí mismas vayan entendiendo y descubriendo lo que se debe cambiar, los problemas que hay que atacar y las soluciones. Esto quiere decir que no hay que dar digerido el cambio sino que los individuos vayan alcanzando la mentalidad del cambio, que tomen las cosas como un reto.

Es necesario el involucramiento para que todos participen y así se logre más además de que de este modo se reduce la resistencia y la gente se siente más contenta en su trabajo.

La calidad total implica el cambio para todos por lo que el reto es hacerlo todos de manera paulatina. Las personas se sienten más seguras si saben cuál es el propósito del cambio y cómo su desempeño afecta el funcionamiento de la empresa.

Tomar las medidas que apoyen el cambio

La mejora continua no se puede dar en una institución que trabaja para obtener utilidades a corto plazo, que responsabiliza a sus trabajadores por la mala calidad, donde hay luchas interdepartamentales, temores y desconfianzas. Por ello los directivos deben tomar las medidas adecuadas que apoyen el alcanzar esa mejora que se desea.

1.6 La necesidad de renovarnos

Ya mencionamos que lo único permanente es el cambio, por lo tanto ante este mundo en constante cambio nosotros también debemos evolucionar.

Esta evolución se dará mediante un replanteamiento de valores y también a través de la priorización de las necesidades que como seres humanos tenemos en ambos mundos que se conjuntan: el laboral y el personal.

Para ello la filosofía de la calidad nos será de gran utilidad. La calidad la pueden adoptar todas aquellas instituciones y personas que se lo proponen y consiste en estar permanentemente detectando y corrigiendo, previniendo y previniendo aquellos errores y deficiencias que alteran la calidad en la vida y en los procesos.

Es el reto que nos obliga a ser constantemente mejores de lo que ya somos.

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.



Detección de oportunidades de mejora

Para realizar un cambio que nos lleve a alcanzar la calidad será necesario analizar los procesos, procedimientos y acciones que se realizan en un área específica de trabajo y detectar los problemas existentes y las posibles causas para posteriormente desarrollar un proyecto que permita su corrección y una mejora continua.

2.1 Procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo

En este sentido se considera importante que una vez determinado que se debe implementar un cambio tanto a nivel personal como de la organización, debemos analizar los procesos que se llevan a cabo actualmente, así como los procedimientos y las instrucciones de trabajo que se emiten; esto con la finalidad de detectar las posibles áreas de mejora..

Es decir, que delimitemos cuáles de las actividades que desarrollamos en el ámbito laboral perjudican la imagen de la institución o de nosotros como servidores públicos, cuáles se pueden modificar para lograr ejecutar un trabajo de calidad y que al usuario le satisfaga sus necesidades: en un porcentaje mayor tratando de buscar siempre la excelencia..

2.2 Detección de problemas y causas de variación en el proceso de trabajo

¿Qué es un problema de calidad?

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.

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 temas siguientes se desarrollan las demás.

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 institución, 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 pueda 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.

A partir de allí, se procede 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". Esto 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, él o ellos mismos corren el riesgo de fracasar o al menos, de no tener la eficacia necesaria par 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.

Variación en el proceso de trabajo

Las variaciones que se dan en el proceso de producción o servicio 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.

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 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:

- ❖ 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.

Aplicación del 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:

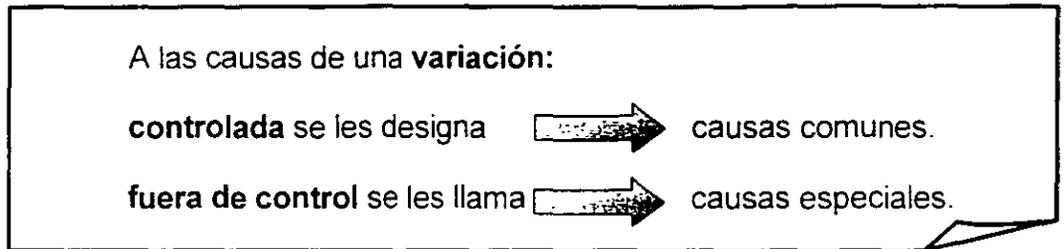
- ❖ Algunos procesos tienen una variación "controlada"
- ❖ Mientras que otros presentan una variación "sin control"

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.

