

Asignatura Modelos y Teorías de la Calidad

Licenciatura en Administración de Recursos Turísticos

Resumen de Apoyo

Historia

En un inicio, la naturaleza era la que se encargaba de la calidad de los productos que se consumían: frutos y carnes para alimentarse, pieles y ramas para protegerse del frío. Los elementos climatológicos como lluvia y temperatura eran fuente de variación de su calidad. Conforme el hombre empezó a dominar la tecnología, elaboró herramientas y utensilios para cazar y cultivar; su deseo de contar con mejores herramientas y armas lo llevó a reconocer características de calidad en ellas como: resistencia, ligereza, forma, etc.; esto llevó a buscar mejores materiales y procesos de fabricación.

Conforme más tecnología se desarrollaba, más complejo se volvía mantener una misma calidad y más trabajo se tenía que hacer para controlarla. Ya no estaba en las manos de la naturaleza, era una tarea individual. Al agruparse el hombre en pequeñas poblaciones surgen los especialistas para desarrollar ciertas labores y productos: el curandero, el fabricante de vasijas, el sacerdote, los cazadores, los agricultores, etc., a quienes se les llamo artesanos, porque su trabajo se consideraba un arte que había que aprender con el tiempo con base a la observación, dedicación y experiencia. Posteriormente las poblaciones crecieron llegando a la necesidad de organizar mejor el trabajo productivo, entonces nacieron los talleres y las fábricas. Las expectativas de los usuarios de los productos eran muy básicas, la tecnología muy rudimentaria y la escasa competencia no generaba variedad en los productos que ofrecían, no necesitaban métodos complicados de producción¹.

A finales del siglo XVII se inicia en Inglaterra, la revolución industrial, con la utilización de las máquinas en la industria textil y metalúrgica². El incremento de la población hace que la demanda de los productos fabricados sea superior a la capacidad de producción. El hombre se vio obligado a emplear su creatividad para mejorar el rendimiento de su producción agrícola, naciendo el concepto de productividad. Ya en el siglo XIX se entra de lleno a la consolidación de la segunda revolución industrial. En esta época, se desarrollaron los métodos de producción en serie y se impulsó la especialización de puestos técnicos en las fábricas, que lograron abaratar los productos más novedosos como el automóvil.

En los principios de Administración Científica, Frederick Taylor considera la calidad como un control que debe llevarse por medio de la inspección del producto terminado: el punto focal determinante consiste en detectar los problemas de manufactura.

El fenómeno industrial de la producción masiva exigió un cambio en el proceso del control de calidad, por lo que paso de hacer una inspección total de los productos, a la selección de una muestra. Es así como Walter Shewart y George D. Edwards introducen así el **control de calidad** a través de técnicas estadísticas, y es con base a esto que se fundamentan, en gran parte, las normas de calidad en Estados Unidos e Inglaterra.

Aunque los conocimientos de estadística y prevención son desarrollados por estadounidenses, es en el Japón donde son adaptados en forma masiva en las industrias al finalizar la Segunda Guerra Mundial. En este tiempo en Estados Unidos la demanda de productos superaba a la capacidad de producción de las

¹ Morales O. A. 1997. Proceso de Cambio en las organizaciones. Monografía. Instituto Tecnológico de Oaxaca. Oaxaca, México. Pág 7.

² Valeriano H. A. 1988. Proceso de Mejora Continua CBTA No. 78. Instituto Tecnológico de Oaxaca. Oaxaca, México. Pág. 3.

fábricas. Los empresarios no tenían competencia ya que todo lo que fabricaban se vendía sin importar mucho la calidad. Siempre había quien se conformaba con menos por tal de tenerlo y esto hacía que a los empresarios no les importará mejorar la calidad de los sistemas de producción. Japón, sin embargo, tenía que exportar sus productos para sacar adelante su economía, pero nadie quería comprárselos por ser de muy mala calidad.

El general Douglas McArthur es quien consigue que Edward Deming y Joseph Juran proporcionen asesoría y son quienes enseñan a los empresarios japoneses, cómo administrar la producción con los conceptos y herramientas de calidad, haciendo participar a los trabajadores en el mejoramiento de los métodos de producción. Los japoneses enseñaron a sus trabajadores y supervisores a trabajar con las herramientas de calidad en forma masiva, a través de programas de entrenamiento en las fábricas e inclusive transmitiendo por radio clases de calidad. La filosofía de Deming comienza con la alta gerencia, y considera que la calidad se debe incorporar al producto en todas las etapas. Por su parte, Juran destaca particularmente el punto de vista del cliente.

Phillip Crosby hace énfasis en la motivación, así como en la planeación y no tanto en el control estadístico. Afirma que la calidad es gratuita por que el costo de prevención siempre será menor que el costo de corrección, esto es cero defectos. Kaoru Ishikawa percibe la calidad como un medio para revitalizar la industria y la sociedad japonesa; además promueve el desarrollo de los **círculos de calidad** que fueron adoptados por la mayoría de los trabajadores japoneses. Los trabajadores en forma voluntaria, se quedaban en grupos de 5 a 8 personas, después de las horas de trabajo a analizar y resolver los problemas de sus máquinas, aprendiendo porqué se producían los defectos de calidad y proponiendo a la administración como eliminar las causas que los originaban.

En el control total de calidad, Genichi Taguchi parte de que la calidad se requiere en todas las áreas de la organización, controlando todos y cada uno de los procesos, y debe ser promovida y dirigida desde los niveles más altos de la misma. Por otro lado, sostiene que el producto es de calidad si la pérdida que provoca en unidades de dinero es mínima.

La propuesta de Deming y Crosby es que el éxito depende del compromiso total de la organización. Para ellos, la calidad es una forma de hacer las cosas bien desde la primera vez e incorporar a los procesos el mejoramiento continuo. Dado el carácter multidimensional de la calidad, ésta puede mejorarse por muchos frentes: desempeño, confiabilidad, servicio, entre otros.

