



QUALITY
CONSULTING

Serie Herramientas:

Diagrama de Afinidad

Una misión: para esto he venido al mundo

**Federico Salvador Wadsworth
Presidente Ejecutivo
Quality Consulting SA**





Diagrama de Afinidad

Una misión: para esto he venido al mundo

Un propósito definido

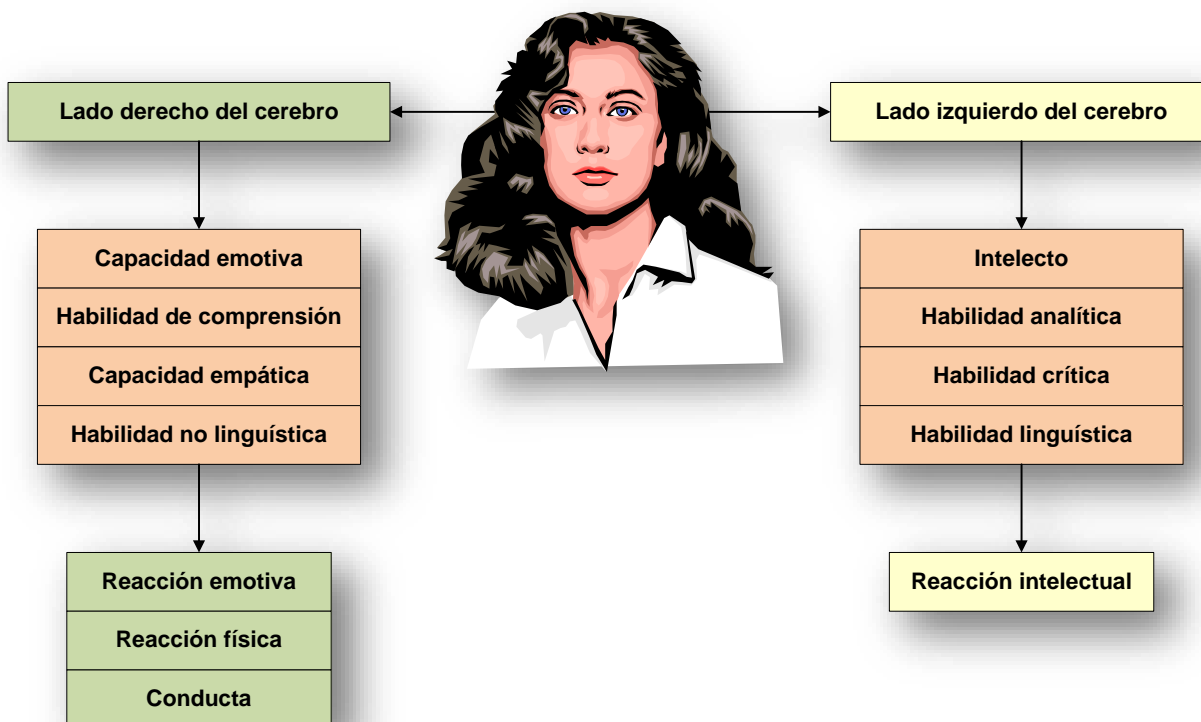
El funcionario había sido despertado de su apacible sueño por una turba enardecida. Tenía frente a sí al acusado; al que de buena gana despacharía rápidamente para volver a su lecho. Sin embargo, poco a poco se daría cuenta que tenía frente a sí a un hombre singular. Un diálogo extenso e intenso se produjo entre estos extremos, aparentemente, de la escala social. El funcionario vestido con las galas propias de su posición contrastaba con el maltratado vestido y las ataduras del reo. En la etapa culminante del diálogo, el funcionario preguntó: ¿Así que tú eres rey? Aquel hombre respondió con impresionante serenidad: Tú dices que soy rey. Para esto he nacido y para esto he venido al mundo: para dar testimonio de la verdad. Todo aquel que es de la verdad oye mi voz. El funcionario turbado repreguntó: ¿Qué es la verdad? Pero no dio tiempo para ninguna respuesta. Salió hacia el balcón. Tal vez si hubiera esperado la respuesta todo hubiera cambiado para él... Unos minutos después Pilatos entregaba a la turba a Jesús.

Jesús tenía una misión para su vida y sus acciones estaban siempre dirigidas a alcanzar su objetivo. Las personas y las organizaciones deben tener un propósito central que gobierne sus actos y al que apunten permanentemente. Este objetivo es la misión. Trataremos aquí acerca de una herramienta que puede ayudarnos en el proceso de generar la misión de una organización. Ojalá esta misión sea, al menos de lejos, tan alturada como la del acusado.