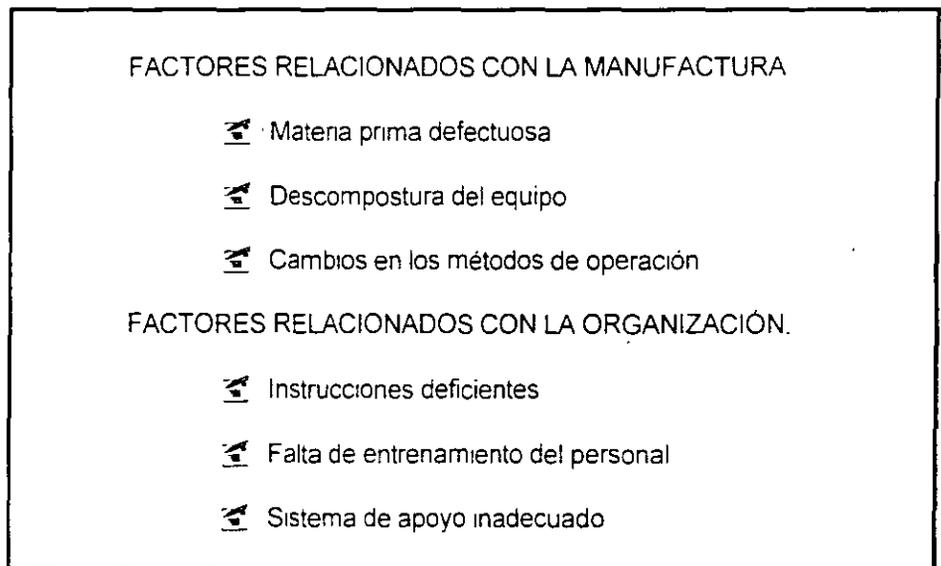
Para aclarar este punto, podemos poner el ejemplo de quien maneja en la carretera. Mientras no suceda algo imprevisto, el que maneja lo hace dentro de su carril de manera uniforme (sigue un patrón consistente)

Se dice que el proceso está "bajo control estadístico", cuando el proceso se comporta de acuerdo a un patrón consistente y estable, y no 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 ponchadura 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 aquél que va manejando.



Las causas especiales que crean problemas son generalmente:



2.3 Planteamiento de proyectos de mejora continua

¿QUÉ ES UN PROYECTO DE MEJORA CONTINUA?

Es un medio por el cual identificamos aspectos mejorables en la institución (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 detectaremos en la *Libreta de Calificaciones cliente-proveedor*

¿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.



Determinación de las causas e insatisfacciones

Las teorías de la calidad son universales y son la vez el resultado de las aportaciones de una serie de estudiosos de este tema que han realizado ensayos e investigaciones aplicadas tanto en las organizaciones privadas como públicas.

Las teorías tratan de promover una evolución integral en las actividades, procesos, sistemas y actitudes en la institución; con el objetivo de mantener una relación más humana, cooperativa y con tendencia a elevar la productividad para el bien de todos los que integran la institución.

3.1 El círculo Deming

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. Fueron tales sus aportaciones a la industria japonesa que en agradecimiento la Unión de Ciencia e Ingeniería japonesa (JUSE), instituyó el Premio Anual Deming para las aportaciones a la calidad y confiabilidad de los productos.

Discípulo del Dr. Shewart, quien desarrolló las técnicas del control estadístico de procesos y las gráficas de control, el Dr. Deming utilizó y difundió ampliamente el Círculo de Shewart: planear, hacer, verificar

y actuar, que finalmente ahora se le conoce como Círculo de Deming y es uno de los aspectos medulares de su filosofía de calidad.

Deming promovió fuertemente el uso del control estadístico de los procesos para el logro de calidad y el cambio planeado y sistemático a través del Círculo de Deming.

Este Círculo es una metodología recomendada para la realización de cualquier actividad que permite lograr los resultados esperados en forma sistemática, partiendo de información confiable para la toma de decisiones. Consta de cuatro fases:

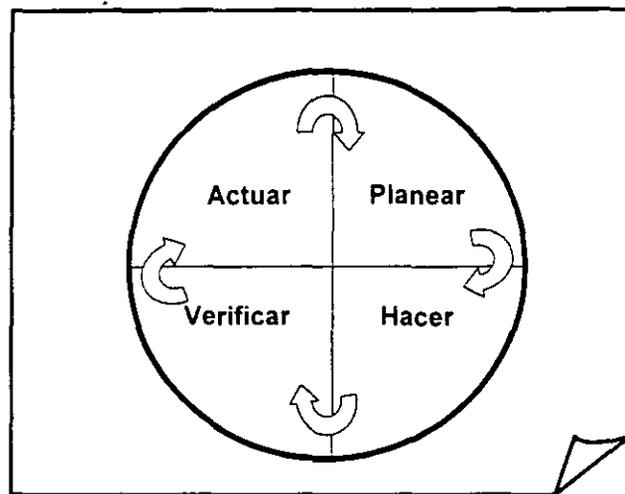


Fig 1 Círculo Deming

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.