Actualmente lo menos que el cliente espera, es que el producto no tenga defectos, tal como el vendedor ofrece, y si un producto falla, el cliente no vuelve a comprar esa marca. Los productos electrónicos se distinguen por haber disminuido mucho en sus precios originales, por su alta confiabilidad y por sus novedosos diseños, en donde a los pocos meses salen nuevos modelos con opciones diferentes, que satisfacen las exigencias de los consumidores. A estos esfuerzos de cambiar los diseños de los productos cumpliendo y a veces adelantándose a las expectativas de los clientes, se le dio por llamar la era del enfoque al cliente.

En estos esfuerzos los equipos encargados de mejorar la calidad de los productos, aplican encuestas, se reúnen con clientes y observan sus reacciones para detectar nuevos gustos que incluir en los diseños de sus productos. Hasta el momento también los japoneses han liderado estos esfuerzos.

En la última década, las organizaciones aplican éstos mismos conceptos de calidad para lograr clientes satisfechos en cada uno de sus contactos con la organización. La preocupación principal es centrarse en el impacto que tiene la calidad para la organización. Se busca una visión estratégica para encontrar las oportunidades competitivas que tiene el producto y el servicio, tomando el punto de vista del cliente.

Calidad

Definición de Calidad Total

La calidad total es un sistema de administración del trabajo en las instituciones que se basa fundamentalmente en: satisfacer los requerimientos del cliente, hacer el trabajo bien a la primera, adoptar el mejoramiento continuo en todos los procesos de la organización, educación y formación continua, trabajar mejor y promover la calidad de vida en el trabajo.³

Hoy día, la calidad total es un medio para que las organizaciones públicas y privadas puedan renovarse y asumir nuevos retos; ésta no debe verse como una postura ante algo que está de moda, sino la respuesta inteligente a las demandas actuales de nuestro entorno.

Al hablar de control total de calidad nos referimos a: la calidad del producto o los servicios ofrecidos, el desempeño de la organización, los procedimientos, la pronta entrega, el seguimiento, la administración, la renovación constante de nuestras metas, las estrategias, la confianza, o sea la *calidad absoluta*. Estos aspectos tienen una estrecha relación con la totalidad de los componentes de la organización y, para cubrirlos, debemos partir del hombre, ya que la calidad es la más sublime de las expresiones del espíritu humano⁴.

La Administración de las Organizaciones

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. La administración representa un intento por crear un *futuro deseable*, sin olvidar el pasado y el presente; se ejercita en una *época histórica concreta* y es reflejo de ella y es un ejercicio cuyas consecuencias y repercusiones surgen con el paso del tiempo⁵.

Una organización la constituyen dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas. Las organizaciones forman parte de las noticias y de nuestra conversación todos los días; es decir:

1. Las organizaciones contribuyen al *nivel de vida presente* de todas las personas del mundo, sea para obtener nuestros alimentos, vivienda, ropa, atención médica, comunicación, diversión y empleo;
2. Las organizaciones se *perfilan hacia el futuro deseable* y sirven para que las personas también lo hagan. Los productos y las aplicaciones nuevos aparecen como resultado del poder creativo que brota cuando las personas trabajan reunidas en las organizaciones. Las organizaciones tienen repercusiones - positivas o negativas - en la condición futura del entorno natural, en la prevención y el tratamiento de enfermedades y en la guerra en todo el mundo.
3. Las organizaciones sirven para *conectar a las personas con su pasado*; cabe decir, que las organizaciones son patrones de las relaciones humanas. Cada día trabajamos con otras personas, crece la historia de la organización y la nuestra.

³ INEGI. 1997. Inducción a la Calidad INEGI. Aguascalientes, México. Pág. 6.

⁴ Romo G, A. 1994. Sistema Empresarial de Mejora Continua. Colegio de Graduados en Alta Dirección A.C. 2ª Ed. Grupo Gráfico Romo S.A. de C.V. México

⁵ Stoner J. A. F., Freeman R. E. y Gilbert D. R. 1996. Administración. 6ª Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

Eficiencia y Eficacia en las Organizaciones

Stoner define a la *eficiencia* como la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: hacer las cosas bien. Un gerente eficiente es el que obtiene productos, o resultados, medidos con relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlos. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas están actuando eficientemente.

Por otra parte, la eficacia implica elegir las metas acertadas. Un gerente que elige una meta equivocada - por decir algo producir autos grandes cuando está creciendo la demanda de autos pequeños- es un gerente ineficaz, aun cuando produzca autos grandes con enorme eficiencia. Así, la *eficacia* según Stoner es la capacidad para determinar los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer.

La Administración de la Calidad Total (ACT)

Las ideas principales para enfoques de la ACT⁶ son las siguientes: 1) enfoque de sistemas, 2) las herramientas de la ACT, 3) enfoque dirigido a los clientes, 4) el papel de la dirección y 5) la participación de los empleados.

El Enfoque de Sistemas se refiere a que la organización está conformada por sistemas tales como el sistema social y cultural, el sistema gerencial y el sistema técnico. Un sistema se entiende, así como una serie de funciones o actividades en una organización para alcanzar algún objetivo de la misma.

El sistema cultural o social se refiere a la serie de creencias, y a las conductas que resultan de ellas, que son compartidas por toda la organización. Por su parte, el sistema técnico está compuesto por factores como las tecnologías usadas y la infraestructura material, así como las inversiones de capital que necesita una organización para alcanzar sus metas. El sistema de administración es el proceso mediante el cual la administración administra sus recursos humanos y materiales, así como sus activos.

