



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

**IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN EL
SECTOR HOTELERO**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTA

FELIX ABRAHAM GOMEZ SALAZAR

ASESOR: M. en A. LEONIDES LUVIANO FRUTIS

MARZO 2007

INDICE

Agradecimientos.....	I
Hipótesis y Teorías	II

I.- ANTECEDENTES Y PERPECTIVAS DE LA CALIDAD TOTAL

1.1 Conceptos fundamentales	1
1.1.1 Definición de calidad	2
1.1.2 ¿Que es aseguramiento total de la calidad?	2
1.2 Historia y filosofía de la calidad	3
1.2.1 Historia y origen del fenómeno	4
1.2.2 La calidad total es cosa de todos	5

II.- FILOSOFIA DE LA CALIDAD TOTAL

2.1 La filosofía	7
2.1.1 El sistema	7
2.1.2 El profesionista ante el reto de la calidad total	7
2.2 Adoptar la nueva filosofía	9
2.3 Dejar de depender de la inspección masiva	9
2.4 Acabar con la practica de hacer negocio sobre las bases del precio	9
2.5 Mejorar constantemente y continuamente todos los procesos de la planificación del servicio para mejorar la calidad y la productividad y abatir así los Costos	10
2.6 Implantación de la formación	10
2.7 Adoptar e implantar el liderazgo	11
2.8 Necesitamos lideres no jefes	11
2.9 Eliminar el miedo en el trabajo	12
2.10 Eliminar las barreras ínter departamentales	12
2.11 Eliminar exhortaciones o amonestaciones y metas a la mano de obra	13
2.12 Eliminar las cuotas numéricas para la mano de obra	13
2.13 Eliminar la administración por objetivos numéricos	13
2.14 Eliminar barreras que impiden a la gente de su derecho a estar orgullosas de sus trabajos.....	14
2.15 Impulsar la educación de todo el personal y sus autoestima	14
2.16 Actuar para lograr la transformación de la empresa	14

III.- SURGIMIENTOS DE LA CULTURA DE LA CALIDAD

3.1 La cultura japonesa	15
3.2 Cronología del movimiento japonesa	17
3.3 La cultura mexicana	18
3.3.1 Algunas diferencias entre E.UA, Japón Y México	24
3.4 Panorama para el control total de la calidad	25
3.4.1 Impacto en la organización del control total de la calidad	26
3.4.2 Bases para el control total de la calidad	27
3.4.3 El lugar que tiene el control total de la calidad	28

3.5 Utilidades y flujo positivo de efectivo	28
3.6 El tiempo de resultados y beneficios	29
3.7 Rendimientos sobre la inversión.....	30
3.8 Proceso de control	30
3.9 Autocontrol.....	32
3.10 Requisitos de autocontrol	32
3.11 Mejora	33
3.12 Productividad	34
3.13 Conciencia de calidad	35
3.13.1 Principios de calidad	36

IV.- PRINCIPALES PENSADORES DE LA CALIDAD TOTAL

4.1 Teoría del Dr. Edwards Deming	37
4.1.1 Los catorce puntos de Deming y las siete enfermedades mortales.....	40
4.2 Teoría del Dr. J.M. Juran	41
4.3 Similitudes entre calidad y finanzas	44

V.- PRINCIPALES TEORIAS DE LA CALIDAD TOTAL

5.1 Teoría del Dr. Deming	46
5.2 Conclusiones de las teorías	48

VI.- IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL

6.1 Crear constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar el servicio.....	50
6.2 Aseguramiento de la calidad	51
6.2.1 ¿Que es el aseguramiento de la calidad?	52
6.3 Relación cliente- proveedor	54
6.4 Enfoque sistemático	54
6.5 La necesidad de la auditoria.....	54
6.6 La necesidad de procedimientos	55
6.7 Creación y desarrollo del programa apropiado de aseguramiento de la calidad	56
6.8 Costos y beneficios	60
6.9 El papel del departamento de aseguramiento de la calidad.....	60

BIBLIOGRAFIA	62
--------------------	----

SISTEMA DE CALIDAD EN EL SECTOR HOTELERO

I. ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS DE LA CALIDAD TOTAL

1.1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES

La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

CALIDAD ES:

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Sonreír a pesar de las adversidades.
- Una sublime expresión humana que revela la auténtica naturaleza del hombre, cualidad que define a los líderes que trascienden a su tiempo.
- Lo de acuerdo para su uso.
- Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- Calidad no es un problema, es una solución.

Para W. Edwards Deming, la calidad no es otra cosa más que “Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.

Comentario [M1]: NP

Para el Dr. J. Juran; la calidad es “La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”.

Comentario [M2]: NP

Kaoru Ishikawa, define a la calidad como: “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

Rafael Picolo, Director General de Hewlett Packard define “La calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina”.

Comentario [M3]: NP

Daniel Inda, Director General de Crosby Asociados de México, la define como: “Significa buscar cero defectos, hacer las cosas bien a la primera vez y cumplir con los requisitos del cliente. Es un equilibrio de elementos como son: el liderazgo, actualización de habilidades, sistema y un ambiente propicio para aplicarlos”.

Harrington, El Financiero, la define como: “El proceso de mejora continua; que inicia cuando las personas saben lo que tienen que hacer y lo hacen correctamente, conocen su función y la desarrollan adecuadamente”.

Comentario [M4]: NP

Dr. Mario Gutiérrez Un artículo tiene calidad si cumple con las especificaciones establecidas.

Armando V. Feigenbaum, las define como: “El resultado total de las características del producto o servicio que en si satisface las esperanzas del cliente”.

1.1.1. DEFINICIÓN DE LA CALIDAD.

Con lo anterior se puede concluir que la calidad se define como “Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad”.

1.1.2. ¿QUE ES ASEGURAMIENTO TOTAL DE LA CALIDAD?

La meta de la industria competitiva, respecto a la calidad del producto, se puede exponer claramente: suministrar un producto o servicio en el cual su calidad haya sido diseñada, producida y sostenida a un costo económico y que satisfaga por entero al consumidor.

El aseguramiento total de la calidad es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos, en una empresa para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posibles mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio a satisfacción total del consumidor y al costo más económico.

La amplitud esencial para el logro de los resultados del negocio hace del control total de la calidad un nuevo e importante aspecto de la administración. Como un foco de liderazgo administrativo y técnico el control total de la calidad ha producido mejoras importantes en la calidad y confiabilidad del producto para muchas empresas en todo el mundo. Además, el control total de la calidad ha logrado reducciones importantes y progresivas en los costos de calidad. Por medio del aseguramiento de la calidad, las gerencias de las compañías han sido capaces de aprovechar la fuerza y confianza de la calidad de los productos y servicios, lo que les permite adelantarse en el volumen de mercado y ampliar la mezcla de productos con un alto grado de aceptabilidad del cliente y de estabilidad en utilidades y crecimiento.

El aseguramiento total de la calidad constituye las bases fundamentales de la motivación positiva por la calidad en todos los empleados y representantes de la compañía, desde altos ejecutivos hasta trabajadores de ensamble, personal de oficina, agentes y personal de servicio. Y una capacidad poderosa de aseguramiento total de la calidad es una de las fuerzas principales para lograr una productividad total muy mejorada.

Las relaciones humanas eficientes son básicas en el aseguramiento de la calidad. Un resultado importante de esta actividad es su efecto positivo en el operario al crearle responsabilidad e interés en producir calidad. El último análisis es como un par de manos humanas que efectúan operaciones importantes que se reflejan en la calidad del producto. Es de la mayor importancia para lograr éxito en el trabajo de aseguramiento de calidad, que estas manos se encuentren guiadas en forma experta y consciente y enfocada hacia la calidad.

Los términos “control de calidad” y “aseguramiento de calidad” han llegado a tener diferentes significados en diversas empresas cada término significa diferentes aspectos de la actividad de la satisfacción del cliente con la calidad. Los programas de aseguramiento total

de la calidad incluyen e integran las acciones implicadas en el trabajo cubierto por ambos términos.

1.2. HISTORIA Y FILOSOFIA DE LA CALIDAD

Al principio de la historia del hombre, éste requirió de algunas herramientas para poder sobrevivir en el medio en el que se encontraba, así utilizó sus manos como una primera herramienta, lo que hizo que la fuerza física fuera determinante para su supervivencia. Lo más importante es tener las manos fuertes y desarrolladas, encontrando más tarde que los huesos de los animales fueran de mayor utilidad que sus propias manos; posteriormente descubrió que los troncos de algunos árboles eran incluso más efectivos que los huesos de los animales u hombres.

Con el tiempo los utensilios se fueron perfeccionando para satisfacer cada vez mejor las necesidades prevalecientes en su medio ambiente, este constante desarrollo le permitió al hombre comparar la utilidad de distintos satisfactores o productos. De lo anterior se desprende que el hombre desde entonces ya manejaba implícitamente lo que la actualidad se define como calidad.

Durante la edad media, se popularizó la costumbre de poner marca a los productos, y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación asociada con la marca. Años más tarde, durante el siglo XIX, inicia el desarrollo del control de calidad, abarcando todo este siglo.

Es en la primera etapa de desarrollo de calidad en la que surge el operador de la misma, en este sistema, un trabajador o un pequeño grupo de trabajadores, tenían la responsabilidad de manufactura completa del producto, y por lo tanto cada uno de ellos podía controlar totalmente la calidad de su trabajo.

Al principio de 1900, inicia la segunda etapa del rendimiento del capataz, quien se encargaba de supervisar las tareas que realizan los pequeños grupos de trabajadores y en quien recae la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la primera guerra mundial, los sistemas de fabricación fueron más complicados, implicando el control de gran número de trabajadores por uno de los capataces de producción; como resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo y se inicia así la tercera etapa, denominada control de calidad por inspección.

Las necesidades de la enorme producción en masa requeridas por la segunda guerra mundial originaron la cuarta etapa del control estadístico de calidad, esta fue una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones de inspección. A los inspectores se les dio herramientas con implementos estadísticos, tales como muestreo y gráficas de control. Esto fue la contribución más significativa, sin embargo este trabajo permaneció restringido a las áreas de producción y su crecimiento fue relativamente lento. Las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras de toma de decisiones y no abarcaban problemas de calidad verdaderamente grandes como se les prestaban a la gerencia del negocio.

Esta necesidad llevó al quinto paso, el control total de la calidad. Solo cuando las empresas empezaron a establecer una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficiente eficaz como para tomar acciones adecuadas en los

descubrimientos del control de calidad, pudieron obtener resultados tangibles como mejor calidad y menores costos.

Este marco de calidad total hizo posible revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente, analizar resultados durante el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de abastecimientos, y, finalmente, detener la producción cuando fuera necesario.

Además, proporcionó la estructura en la que las primeras herramientas del control (estadísticas de calidad) pudieron ser reunidas con las otras muchas técnicas adicionales como medición, confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad, y otras numerosas técnicas relacionadas ahora con el campo del control moderno de calidad y con el marco general funcional de calidad de un negocio.

