

El Desarrollo Organizacional y la Calidad Total: una familia disfuncional

MDO. Edgardo Robledo Ruíz
Presidente de la Asociación de Psicólogos Industriales
Profesor – Investigador de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Consultor Organizacional
erobledoruiz@hotmail.com
www.geocities.com/Athens/Crete/3108



“Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a la temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana no hace nada. A medida que la temperatura aumenta, la rana queda cada vez más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hiere. ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente... no para cambios lentos y graduales...”

Al igual que las ranas, el ser humano está preparado para percibir los cambios cuando éstos son repentinos y no cuando son graduales.

Vivimos con una constante que paradójicamente se le conoce como cambio, y en las dos últimas décadas del siglo XX y lo que llevamos del XXI, los cambios que se han dado han generado transformaciones sustantivas en nuestras sociedades.

Desde nuestros primeros antepasados, éstos se preocuparon por controlar su medio ambiente (entorno) y así, surge la agricultura. Es parte de nuestra naturaleza humana, el temor a la incertidumbre y la permanente búsqueda por predecirla y controlarla.

Cambio e incertidumbre son dos conceptos en los que trabajaron Lawrence y Lorch al hablar de su *Teoría de la Contingencia*, que basada en un enfoque sistémico, intenta explicar como en el mundo de las organizaciones, su diseño se ve afectado por el entorno (*certidumbre – incertidumbre*).

A mitad del siglo pasado, Kurt Lewin desarrolló un modelo denominado: análisis del campo de fuerzas, el cual se presenta a continuación:



Procedimiento

1. Determine el (los) problema (s).
2. Identifique y describa la situación actual.
3. Identifique la meta e intenciones o el cambio deseado en términos concretos.
4. Listar todos los factores que pueden estar influyendo sobre la situación.
5. Identifique las fuerzas impulsoras y restrictivas.
6. Desarrolle una estrategia para lograr el cambio.

El modelo de Lewin nos explica como cualquier situación, variable o indicador dado, se encuentra en determinado *estado actual* debido al choque de fuerzas impulsoras (+) y fuerzas restrictivas (-), también nos permite entender que en el diagnóstico organizacional; al

determinar el problema, fuerzas y su grado de intensidad, y los objetivos concretos a los que queremos acercarnos, podemos intervenir de manera planeada sobre el sistema y con esto, alcanzar otro estado actual.

El modelo anterior representa el intento de incidir sobre los cambios de manera planeada, representa también, la premisa sobre la que se sustenta; el *Desarrollo Organizacional*, la *Planeación Estratégica* y la *Calidad Total*.

Las tres disciplinas se basan en determinar un *estado actual* (*Diagnóstico Organizacional*, *FODA* y *Diagnóstico de la Calidad*) y con acciones planeadas, trasladar a la organización como un todo, a un *estado deseado*. Éste artículo hablará solamente del Desarrollo Organizacional y de la Calidad Total. Sin embargo, es evidente el nexo de ambas disciplinas al de la Planeación Estratégica, se mencionarán algunas ausencias del nexo y las consecuencias que esto ocasiona.

Desarrollo Organizacional




Existen muchas definiciones sobre el Desarrollo Organizacional, la que se describe a continuación, servirá de base en el presente artículo;

Esfuerzo planeado en toda la organización y administrado desde la alta dirección, para aumentar la efectividad y bienestar de la misma, por medio de intervenciones en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. (R. Beckhard).

Nos habla de un enfoque de cambio planeado sistémico, mismo que requiere ser administrado desde la alta dirección (implica para *Chris Argyris*; compromiso intrínseco, basado en información válida y libre elección), busca incrementar la efectividad y salud del sistema. Es decir, contribuir al estado deseado y al adecuado bienestar de sus integrantes, interviniendo sobre sus procesos prioritarios e involucrando a las personas en ellos, a través de las ciencias del comportamiento.