Las Herramientas de la ACT:

- El diagrama de pescado ó diagrama de causa efecto es un diagrama usado para organizar y demostrar, visualmente, las causas posibles de un problema o circunstancia.
- El benchmarking es un proceso que consiste en encontrar las mejores características, procesos y servicios de un producto y después usarlos como norma para mejorar los productos, procesos y servicios de la propia organización.

La capacidad que tiene un producto o servicio para satisfacer las verdaderas necesidades del cliente es la parte que considera el enfoque dirigido hacia los clientes.

El Rol de la Dirección, Deming piensa que mientras no se identifique el sistema que es la causa de una falla específica de calidad, la dirección no podrá cumplir con su trabajo. Es tarea de todo directivo detectar y corregir las causas de la falla, en lugar de sólo identificar las fallas después de que se presentan, y echarle la culpa a alguien. Las personas que realizan un trabajo, como manejar una máquina compleja u ofrecer un servicio sencillo son las que se encuentran en mejor posición de saber cómo hacer mejor ese trabajo, Por tanto, existe la posibilidad de mejorar el trabajo, o el sistema del cual forma parte el trabajo, las personas deben aplicar esas mejoras sin pedir autorización; así, la participación de los empleados se ve reflejada y contribuye a mejorar los productos o servicios que la organización ofrece.

⁶ ITESM. 1996. Administración por Calidad Total. Centro de calidad. División de Graduados e Investigación ITESM. Monterrey N. L., México.

El Proceso de Cambio

El Cambio y la Variabilidad

El cambio es ceder una cosa por otra, reemplazar una cosa por otra, convertir, transformar o modificar; esto ocurre todos los días y se presenta más allá de la esfera humana, es una constante del universo, todo cambia, no hay nadie que esté sujeto al cambio, no todos los cambios son necesariamente buenos, pero todos son necesarios porque el cambio renueva estructuras y siembra el crecimiento. El cambio es necesario e inevitable, las estructuras se agotan y el momento de renovarlas es el momento de cambio. Anticipar el cambio consiste en saber cuáles son las necesidades no satisfechas y adelantarse a que el cambio se presente de manera violenta o sorpresiva, ya que el cambio de todos modos va a llegar, pero al anticiparlo se pueden poner cauces para que no reviente por sorpresa.⁷

Las organizaciones cambian porque desean modificar una situación determinada donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., por otra mejor que les permita el crecimiento, la efectividad y la competitividad en el contexto en el cual se encuentran, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de las acciones.



La **variabilidad** es un fenómeno inherente a todas las cosas existentes en la naturaleza. Las materias primas naturales, no son exactamente iguales entre sí. La maquinaria varía según se desgasta con el uso, y en ocasiones se desajusta en forma natural. Las personas piensan, sienten y actúan en forma diferente entre sí, y aún una misma persona cambia sus estados de ánimo en un mismo día. La forma en que realiza su trabajo para fabricar el producto puede variar de un operario a otro. La variabilidad de los procesos se da debido a los elementos que intervienen en él y son controlados por las personas mismas; existen también, causas de variación especiales se presentan cuando una situación externa, no controlada por las personas del proceso, influye en los resultados obtenidos en el mismo.

Etapas del Proceso de Cambio

Kurt Lewin elaboró un modelo de tres etapas esenciales y secuenciales que facilitan el proceso de cambio de los sistemas. Se trata de "descongelar" el patrón presente de conducta, de "movimiento" o desarrollar un patrón nuevo de conducta y, después, de "recongelar" o reforzar la nueva conducta, esto se puede observar en el cuadro 2.1.

Cabe resaltar que en la etapa de movimiento existe un agente de cambio especializado quién dirige a las personas, los grupos o a la organización entera a lo largo del proceso. Durante el mismo, el agente de cambio propiciará valores, actitudes y conductas nuevos, por medio de los procesos de identificación y de interiorización. Los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y conductas del agente, interiorizándolos, cuando han percibido su eficacia para los resultados.

⁷ Morales O. A. 1997. Proceso de Cambio en las organizaciones. Monografía. Instituto Tecnológico de Oaxaca. Oaxaca, México. Pág. 21.

Cuadro 2.1. Proceso de Cambio Organizacional

ETAPA	SENSACIÓN	NECESIDAD
<p> Descongelamiento Implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización la vea con facilidad y aceptarla.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⌋ Desequilibrio ⌋ Insatisfacción ⌋ Toma de conciencia de la situación ⌋ Procedimientos, hábitos, costumbres, actitudes que obstaculizan la adaptación ⌋ Ansiedad ⌋ Dudas del propio modo de conducirse 	<ul style="list-style-type: none"> ⌋ Identificar las estructuras sujetas a cambio ⌋ Satisfacer nuevas necesidades ⌋ Equilibrio ⌋ Lograr la situación deseada
<p> Movimiento o Cambio Implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevos. Esto por medio propiamente de identificación y interiorización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⌋ Desequilibrio ⌋ Inestructura ⌋ Inestabilidad ⌋ Inseguridad ⌋ Incertidumbre 	<ul style="list-style-type: none"> ⌋ Voltear la mirada al entorno ⌋ Generar información ⌋ Buscar alternativas ⌋ Seleccionar alternativas ⌋ Abandonar viejas estructuras o esquemas ⌋ Mayor adaptación ⌋ Adoptar nuevos esquemas y estructuras
<p> Recongelamiento Significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o refuerzo, de tal manera que pase a hacer la norma nueva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⌋ Estado homeostático ⌋ Claridad de la situación ⌋ Equilibrio ⌋ Mayor adaptabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ⌋ Integrar nuevos esquemas ⌋ Establecer contacto genuino con la opción elegida ⌋ Considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas ⌋ Duración del cambio

Fuente: Audirac C. C. A. 1994. *ABC del Desarrollo Organizacional*. 1ª Ed. Trillas S. A. de C. V. México.