1.2.1 HISTORIA Y ORIGEN DEL FENÓMENO

No es exagerado utilizar el término revolución industrial para explicar el fenómeno que ha llevado al Japón, de ser un país hundido y arruinado al término de la segunda guerra mundial, a construirse en una potencia industrial que se esta imponiendo al gigante comercial de nuestro siglo: los Estados Unidos.

En el Congreso de Calidad en Japón de 1985, el presidente Matsushita lanzó su famoso desafío: “nosotros vamos a ganar y el oriente industrial va a poder. Ustedes no podrán evitarlo porque son portadores de una enfermedad mortal: sus empresas tayloristas. Pero lo peor es que sus mentes también lo son. Ustedes están satisfechos de como hacen funcionar sus empresas, distinguiendo de un lado a los que piensan y del otro a los que aprietan tornillos.....” palabras de una sorpresa y dureza que conmocionaron al mundo empresarial de Occidente.

Comentario [M5]: NP

Por otra parte, Takashi Ishihara, presidente de Nissan Motor Co., rompe con otro estereotipo, tan tópico como trivial al afirmar el primer paso en el proceso creativo debe ser, resistir la tentación de imitar.

¿Quiénes son estos Japoneses?, ¿Que ha ocurrido en las empresas japonesas durante estos últimos cuarenta años?.

A comienzos de este siglo Frederick W. Taylor (1815 - 1915), personaje bien conocido por los estudiosos de la administración al que hacía referencias el presidente Matsushita que en su discurso, desarrollo una variedad de métodos destinados a mejorar la eficiencia de la producción, en los que consideraban a los trabajadores poco más que máquinas capaces de pensar. Este sistema, beneficioso en principio pero fatal en sus consecuencias, tuvo gran arraigo en todos los sistemas industriales de occidente.

Comentario [M6]: NP

En 1931, Walter A. Shewart (1891 - 1967), de la Bell Telephone Laboratories, que había publicado una serie de escritos sobre la aplicación de la estadística a la calidad de los productos industriales, saca a la luz su famoso trabajo. “Economic Control of Quality of Manufactured Products”, que constituye un hito en la historia de la calidad mundial.

Confirmando la teoría de que, por desgracia, las guerras son uno de los fenómenos que más favorecen el desarrollo tecnológico y la investigación, la segunda guerra mundial impulsó

extraordinariamente el control de calidad en los Estados Unidos, como respuesta a la necesidad de producir rápidamente suministros bélicos de elevada fiabilidad.

La llegada a Japón del fenómeno calidad se inicia en 1946, durante la ocupación, cuando W. G. Magil y H. M. Sarahson de la SCAP Civilian Communication Section deciden instruir a la industria japonesa de telecomunicaciones en control de calidad.

Dos años después la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), consiente de las graves deficiencias de calidad de los productos japoneses, así como de las repercusiones de dicho problema en el mercado exterior, decide fundar un comité de investigación , el <<Q. C. Rercarch Group>>, cuyo fruto inmediato son los primeros cursos de calidad impartidos en 1949.

También en 1949 llega a Japón como consultor en investigación estadística W. Edward Deming bajo el patrocinio de la SCAP. En 1950, en una segunda visita como invitado por la JUSE, celebra un seminario de ocho días al que asisten 21 personas de la alta dirección de empresas japonesas. Nuevas conferencias ese mismo año en Tokyo, SAKA, Nagoya y Hakata, a las que ahora asisten más de cuatrocientos ingenieros japoneses; otras dos visitas en 1951 y otra en 1952 constituyen el verdadero origen del fenómeno: los japoneses entienden que en la calidad está el secreto del éxito de su país. Más aún: la clave de la verdadera victoria, en un conflicto de intereses que para muchos no había terminado con la derrota militar de 1945.

En 1954 la JUSE invita al Dr. Joseph M. Juran, entonces otro joven experto en temas de calidad, a dirigir varios cursos nuevos. Desde entonces Deming y Juran visitan Japón muchas veces, impartieron sus respectivas y complementarias lecciones sobre calidad; en el caso de Deming, basadas en el uso de la estadística y en el caso de Juran, estructuradas sobre los problemas y enfoques de su implantación.

1.2.2 LA CALIDAD TOTAL ES COSA DE TODOS

Aunque es claro que “Total Quality Control”(T.Q.C) es un complejo concepto, la calidad total es una filosofía empresarial que ha de implantarse en la organización de forma global, es evidente que lo que permite básicamente que se instaure la Calidad Total y que funcione el sistema, es el cambio de actitud que experimenta todo el personal de la organización y la motivación que sienten por su trabajo.

La teoría del cambio hacia actitudes positivas como una mejora en el funcionamiento a cualquier área no se considera únicamente en el modelo japonés. Numerosos especialistas en todo el mundo han estudiado el porqué, y para que, y cómo del cambio de actitudes y sus repercusiones a todos los niveles.

Se señala que el trabajador sentirá inquietud por hacer las cosas bien si tiene autonomía en la realización de sus tareas, entendida ésta como responsabilidad concreta y directa sobre lo que está haciendo.

Se considera que para cualquier individuo es fundamental recibir retroalimentación del trabajo que realiza, tanto si ésta es positiva como negativa.

¿Cambiar,... y, porqué cambiar? De todos los posibles significados que pueden atribuirse a T.Q.C o Calidad Total, el que suele despertar mayores polémicas respecto a las ventajas de su adopción es aquel que la identifica con Cambio de Cultura empresarial.

En efecto, siendo hoy día incuestionable el valor de la calidad como elemento diferenciador ante la competencia presente y venidera, se aprecian reticencias y dudas respecto a la orientación y el alcance de su implantación en cada empresa.

Y de sobrevivir con éxito se trata, ha de imponerse el realismo en quienes toman decisiones que condicionarán en buena medida el futuro de muchas personas.

En todo proceso, en toda actividad empresarial, los protagonistas supremos son siempre en última instancia, los seres humanos. Cuando actúan al unísono constituyen un poder formidable, capaz de las mayores proezas bajo el doble impulso de voluntad e inteligencia. Cuando las personas se ven estimuladas no sólo económicamente, sino por la posibilidad de que cuente con su opinión, su experiencia y sus ideas, renace en ellas el sentimiento de pertenencia, la mentalidad de misión y experimentan en fin, el orgullo de enfrentar los desafíos, aprender de los reveses y obtener triunfos individuales y empresariales.

Cuando las empresas dedican un alto porcentaje de un sus recursos a las funciones de volver hacer o de componer los productos o servicios que se hicieron mal; pierde credibilidad su marca, su imagen se deteriora, el público consumidor deja de demandarla y así tales empresas son desplazadas del mercado, perdiendo también el cliente parte de su tiempo, el cual dedica a tratar de reponer lo que requería del producto o servicio y no es raro que al no tener respuesta pierda dinero. Igualmente para la organización representa un gran costo el que su personal no sabe o no quiere prestar servicio con elevados índices de calidad. Esto se ve reflejado con deficiencia también en su información, tanto contable como financiera. Es necesario recordar que en México existe un índice preocupante de transacciones en la que un producto o servicio no son satisfactorios para el consumidor y que requiere de apoyo de la autoridad pública para obtener una respuesta ante el penoso hecho de no recibir el nivel mínimo de calidad de los productos o servicios demandados.

Se debe considerar que la calidad es soportada por la productividad, siendo esto el binomio de la excelencia, con ellos se logran abatir costos y por ende mantener estables los precios ofrecidos con el adecuado uso de los recursos, es un producto o servicio de acuerdo a lo esperado y lo esperado es que satisfagan las necesidades del cliente o usuario. Lo esperado en fin son productos o servicios con calidad, proceso que implica a todos los niveles y áreas de la organización y para lograr estos niveles significativos de productividad y de calidad se requieren grupos o equipos integrados, los cuales motivados por la excelencia sean capaces de manejar correctamente el sistema de mejora continua; el cual se basa en el principio "No puede haber ninguna actividad sin registro, registro sin análisis y análisis sin acción correctiva."

II. FILOSOFIA DE LA CALIDAD TOTAL

2.1 LA FILOSOFIA

Que permite introducir a la gente en un proceso de mejora motivando, para redescubrir el enorme potencial del ser humano y su aplicación en el trabajo bien hecho, con los consecuentes beneficios a la sociedad.

Ayuda a reencontrar el sentido del trabajo individual y en grupo, la pertinencia de hacer bien las cosas desde la primera vez, conocer el costo de la no calidad acompañada de apatía, indiferencia o manipulación, comprender el enfoque preventivo sobre el correctivo. La calidad total no es un problema es una solución. Ubicar al nuevo líder como facilitador de las condiciones de trabajo, resalta la importancia de contar con un sistema sólido que permita “aterrizar” y mantener la motivación de todo el personal de una organización. Y finalmente busca la revalorización y dignificación del trabajo.

2.1.1 EL SISTEMA

Esto se refiere a los sistemas de organización visión, procedimiento e instrucciones de trabajo. Las personas una vez que se convencen de ser mejores y se motivan a colaborar en un medio de productividad y mutua satisfacción, necesitan de un sistema que los apoye para “aterrizar” y retroalimentar su nueva actitud.

Una organización con procedimientos ágiles y comprensibles para todos los involucrados en el proceso, desde el Director General hasta el intendente, y desde el cliente pasando por las etapas de diseño, materias primas, fabricación hasta la distribución, entrega y satisfacción del cliente y la sociedad.

Un sistema que le diga a cada integrante lo que tiene que hacer y como hacerlo, y que le proporcione retroalimentación y reconocimiento en un plano de excelencia. Un sistema que una la misión y el esfuerzo de cada departamento, de cada grupo en una sinergia de resultados hacia la productividad.

Sin embargo, el objetivo de esto es la transformación de grupos en equipos de trabajo, dentro de una organización para mantener su competitividad y cumplir con la misión de servicio a la Sociedad.

En una organización existen diferentes grupos, los cuales a su vez pueden estar formados por círculos de calidad, equipos que deben tener perfectamente identificada su visión, hacia donde van, su misión, cuál es la razón de ser de su equipo, las estrategias, caminos o medios alternativos para lograr sus objetivos y éstos deben a su vez ser congruentes con los demás equipos del grupo y de la organización y lo más importante nunca perder de vista las creencias y principios morales de equipo.

2.1.2 EL PROFESIONISTA ANTE EL RETO DE LA CALIDAD TOTAL

En verdad que en ésta época más que nunca el profesionista se enfrenta a un reto, en el que la crisis económica, política y social así como la competitividad interna y externa, lo obliga a que se desarrolle en un ámbito de Calidad Total.

El estudiante que ha de convertirse en profesionista, debe tener bien clara la idea de calidad y estar convencido de que no sólo se debe tener Calidad en el trabajo, sino que es una forma de vida, una cultura que no debemos sólo mantener sino mejorarla.

Todas las personas debemos ser elementos de Calidad en cualquier ambiente en que nos desarrollemos, más aún cuando representamos a una marca o a un país.

El nuevo profesionista de alta Calidad, ésta comprometido consigo mismo, pues si durante su vida académica nunca estuvo dispuesto a aceptar una Calidad deficiente por parte de sus profesores e Institución, no puede comportarse para con sus clientes de manera distinta, tiene que dar lo mejor de su profesión y de su persona.