3.2 El Iceberg de la calidad

Es un método que permite detectar las fallas de calidad o problemas de calidad que se presentan en un área específica de la institución, y en el que se deben detectar cuáles son los efectos de esa falta de calidad así como las causas que los provocan y los costos que estos generan.

Iceberg de los costos de la no calidad

En subgrupos:

1. Con la técnica de lluvia de ideas hacer una lista de las fallas de calidad en su área o servicio.
2. Hacer una lista de los efectos de la no calidad.
3. Hacer una lista de las causas de la no calidad.
4. Hacer una lista de los costos de la no calidad o efectos de la no calidad.



5. Dibuje un iceberg con la línea del nivel del agua, y coloque arriba las fallas de calidad de su área, debajo de la línea las causas y a un costado los efectos de la no calidad.

3.3 Diagrama de Ishikawa causa-efecto

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 continua
- ◆ Participación de todos en la solución de los problemas de calidad.
- ◆ Controlar todas las partes del proceso.
- ◆ Concientizar a todos que la organización existe en función del usuario
- ◆ La organización está formada por una cadena de clientes y proveedores internos.
- ◆ No dar al usuario lo que uno cree lo que necesita
- ◆ Usar los métodos estadísticos para lograr el control de la calidad
- ◆ Fomentar los círculos de calidad

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:

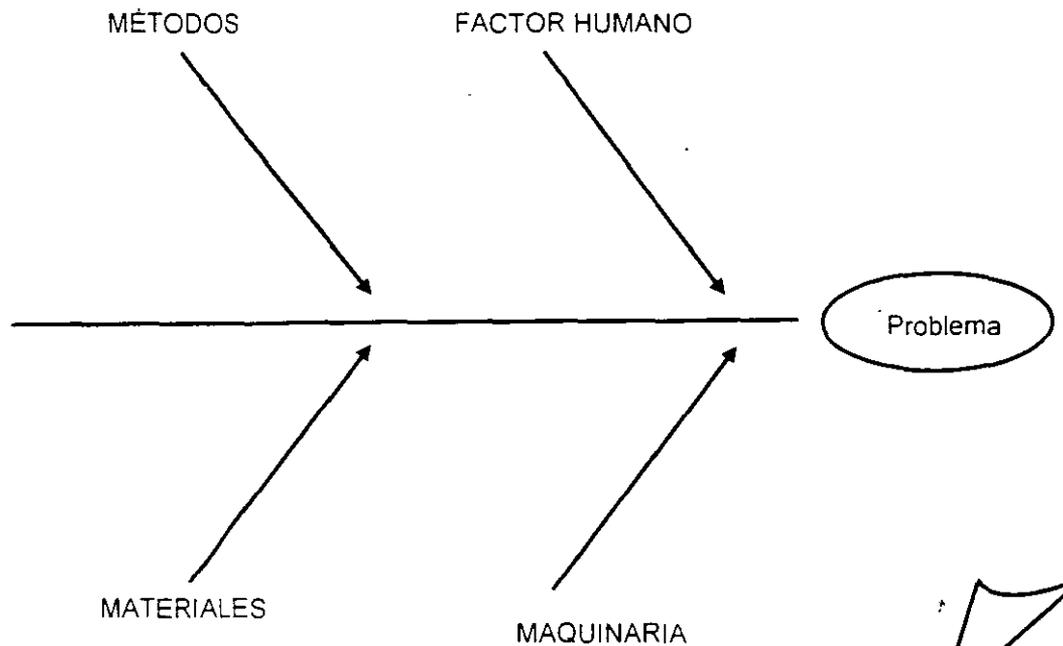
- ◆ Por factor humano (o mano de obra)
- ◆ Por métodos
- ◆ Por materiales
- ◆ Por maquinaria

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

Nombre del proyecto: _____

Fecha de elaboración: _____



2. EL METODO PLURAL

El análisis causa – efecto de Ishikawa sólo puede aplicarse con validez en situaciones 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 los problemas.

Estas explicaciones causales podrán ser diferentes entre sí, toda vez que cada actora 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.

3.4 Análisis de Pareto

REGLA DE PARETO

Esta regla nos sirve para seleccionar las causas de mayor peso.

“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).

3.5 Análisis estadístico de la insatisfacción

Conceptos elementales de estadística. ¿Qué es la estadística?