Enfatiza que la razón de ser de la organización está fuera del sistema, está en el cliente. Se basa en la premisa de *Douglas McGregor* sobre la naturaleza humana tipo Y, en las características de Madurez de *Chris Argyris*, en el comportamiento organizacional traducido en su cultura corporativa de *E. H. Schein* y en los factores motivadores de *F. Herzberg*, entre otros. Se sustenta en que la organización es un sistema social que tiene la capacidad de auto regularse de *Carl Rogers* y encontrar nuevos derroteros. Al igual que *P. Senge*, considera que las organizaciones al ser sistemas sociales, también, son sistemas que aprenden. Por lo tanto, apalancándose en las personas, se pueden conseguir los cambios, mismos que implican al inicio, un proceso de descongelamiento: tomar conciencia y hacer como suyos; el conjunto de situaciones que producen un estado actual, y posterior al cambio, un proceso de institucionalización (congelamiento).

Proceso de consultoría

-  Entrada;
-  Contacto Inicial;
-  Contrato Psicológico;

- ✚ Acopio de información válida;
- ✚ Diagnóstico Conjunto;
- ✚ Alineación de intervención a prioridades estratégicas;
- ✚ Intervención;
- ✚ Evaluación, y ;
- ✚ Cierre.

En éste punto, nos detendremos sólo a remarcar la importancia que reviste: un buen contrato psicológico, mismo que implica la claridad de roles entre el cliente y el consultor – *no siempre alcanzada*, la necesidad de que efectivamente el diagnóstico sea compartido – *muchos fracasos se derivan de éste punto*, y en la real alineación de las intervenciones a los objetivos estratégicos – *el autor del presente artículo considera que en muchas ocasiones, las intervenciones no están alineadas y en consecuencia, no contribuyen como debiesen.*

En el Desarrollo Organizacional, DO, su principal fortaleza a veces carece de enfoque sistémico en su aplicación y se convierte en su exceso. Es decir, se sobre dimensiona con herramientas blandas al intervenir *en y con* las personas en los procesos, descuidando la interacción tecnológica.

Acopio de Información

Sustentado en un modelo de diagnóstico, al realizar el acopio de la información para percibir cómo se encuentra el estado actual, *tradicionalmente* se utilizan las siguientes herramientas:

- ❖ Cuestionarios;
- ❖ Entrevistas;
- ❖ Sondeos;
- ❖ Collage, y;
- ❖ Representación física.

Dichas herramientas describen la percepción de las personas con respecto a la organización, lo cual es de suma importancia, pero, no se utilizan – *tradicionalmente* – herramientas que permitan encontrar datos duros sobre el sistema.

Dimensiones del diagnóstico

- Intra - Personal;
- Inter - Personal;
- Intra - Grupo;
- Inter - Grupo, y;
- Sistema Total.

El acopio de información y su posterior análisis, se basa en encontrar elementos que permitan detectar problemas o áreas de mejora en los niveles señalados arriba.

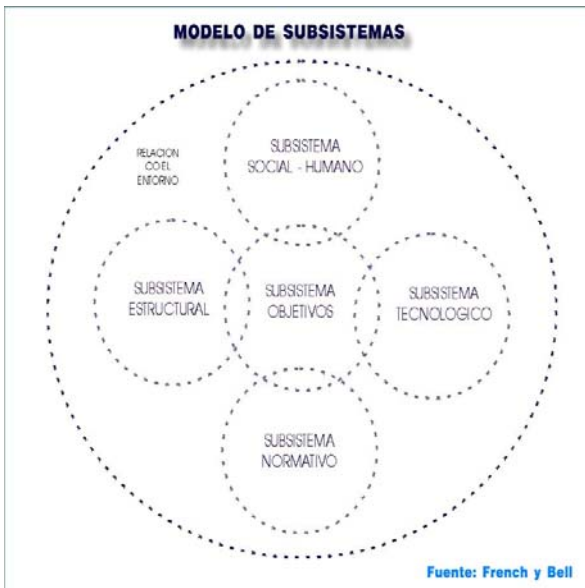
Modelos de diagnóstico

Los modelos mentales o mapas mentales, nos permiten entender y explicar una realidad. Existen muchos modelos que se utilizan en el DO, todos se basan en la teoría de sistemas, a continuación se describirán sólo tres de ellos:



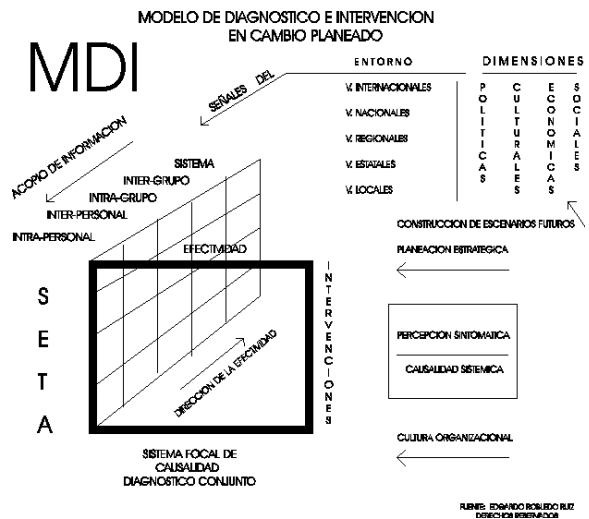
El modelo de *P. Williams* presenta la interacción de tres subsistemas: administrativo, tecnológico y social – humano. Explica como el subsistema administrativo va desde la centralización hasta la descentralización en cuanto a la toma de decisiones, objetivos, comunicación formal, apoyo, etc., el subsistema tecnológico; desde la monotonía hasta el trabajo enriquecido (incluye a la tarea, procedimientos, herramientas, etc.) y el subsistema social – humano, desde un bajo hasta un alto involucramiento en el compromiso y el logro de resultados.

Nos permite entender cómo se encuentran y cómo deben articularse los subsistemas en el todo y con su entorno.



Para *French y Bell*, se puede explicar el comportamiento de un sistema, si analizamos los cinco subsistemas descritos en la lámina superior y la relación con su entorno.

A continuación se presenta el modelo desarrollado por un servidor:



Implica un análisis más detallado de las señales del entorno, considera fuertemente a la planeación estratégica y cultura organizacional en el acopio de información y en la selección y alineación de la intervención, además de la utilización – en su caso - de las herramientas y modelos de diagnóstico e intervención de la calidad total.

Se sustenta en la premisa de que el acopio de la información debe ir descongelando al sistema en forma de embudo, buscando eliminar barreras de resistencia. Es decir, de afuera hacia dentro. Considera cuatro subsistemas: Social, Estructural, Tecnológico y Administrativo. Buscando la relación entre sistema y cada subsistema; Inter. – Grupo y subsistemas y así sucesivamente.

Considera el cambio como una necesidad sentida y de adentro hacia fuera en su relación sistémica.

Clasificación de intervenciones

Se clasifican las intervenciones de manera enunciativa, pero la lista no es limitativa:

Intra - Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación de Vida y Carrera; ▪ LIFO; ▪ Fase 1 del Grid (<i>Gerencial</i>); ▪ Rediseño del Trabajo; ▪ DO Gestalt; ▪ Desarrollo de Competencias, y; ▪ Coaching.
Inter - Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultoría de Procesos; ▪ Conciliación de Tercera Parte; ▪ Negociación de Roles, y; ▪ DO Gestalt.
Intra - Grupo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de Problemas y Toma de Decisiones; ▪ Construcción de Equipos de Trabajo; ▪ DO Gestalt; ▪ Fase 2 del Grid (<i>Desarrollo de Trabajo en Equipo</i>); ▪ Ejercicio de Interdependencia ▪ Administración de Fronteras; ▪ Consultoría de Procesos; ▪ Análisis del Rol; ▪ Desarrollo de Competencias; ▪ Sistemas Socio – técnicos; ▪ Grupos de Mejora; ▪ Grupos Auto – Dirigidos, y; ▪ Análisis de Campo de Fuerzas
Inter - Grupo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espejo Organizacional; ▪ Consultoría de Procesos; ▪ Conciliación de Tercera Parte;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fase 3 del Grid (<i>Desarrollo Inter – Grupo</i>); ▪ Retroalimentación de Encuestas, y; ▪ Actividades Sinérgicas Inter. – Grupo.
Sistema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas Socio – Técnicos ▪ Planeación de Carrera ▪ Cultura Corporativa ▪ Juntas de Confrontación ▪ Planeación Estratégica (<i>2ª. Generación</i>) ▪ Hoshin Kanri (<i>2ª. Generación</i>) ▪ Fase 4, 5 y 6 del Grid (<i>Modelo Estratégico Ideal – Puesta en Práctica – Medición</i>) ▪ Retroalimentación de Encuestas ▪ Calidad Total ▪ Empowerment ▪ Rediseño de Procesos ▪ Benchmarking ▪ Downsizing (<i>2ª. Generación</i>) ▪ Outsourcing (<i>2ª. Generación</i>) ▪ Rightsizing (<i>2ª. Generación</i>) ▪ Gestión del Conocimiento ▪ Gestión por Competencias

Calidad Total

Definiciones

Se agrupan en dos grandes bloques:

- Las que son esencialmente operativas desde el punto de

vista interno de la organización "*calidad es cumplir las especificaciones*".