El diagrama de afinidad

Este diagrama fue inicialmente desarrollado por Jiro Kawakita e incluido dentro del llamado método KJ. Se ha convertido con el devenir de los años en una de las 7 Nuevas Herramientas de la Calidad Total (7NHCT), también llamadas las 7 Herramientas de Administración y Planeamiento de la Calidad. Estas incluyen además: el diagrama de relación, el diagrama sistemático, el diagrama matricial, el análisis matricial de data, la carta de decisiones de proceso y el diagrama de flechas.

A diferencia de las restantes herramientas el diagrama de afinidad utiliza el lóbulo derecho del cerebro en lugar del izquierdo. El lóbulo izquierdo se considera como aquel que concentra el intelecto y las habilidades analítica, crítica y lingüística. En cambio el derecho posee las capacidades siguientes: emotiva y empática, la habilidad de comprensión y la no lingüística. Observe el gráfico siguiente.



El diagrama de afinidad permite clarificar problemas importantes, no resueltos, mediante la colección de data verbal, proveniente de situaciones confusas y desorganizadas, y el análisis de la misma por mutua afinidad.



La data así colectada se presenta de manera más bien narrativa que cuantitativa. Esta data se organiza en forma de pensamiento y en ello radica su potencia para organizar la información que usualmente se presenta verbalmente en el desarrollo de la misión de una organización.

Aplicación

Entre los muchos usos del diagrama de afinidad están los siguientes:

- **Reconocimiento de hechos** Esta utilización es una de las más importantes y permite, en el caso del QFD (Despliegue de las funciones de calidad), organizar la data de los requerimientos del consumidor; que generalmente se encuentra de manera poco ordenada y más bien subjetiva.
- **Formación del pensamiento** Permite ordenar las ideas de manera de estructurar la misión, políticas o estrategias de la empresa para enfrentar un ambiente con características que también deben ser reconocidas mediante el uso de la data verbal.
- **Reingeniería** Ordenar las ideas líderes para transformar un proceso, en base a los efectos deseados, es clave para el éxito de la reingeniería. Si se desarrollan con claridad los requerimientos finales del producto o proceso, es posible romper con los antiguos moldes de manera de desarrollar ideas enteramente nuevas.
- **Organización de grupos** Los grupos pasan por un proceso de estructuración para convertirse en equipos. Durante este proceso el uso del diagrama de afinidad permite a los participantes compartir sus pensamientos de manera que puedan entender mutuamente sus propósitos y necesidades; y luego conciliarlos con las metas grupales y organizacionales.

El listado de estos campos de aplicación no es, de manera alguna, exhaustivo. Estimo que el uso del diagrama es realmente ilimitado y mucho más si se utiliza en relación con otras herramientas o en el desarrollo de sistemas como el QFD, ya mencionado, encuestas de satisfacción de clientes o en el despliegue de las políticas de una organización dentro del Hoshin Kanri (llamado también en occidente como Administración por Políticas, un nombre no muy apropiado, en mi opinión).

Método de utilización

Es importante señalar que el diagrama de afinidad puede ser utilizado de manera personal como un sistema similar al mind-mapping, es decir la organización de ideas por afinidad para estructurar el pensamiento sobre un tema determinado.

Sin embargo, su utilización más exitosa será en el trabajo de grupo donde alcanza resultados sorprendentes.

El método es como sigue:

1. Seleccionar el tema a tratar.

El tema debe estar referido a asuntos como: hechos que deben ser estructurados para definir acciones con respecto a ellos, pensamientos desorganizados que necesitan ser acomodados, definición de una cultura (patrón de comportamiento) para lograr su eliminación y desarrollo de una cultura sustitutoria u otros asuntos semejantes.

2. Colectar data verbal en forma narrativa.

Esta data puede ser reunida bajo los siguientes métodos:

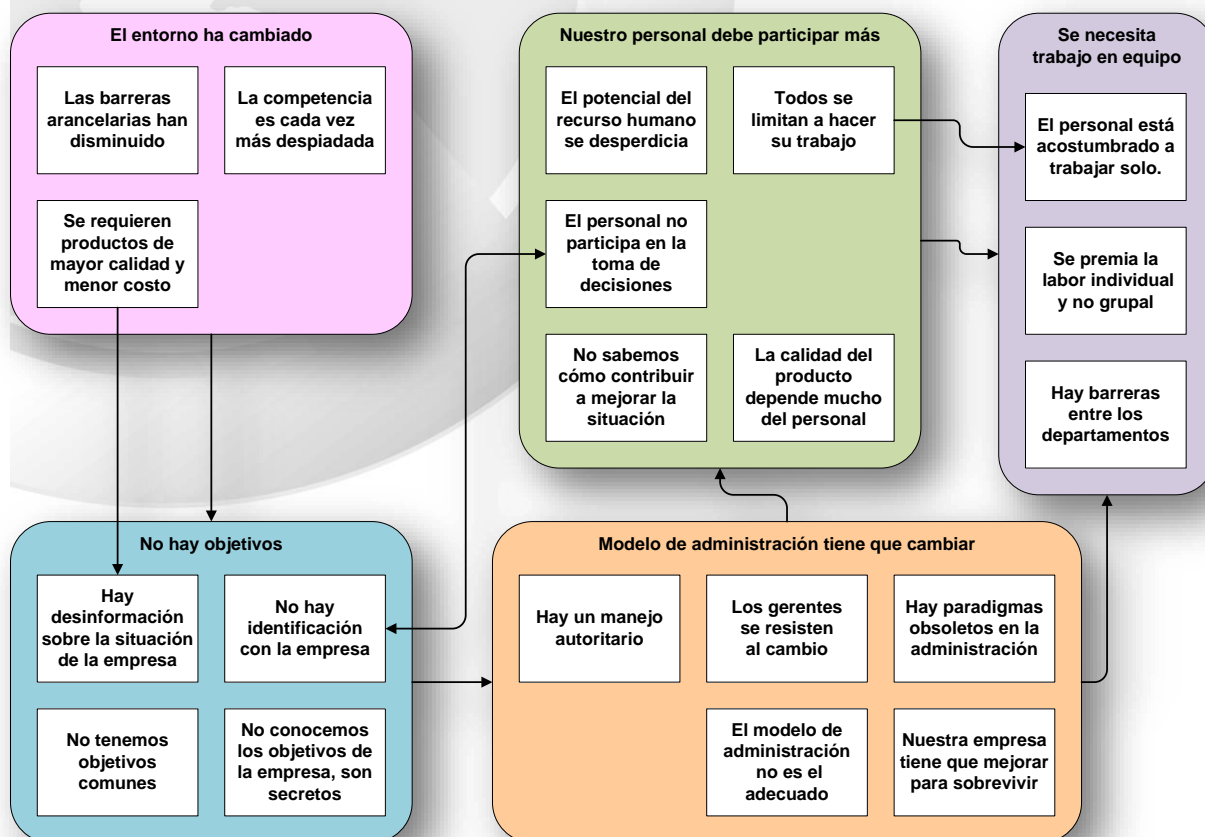
- Observación directa de hechos que puedan ser definidos verbalmente y no bajo resultados o data numérica.
- Entrevistas que permitan acumular información sobre hechos, percepciones o actitudes que generalmente son reflejo del patrón mental del entrevistado.
- Investigación de situaciones o actitudes que pueden llevar a una comprensión común de patrones de conducta o culturas.
- Sesión de brainstorming.
- Pensamiento individual proveniente de la experiencia.



- Pensamiento individual fruto de la reflexión.

3. Transferir la data en tarjetas.

En estos métodos es mucho más práctico el describir, con alguna amplitud, las ideas en las tarjetas; de manera que estas puedan ser organizadas en grupos que desarrollen una idea común o afín. Veamos un diagrama de afinidad preparado durante el desarrollo de la misión de una empresa (parcial).



4. Ordenar las tarjetas buscando la afinidad entre los conceptos emitidos.
5. Etiquetar las agrupaciones de tarjetas.
6. Completar el diagrama definitivo.

Trazar algunas flechas que sirvan para relacionar los pensamientos allí colocados. No es usual que un diagrama pueda ser completado en una sola sesión a menos que el problema no sea ni medianamente complejo. Lo más probable es que esto requiera alguna maduración y revisión para que con seguridad refleje los conceptos de todos los participantes.

7. Revisión y aprobación del diagrama.

Utilice las dos partes de su cerebro poniendo en práctica el diagrama de afinidad. Quiero anticiparle que el uso del mismo no es sencillo, se requerirá de paciencia y constancia, pero le aseguro que valdrá la pena. Buena suerte... la va a necesitar.

Antes de terminar... una recomendación más. La vida es compleja, llena de pequeñas y grandes decisiones, las que afectan nuestro futuro y el de los nuestros. Es bueno analizarla para saber hacia dónde vamos. Trate de entenderla haciendo un diagrama de afinidad. Tal vez al final pueda surgir la necesidad de un cambio de rumbo. La comprensión de esto me ha llevado a entender a alguien que dijo: *“Yo soy el camino, y la verdad, y la vida; nadie viene al Padre, sino por mí”*.

Que le vaya bien...