Los profesionistas deben concebir a la Calidad Total, no como un simple concepto, sino como una filosofía y un camino a seguir.

En el desarrollo de la profesión es muy importante tomar en cuenta todas las necesidades de los clientes, pues el objetivo principal es su satisfacción total.

Hay que considerar que debido a la gran competitividad que se vive actualmente, debemos además ofrecer un valor agregado a nuestros servicios y qué mejor valor adicional, que la eliminación de fallas y un completo soporte.

La prevención y eliminación de fallas, no es un mecanismo sencillo, se logra sólo mediante la planeación estratégica con base en las necesidades, recursos del cliente y la proyección a futuro del desempeño de los servicios profesionales. Se debe estar plenamente seguro, que la capacitación académica que se recibe como profesionista, es de suma importancia para ésta visión a futuro, pero también la experiencia laboral, tiene una alta trascendencia para lograr la Calidad Total.

Un profesionista debe estar involucrado en las técnicas modernas de Calidad, estar decidido a trabajar y vivir inmerso en la Calidad.

Otro aspecto muy importante es la crisis que vivimos en nuestro país, los profesionistas que no están preparados y convencidos de la calidad total, les es muy difícil conseguir un buen empleo y si lo encuentran, nunca llegarán a ocupar niveles altos, no lograran desarrollarse como debieran.

Un buen camino que facilita la Calidad Total dentro de las profesiones, es formar equipos de trabajo que reduzcan la resistencia al cambio, que es muy común encontrarse en las organizaciones. Este equipo de Calidad debe ser un grupo de profesionistas, que se reúnan en forma periódica para resolver problemas con soluciones satisfactorias.

La Calidad Total es una realidad que implica a todas las empresas actuales, en todos los sectores de la economía por compenetrarse con el cambio, por la creación de mejores condiciones de competencia, por producir mejor y con menores costos, por ofrecer mejores servicios tanto en el sector privado como en el público; en suma pro inculcar y profundizar en el país una cultura de Calidad que lo coloque a la altura de los mercados más atractivos del mundo. Esto implica sobre todo el compromiso de los líderes de las organizaciones, en los procesos de cambio orientados a la competitividad de empresas.

Este continuo proceso de excelencia, debe ser el motor del nuevo cambio y de la modernización, a través de la puesta en práctica de procesos de mejora continua, como base de cualquier proceso de Calidad. Y en éste momento las organizaciones más que nunca, es cuando deben estar dispuestas a medir su competitividad contra las mejores del mundo en su ramo y aprender de sus experiencias.

En el país éste proceso, se debe orientar principalmente al aspecto educativo y de capacitación donde se encuentra demasiado rezago a nivel mundial.

Y por último, los profesionistas deben estar conscientes de que la Calidad Total, trae consigo una felicidad inherente por el hecho de que a través de nuestros servicios, satisfacemos las necesidades de nuestros clientes, de nuestra sociedad y por consecuencia de nuestro país.

2.2 ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFÍA.

El nuevo desafío amplía aprender a cumplir con responsabilidad y a ser en el cambio por efectuar, no se debe tolerar mas de los niveles corrientemente aceptados de errores, defectos material no adecuado o refacciones usadas no acordes para el servicio solicitado, personas que no saben cual es su trabajo y que tienen miedo de preguntar, daños por manipulación métodos anticuados de reparto y formación de ordenes de trabajo supervisión inadecuada e ineficaz, dirección no arraigada en la organización.

Los retrasos y las equivocaciones incrementan de manera alarmante los costos y esto repercute en el precio del producto o de los servicios.

Una filosofía que permita introducir a la gente en un proceso de mejora motivando para redescubrir el enorme potencial del ser humano y su aplicación en el trabajo bien hecho, con los consecuentes beneficios a la sociedad.

Que ayude a reencontrar el sentido del trabajo individual y en grupo, la pertinencia de hacer bien las cosas desde la primera vez, conocer el costo de la “no calidad” acompañada de apatía, indiferencia o manipulación.

Comprender el enfoque preventivo sobre el correctivo. La calidad total no es un problema, es una solución. Que por esta filosofía se ubique al nuevo líder como facilitador de las condiciones de trabajo, resaltar la importancia de contar con un sistema sólido que permita “aterrizar y mantener la motivación de todo el personal de la organización.

Y finalmente que por esta filosofía se busque la revalorización y dignificación del trabajo.

2.3 DEJAR DE DEPENDER DE LA INSPECCIÓN MASIVA

Dejar de depender de la inspección masiva para lograr la calidad, se debe exigir evidencia estadística de que los servicios desde los primeros pasos se hacen con calidad. La inspección rutinaria para mejorar la calidad equivale a planificar los defectos y a renovarse que el proceso para el desarrollo del servicio no tiene la capacidad necesaria para cumplir con lo especificado, esta tiene razón de ser cuando se aplica a partes o ensambles verdaderamente críticos, por consiguiente no la mejora ni la garantiza.

La calidad no se hace con la inspección sino mejorando el proceso del servicio, la inspección, los derechos y el proceso (reclamaciones) no son acciones correctoras del proceso de un servicio, ya que estas elevan los costos y reducen la vitalidad esperada.

2.4 ACABAR CON LA PRÁCTICA DE HACER NEGOCIO SOBRE LAS BASES DE PRECIO

Acabar con la práctica de hacer negocio sobre la base del precio; el precio no tiene sentido, sin una medida de la calidad de lo que se compra, sin ésta se encamina hacia el licitador mas bajo y el resultado se traduce en una baja calidad y costos elevados.

El objetivo cuando se compran herramientas y equipo, debería ser minimizar el costo neto por hora o anual de vida pero para esto es necesario pensar a largo plazo, no solo considerar el precio de compra hoy, las cifras necesarias del costo inicial manteniendo la duración de vida de cada herramienta o equipo importante deben estar siempre a la mano analíticamente para ser utilizadas habitualmente para establecer políticas de costeo, el departamento de compras debe entender que se trata de minimizar a largo plazo el costo del servicio y no el costo de refacción o material, también deben ser conscientes de que en algunas circunstancias, las refacciones o materiales en si pueden ser excelentes por separado, pero que no funcionan bien juntas.

Debido a que no representan la mejor combinación posible. Los proveedores deben saber que no solo las especificaciones que se requieren para las refacciones y materiales que se le compran sino además considerar el uso que se le va a dar para que en esta fecha sepan si deben recomendarlos o no.

Para mejor economía de la organización sería ventajoso trabajar con un solo proveedor pues se considera que la variación de lote a lote de un mismo proveedor es generalmente suficiente para dar un susto de proceso del servicio, es entonces razonable suponer que la variación entre los lotes de dos o más proveedores aún creara mas problemas, además tampoco se debe pasar por alto la simplificación de la contabilidad y del papeleo al disminuir el número de proveedores y haber menos puntos de envío.

Protegerse con un segundo proveedor alterno si por alguna razón se pone fuera de servicio a un proveedor, temporal o permanente y además se mantienen inventarios mínimos con un solo proveedor que con dos.

Los proveedores mismos deberían competir para que se les elija como el único proveedor de cualquier artículo, el proveedor único requiere toda la atención del cliente, no una atención dividida una relación positiva entre el proveedor refuerza la productividad, hay una dedicación común y unificada para lograr la excelencia, esta dedicación se extiende desde el alto ejecutivo hasta los empleados inferiores y dirige todos sus esfuerzos a lograr un objetivo común esto les lleva a minimizar los desperdicios de cualquier tipo, reclamaciones de recursos humanos, físicos de tiempo y sobre todo financieros. (Calidad Total)

2.5 MEJORAR CONSTANTEMENTE Y CONTINUAMENTE TODOS LOS PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO PARA MEJORAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD Y ABATIR ASI LOS COSTOS

Mejorar constantemente y continuamente todos los procesos de planificación del servicio para mejorar la calidad y la productividad y para abatir así los costos.

El propósito de la calidad debe estar presente desde la etapa inicial del proceso de un servicio una vez que los planes se van ejecutando, sería demasiado tarde querer introducir la calidad en fases posteriores, por eso es tan importante que el diseño de los servicios sea el resultado de un trabajo en equipo.

El mejoramiento de sistema indica que la calidad deseada comienza con la idea la cual es tomada por el cuerpo directivo o de sus tomadores de decisiones la cual se traduce a planes y especificaciones en un intento de hacer llegar al consumidor la calidad deseada cuyo beneficio se vera en una reducida reclamación del servicio y una continua mejora de la calidad en cada actividad, de adquisición, de distribución del trabajo de la mano de obra, de la nómina del manejo de los inventarios, de la contabilidad, etc.

Mejorar el proceso implica lograr su mejor aprovechamiento de la mano de obra hacer una buena selección del personal y de la tarea que se le asigna, capacitarlo, entrenarlo y ofrecerle la posibilidad de aumentar sus conocimientos y de desarrollar sus aptitudes.

2.6 IMPLANTACIÓN DE LA FORMACIÓN.

La formación debe ser reconstruida totalmente, la organización necesita que su personal conozca a fondo a la empresa desde las refacciones y materiales que se utilizan, hasta los clientes a los que se les brinda el servicio uno de los despilfarros mas importantes que hay es el no aprovechar las habilidades del personal, esto provoca frustración y tiene efectos perniciosos en el trabajador.

Es necesario reformar totalmente los programas de la capacitación pues esta se da en forma deficiente y por favoritismos.

La organización debe considerar que el dinero gastado en formación, educación y capacitación no aparece reflejado en el balance y por ende no incrementa el valor neto de la compañía como sería en el caso de la adquisición de inventarios, herramientas y equipos.

2.7 ADOPTAR E IMPLANTAR EL LIDERAZGO.

La administración debe distinguirse por su capacidad de liderazgo debe convertirse en promotora del mejoramiento y hacer que las características de la calidad presidan y resalten en el servicio que brindan.

Como líderes auténticos los jefes deben conocer el trabajo que supervisan a fin de ayudar a su personal a mejorar su propio desempeño y a eliminar las barreras que imposibilitan que hagan su trabajo con orgullo.

2.8 NECESITAMOS LIDERES NO JEFES

La autoridad estará en crisis cuando quien manda se contente con ser un “administrador jefe” sin decidirse a ser un líder.

Lo que necesita una nación o cualquier grupo grande o pequeño, es tener al frente no a un oportunista arrogante, sino a un servidor sincero.

¿Que Diferencias existen entre el Jefe y el Líder?

1.- Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando para el líder es un privilegio de servicio, El jefe ordena aquí mando yo, el líder dice aquí sirvo yo, el jefe empuja al grupo el líder va al frente comprometiéndose con sus acciones.

2.- El jefe existe por la autoridad, el líder por la buena voluntad. El jefe cree que es suficiente una investidura de mando conferida desde fuera para conformar a su gusto el pequeño planeta sobre el que impera. El líder no necesita exhibir antes sus súbditos credenciales de legítima autoridad, su empeño generoso, su dinamismo mágico y su actitud de entrega son las mejores cartas con que los seguidores se enteran de que tienen una autoridad que no necesita imponerse por argumentos externos sino por ejemplos entrañables. La autoridad del jefe impone, la autoridad del líder subyuga y enamora.