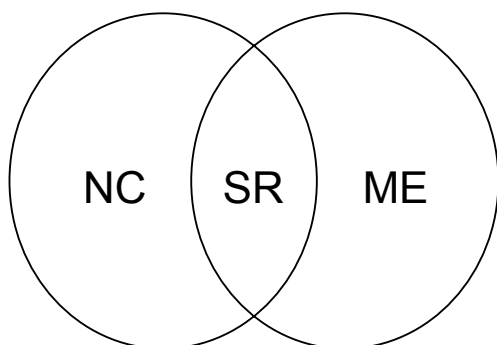
- Las que sacrifican la operatividad a favor de un punto de vista externo a la organización y, por lo tanto, más global. Podríamos sintetizarlas en "*calidad consiste en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes*".

Mejora Continua

Al ser estático el concepto de Calidad Total, de ha ido cambiando por el de Mejora Continua. Tiene un principio, pero no un fin. Desde la perspectiva de la Calidad Total, todo lo que se haga deberá estar enfocado al cliente externo o interno. Por tal razón, las siguientes preguntas ayudan a establecer prioridades de actuación en mejora:

- El proceso es importante para satisfacer los requerimientos del cliente?;
- El proceso es decisivo para alcanzar con éxito los objetivos de la compañía?.

Cualquier actividad insertada en la Calidad Total, debe incrementar la relación de los siguientes indicadores:



NC: Necesidad del Cliente;
SR: Satisfacción Recibida, y;
ME: Medios Utilizados.

Grado de Satisfacción del Cliente:

$$GSC = (SR / NC) * 100$$

Índice de Eficacia:

$$IE = (SR / ME) * 100$$

Índice de Calidad Total:

$$(GSC * IE) / 100$$

En nuestra cultura el problema de inicio es el genuino compromiso de la alta dirección, el trasladar la razón de ser y sustentarla en el cliente y no en los productos y servicios y en involucrar a las personas.

Los indicadores señalados, implican la utilización de tecnología basada en *QFD* para incorporar las necesidades de los clientes, para encontrar medidas de satisfacción y para traducir lo anterior desde el diseño de los productos y servicios. Se requiere a su vez, tener claras medidas sobre los costes, pues la calidad busca incrementar la productividad y reducir los costes, particularmente en un escenario de competitividad como el actual.

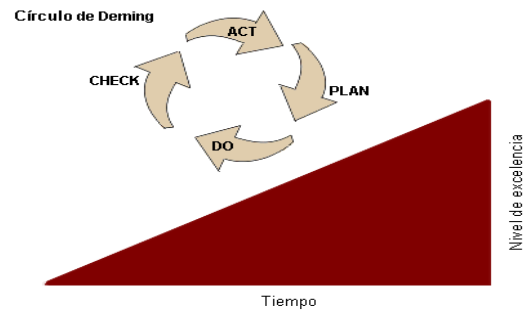
Los principios de la calidad se basan en lo descrito por Deming:

1. Crear constancia del propósito, estableciendo un plan de acción;
2. Adoptar la nueva filosofía de no aceptar defectos;
3. En lugar de la inspección (al 100 %); aplicar la estadística para obtener la evidencia de que se está obteniendo calidad;
4. En los suministros, relacionar la calidad con el precio y establecer con los proveedores relaciones a largo plazo basadas en la confianza y la lealtad;

5. Aplicar la mejora continua con el fin de incrementar la calidad y la productividad y reducir los costes;
6. Instituir métodos modernos de aprendizaje;
7. Instituir métodos modernos de supervisión;
8. Eliminar el miedo;
9. Romper las barreras organizativas y fomentar el trabajo en equipo para la prevención y resolución de problemas;
10. Eliminar los objetivos numéricos arbitrarios, los letreros y las frases para el personal con la finalidad de mejorar la calidad y la productividad, si no se dispone de métodos para conseguirlos;
11. Eliminar los estándares de trabajo y las cuotas numéricas - tiempo concedido para fabricar las piezas;
12. Eliminar las barreras que quitan al personal su orgullo de artesanos;
13. Instituir un programa sólido de formación y entrenamiento y ;
14. Crear una estructura que potencie los trece puntos anteriores, todos los días.