La estadística es la ciencia que trata de los métodos para analizar datos o características de éstos. Utiliza métodos científicos para la recolección, presentación y análisis de los datos.

El valor de la estadística estriba en que proporciona información valiosa para la toma de decisiones. La vida moderna no puede ya pensarse sin la estadística. Con base en ella las autoridades gubernamentales calculan el número de escuelas que el país va a necesitar en un determinado tiempo. Es sabido también que las compañías aéreas venden algunos de boletos más, porque con estadística saben que siempre hay un número mínimo de cancelaciones en cada vuelo.

La estadística es **descriptiva**, cuando reúne simplemente los datos. Es **inferencial**, cuando a través de los datos llamados muestras conducen a conclusiones sobre poblaciones.

El análisis estadístico de la insatisfacción se puede determinar en función del formato de *Libreta de calificaciones cliente-proveedor*

3.6 Los siete principios de calidad.

1.- La calidad la hacen los hombres.

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 mas calidad en nuestros

servicios y productos, tenemos que desarrollar y aplicar métodos y nuevas ideas para lograr siempre su satisfacción.

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.

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 más anticipado a la presencia del problema, por que entre más 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.

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.

Subsistema:

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

Sinergia:

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

Multicausalidad:

Un efecto es originado por varias causas. Es útil tener presente esto cuando intentamos resolver un problema, 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.

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.

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



Despliegue de soluciones

En el presente capítulo identificaremos los problemas de calidad en los servicios públicos, así como los actores involucrados que intervienen en ellos, haremos una priorización plural de los problemas, un diagnóstico explicativo e las causas de acuerdo a las teorías de Ishikawa y Pareto para por último diseñaremos la instrumentación y determinar los estándares indicadores de evaluación de las estrategias de solución.

4.1 Proceso de trabajo en equipo para la generación de alternativas.

¿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
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tormenta o lluvia de ideas ◆ Método de grupo nominal ◆ Método Delphi ◆ Método situacional

4.2 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.

4.3 Técnica 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.

4.4 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.

4.5 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”

¿QUÉ ES LA LIBRETA DE CALIFICACIONES CLIENTE-PROVEEDOR?

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

La Libreta de Calificaciones consta de los siguientes elementos:

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

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

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

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

4.6 Evaluación y selección de opciones de solución.

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.

A continuación procederemos al llenado de todos los formatos que hemos venido hablando, aplicando las teorías de Ishikawa y Pareto para desarrollar lo que será el Programa de Calidad.

¿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.

4.7 Anexos

PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL

INSTITUCIÓN:

ACTIVIDAD PREPONDERANTE:

AMBITO DE OPERACIÓN:

AREA DEL PROGRAMA.

FECHA DE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA

OTRO(S)

**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)

ACTOR	ACCIONES	ACCIONES	ACCIONES	ACCIONES
A ₁				
A ₂				
A ₃				
A ₄				
A ₅				
A ₆				

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

ACTORES	ACCIONES	ACCIONES	ACCIONES	ACCIONES
A ₁				
A ₂				
A ₃				
A ₄				
A ₅				
A ₆				

MATRIZ DE INTERESES PONDERADOS (SIN ESCALA)

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

ESTRATEGIAS PARA LA GESTION DEL CAMBIO

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

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

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			

EXPLICACIÓN PLURAL DE LAS CAUSAS DE INSATISFACCIONES

INSATISFECHAS: _____

EFFECTOS: _____

EXPLICACIONES CAUSALES SEGÚN LOS ACTORES CLAVE

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

CAUSAS ULTIMAS, CONFLICTIVAS Y ABORDABLES DENTRO DEL PROYECTO

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

ANÁLISIS DE PARETO

EFFECTO NO DESEADO: _____

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

GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

EFFECTO NO DESEADO:

CAUSAS VITALES	ALTERNATIVAS PROPUESTAS			
CV1:	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td style="height: 30px;"></td></tr> <tr><td style="height: 30px;"></td></tr> <tr><td style="height: 30px;"></td></tr> </table>			
CV2:	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td style="height: 30px;"></td></tr> <tr><td style="height: 30px;"></td></tr> <tr><td style="height: 30px;"></td></tr> </table>			
CV3:	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td style="height: 30px;"></td></tr> <tr><td style="height: 30px;"></td></tr> <tr><td style="height: 30px;"></td></tr> </table>			

Bibliografía

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

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

LÓPEZ, Caballero Elvira. MEJIAS Ruiz Rómulo et. al. **Manual: Calidad en el Servicio Público**. UNAM. División de Educación Continua. Facultad de Ingeniería. México 2002.

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