3.- El jefe inspira miedo, se le teme, se le da la vuelta; se le sonrío de frente y se le crítica de espaldas, tal vez se le odia en secreto. El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en aire de espontánea simpatía, da poder a su gente cuando él esta presente fortalece el grupo. Si temes a tu superior es un jefe, si lo amas es un líder.

4.- El jefe busca al culpable cuando hay un error. El que la hace la paga. Sanciona, castiga, reprende en apariencia pone las cosas en su lugar, cree haber arreglado al mundo con un grito y con una infracción pero ha cortado la rama torcida. El líder jamás apaga la llama que aún tiembla jamás corta el tallo que aún verdece, corrige, pero comprende, castiga, pero enseña, sabe esperar. Por eso no busca las fallas por el placer sádico de dejar caer el peso de la autoridad sobre el culpable, sino que arregla las fallas y de paso rehabilita al caído.

5.- El jefe asigna los deberes, ordena a cada súbdito lo que tiene que hacer “ a ti te toca esta parcela de la izquierda y a ti esta de la derecha así que cada quien a trabajar mientras yo contemplo desde mi sillón que todos ustedes se movilizan y hay del incumplido”. El líder da el ejemplo trabaja con los demás y es congruente con su pensar decir y hacer, su deber es el propio de todos, va al frente marcando el paso.

6.- El jefe hace del trabajo una carga, el líder un privilegio. Los que tienen un líder pueden cansarse del trabajo pero jamás se fastidian, porque el magnetismo del líder abre ventanas a los ideales que delatan la alegría de vivir, de trabajar.

7.- El jefe sabe como hacer las cosas el líder enseña como deben hacerse.

Uno se guarda el secreto del éxito el otro lo enseña, capacita permanentemente para que su gente pueda hacer las cosas con autonomía y eficacia. Uno se toma la molestia de señalar caminos, el otro vive poniendo flechas indicadoras para lograr el éxito.

8.- El jefe maneja a la gente, el líder la prepara. El jefe masifica a las personas, las convierte en números y en fichas, deshumaniza súbdito por súbdito hasta quedarse con un rebaño sin rostro ni iniciativa. El líder conoce a cada uno de sus colaboradores los trata como personas no los usa como cosas. Sabe que la comunidad no es una masa amorfa ni una colección de individuos en serie, respeta la personalidad de cada uno, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente.

9.- El jefe dice vaya, el líder vayamos, el líder es aquel que promueve al grupo a través del trabajo en equipo suscita una adhesión inteligente, reparte responsabilidades, forma a otros líderes, parte de los hechos y de la vida del grupo para llegar a los principios, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula un plan de trabajo con objetivos claros y concretos, motiva permanentemente para que su gente quiera hacer las cosas, supervisa la tarea de todos y difunde siempre una mística, un ideal profundo una esperanza viva un alegría contagiosa.

10.- El jefe llega a tiempo, el líder llega adelantado. Este es el santo y seña del verdadero líder “un pie adelante del grupo, una mirada más allá de los seguidores. El que ve más que los otros es un líder, el que profetiza y vaticina, el inspira y señala con un brazo en alto, el que no se contenta con lo posible sino con lo imposible.

Hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria, la comprende con una misión y la amalgama en la fe de realizar un sueño que le permita la trascendencia y la realización, le da significado a la vida de sus seguidores y sobre todo “un por que vivir”.

2.9 ELIMINAR EL MIEDO EN EL TRABAJO.

Ninguno puede dar lo mejor de si cuando no se siente seguro y mientras no supere el miedo en cualquiera de sus manifestaciones: miedo de expresar sus propias ideas, de preguntar, de aprender, etc. el miedo implica siempre una perdida económica por eso es necesario crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.

El conocimiento es un elemento muy importante que ayuda a realizar con mayor eficiencia el trabajo asignado, sin embargo es muy frecuente encontrar resistencia a adquirirlos, sino se suprime el miedo no se puede servir a los mejores intereses de la organización, ya que entonces los trabajadores cumplen a cualquier costo lo que se les pide sin importar que las refacciones o materiales sean apropiados para que los equipos operen correctamente.

El miedo es un síntoma de deficiencias en el entrenamiento y en la forma de como se efectúa la supervisión, puede ser también síntoma de que hay convención de propósitos en la organización, este desaparece en la medida en que va mejorando la administración y el personal actúa con mayor confianza y seguridad.

2.10 ELIMINAR LAS BARRERAS INTERDEPARTAMENTALES.

El personal de otras áreas debe tener conocimiento de los problemas que conciernen a las diferentes fases del servicio si trabajan en equipo, pueden eliminar las barreras Inter departamentales que por egoísmos y negligencias causan atrasos en la información y por supuesto en el servicio al cliente; se logran importantes mejoras, tanto en la calidad misma, como en el proceso de las fases del servicio y en la reducción a estos equipos se les podría denominar círculos de control de calidad.

2.11 ELIMINAR EXHORTACIONES O AMONESTACIONES Y METAS A LA MANO DE OBRA.

Los errores en su mayoría no provienen de los trabajadores, sino del sistema mismo por esto es frecuente que al amonestarlos generen frustración y resentimientos.

Más que exhortaciones lo que los trabajadores necesitan es que el cuerpo directivo les trace una ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.

Las campañas de exhortación y los letreros tienen generalmente como efecto inmediato un ligero aumento en la calidad y productividad y en la disminución de algunos defectos, sin embargo con el tiempo será la actitud positiva con que las recibieron surgiendo una actitud contraria al mejoramiento y aun más cuando se les exigen metas numéricas ya que piensan que la organización nunca está satisfecha con el esfuerzo que se realiza, diferente situación cuando la organización expone cartelones con información de lo que se hace mes a mes con el fin de mejorar los sistemas y de incrementar la calidad y la productividad, con un trabajo más inteligente.

Esta actitud les eleva la moral pues es a través de estos, que se dan cuenta que la organización se hace responsable de los defectos que acontecen.

2.12 ELIMINAR LAS CUOTAS NUMÉRICAS PARA LA MANO DE OBRA.

Es normal que la organización necesite tener los elementos necesarios para predecir los costos lo cual supone también conocer las cuotas de producción por trabajador. Al conocerse se establecerán cuotas o índices promedio y si la organización trabaja con estas y los trabajadores se enteran; quienes habían superado dicha cuota tenderán en adelante a no producir más y esperarían aburridos la hora de salir, esta forma de proceder tiene como resultado insatisfacción y pérdidas económicas.

El trabajo a destajo es aún más devastador que las cuotas o estándares de trabajo, el obrero por horas o por trabajos asignados pronto aprende que se le paga por hacer servicios defectuosos ya que entre más unidades le asignen y pronto las termine más cobrará y ¿donde queda su satisfacción por el trabajo bien hecho.?

Las cuotas, los índices, los incentivos y el trabajo a destajo son manifestaciones de la incapacidad de comprender y proporcionar una supervisión adecuada y las pérdidas pueden ser significativas, esto es un obstáculo para el mejoramiento de la calidad y productividad y son incompatibles con el mejoramiento continuo, en su lugar se debe instalar un sistema eficiente de supervisión, instrucción y liderazgo inteligente fomentando que el trabajador se sienta orgulloso del trabajo realizado.

2.13 ELIMINAR LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS NUMÉRICOS.

El proponer metas internas en la administración de una organización sin el método adecuado para alcanzarlas es burlesco, si como ejemplo de estas metas son el de disminuir en su 10% los costos, aumentar en 20% las ventas y mejorar en un 5% la productividad, el cumplimiento se interpreta como éxito en cambio si no se logra se tienen que dar explicaciones.

Cuando se tiene un sistema estable se trabaja en toda su capacidad por consiguiente sale sobrando especificar una meta numérica y no se podrá llegar más allá de la capacidad que es propia del sistema mismo, por el contrario si no hay estabilidad no hay razón para proponer objetivos numéricos pues no hay forma de saber que tanto puede producir el sistema.

La mejor estrategia de administración es el liderazgo para actuar como líder se debe entender en que consiste el trabajo propio y el de los demás quien se inicia como

administrador y quiere ser líder y promover el mejoramiento continuo, entre otras cosas debe aprender que es lo que hace su gente y como lo hace, este aprendizaje es mas importante que revisar reportes de calidad, reclamos de inventarios de ventas, etc. fijar la atención en los resultados no es el camino efectivo para mejorar un proceso o una actividad. La gerencia basada en metas numéricas corre el peligro de administrar sin conocimiento de lo que se debe hacer; y de hecho se convierte en una administración basada en el miedo, las únicas cuotas que un administrador puede dar a conocer a su gente son las referentes a la supervivencia de la empresa, “ver que si el próximo el año no aumentan nuestras ventas en un 10%, nos veremos obligados a estar fuera del mercado”.

2.14 ELIMINAR BARRERAS QUE IMPIDEN A LA GENTE DE SU DERECHO A ESTAR ORGULLOSAS DE SU TRABAJO.

Nadie puede sentirse orgulloso de su trabajo, si no sabe las condiciones que se necesitan para que su trabajo se considere bien hecho por eso, lo primero que necesita un trabajador es que se le explique en que consiste propiamente su trabajo.

No hay que tratar a los trabajadores como si fueran una mercancía mas diciéndole a ultima hora lo que debe hacer o contratándola y despidiéndola según las necesidades de la organización, es muy frecuente que los administradores se acostumbren a estudiar y resolver problemas de números y que no sepan resolver adecuadamente problemas de la gente.

Es responsabilidad de la administración proveer al trabajador de herramientas refacciones adecuadas pues el no solo quiere emplear su tiempo sino además desea sentirse realizado con el trabajo que lleva a cabo.

2.15 IMPULSAR LA EDUCACIÓN DE TODO EL PERSONAL Y SU AUTODESARROLLO.

Las organizaciones necesitan gente con estudios y con preparación, no solo gente buena.

No hay escasez de gente buena, lo que falta son personas con altos niveles de conocimientos, en el grado de preparación de las personas, están los cimientos que permiten avanzar en el campo de la competitividad.

Las personas necesitan en su carrera mas que el dinero, oportunidades cada vez mayores para añadir algo material o espiritual a la sociedad.

2.16 ACTUAR PARA LOGRAR LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA.

El cuerpo directivo o los tomadores de decisiones deben estar de acuerdo en su forma de pensar y en la dirección de la empresa va a tomar al introducir esta nueva filosofía deben tener el valor de romper con la tradición y sentirse orgullosos por haber adoptado un programa de calidad y por cumplir con sus nuevas obligaciones. La administración debe procurar llevar a cabo una serie de seminarios en los que explique al personal porque fue necesario hacer el cambio y que implica este cambio para cada uno de ellos.

El cambio a efectuar es un proceso; por consiguiente, hay que aplicar a este proceso lo dicho anteriormente acerca del mejoramiento continuo.

En cualquier organización las personas forman equipos de trabajo, el propósito del equipo debe consistir en mejorar, en la etapa que le corresponde, los insumos del proceso y sus resultados, cada uno de sus integrantes debe tener la oportunidad de contribuir con ideas y planes, pero debe esperar a que sus mejores contribuciones logren un consenso entre sus compañeros no hay que considerar el trabajo realizado en una sesión de estudio como lo

mejor, en la siguiente sesión las personas deben asumir una actitud crítica frente a los resultados de la sesión anterior, para tener así ideas cada vez más claras y para avanzar constantemente.