El Cambio Organizacional

El deseo de mejorar parece haber sido estimulado durante la revolución industrial y acelerado por la explosión tecnológica del último siglo. Este movimiento ha culminado en la aparición de un vasto y diverso campo de metodologías de cambio organizacional en la última década. La dirección de estos métodos ha sido encaminada a aumentar los cambios, influyendo en los empleados, en lugar de imponerlos en los procedimientos detallados del trabajo.

Casi todas las transformaciones importantes son resultado de una valiente ruptura con las formas tradicionales de pensar. En los círculos científicos las transformaciones dramáticas, las revoluciones del pensamiento, las evoluciones en el conocimiento y las repentinas liberaciones respecto a los límites arcaicos son llamados "cambios de paradigma". Este término significa un patrón o mapa para comprender y explicar ciertos aspectos de la realidad. Los paradigmas nos crean una visión de circunstancia, determinan la expectativa y nuestra conducta, ponen límites a nuestra visión cuando actúan como marcos, creencias o modelos.

Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrear consigo las modificaciones. Por lo que las fuerzas restrictivas que obstaculizan el cambio constituyen la resistencia al mismo.

Las fuerzas restrictivas -las que mantienen la estabilidad de la organización- merecen especial atención, pues representan posibles fuentes de resistencia al cambio planeado. Estas fuentes de resistencia pueden ser agrupadas en cuatro categorías: Conformidad con las normas, cultura organizacional, intereses personales y la percepción personal de las metas, así como las estrategias de la organización.

- a) Conformidad con las normas. En el momento en que es necesario llevar a cabo un cambio que se contrapone o altera las normas del grupo, lo más probable es que se encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.
- b) Cultura organizacional. De las tres fuerzas, la cultura podría ser la más importante para dar forma a la identidad de la organización y para conservarla. La cultura es una fuerza básica que guía la conducta de los empleados. Por lo general, los empleados permanecen en una organización por que el trabajo les permite alcanzar las metas de su existencia y porque su personalidad, actitud y creencias encajan en la cultura organizacional. De hecho, muchos empleados se identifican con la organización y toman sus pérdidas y ganancias como una cuestión personal. En consecuencia, quizás se sientan amenazados por las actividades que pretenden efectuar cambios radicales en la cultura organizacional y "la manera de hacer las cosas"
- c) Interés propio. Aunque las personas se pueden identificar con sus organizaciones, y de hecho lo hacen, también se interesan por su persona. A cambio de realizar un buen trabajo, esperan una remuneración adecuada, condiciones laborales satisfactorias, seguridad de empleo y cierta cantidad de aprecio, poder y prestigio. Cuando se operan cambios, los empleados enfrentan un periodo de ajuste, posiblemente incómodo, mientras se adaptan a la nueva estructura de la organización o el trabajo rediseñado.
- d) Percepción de las metas y estrategias de la organización. Las metas y las estrategias son muy importantes para organizar y coordinar las actividades de toda organización. De hecho, la definición de la misión puede dirigir los actos de los colaboradores en ausencia de políticas y procedimientos formales. Empero esta potente fuerza de la estabilidad puede entorpecer el cambio. En ocasiones, las personas no entienden que se necesita una meta nueva, porque no cuentan con la misma información que manejan sus directivos. Además, quizás añoren los "viejos tiempos".

Resistencia al cambio a nivel individual

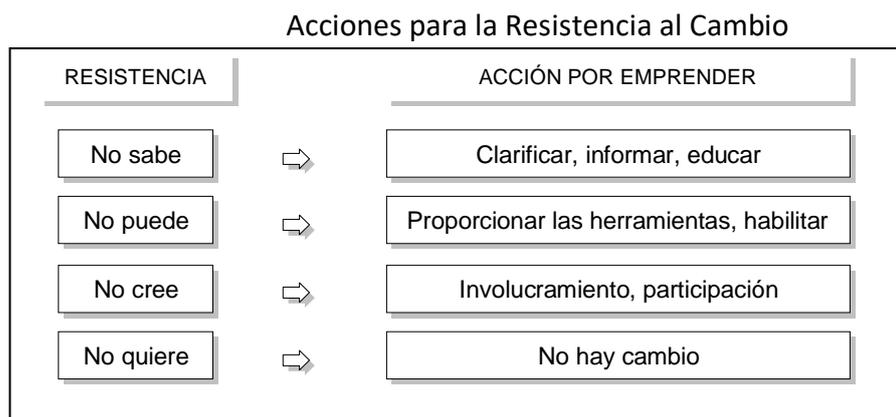
Existen algunas variables psicológicas que influyen en la conducta de un individuo frente al cambio⁸:

- a) Percepción. Proceso por el cual los estímulos se organizan y agrupan de manera que sean significativos para la persona; el individuo percibe a través de un **filtro psicológico** propio conformado por: clase social, socialización, educación, experiencias, necesidades, sueños, aspiraciones, temores y herencia.
- b) Los hábitos. Estos constituyen un obstáculo por el grado de arraigo que los caracteriza; un cambio de hábito implica una mayor inversión de energía, o sea llevar a cabo un esfuerzo adicional.
- c) Miedo a lo desconocido. Algunas personas prefieren no enfrentar el riesgo de encontrar sorpresas, sean éstas buenas o malas, por lo que se inclinan a permanecer en el lugar en donde están hoy.
- d) Apego a lo conocido. Una vez vivenciado el éxito que se obtiene con determinada acción, se convierte en hábito y se instala dentro de los modelos típicos de comportamiento.
- e) Tendencia a conservar la estabilidad. Mantener un ambiente predecible, estructurado y seguro, aunque no podemos negar la necesidad de explorar y arriesgar, ya que siempre existirá la manera de ser mejor.
- f) Apego a lo elaborado por el individuo mismo. Cuando un sujeto es el autor de determinada situación, el cambio se convierte en un desprestigio y poca valoración a su esfuerzo.

