

# Métodos de Diagnóstico

Saber cuál es la situación de la organización es algo fundamental y necesario conocer en todo momento, ya sea para la implementación de un nuevo proceso, para adquirir un nuevo proyecto, para cambiar la imagen, la razón social, etc. Pueden ser muchas las razones por las cuales se debe conocer la situación actual.

El diagnóstico revela las fortalezas y debilidades de la organización en los aspectos económicos, técnicos y sociales. Se trata de realizar un examen metódico de las prácticas y medios puestos en marcha para determinar las oportunidades de mejora de la calidad y de los costos de la no calidad.

Un diagnóstico de la calidad normalmente contiene cuatro aspectos o etapas:

- El pre – diagnóstico.
- Análisis de los medios puestos en marcha.
- Evaluación de los costos de no – calidad.
- Presentación de informe.

El pre – diagnóstico. Se refiere a un primer acercamiento en el caso de existir un asesor externo, donde este conoce las funciones, los procesos, todo de forma general, se crea una base de datos. Posteriormente se informa a la alta dirección sobre la metodología a seguir y se realiza un calendario de actividades.

Análisis de los medios puestos en marcha. Se tiene una guía para ordenar los datos y es lo que se presenta a continuación.

- Relación Dirección – Calidad. Se tiene como objetivo el posicionar la calidad en la organización que sea como base al tomar todo tipo de decisiones, mediante preguntas sobre política y estrategia de calidad, selección de proveedores, formación y manejo de personal, métodos para medir la calidad, entre otros.
- Concepción y desarrollo de servicios. Tomar en consideración lo que la sociedad requiere.
- Aprovisionamientos. El aprovisionamiento es desde que se compra la materia prima a proveedores hasta que se vende el producto final al cliente. Esto quiere decir que se va a tener un orden y control con los lotes de materias primas, la rotación, el orden, limpieza de todo lo que este contenido en la organización.
- Procesos. Analizar los diagramas de flujo para la prestación de los servicios y para la realización de los registros administrativos internos.
- Distribución de servicios. Se analizan los procesos de comunicación, accesibilidad a los grupos, imparcialidad política y la equidad en el trato.
- Medición de la calidad. Se requiere de los medios necesarios para la verificación de los instrumentos de medición, calificar al personal, el tratamiento estadístico de datos, archivo de datos.
- Información y documentación. Examen de las redes de información para saber cómo se encuentran la política de calidad, el organigrama, la documentación, el acceso a la información, entre otros.

# Métodos de Diagnóstico

- Formación y entrenamiento del personal. Conocer lo que hace para formar y mejorar cuando se requiere al personal, en cuanto a desarrollo tecnológico de la organización y aspiraciones de forma personal de los trabajadores.

Evaluación de los costos de no calidad. Los costos relacionados con decisiones que se toman en cuenta para controlar y mejorar la calidad, se agrupan en tres grupos, que son:

- Los costos de prevención, que vienen a ser las inversiones que hace la organización con el fin de evitar y prevenir que se comentan errores.

- Los costos de evaluación y control. Son las inversiones que realiza la organización para el mejor control de la calidad de las operaciones en forma centralizada y descentralizada.

- Los costos de los fallos. Son pérdidas en las que incurre la organización por motivo de algún fallo en el producto que muchas veces son imperceptibles, por lo tanto difíciles de detectar.

Presentación del informe. Se realiza una selección de los temas documentados y planteados como oportunidades de mejora. Este informe se hace con la intención de que la alta dirección este de acuerdo en poner el plan en acción, lo que será el programa de mejora de la calidad.

## Diagnóstico Cultural

Cuando la organización está dispuesta a iniciar un proceso de cambio, se debe poner atención a la cultura que se vive internamente, para determinar qué tan afín está en relación a los valores de la calidad total, siendo que no es posible imponer el cambio de ciertas costumbres o conductas, sino que estas requieren de un proceso más delicado y el cual lleva tiempo.

Para el diagnóstico cultural se puede utilizar el instrumento de análisis simplificado, el cual se realiza mediante la observación y entrevistas con personal de los diversos niveles de la organización, que consisten principalmente en variables y alternativas de respuesta (no excluyente) las cuales son las siguientes:

- El mito de origen.
- Relación con el contexto externo.
- Criterios de realidad y verdad.
- Vivencia del espacio.
- Vivencia del tiempo.
- Visión de la naturaleza humana.
- Visión de las relaciones humanas.

En el diagnóstico estructural y cultural, se podrá identificar si en el funcionamiento de la organización existen trabas en la circulación interactiva de información entre los diferentes niveles jerárquicos. También se podrá conocer si existen conflictos de

# Métodos de Diagnóstico

cualquier tipo que impidan la realización de objetivos generales, sino que más bien se desarrollan objetivos propios y la disposición de recursos está en disputa.

Análisis diagnóstico para la elaboración de estrategias. Una vez que se han realizado ambos diagnósticos, se procede a realizar un análisis diagnóstico, con el fin de elaborar las estrategias a seguir en el proceso de mejora de la calidad, se comienza por los problemas organizacionales básicos que se detectaron previamente. Es conveniente que las tareas sean realizadas por un equipo formado por aquellos que tienen responsabilidad de mando en la organización bajo la coordinación de un experto y la alta dirección.

La estrategia puesta en marcha. Cuando se ha llegado a este punto se conocen bien los principales problemas que enfrenta la organización, se tienen nuevos objetivos, también se han contemplado las probables resistencias a las que se enfrentarán ante este cambio. Para este punto en los directivos ya existe la concientización, y tienen la capacitación al igual que sus colaboradores más cercanos, y está en etapa de ejecución el proceso de concientización en calidad de todo el personal.

Para poder hacer frente a una estrategia puesta en marcha que se basó en el diagnóstico de la situación, se deberá buscar respuesta a las siguientes preguntas, incluso pueden ser más:

- ¿Cuáles son los objetivos prioritarios de la estrategia? Se trata de mejorar la calidad bajando los costos de no calidad para reducir el gasto, de mejorar la calidad de los servicios, de liberar recursos para destinarlos a otras áreas, etc.
- ¿En qué se quiere mejorar primero? ¿Dónde? No se puede mejorar todo a la vez, hay que priorizar acciones y regular los tiempos y recursos.
- ¿Cuáles son los instrumentos principales del cambio? La estrategia se basará en un cambio de estructuras, en la capacitación y participación de las personas, o en ambos aspectos, etc.
- ¿Qué identidad organizativa tendrá el equipo que dirigirá el proceso? Será un ente central o un conjunto coordinado de entes descentralizados, etc.
- ¿Cuáles son los recursos que se destinarán al proceso de mejora de la calidad? Para ser viable, este proceso necesita que se estimen y asignen recursos en el presupuesto, que luego serán recuperados como cualquier inversión.
- ¿Cuál es el calendario de la implementación? La elección del momento oportuno para lanzar el proceso, y el ritmo de los procesos; y sobre todo si está vinculado a un tiempo electoral o independiente de cuestiones partidarias.
- ¿Qué canales de comunicación se utilizarán? Se refiere tanto a la comunicación interna (a los funcionarios y empleados) como a la comunicación externa (a los ciudadanos).

Referencias:

Arnoletto, E. (2010) El Diagnóstico de la Calidad. Recuperado el día 18 de junio de 2016, a partir de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777/diagnostico%20de%20la%20calidad.htm>