III. SURGIMIENTOS DE LA CULTURA DE LA CALIDAD.

3.1 LA CULTURA JAPONESA.

Japón ha vivido una valiosa experiencia. De país derrotado y con una industria deshecha a raíz de su derrota en la Segunda Guerra Mundial, ha pasado a ser uno de los países más industrializados y con mejores niveles de vida de la época actual.

La situación de precariedad económica en que se encontraba al final del conflicto mundial es bien conocida por todos, existía un magnífico potencial en cuanto a capacidad productiva y mano de obra pero, a diferencia de los Estados Unidos, la carencia de materia prima era el gran handicap que limitaba su desarrollo industrial.

Esta pudo ser una de las razones principales que impulsó a los empresarios japoneses a evitar el despilfarro, lo que los motivó a esforzarse en la mejora del diseño de sus productos, antes de comenzar su proceso de fabricación, designando al nuevo modelo de administración.

Control total de calidad, el que en último término, es una filosofía administrativa de la productividad mediante la estrategia de la calidad.

Aportando con estas claves de la nueva política de calidad que hoy impera en todo el mundo:

- Mejora el diseño, que se traduce en un gran esfuerzo hacia los métodos de calidad preventivos.

- Implantación de lo que luego Crosby llamaría Cero Defectos, que consiste en hacer las cosas bien a la primera.

- Espíritu de mejora continua de la optimización en productividad, eficacia y ahorro.

A estos elementos que se refieren a estrategia empresarial hay que sumar otros, a la cultura del trabajador japonés, como son:

- Amor a su empresa.

- Inteligencia a su trabajo.

- Disciplina

- Espíritu de mejora, que se traduce en una elevada motivación.

De este modo se inicia una dinámica diferenciadora con respecto al estilo de gestión de las empresas del occidente.

Las empresas japonesas son organizaciones “totales”, esto quiere decir que son el eje central de la vida de sus empleados, quienes dependen de la organización para todas sus necesidades. La “organización total” les satisface importantes necesidades de pertenencia y de identidad social, pero les reduce el ámbito de su desarrollo personal. La paradójica realidad de la empresa ha llevado a formulaciones en que solo un extremo de la situación se toma en cuenta, y según esta perspectiva, se puede pensar que el ejecutivo japonés trabaja “por miedo” y que esta es su motivación básica.

Tampoco sería afortunado concebir que trabaja solo por el amor a su empresa, la otra punta de la paradoja. Lo que es bastante evidente, es que para un funcionamiento de la empresa japonesa no hay alternativas fuera de su empresa (fuera de la empresa no hay salvación), excepto la de cambiar a una de las empresas asociadas más pequeñas. Esta es una situación aterradora desde el punto de vista de libertad, pero al mismo tiempo el japonés quiere, la seguridad y la protección de su empresa como base de su crecimiento personal.

En este punto hay perspectivas muy diferentes en los países de occidente, en los cuales hay una prevalencia individualmente de críticas a “el hombre organización” (Whyte) del decenio

de los 50'; que ha implicado una búsqueda de la individualidad y la autenticidad en una empresa. Contra este punto de vista, las organizaciones japonesas contemporáneas consideran no solo deseable sino natural que una persona pertenezca de por vida a su organización. Lo curioso de esta controversia es que las empresas mejor organizadas de los E.U. también se preocupan mucho en satisfacer las necesidades de pertenencia de sus empleados, quienes se identifican con su organización.

Pero la concepción parece ser que la empresa es una cosa y el ámbito privado otra muy distinta y en el Occidente por principio no se cree deseable que el individuo se pliegue a la organización. La necesidad de pertenencia y la de individualidad son para muchos autores dos extremos opuestos y alternos del proceso de desarrollo personal. En cualquier caso una conclusión importante según la perspectiva occidental, es que una limitación de la administración japonesa es el reducido ámbito del mundo de sus funcionarios.

Otra limitación evidente de la administración japonesa es la división sexual del trabajo social, que también impide (como lo anterior) la integración de familia y trabajo, y que discrimina contra la mujer. El proceso de integración de la mujer en el trabajo fuera del hogar algo que está ocurriendo a un ritmo acelerado en todos los países del mundo resalta el énfasis puesto en la habilidad interpersonal y en su desarrollo humano, que es característica del ejecutivo japonés y de la gerencia femenina. La empresa japonesa tendrá que responder a ese problema de manera más aguda que la empresa del occidente, por otra parte en los países occidentales la mujer en la gerencia volverá cada vez más "japonesa" la administración o por lo menos necesitará la habilidad de los ejecutivos aprender de esta tendencia "andrógina".

La organización japonesa muestra una fuerza motivacional importante en la ideología, en los valores y en el sentido de lo moral. Esto es parte de la misión esencial de cada empresa, de su código ético y de los consensos internos y externos. El funcionario japonés inscribe su relación social en la de su empresa y le encuentra un sentido a su vida a su trabajo, cosa que no ocurre generalmente en las empresas del occidente.

¿ Es transferible la administración japonesa? Es más útil distinguir entre buena gerencia y mala gerencia que entre nacionalidades. La buena gerencia tiene características semejantes en diversos países del mundo, y algunas técnicas japoneses de origen norteamericano, como los Círculos de Calidad, se han aplicado con éxito en todo el mundo. Un buen gerente puede obtener una excelente cultura organizacional interna, y los factores externos no tienen que ser dominantes e impedir una labor exitosa. Así como los japoneses aprendieron de los norteamericanos y adaptaron las técnicas de éstos a una cultura diferente, es necesario adoptar una actitud positiva para aprender de los demás países y crear una administración adecuada a las necesidades de los nuestros.

Sin embargo, el objetivo de esto es la transformación de grupos en equipo de trabajo dentro de una organización para mantener su competitividad y cumplir con su misión de servicio a la sociedad.

En una organización existen diferentes grupos, los cuales a su vez pueden estar formados por Círculos de Calidad, equipos que deben tener perfectamente identificada su misión hacia donde van, su misión, cual es la razón de ser de su equipo, las estrategias caminos o medios alternativos para lograr sus objetivos y estos deben a su vez ser congruentes con los demás equipos del grupo y de la organización y lo más importante nunca perder de vista las creencias y principios morales de equipo.

Claves de la gestión japonesa de calidad para toda la empresa.

Las características de la gestión japonesa de calidad para toda la empresa, que se deducen de la aplicación de esta nueva manera de concebir la calidad.

Se pueden sintetizar de acuerdo con los siguientes principios:

“ Las actividades de calidad son dirigidas por el presidente de la empresa y en ellas participan todo el personal y todos los departamentos.

- .. La dirección asigna coherentemente la máxima prioridad a la calidad.
- .. Difusión de la política de calidad y control por delegación.
- .. Puesta en práctica de auditorías de calidad tendientes a la auto-auditoria.
- .. Actividades de Garantía de Calidad que cubren desde la planificación y el desarrollo iniciales hasta los procesos finales de ventas y servicio Post-venta.
- .. Actividades de grupos participativos
- .. Educación y formación en calidad
- .. Desarrollo y puesta en práctica de las técnicas de calidad.
- .. Extensión de las aplicaciones desde fabricación a otras industrias.
- .. Promoción de las actividades de calidad por toda la nación.

3.2 CRONOLOGÍA DEL MOVIMIENTO JAPONÉS.

A manera de resumen se presenta a continuación la cronología de los hechos más importantes del movimiento japonés hacia la calidad:

1945 Las fuerzas aliadas constituyen la sección de comunicaciones civiles.

Se establece la Asociación Japonesa de Estándares.

1945 Se entrega al Comité Japonés de Estándares Industriales.

Se funda la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (Japanese Union of Scientists and Engineers JUSE)

Aparece por primera vez la revista mensual Normas y Estándares.

1949 JUSE establece el Grupo de Investigación de Control de Calidad. Se ofrecen los primeros cursos de control de calidad.

Se aprueba la Ley de Estandarización Industrial.

Tienen lugar los seminarios organizados por la Sección de Comunicaciones Civiles.

1950 JUSE publica la revista Control Estadístico de Calidad.

Bajo la Ley de Estandarización Industrial se establecen los Estándares Industriales Japoneses (Japanese Industrial Standards JIS).

Deming ofrece seminarios acerca de la calidad.

1951 Se establece el Premio Deming.

Tiene lugar la Primera Conferencia de Control de Calidad.

1954 Juran imparte seminarios acerca de la calidad.

1956 La corporación de Radios de Onda Corta de Japón transmite un curso sobre control de calidad para supervisores.

La corporación Nacional de Radio de Japón ofrece cursos de control de calidad en su canal de televisión dedicado a la educación.

1960 JUSE publica un Manual de Control de Calidad para Supervisores.

Se establece a nivel nacional el Mes de la Calidad.

1961 Se publica un suplemento especial acerca del control estadístico de la calidad dedicado a supervisores.

Tiene lugar la XI Conferencia de Control de Calidad, que incluye paneles de discusión acerca del papel del Supervisor en el aseguramiento de la calidad.

1962 Se publica Gemba - To -QC (Control de Calidad para Supervisores). publicación que incluye la propuesta de formar círculos de control de calidad.

Queda registrado el primer círculo de control de calidad.

Tiene lugar la I Conferencia Anual sobre control de Calidad para supervisores.

1968 Se introduce el término Company - Wide Quality Control (CWGC).

1969 Tiene lugar en Tokio al I Conferencia Internacional de Control de Calidad.

1970 Se establece el Premio All Japan Quality Contry.

Se establece la Sociedad Japonesa para Control de Calidad.

1972 La Quality Function Deployment se pone en práctica por primera vez en Kobe Shipyard Mitsubishi Heavy Industries, Ltd.

1979 Llegan a 100,000 los círculos de calidad registrados

3.3 LA CULTURA MEXICANA

La Administración De México

Una gran mayoría de los directores y empresarios mexicanos administran sus organizaciones y al personal que labora en ellas basado en las técnicas y en los principios administrativos del Ingeniero Frederick Winslow Taylor (1856-1915), el cual sostiene que el principal objetivo de la administración es asegurar la máxima prosperidad para el patrón y al mismo tiempo para los obreros y empleados. Para que esta sea exitosa se requiere crear, aprender y dominar un conjunto de normas y de técnicas acerca de la división de trabajo, de los logros máximos del control y de la combinación de la autoridad y de la responsabilidad.

Para Taylor, las principales funciones de los supervisores son:

- “ El seleccionar científicamente al trabajador, capacitarlo y desarrollarlo.
- “ El informarle de los conocimientos integrados y sistematizados de su tarea.
- “ El darle a cada uno la mayor tarea posible de acuerdo con sus aptitudes personales.
- “ El incentivar a aquellos que alcancen o sobre pasen la meta.

A lo largo de toda una vida de trabajo, los directivos y empresarios mexicanos se han acostumbrado a pensar siempre de acuerdo a Taylor y les dificulta sobre manera cualquier intento de aceptación del modelo Administrativo para la calidad, más desarrollado y funcional. Esperan que la calidad la logran los niveles inferiores mientras que ellos, por medios no administrativos, se dedican a obtener utilidades para ser presentados en juntas del consejo de administración.