Acciones a Favor del Cambio

Cuando el sistema se encuentra en una situación que le provoca malestar, experimenta sensaciones desagradables que en un momento dado saturan su nivel de tolerancia. Ésto lleva a sentir un fuerte deseo de cambio para evitar la situación actual, liberando así energía que se encamina a utilizar los recursos que son factibles de satisfacer la necesidad y alcanzar la situación deseada, que de antemano se tiene clara.

Si un individuo u organización se resiste al cambio Audirac Camarena sintetiza las siguientes acciones por emprender, ver la figura 2.1.



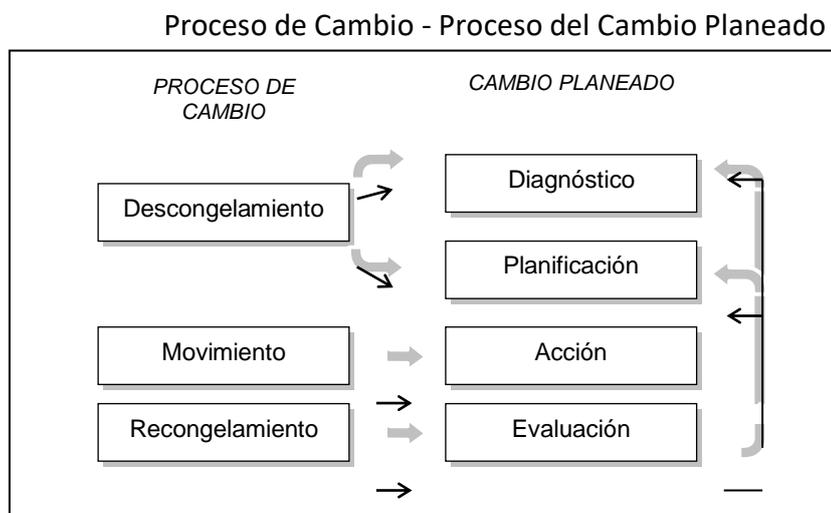
⁸ Audirac C. C. A. y otros. 1994. ABC del Desarrollo Organizacional. 1ª Ed. Trillas S. A. De C. V. Cap. 4. México.

Cambio Planeado

El cambio planeado está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total, debido a que los modelos de comportamiento hasta el momento adoptados no satisfacen los deseos o necesidades de dicho sistema.

Por lo que los cambios en una organización pueden llevarse a cabo en la estructura, operaciones laborales, tecnologías y en las personas, todo esto para lograr mejores resultados en la misma.

Partiendo de las etapas del proceso de cambio visto anteriormente, podemos ver la relación de éstas con el procedimiento del cambio planeado, esto se muestra en la figura 2.2.



Fuente: Audirac C. C. A. 1994. ABC del Desarrollo Organizacional. 1ª Ed. Trillas S. A. de C. V. México.

Diagnóstico Administrativo

El diagnóstico administrativo constituye una metodología de aprendizaje de las conductas y lineamientos que permiten una administración adecuada de las organizaciones humanas, cuando son conscientes de sus capacidades y limitaciones. "El diagnóstico administrativo integral es la acción objetiva, clara y concreta a fin de lograr un análisis y una crítica constructiva del objeto en estudio"⁹.

Es un documento, que puede o no llevar a tomar medidas prácticas a partir del contenido, en el que se puede distinguir lo que se busca, lo que se encuentra y lo que se presenta en la realidad.

El diagnóstico **permite** tomar conciencia del valor de la eficiencia en las organizaciones públicas y de la necesidad de supervivencia de éstas y sirve de base para realizar acciones concretas orientadas al mejoramiento de la administración en la organización.

⁹ Martínez C., V. M. 1998. Diagnóstico Administrativo. Procedimientos, Procesos y Reingeniería. 2ª Ed. Trillas. México. Pág. 11.

Auxiliar al administrador y sus grupos de trabajo a describir y evaluar su sistema institucional.
Establecer la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas que afectan a la organización que es motivo de estudio e investigación en vista de la programación y la realización de una acción administrativa.

Para sustentar objetivamente nuestras decisiones el diagnóstico se convierte en un proceso de mejoramiento administrativo, por todo lo considerado en éste apartado.

El diagnóstico administrativo se realiza con la participación de todos los que integran la organización, realizando un análisis para captar, interpretar y evaluar la estructura vigente y las tendencias de transformación del área de la organización.

Según Martínez C. (1998) el diagnóstico administrativo comprende las siguientes operaciones:

1. Sistematizar la información y los datos sobre la situación-problema de una realidad determinada, respecto de cómo se ha llegado a ella y cuáles son las tendencias.
2. Establecer la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas, así como la jerarquización de éstos en función de ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.
3. El comportamiento del diagnóstico mismo es el conocimiento de los factores más relevantes dentro de la actividad o aspecto que interesa analizar, de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutral o desfavorable para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta.
4. Determinar los recursos y los instrumentos disponibles de acuerdo con la resolución de problemas y/o con la satisfacción de necesidades o carencias detectadas.
5. El diagnóstico administrativo tiene por finalidad:
 - ∫ Servir de base para acciones concretas.
 - ∫ Fundamentar las estrategias que se van a expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones manifestadas por los propios interesados.

Principios Básicos del Diagnóstico dirigido hacia el cambio, según Martínez C. (1998)

1. Un administrador resuelve problemas bajo presión; debe ser eficaz y discreto en el cumplimiento de sus obligaciones básicas.
2. El administrador debe tener una mente clara y creativa.
3. Necesidad o intención de cambio, requisito para la decisión de diagnosticar.
4. Los datos e información se deben verificar antes de analizarse.
5. La participación de quienes están implicados hace que el cambio sea más rápido.