- Plan - - - - Planificar: establecer un plan de mejora
- Do - - - - Realizar: aplicarlo en plan experimental
- Check - - Comprobar: confirmar que se cumple lo previsto
- Act - - - Estandarizar: extenderlo y aplicarlo de manera sistemática.

Lo que se busca, es la Espiral de la Satisfacción del Cliente de manera continua:



El círculo de Deming se aplica a muchas situaciones en que se requiere una mejora de la calidad.

Requieren un cambio necesariamente cultural y todo un sistema de gestión de la calidad.

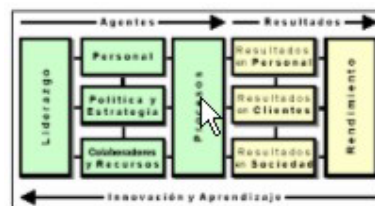
Etapas

Aunque se le conoce como el *Círculo de Deming*, el primero en enunciarlo fue *A. Shewhart*, el estadístico que introdujo los gráficos de control. El cambio de nombre lo efectuaron los japoneses a partir de 1950.

En inglés, el círculo se denomina **PDCA** - "*Plan, Do, Check, Act*". De una manera resumida, ésta es la definición de estas etapas:

La Calidad Total ha desarrollado a través del tiempo, diversos modelos, mismos que especifican los criterios a evaluar, a continuación se presentan tres de ellos, siendo los más representativos:

EFQM



La lámina describe el Modelo de la Fundación Europea de la Calidad. Está orientado a resultados y

clientes, liderazgo y constancia, Gestión por procesos y hechos, Desarrollo e involucración de las personas, Aprendizaje y mejora permanente y Colaboración y responsabilidad social. Es No Prescriptivo. Otorga el Premio Europeo a la Excelencia.

Categorías TQM

Malcom Baldrige

1. Liderazgo,
2. Información y análisis;
3. Plantación estratégica;
4. Desarrollo y administración de recursos humanos;
5. Administración de procesos;
6. Resultados del negocio, y;
7. Enfoque y satisfacción del cliente.

Categorías del premio Norteamericano para la calidad.

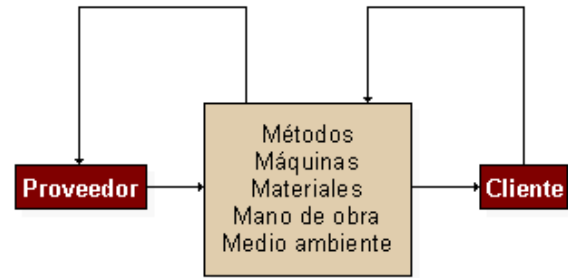
Premio Deming

- I. Política y objetivos;
- II. Organización y su operación;
- III. Educación y comunicación;
- IV. Armado y divulgación de la información y su utilización;
- V. Análisis;
- VI. Estandarización;
- VII. Control;
- VIII. Aseguramiento de la calidad;
- IX. Resultados, y;
- X. Planes futuros.

Categorías del premio Deming utilizado en Japón.

En cuanto a los procesos, el modelo de sistemas es utilizado para analizarlos:

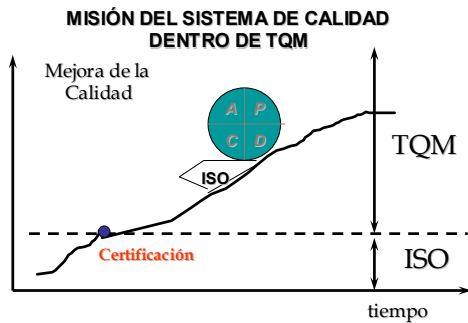
Esquema de un proceso



1. Propietario
2. Fronteras
3. Flujo
4. Objetivos
5. Indicadores
6. Puntos de control

Los modelos y las categorías o dimensiones de la calidad son susceptibles de utilizarse como modelos de DO y el esquema de procesos, es una metodología utilizada en muchos modelos de gestión organizacional. Aquí el problema es de enfoque, al analizar la última lámina, se percibe que dentro de un sistema, la cuarta M (mano de obra) se refiere a las personas. Sin embargo, desde mi deformación profesional, el simple hecho de hablar de *mano de obra*, implica una connotación presente en todo el enfoque Norteamericano de la Calidad Total, con una orientación marcada al aspecto tecnológico, *viendo a los seres humanos como mano de obra*, es de esperarse el problema subyacente que presenten los enfoques de calidad respecto al aspecto sistémico. Mayor énfasis en la parte tecnológica que en la parte social.