El nuevo concepto de calidad, que es el que se encuentra presente en nuestro país, tiene que ver con los requisitos de los consumidores, dado que un producto o servicio solo tiene calidad en la medida que satisface las expectativas del cliente.

Además, es una filosofía que debe convertirse en la forma de vida de todos los integrantes de la organización.

Recordemos que los mecanismos de fomento industrial seguidos por el Estado Mexicano a partir de la década de los 40's fueron los siguientes:

- “ Este vendió a muy bajos precios las mercancías y los servicios que genero,
- “ Mantuvo bajo los niveles impositivos,
- “ Ejerció un control político sindical,
- “ Obstaculizó las alzas salariales,
- “ Canalizó los créditos internos a través del control de la asignación de recursos de la banca privada y los créditos externos a través de Nacional Financiera,
- “ Otorgo exenciones fiscales sobre la renta, las importaciones, los ingresos y las exportaciones,
- “ El sistema de impuestos aduanales se orientó a la protección industrial y se crearon las licencias para la importación, entre otras cosas.

Contar política de industrialización donde el Estado jugaba un papel protector impulso y dinámico, la industria floreció acostumbrada a: Mercado Seguros, No tener Competidores agresivos y estar siempre abrigada bajo el mando seguro del Estado.

Desde los años cuarenta y hasta finales de 1986, los gobiernos mexicanos estimularon los métodos administrativos de uso intensivo de mano de obra, considerando que era lo más adecuado para el país; sin tomar en cuenta la competencia internacional, a la cual anulaban con barreras legales y arancelarias.

Muchas de las empresas exitosas de esos tipos lo fueron porque supieron aprovechar algunas de las ventajas del proteccionismo, no por que fueran eficientes y contaran con productos o servicios de calidad, baratos y con un excelente servicio.

Se dio el caso de empresas produciendo malo y caro y a pesar de ello con excelentes utilidades. Parecía que la meta era el pescar con mazo: “No pesco muchos; pero eso sí, al que le doy, le doy”.

En México el cliente no importaba, se le obligaba a consumir los productos y servicios locales aun cuando fueran exageradamente de menor calidad y de mayor precio que los extranjeros; puesto la importación era un delito penado y perseguido.

Por su parte, los sindicatos mexicanos, tradicionalmente han intentado suplantar al cliente externo pretendiendo, en general, que la organización satisfaga en primer lugar sus necesidades y las de sus agremiados.

Los sindicatos petrolero, magisterial, del IMSS, del ISSSTE, ferrocarrilero, los dos de electricistas y el de los telefonistas son un palpable ejemplo de como los sindicatos mexicanos pueden ser un fuerte obstáculo para alcanzar la calidad, los bajos precios y los servicios adecuados para los clientes que pagan.

Durante muchos años la política industrial fomentó la existencia de empresas ineficientes y poco competitivas. Pero los recientes cambios estructurales de la economía internacional, que obviamente repercuten en la economía mexicana, han forzado a las organizaciones a ser eficientes y competitivas.

No es este el espacio para discutir si la apertura económica del país fue oportuna o no, lo que queremos es hacer hincapié en que es necesario que las organizaciones mexicanas avancen en sus conocimientos y experiencias sobre calidad. La preocupación esta presente ya que la apertura de los mercados a metido en grandes aprietos a nuestras empresas acostumbradas al proteccionismo

El 15 de Diciembre de 1986, en un esfuerzo por detener la galopante inflación que en dicho año alcanzó el 159%, el gobierno mexicano formalizó la apertura de fronteras, iniciando un abrupto y rápido proceso de incorporación a la más desarrollada y competitiva economía mundial, que teóricamente permite a las compañías mexicanas competir en los mercados extranjeros y que, en la generalidad, las esta obligando a competir en el mercado interno contra productos extranjeros que, en la mayoría de los casos, aventajan a los propios en calidad y/o precio.

Dicha apertura económica estuvo acompañada por una campaña de reprivatización mediante la cual el gobierno mexicano redujo el número de compañías públicas del 1,155 en Diciembre de 1982 a 213 en Junio de 1993. Los Bancos, Renault, Nacional Hotelera, Mexicana de Aviación, los canales 7 y 13 de televisión, el periódico El Nacional, Teléfonos de México y hasta un centro nocturno son sólo algunos ejemplos de ello, mientras que la Aseguradora Mexicana, los Almacenes Nacionales de Depósito, la Compañía Operadora de Teatros, Los Ferrocarriles, La Comisión Federal de Electricidad, el INFONAVIT y el IMSS están esperando su turno, o la competencia.

Además, los trámites de las dependencias gubernamentales siguen siendo una fuerte carga económica para las empresas y los ciudadanos, los cuales necesitan contratar especialistas para poder cumplir con las demasiadas y complicadas reglamentaciones; la atención a los ciudadanos es despectiva y altanera y la información contradictoria parece hecha a propósito para provocar errores.

La filosofía administrativa que busca la productividad por la estrategia de la calidad se introduce en la década de los 80's debido principalmente a los siguientes factores:

Varias compañías multinacionales especialmente, la rama automotriz, comenzaron a exigir a sus filiales mexicanas llevar control estadístico de la calidad. Esto obligó a la alta gerencia de dichas compañías a comprometerse con el sistema administrativo de control de calidad y a

exigir evidencia, estadística de calidad a las compañías proveedores de los componentes nacionales.

La industria maquiladora ha contribuido también a que la estrategia de la calidad se extienda, pues la maquila opera sistemas muy precisos de calidad, lo cual ha requerido una formación especial del personal, la movilidad característica del personal que trabaja en la maquila, ha contribuido a la divulgación de los nuevos conceptos relacionados con la estrategia de calidad.

Los empresarios mexicanos, en general tienen cada día mayor conciencia de operar un cambio de mentalidad en favor de la calidad de los productos y servicios que ofrece. Eso se pone de manifiesto en el hecho de que los conceptos de calidad y competitividad afloran cada vez más en la mayoría de los eventos de diversas organizaciones profesionales.

En Enero de 1981, el Lic. Joaquín Peón inició la publicación de la gaceta quincenal Cambio Organizacional y en Enero de 1982 de la publicación bimestral Reflejos, primeras revistas mexicanas en las que se abordó consistentemente el tema de administración para la calidad.

Conjunto en el Distrito Federal a un grupo de especialistas en capacitación y en recursos humanos con el fin de discutir los mecanismos idóneos para mejorar la calidad en el trabajo de las empresas mexicanas, denominado desarrollo de calidad de vida (decavi).

Varios de los primeros programas de administración para la calidad que se iniciaron en las empresas mexicanas; algunas de las visitas de los principales gurús al país y algunas de las primeras opiniones que se escucharon y se publicaron en México se deben a los integrantes de este grupo.

El 30 de Agosto de 1981, Cambio Organizacional convocó a las organizaciones mexicanas a competir por el Premio Nacional de Calidad de Vida en el Trabajo, cuyo reconocimiento se entregaba en el mes de Enero.

En 1982, se fundó el Centro de Calidad de Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey con la misión de investigar, diseñar y promover modelos de calidad especialmente adaptados a las empresas mexicanas.

En 1984, comenzó a impartirse el programa FORD-ITESM cuyo objeto es impartir educación estadística que sustente el desarrollo de la calidad en la industria nacional.

En Junio de 1986, se publicó en el Diario Oficial de la Federación un acuerdo de la Secretaría de Comercio en el que se estableció el Premio Nacional de Calidad.

En el Cambio Organizacional del 15 de Julio de 1987, Joaquín Peón presentó la idea de la creación de un Centro Mexicano de Calidad/ Productividad, misma que cristalizó con el establecimiento de la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA) legalmente constituida el 14 de Abril de 1988, siendo su primer Presidente el Ing. Julio Gutiérrez.

La FUNDAMECA, integrada por un grupo de directivos de los sectores privado, público, académico y laboral, “nació como una respuesta de la sociedad civil al cambiante entorno de México para promover una cultura de Calidad Total en México y así contribuir al desarrollo nacional”.

El 29 de noviembre de 1989, el Presidente de la República, firmó el decreto por el que se determinaron los procedimientos para la selección de los acreedores, el otorgamiento y el uso del nuevo Premio Nacional de Calidad.

En Noviembre de 1990 se entregaron los primeros nuevos premios nacionales de calidad a las empresas ganadoras:

Hylsa, División Alambres y Varilla en Xoxtla, Pue.,

Xerox, Planta Aguascalientes,

Alambres Profesionales en Morelia, Mich. y

American Express Company de México

En Noviembre de 1991 se premió al segundo grupo de empresas ganadoras:

La Planta de Motores y Fundición de la General Motors de México

en Toluca, Edo. Mex. y
Crysel del Grupo Cydsa en El Salto, Jal.
En Noviembre de 1992 los ganadores fueron:
La Planta de Manufactura en Guadalajara, Jal. de la IBM y
El Complejo en Ramos Arizpe, Coah. de la General Motors
En Noviembre de 1993, se entregaron los premios a:
Pinturas Osel en Monterrey, N. L.,
Surgikos, filial de Jhonson & Jhonson en Ciudad Juárez, Chih. y
Altec Electrónica de Chihuahua también en Ciudad Juárez, Chih.

Es conveniente aclarar que en los años 1990, 1991 y 1992, de una puntuación total de 1,000 puntos que concede la evaluación del premio, de 379 organizaciones, que han concursado, sólo ocho han pasado de los 500 puntos, sólo dos han obtenido de 600 y ninguna ha pasado de 650.

Lo cual contrasta con las auto evaluaciones hechas por 292 empresas en una encuesta publicada por Expansión el 18 de Noviembre de 1992, en la cual el optimista promedio del total de las empresas en cuentas fue de 552 puntos y hubo una empresa que se auto califico con más de 950 puntos.

Mientras en otra encuesta, publicada también por Expansión el 15 de Abril de 1992, solo el 4% de las organizaciones participantes integraron a su concepto de calidad la mejora continua.

Todo lo cual muestra un desconocimiento de parte de los empresarios y directores mexicanos acerca de los procesos administrativos para la calidad. Desconocimiento que les lleva a un injustificado optimismo acerca de la realidad de los mismos en sus organizaciones.

A partir del 1ro. De enero de 1994, México forma parte del bloque económico de Norteamérica, a través de la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre nuestro país, Estados Unidos y Canadá. Para las empresas mexicanas este tratado es una oportunidad pero es también un reto.

La globalización de la economía, la abrupta apertura de nuestro mercado, el Tratado de Libre Comercio (TLC), EL General Agrrrment on Tariff and Trade GATT, etc. dan cuenta de un proceso que ha puesto en crisis a las empresas mexicanas, muchas de estas han cerrado sus puertas al no poder competir, otras más se han visto obligadas ha buscar modelos que las ayuden a ser más competitivas y productivas, para no perder sus mercados nacionales y poder ganar otros en el extranjero, dentro de este grupo que busca nuevos modelos administrativos hay algunas que han optado por el control total de la calidad. Cabe preguntar: La calidad es una respuesta a las necesidades de la empresa mexicana?