Principios Culturales

La **integración del personal** es imprescindible para fomentar una cultura en el seno de la empresa que sea compatible con su pensamiento estratégico.

Las empresas españolas excelentes (Viedma J. 1993) han conseguido un alto nivel de integración del personal en la organización. Los empleados tienen a la empresa en gran estima y aunque no se ha llegado como una extensión de la familia, si se llega a considerar como un pilar importante, y como institución se respeta y considera.

Para conseguir este aprecio la empresa se comporta a su vez de un modo determinado. Entre los rasgos más destacables están los siguientes:

Remuneración por encima del sector e incentivos interesantes.

Promoción interna. Raras veces se acude al fichaje de directivos externos a la compañía.

Participación de alguna forma en las decisiones de la empresa por parte de los niveles inferiores, a nivel de consulta y comentario, y participación más directa por parte de los niveles más superiores.

Énfasis en la información, para que cada empleado sepa con claridad lo que tiene que hacer y a su vez pueda situar su trabajo dentro del contexto general de la empresa.

Énfasis en la información para que mejore la calidad y productividad del trabajo realizado y para comunicar a los empleados los valores culturales de la empresa y sus estrategias y objetivos.

Fomento de las actividades sociales de la empresa (clubes deportivos, viajes organizados, mejora del entorno, actividades cívicas en la comunidad, etc.).

Tener una organización donde la integración de los trabajadores sea elevada, esté impregnada de un entusiasmo colectivo y exista el afán de ir perfeccionándose para dar al cliente la mayor y mejor calidad de servicios, otorga una gran ventaja a la empresa en cuanto a la consecución de los objetivos se refiere.

Los logros obtenidos son fruto de todas y cada una de las personas que han colaborado en la tarea común que aquella desempeña. Sirve de gran **estímulo para el trabajador**, el que éste pueda situar su trabajo dentro del contexto general de la empresa y también el que conozca su contribución a esa tarea colectiva y el grado de consecución de los objetivos globales de la empresa.

La **toma de decisiones** es un proceso interno, pues todas las decisiones importantes se toman en el seno de la organización. Es decir, la alta dirección confía fundamentalmente en ella misma a la hora de tomar las decisiones y todo consejo o información externa sirve solamente para perfeccionar este proceso de toma de decisiones importantes. Las decisiones acertadas nacen como fruto de un conocimiento profundo de la organización y de un trabajo intenso y continuado, y que desde fuera sólo puede venir conocimiento fresco o algún punto de vista sugerente. Pero este conocimiento fresco o ese punto de vista sólo se convertirán en una decisión acertada tras un proceso interno de depuración y asimilación al contexto que se tiene que aplicar.

La **planificación participativa** de objetivos crea un compromiso de los miembros que intervienen en ella hacia la empresa, característica que conforma una cultura fuerte.

Fomentar el espíritu empresarial en las diferentes unidades en que se divide la empresa, delegando funciones y responsabilidades y controlando a través de resultados el cumplimiento de objetivos.

Se fomenta así la **autonomía** y la **iniciativa**, reservándose la gerencia a aquellos aspectos fundamentales de la organización que normalmente son indelegables, tales como las inversiones, elaboración de estrategias, lanzamiento de nuevos productos, etc.

La organización al crecer y adquirir una dimensión significativa, para mantener viva en su organización la iniciativa personal y la innovación o espíritu empresarial se ve obligada a descentralizar y conceder autonomía a sus distintas unidades operativas. Pero esta autonomía necesaria no implica el abandono del control centralizado en ciertas áreas como: Estrategias, Políticas y Objetivos Generales, Finanzas e Inversiones, Política de Personal, Investigación y Desarrollo, sin cuyo control la empresa dejaría de funcionar como un todo armónico para desintegrarse en sus partes componentes.

El **énfasis en la acción** es una actitud muy importante en el modo de hacer de las empresas excelentes. Se trata en definitiva en dar prioridad a la acción sobre el estudio. Dar prioridad a la acción significa que después de estudiar en forma razonable una cuestión se actúa, se prueba y se evalúan los resultados. La acción pensada con sus resultados sirve de guía para la acción futura y así por un proceso inteligente de prueba y error se va avanzando.

La importancia de tener una **estructura simple** y compatible con la política estratégica de la empresa es tanto más importante cuanto más compleja sea ésta.

La **honestidad** y la integridad forman parte esencial de la cultura de una organización y la consideración hacia las personas constituye el eje de la misma. Las empresas deben actuar de manera íntegra, honesta, no solamente con sus empleados y proveedores sino también, y principalmente, con sus clientes. Respecto a los empleados, estos saben con claridad en que situación están en la empresa y que se les trata con justicia. En cuanto a los clientes, jamás se les engaña, se les proporciona productos y servicios de excelente o buena relación calidad-precio y en caso de quejas o reclamaciones se atienden y resuelven con prontitud y equidad. Al mismo tiempo se les mantiene informados sobre los productos de la empresa, sobre las campañas publicitarias, sobre los nuevos productos y sobre la evolución de la empresa. En lo que se refiere a los proveedores, éstos están satisfechos de tratar estas empresas porque son serias y cumplen los compromisos, aunque a veces sea duro negociar con ellas porque son estructuras en cuanto a la calidad del trabajo y productos suministrados y exigentes en cuanto a precios.

La **fe** en la propia organización fortalece la cultura de la misma, puesto que esta fe irradia del líder, y de forma descendiente por la organización. Es importante, por cuanto a la motivación del personal se refiere, que éste detecte tal entusiasmo y fe en el proyecto de la empresa, puesto que su interés en hacer las cosas bien y en superarse en sí mismo aumentará en forma instantánea.