Otro problema, es el énfasis como meta y no como medio de la certificación a través de ISO:



Es un hecho la necesidad cada vez más apremiante de certificarse. Nadie lo discute, el problema radica en que el despliegue de la política de la calidad da por sentado y prescriptivamente que el involucramiento de las personas estará presente, lo cual no es verdad.

Herramientas estadísticas

- Diagramas de Flujo;
- Diagramas de Causa – Efecto;
- Diagramas de Pareto;
- Histogramas;
- Diagramas de Dispersión, y;
- Gráficos de Control.

Clasificación de las herramientas

Trabajo con ideas

- Diagrama causa-efecto;
- Diagrama de flujo;
- Gráficos de control;
- *Brainstorming*;
- Diagramas de afinidad, y;
- *Benchmarking*.

Trabajo con números

- Diagrama de Pareto;
- Hoja de revisión;
- Histogramas, y;
- Diagramas de dispersión.

Trabajo en equipo

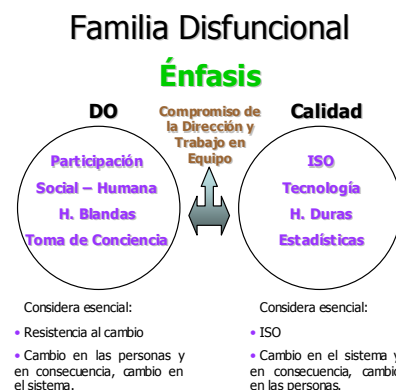
- *Brainstorming*;
- Diagramas de afinidad, y;
- *Benchmarking*.

Herramientas de gestión

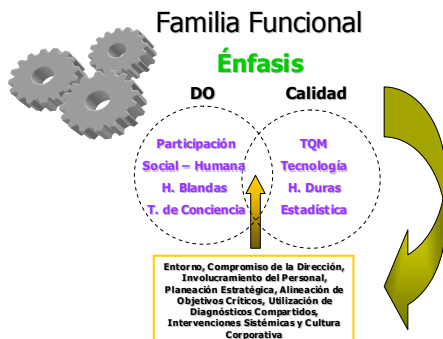
- Diagrama de Relación;
- Diagrama de Afinidad;
- Matriz Bidimensional (QFD);
- Diagrama de Árbol;
- Diagrama de Flechas;
- Matriz de Priorización;
- Matriz de Saaty;
- Jurado de Opinión;
- Matriz Multicriterio;
- Técnica Delphi;
- Ringi System, y;
- Matriz de Despliegue.

Utilización de Normas, Estadística, Trabajo en equipo, creatividad, sistemas de reconocimiento y métodos para conseguir acuerdos matemáticos y racionales, permiten ir desarrollando una cultura organizacional orientada a la obtención de datos duros como fuente de análisis y el establecimiento de prioridades condensadas como ventaja ante la resistencia.

Por último, describiré dónde radica la disfuncionalidad:



El DO y la Calidad, son disciplinas y modelos de gestionar complementarios. El problema está en que no interactúan sistémicamente en las organizaciones, cada quien con su cada cual. Una haciendo énfasis en el aspecto humano y la otra en el tecnológico. La primera bajo la premisa de que el cambio se debe dar en las personas y en consecuencia en la organización y la segunda, cambiando al sistema, cambiamos la cultura y a las personas. Dos caminos diferentes de buscar un mismo fin (equifinalidad), y las dos, - *por lo menos en Occidente* -, dejando a un lado, la alineación y los pocos objetivos críticos estratégicos de la organización.



Utilizar un modelo interactuante de DO y Calidad, representa la mejor opción que permita intervenir de la mejor manera para contribuir en el sistema.

Usted qué opina?.