Parece ser que hoy día existe un "boom" de la calidad, pero a pesar de esta euforia mundial en México sólo se vive el inicio de esta filosofía. En las empresas de nuestro país predominan los conceptos y prácticas tradicionales de la administración; aunque, hay que ser justos y no dejar de indicar que muchas de estas empresas con sus administraciones tradicionales mantienen alto niveles de calidad ; Así como también hay empresas que han intentado implantar un programa de calidad y no lo han logrado.

Los cambios económicos, junto con los tecnológicos, son quizá, los que más van afectar la manera de hacer las cosas en México. No sólo es el Tratado de Libre Comercio (TLC) o la globalización de los mercados , que han obligado a nuestras empresas a producir mejos, al enfrentarse a una competencia más agresiva y decidida a ganar, sino que también se tiene que saber paliar las crisis económicas que sufren otros países y que afectan al nuestro.

Es un mundo cada vez más interdependiente y en cambio constante, los mexicanos deben aprender a producir y negociar en un ambiente hostil y a enfrentar los retos de la apertura económica, con una mentalidad ganadora, de excelencia y de servicio.

Quizá la calidad total, que ha demostrado su poder para ayudar en forma notoria a quienes hacen uso inteligente de ella, a través de una planeación cautelosa, proyectos experimentales, procesos inductivos y asesoría profesional, pueda convertirse en la ayuda que necesitan las organizaciones mexicanas. Pero, ésta debe generalizarse y mexicanizarse, ya que el movimiento de calidad total se centra principalmente en grandes empresas transnacionales, son dependientes de los conocimientos importados, principalmente de Estados Unidos, y no se deja ver la adecuación de este modelo a las condiciones del país, y mucho menos podemos hablar de innovación o producción de conocimientos propios, o sea, un modelo ad hoc en la cultura mexicana.

El modelo de la calidad total ha funcionado bien en países como Japón y Estados Unidos ;pero no debemos perder de vista que estamos hablando de culturas diferentes a la nuestra, su moral y principios se mueven en otros ejes. Figura 3. El ejemplo más claro y más cercano lo tenemos con nuestro vecino del norte. El norteamericano regido por la ética calvinista, vive para trabajar y todo lo demás pasa a segundo término, en casos extremos hasta la misma familia ;para ellos el tiempo es dinero y su obra en los negocios es directa. En cambio el mexicano trabaja para vivir, la familia es lo más importante, aun más que su trabajo, el tiempo es un marco de referencia, al cual rara vez se ajusta con tanta precisión, además le gusta socializar antes de entrar en los negocios. Esto es sólo un ejemplo que nos deja ver con claridad que estamos ante culturas diferentes.

Un modelo de calidad total, en México, sin adecuaciones a nuestra cultura, con obsesión por la perfección sin tomar en cuenta las características de los trabajadores del país, tiene muchas posibilidades de crear un rechazo entre todos aquellos que deberían abrazar la filosofía y hacerla suya puede salir adelante como un modelo totalitario y crear neurosis por su afán por la excelencia ; pero al hacer esto no cumplirá uno de los principales objetivos de la filosofía aquel que habla de calidad de vida.

Francisco González Prado, Director General del Instituto Mexicano de control de calidad (IMECCA), expresó que las empresas mexicanas no podrán competir en los mercados internacionales si no mejoran en áreas como: calidad, productividad y distribución. Además el acceso de los productos y servicios mexicanos a los mercados mundiales sólo estará disponible para aquellas empresas que certifiquen la calidad, debido a que en los últimos años la certificación de la calidad se ha convertido en la carta de presentación de las empresas para ingresar a nuevos mercados. Por cierto que a nivel nacional no existen más de 200 empresas certificadas internacionalmente.

La oportunidad - reto a la que se enfrentan las empresas mexicanas las obliga a: ser más competitivas en calidad, costo y servicio; Dejar atrás la forma tradicional de administración y adoptar una nueva que les permita hacer frente a las presiones competitivas; y mejorar la calidad de todo el negocio, no sólo en las áreas de producción.

No podemos negar que se están dando pasos a la búsqueda de la calidad, y que se está intentando generar un movimiento de calidad total en el país, pero los esfuerzos son aún aislados, y responden a políticas sexenales, lo que se traduce en falta de continuidad. Entre las instituciones que, con mayores o menores logros, promovieron o continúan promoviendo la calidad se encuentran: El Centro Nacional de la Productividad (CENAPRO); el Instituto de Adiestramiento Rápido de la Mano de (ARMO) ; NAFINSA, con su programa de apoyo a la productividad industrial; el Instituto Mexicano de control de Calidad (IMECA) ; la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C (FUNDAMECA), entre otros.

Hoy la calidad es buscada por unas cuantas empresas que llevan acabo programas de calidad son transnacionales como: General Motors, Ford, Chrysler, Celanese, Condumex, Kodak, Nestlé, Roche, etc. ;Mientras que las organizaciones mexicanas con programas de este tipo son pocas; Por ejemplo: Bimbo - Marinela, seguros la comercial, Petrocel, etc. También podemos incluir los casos de organizaciones dedicadas al comercio o a los servicios, como

son el caso de Gigantes y Banamex; y dentro del sector público podemos mencionar a petróleos Mexicanos (PEMEX), Comisión Federal de Electricidad (CFE), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), y el Sistema Metro que han reportado ciertos avances en sus intentos de transitar hacia un programa de calidad.

Pero una cultura de calidad en México está aún en ciernes. La adopción de la nueva filosofía de calidad total requiere una transformación cultural, una nueva forma de administrar el negocio, donde el énfasis cambia de las utilidades, a la satisfacción del cliente ;en donde en lugar de administrar resultados se administran y mejoran continuamente los sistemas y procesos que lo producen.

Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.

En plena década de los años 90 y de cara a un mundo cada vez más competitivo, la calidad se vuelve uno de los aspectos que más interesan a las organizaciones mexicanas, sean pequeñas, medianas o grandes, industriales, comerciales o de servicios.

La acelerada apertura comercial de nuestro país está obligando al empresario mexicano a descubrir modelos y esquemas para enfrentarse mejor a las nuevas realidades. También en el gobierno federal y en otros ámbitos se empiezan a dar cambios trascendentales que tendrán plena repercusión el próximo siglo.

En 1987 nace la Fundación Mexicana para la Calidad Total como una respuesta de la sociedad civil al cambiante entorno del país para promover una cultura de Calidad Total en México.

La Fundación se integra por un grupo de directivos de todos los sectores (privado, público, académico y sindical) que asumen su responsabilidad con el naciente México de fin de siglo. Por ello, determinan y adoptan una visión y se vuelven exigentes con respecto a los procesos de calidad en sus propias organizaciones.

Implantar procesos para crear una cultura de Calidad Total no es tarea fácil. Por eso, la Fundación se dirige a los líderes de opinión de México, ya que para lograr el cambio estructural que requiere nuestro país y sus organizaciones, es necesario que exista su compromiso visible y su participación inteligente e informada.

La Calidad Total debe convertirse en uno de los valores prioritarios de todos los mexicanos, ya que un país que produce con calidad u que ofrece calidad de vida a sus habitantes es un país desarrollado. Esto no implica necesariamente de nuevas inversiones o de avanzadas tecnologías sino de la integración armónica de las cadenas productivas en todas las ramas industriales, comerciales y de servicios.

A partir de organismos nacionales que nos antecedieron (Centro Nacional de la Productividad, Instituto Nacional de la Productividad entre otros), así como de agrupaciones internacionales similares (American Productivity and Quality Center, European Foundation of Quality Management, etc.), la Fundación adapta la filosofía y visión de la Calidad Total a la realidad.

Filosofía.

En el esquema tradicional de los mercados cerrados y protegidos, la calidad era un asunto interno de cada organización, donde se definía lo bien hecho como el resultado de cumplir con normas técnicas. También se pensaba que obtenerla resultaba costoso y que, por lo mismo, necesariamente se reflejaba en precios más altos. Era

considerado como un asunto exclusivo de las áreas de operación, manufacturera o control de calidad, y se obtenía por medio de mucha inspección.

La Calidad Total es un concepto distinto. Es el acto esencialmente libre de un grupo de personas que forman parte de una organización y que deciden iniciar un largo viaje de mejoramiento constante para satisfacer cada vez más ampliamente las necesidades cambiantes de sus clientes o usuarios.

El objetivo de la Calidad Total es volver a las empresas más competitivas, ofrecer productos y servicios de calidad mundial a la sociedad a un precio más accesible, incrementar la participación en los mercados, así como la lealtad de los clientes. Sobre todo es una forma de dignificar y reevaluar el trabajo humano. Es producir cualquier bien o servicio con más inteligencia, más información y buen gusto, como respuesta a lo que desea el consumidor/ comprador/ usuario/ y después, seguirlo mejorando continuamente.

Para la Fundación, la calidad no es sólo un conjunto de herramientas y técnicas, sino principios, creencias y valores. Calidad es precisión; desarrollo humano; uso de tecnologías duras y suaves, alternas y avanzadas; orgullo por lo que hacemos en lo individual o con otras personas; auto confianza, auto planeación, autocontrol; Poseer una actitud de superación constante, de perfeccionamiento continuo, de búsqueda sincera para lograr siempre lo mejor, de no conformarse; De tener un compromiso con uno mismo, con la organización donde se trabaja y con México.

Modificar la realidad actual es un reto que nos compete a todos los mexicanos. Por eso, estamos comprometidos en impulsar un movimiento nacional por la Calidad Total que, entre otros aspectos, logre cambiar favorablemente, tanto en el extranjero como en el ámbito nacional, la imagen de los bienes y servicios hechos en México. A mediano plazo, sólo aquellas organizaciones que puedan satisfacer o superar las genuinas necesidades de sus usuarios y clientes asegurarán su permanencia y éxito.

3.3.1 ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE JAPÓN, ESTADOS UNIDOS Y MÉXICO

En raza, cultura, lengua, en Japón la fuerza de trabajo es homogénea. En E.U. La fuerza de trabajo es heterogénea. Las clases sociales (y las regiones) en México marcan las homogeneidades.

Alto nivel Educativo en Japón. En E.U. el Promedio general de los trabajadores: 2/3 de secundaria. Promedio general: 5/6 de primaria. Fuerza de trabajo: 2.9 años de primaria.

Hay lealtad a la institución en Japón . En E.U. La lealtad es relativa. Lealtad al jefe o al persona (no a la institución).

Se tiene un alto valor la sensibilidad interpersonal en Japón. La sensibilidad carece de valor. El valor de la sensibilidad en México lo tiene el sector público (no el privado).

Las relaciones con sus subordinados son como en la familia en Japón. En E.U. Las relaciones son de nosotros - ellos. En México las Relaciones horizontales de compadrazgo; verticales de autorismo.

Desde niños reciben entrenamiento para la cooperación en Japón. En E.U. Desde niños reciben entrenamiento para la competencia. Desde niños en México reciben entrenamiento para la dependencia.

Existe un compromiso a largo plazo con la empresa en Japón. En E.U. Compromiso a corto plazo con la empresa. Compromiso en México con el jefe y amigos.