Las empresas excelentes ofrecen gran **seriedad** en la venta de sus productos. No se contentan en la operación de la venta en sí, pues para ellos el vender un producto es también vender un servicio. Su ambición no es ingresar unos beneficios de la venta, sino satisfacer las necesidades del cliente, puesto que de esta forma quedará contento y será cliente potencial de otros productos y servicios de que dispone la empresa. La empresa excelente hace gala, por ello, de la máxima seriedad en el trato con el cliente, desde que éste entra en la empresa hasta que la operación de venta se ha cerrado.

La **cordialidad** en el trato con el personal, los clientes y los proveedores es otra característica de la cultura de las empresas excelentes. Estas empresas procuran al máximo potenciar la dimensión humana a todos los niveles de la organización y en todas las operaciones, pues tienen muy asumido que el factor humano es el más importante para el buen desarrollo y la armonía de la organización.

Los valores y creencias de la organización son los pilares sobre los que se asienta la cultura de la empresa.

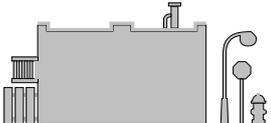
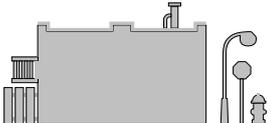
Calidad

Facilitadora Silvia Sánchez Ramírez

Metodología de las 9s

La metodología denominada las 9S, para mejorar el ambiente de trabajo deriva su nombre debido a la primera letra de las palabras japonesas que denotan las actividades a realizar, se inician con la letra S.

La metodología en su concepción es sencilla y nos presenta ordenadamente sus principios, sin embargo, al plantearse integralmente permite planear su aplicación y darle seguimiento para procurar siempre mejorar lo que se va haciendo¹⁰.

LAS 9S					
1S Seiri	Clasificación	4S Seiketsu	Bienestar personal	8S Seishoo	Coordinación
2S Seiton	Organización	5S Shitsuke	Disciplina	9S Seido	Estandarización
3S Seiso	Limpieza	6S Shikari	Constancia		
		7S Shitsukoku	Compromiso		
					
EN LAS COSAS		EN LAS PERSONAS		EN LA ORGANIZACIÓN	

El objetivo que persiguen las 9S es mejorar las condiciones del ambiente de trabajo que permita un adecuado desarrollo de los programas de calidad que las organizaciones desarrollen. Así como también, la creación de condiciones ambientales y humanas para la calidad de los productos y servicios que se ofrezcan.

La participación de los integrantes de la organización donde se implanta dicha metodología, permite que se sienta el involucramiento, se genere el compromiso con los fines, corregir y mejorar la propia implantación. Iniciando con las cosas que se tienen, planeando el cambio y aprendiendo haciendo.

Los resultados que se esperan serán lograr cambios que favorezcan el aumento de la satisfacción en el trabajo y en los clientes, un ambiente adecuado y limpio, en donde exista buena comunicación y relaciones entre trabajadores, que, en suma, esté en **orden**; y así, tener condiciones básicas para un esfuerzo sostenido a la mejora.

1S Clasificación.- Consiste en separar u ordenar por clases, tipos, tamaños, categorías o frecuencia de uso las cosas en el área de trabajo. Separar lo útil de lo inútil, lo necesario de lo innecesario, lo suficiente de lo excesivo, según se acuerde en cada área.

Para realizar la tarea de clasificación de manera sistemática es necesario realizar una reorganización total.

Se puede proceder en la ubicación de las cosas de la siguiente manera: a) Si se usan cada momento y/o todos los días se ubican en la oficina; b) Si se usan cada mes se ubican en un almacén; c) Si se usan cada mes y/o de manera esporádica se ubicarán cerca del lugar de trabajo y d) Si no se usan, por tanto, innecesarias se deberán eliminar.

 **Mantener sólo lo necesario**

¹⁰ CFE. 1999. Método de las 9S. Programa de capacitación 1999. Comisión Federal de Electricidad. Oaxaca México.

25 *Organización.*- Ordenar objetos, partes o elementos, dentro de un conjunto, en especial en una combinación que esté acorde con algún principio racional o con cualquier arreglo metódico de partes; de tal manera, de tener una disposición y ubicación de todas las cosas para ser utilizadas por cualquier persona en el momento que se necesiten. Darle a cada cosa su lugar. Se requiere que las cosas sean fáciles de: guardar, sacar, reponer, identificar donde está, volver a su lugar original, etc.

 **Mantener todo en orden**

35 *Limpieza.*- Se refiere a eliminar manchas, mugre, grasa, polvo, desperdicios, etc. de pasillos, áreas de trabajo, oficinas, sillas, bancos, sillones, bibliotecas, estantes, ventanas, puertas, equipo, herramienta y demás elementos del sitio de trabajo, para mantener una imagen limpia e higiénica que hace más agradable nuestra estancia en la organización.

Algunas recomendaciones al respecto son: a) Utilizar los sitios y recipientes indicados para tirar desperdicios, envases, papeles, etc.; b) Antes de salir del área de trabajo dejar todo ordenado y limpio como se quiere encontrar al día siguiente; c) Dejar cada cosa en su lugar; d) No generar desperdicios irracionales; e) Limpiar lo que se va a usar antes de usarlo.

 **Mantener todo limpio**

45 *Bienestar personal.*- Se refiere en mantener la limpieza física y mental de cada persona, como a las facilidades que se brinden o servicios de que se disponga para desarrollar su trabajo de una manera confortable. Mantener su equilibrio de vida con una mente sana con un cuerpo sano y sobre todo, mantener una actitud positiva hacia el trabajo, que sea un medio de satisfacción personal.

 **Cuidar nuestra salud física y mental**

55 *Disciplina.*- Es el apego a un conjunto de leyes o reglamentos que rigen ya sea a una comunidad, a la organización o a nuestra propia vida; la disciplina es orden y control personal que se logra a través de un entrenamiento de las facultades mentales, físicas o morales. Su práctica sostenida desarrolla en la persona "disciplinada" un comportamiento "confiable". La disciplina es importante porque logra que las personas cumplan con los estándares, evita que las mejoras logradas desaparezcan con el tiempo y promueve un cambio de cultura en las personas.

 **Mantener un comportamiento confiable**

65 *Constancia.*- Es la capacidad de permanecer en algo (resoluciones y propósitos), de manera firme e inquebrantable. Tener la voluntad de hacer las cosas e insistir en ello, sin cambios de actitud, es una combinación excelente para lograr el cumplimiento de las metas tanto personales como de la organización.

 **Perseverar en los buenos hábitos**

75 *Compromiso*.- Es una obligación contraída; es una palabra dada o empeñada con un ideal, con alguna tarea, con alguien o con algo. Comprometerse es entusiasmarse con lo que se hace, es mantener una actitud positiva y flexible. En las organizaciones quien debe comprometerse primero es la alta dirección, pues las decisiones fundamentales afectarán a toda la organización y los colaboradores verán a sus dirigentes un ejemplo a seguir que servirá de motivación a seguirlos.

 **Ver hasta el final en las tareas**

85 *Coordinación*.- Significa realizar las cosas de una manera metódica y ordenada, de común acuerdo con los demás involucrados en la misma tarea. Es reunir esfuerzos tendientes al logro de un objetivo determinado. La coordinación es el resultado del trabajo en equipo.

 **Actuar en equipo**

95 *Estandarización*.- Es regularizar, normalizar o fijar especificaciones sobre algo, a través de normas, procedimientos y reglamentos.

 **Unificar a través de normas**

Servicios al Cliente

La diferencia entre el servicio al cliente, efectivo o inefectivo es cuestión de sensibilidad, sinceridad, aptitud y habilidad en las relaciones humanas, todo lo cual se puede aprender.

Los clientes quieren algo más que el producto o servicio que se ofrece, también les gusta ser bien tratados. La habilidad de proporcionar el mejor servicio al cliente es un reto continuo que ayuda a mantener el trabajo interesante.

Hay dos dimensiones principales que forman el servicio de calidad al cliente: la dimensión de procedimientos y la dimensión personal.¹¹

El lado del procedimiento de servicio consiste en establecer sistemas y procedimientos para entregar productos y/o servicios, las características del procedimiento: puntual, eficiente y uniforme.

El lado personal del servicio comprende la manera como el personal de servicio (usando sus aptitudes, comportamiento y habilidad de palabra), se relaciona con los clientes; la característica es trato: amistoso, personal, interesado y gracioso.

Las relaciones con el cliente son parte integral del trabajo y no una extensión del mismo.

"Los factores más importantes para lograr la satisfacción y retención de los clientes son la calidad y el servicio. La meta final en una organización no debería ser un servicio o producto de calidad, ni dar un servicio excelente a sus clientes. Su meta principal debería ser producir clientes leales y satisfechos, que

¹¹ William B. M. 1991. Servicios de Calidad al Cliente. 1ª Ed. Trillas S. A. México.

permanezcan con usted a través del tiempo. Por lo tanto, ofrecer productos de alta calidad y servicio superior al cliente son elementos necesarios cuando usted considera su meta final."¹²

La calidad en el servicio al cliente requiere un trato profesional, al respecto William B. M. 1992 considera cuatro pasos a cubrir:

Paso 1. Usted llega al primer paso cuando *transmite una actitud*¹³ *positiva hacia los demás*

Reflejar una actitud positiva en el trabajo no es más que disfrutarlo y permitir que sus acciones y palabras transmitan esta alegría a sus clientes y compañeros.

Las actitudes positivas se reflejan en:

- Su apariencia
- Su lenguaje corporal
- El sonido de su voz y
- Al usar el teléfono

Paso 2. Usted llega al segundo paso cuando *identifica las necesidades de sus clientes*

La mejor forma de identificar las necesidades de sus clientes es tratar de ponerse en su lugar, observando las cosas desde su punto de vista.

- Necesidad de sentirse bien recibido
- Necesidad de un servicio puntual
- Necesidad de sentirse cómodo
- Necesidad de un servicio ordenado
- Necesidad de ser comprendido
- Necesidad de recibir ayuda o asistencia
- Necesidad de sentirse importante
- Necesidad de ser apreciado
- Necesidad de ser reconocido o recordado
- Necesidad de respeto

Paso 3. Usted llega al tercer paso cuando *se ocupa de las necesidades de las personas que están tratando con Usted*

Se puede ocupar de las necesidades de sus clientes:

- Llevando a cabo todas las tareas y deberes de su trabajo
- Realizando tareas importantes de respaldo
- Enviando mensajes claros a los clientes, supervisores y compañeros de trabajo.
- Haciendo únicamente comentarios apropiados con los clientes
- Practicando las aptitudes de ventas efectivas

Paso 4. Usted anota un acierto cuando regresa un número importante de las personas con las que ha tratado

- Asegúrese de que sus clientes y/o invitados regresen:
- Trabajando para atender las quejas de los clientes
- Preparándose para manejar en forma adecuada las quejas más comunes
- Aprendiendo a poner de su parte a los clientes más difíciles que otros
- Dando ese paso extra para dar calidad en el servicio al cliente

¹² Richard F. G. 1994. Como Medir la Satisfacción del Cliente. S/Ed. Grupo Editorial Iberoamérica. México. Parte I.

¹³ Una actitud es un estado mental fluido por sentimientos, tendencias del pensamiento y de la acción