Empleo garantizado de por vida por las corporaciones en Japón. En E.U. No hay garantía de permanencia. La Ley Federal del Trabajo en México dificulta las despidos.

Ambiente laboral paternalista (se asigna un tutor) en Japón. En E.U. Ambiente no-paternalista (cada quien lucha para si). Ambiente maternalista en México (el símbolo del IMSS: una madre protectora).

Las decisiones involucran a todos los niveles en Japón. En E.U. Las decisiones se toman en el primer y segundo nivel. El Presidente del Consejo o el Director General en México toman las decisiones.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Manuales de Organización: - De Personal

- De Descripción de Puestos
- De Procedimientos
- De Autorización

Control Interno:

- Jerarquías
- Unidad de Mando
- Liderazgo División de Funciones
- Sistemas de Dirección: Delegación
- Supervisión

Comunicación

Motivación

3.4 PANORAMA PARA EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

El fundamento de este concepto de calidad total y su diferencia básica con relación a otros conceptos, es que para proporcionar una efectividad genuina, el control debe iniciarse con la identificación de los requisitos de calidad del cliente y uso final solo cuando el producto ha sido colocado en las manos de un cliente quien permanece satisfecho. El control total de la calidad guía las acciones coordinadas de personas, máquinas e información para lograr este objetivo.

La razón de lo anterior es que la calidad de todos los productos se halla afectada en muchos de los pasos del ciclo industrial.

1. La mercadotecnia valora o estima el nivel de calidad que desea el consumidor y por lo cual está dispuesto a pagar.
2. Los ingenieros reducen la evaluación de mercadotecnia a especificaciones exactas.
3. Compras escoge, contrata y ajusta con los vendedores, piezas o materiales.
4. La ingeniería de manufactura selecciona maquinaria, equipos, herramientas y procesos de producción.
5. La supervisión de manufactura y el personal de talleres ejercen una influencia decisiva durante la fabricación y en los ensambles intermedios y finales.
6. La inspección mecánica y pruebas funcionales comprueban la conformidad con las especificaciones.
7. Los embarques influyen en los empaques y el transporte.
8. La instalación asegura la operación adecuada de emplazamiento del producto de acuerdo con instrucciones precisas que se conservaran durante el servicio del producto.

La determinación de calidad y costos de calidad tienen lugar durante el ciclo industrial completo. Por esta razón, el verdadero control de calidad no se puede lograr concentrándose en la inspección únicamente o en el diseño, tampoco en la ubicación de problemas o en la preparación educativa de los operadores, ni en el análisis estadístico o en los estudios especiales de confiabilidad, por importantes que sean individualmente cada uno de tales elementos.

Las actividades de calidad total deben existir en todas las operaciones de línea principal: mercadotecnia, ingeniería de diseño, producción, relaciones industriales, servicio y áreas clave parecidas. Cada mejora en la calidad y cada esfuerzo por mantener la calidad, sea un cambio en el equipo y esfuerzo laboral, en la estructura de interrelaciones, en el flujo de información o en la administración y control de estas funciones, debe calificar tanto para su propia contribución como para la contribución a la efectividad de la calidad total..

El control de calidad resulta responsable de la certificación de la calidad a un costo optimo de calidad.

El punto de vista de la calidad total considera a la persona prototipo del control de calidad no como un inspector, sino como un ingeniero y administrador de la calidad, con conocimientos adecuados en la tecnología aplicable del producto e ingeniería de sistemas modernos y en administración de sistemas, así como con entrenamiento en métodos estadísticos enfoques de comportamiento y motivación humana, técnicas de inspección y pruebas, estudios de confiabilidad, prácticas de seguridad y otras útiles herramientas de este tipo para mejorar y controlar la calidad.

La responsabilidad de la verificación de la calidad no pesa sobre la inspección sino sobre quienes producen las piezas.

3.4.1 IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN DEL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.

El control total de la calidad incluye con profundidad no solo las actividades de la función de control de calidad, sino con mayor importancia las actividades de calidad multifuncionales interdependientes a través de toda la organización; o, como definición:

El impacto a través de la organización del control total de la calidad implica la implementación administrativa y técnica de las actividades de calidad orientadas hacia el cliente como responsabilidad primordial de la gerencia general y de las operaciones de línea principal de mercadotecnia, ingeniería, producción, relaciones industriales, finanzas y servicios así como la función de control de calidad en si.

La importancia de este impacto en toda la organización es que para algunas organizaciones mucha de la demanda de mejoras en la calidad queda fuera del trabajo de la función tradicional del control de calidad. Han estado demasiado limitados al enfrentar algunos procesos de producción que, en su forma actual y en su concepto, simplemente no producirán la necesidad de consistencia en la calidad.

Los programas realmente efectivos de control total de la calidad se apegan profundamente en el concepto fundamental de tales diseños de producto, en la preparación básica de tales procesos de producción y en el panorama de dicho servicio al producto porque no hay otra forma de lograr los niveles necesarios de calidad en el mercado de hoy.

Una contribución esencial de los programas de calidad total de hoy es el establecimiento de disciplinas de calidad orientadas hacia el cliente tanto en las funciones de mercadotecnia a ingeniería como en producción. De esta forma, cada empleado de una organización desde la gerencia general hasta el trabajador directo de línea estarán personalmente involucrados con el control de calidad.

Esto es vital para el establecimiento de las actitudes básicas requeridas para un enfoque positivo hacia el logro de la calidad en el negocio. De hecho, muchas personas se han condicionado debido a la experiencia y educación a pensar en un principio en el negocio como precio, y producción y ventas, y con la calidad tal vez algunas veces más en el fondo. Este acondicionamiento empieza en ciertos aspectos de las formas más tradicionales de entrenamiento para los negocios, que han tratado algunas veces al precio como el determinante principal de las actividades económicas, con la calidad tocada como un mero interés incidental del negocio.

El establecimiento actitudinal, puede ser también importante a través de lo mucho que puede ser considerado como la infraestructura de una organización de negocios moderna.

Una capacidad poderosa del control total de la calidad es hoy una de las principales fuerzas administrativas y de ingeniería para una compañía, proporcionando un eje central para la viabilidad económica. La institución del control total de la calidad amplía y profundiza de manera significativa el mismo concepto de control de calidad en una compañía moderna. Permite lo que podría ser llamado administración total de calidad para cubrir el panorama completo del “ciclo de vida” del producto y servicio desde la concepción del producto hasta la producción y servicio al cliente.

3.4.2 BASES PARA EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

El trabajo del control total de la calidad requiere de formas efectivas de integrar los esfuerzos de un gran número de personas con un gran número de máquinas y enormes cantidades de información. Por tanto, implica preguntas sistemáticas de proporciones importantes, y el enfoque de sistemas es inherente al control total de la calidad.

Históricamente, el significado de la palabra “Sistema” ha variado sobre un espectro completo desde “papeleo” de oficina en un extremo hasta un programa de computadora en “software” y un sistema de equipo “hardware” en el otro extremo. El control de calidad, el término “sistema” ha significado cualquier cosa desde procedimientos de planta que generan problemas hasta un estante de “manuales” operativos y manuales que cubren todas las rutinas de prueba e inspección.

La experiencia ha mostrado que estos enfoques han sido muy estrechos. El control efectivo de la calidad requiere de una fuerte coordinación de todo el papeleo relevante con las actividades de software, hardware y manuales. Requiere de la integración de las acciones de calidad de personas, las máquinas y la información en sistemas fuertes de calidad total.

Un sistema de calidad es la estructura operativa de trabajo aceptada en la compañía y en la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos para guiar las acciones coordinadas de las personas, máquinas e información de la compañía y la planta de las mejores y más prácticas maneras para asegurar la satisfacción del cliente y costos económicos de calidad.

Un sistema de calidad total claramente definido y por completo instalado, es una base poderosa para el control total de la calidad, en toda la compañía, y para la administración total de la calidad. Sin esta integración del sistema en la compañía, “la administración de la calidad por anticipado” puede permanecer como consigna y tema de conversación de quejas. La

calidad puede ser una consecuencia en lugar del resultado de objetivos y actividades cuidadosamente planeados; puede ser el producto final de acciones individuales, algunas sin relación, a través del proceso mercadotecnia-ingeniería-producción-servicio-calidad. Puede estar basado en intenciones sinceras, pero sin la guía de objetivos firmes y cuantitativos de la calidad para el cliente implementados por claros programas en la organización.

Como contraste, los sistemas fuertes de calidad proporcionan una base administrativa y de ingeniería para el control efectivo orientado a la prevención, que trata firmemente con los niveles actuales de complejidad humana, de maquinaria y de información que caracterizan las operaciones de la compañía y la planta de hoy.

Las nuevas tecnologías de ingeniería de sistemas y administración de sistemas son bases importantes para el establecimiento y la operación continua en la administración de los sistemas de calidad. Para que esto sea así se tienen impactos técnicos y administrativos fundamentales en el trabajo de control de calidad:

“ La ingeniería del sistema puede proporcionar lo que podría considerarse como la “tecnología de diseño fundamental del ingeniero de calidad moderno.

“ La administración de sistemas puede convertirse en una guía de administración fundamental para el gerente de calidad.

“ La economía de sistemas, particularmente con respecto a la contabilidad formal de los costos de calidad total, puede proporcionar un punto guía de control importante en el negocio para el gerente general.

3.4.3 EL LUGAR QUE TIENE EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.

Hoy la nueva importancia estratégica en los negocios de la calidad se ha convertido en un punto focal de atención directa y explícita de la administración. Los gerentes conocen bien el axioma que dice: vendibilidad más producibilidad más productividad, es igual a utilidades. Basta un momento de reflexión para darse cuenta de que el control total de la calidad contribuye en forma apreciable a cada uno de los elementos de esta fórmula.

3.5 UTILIDADES Y FLUJO POSITIVO DE EFECTIVO.

La vendibilidad se acrecienta por medio del control total de la calidad, en cuanto que equilibra los niveles de calidad con los costos para conservarlos tal y como se ha planeado. El resultado es que el producto elaborado satisface realmente lo que el comprador desea tanto en su funcionamiento como en el precio que paga por él.

La producibilidad es mejor que el control de la calidad proporciona al ingeniero de diseño, durante el desarrollo de nuevos productos, una guía basada en la experiencia de calidad, lo mismo que al ingeniero de manufactura, mientras planifica la producción. Esta guía toma directamente formas, por ejemplo: estudia la relación que existe entre los estándares de un diseño nuevo y la capacidad de calidad en la producción de la planta.

La productividad se incrementa al dar más importancia al control positivo de la calidad en vez de esperar a descubrir fallas y rehacer el producto. El monto de producto vendible que sale de la línea de ensambles es mayor de los que sería de otro modo, sin que se aumente el volumen de producción en ninguna unidad. Además, si se toma una acción positiva en la recepción de la materia prima, a menudo aumenta el ritmo de producción del equipo porque

se ha evitado que el material defectuoso, ya comprado llegue a la línea de ensamble en donde la mano de obra de expertos y el uso de máquinas costosas serían desperdiciados.

Obsérvese, por lo tanto, que el control total de la calidad tiene un impacto eficaz en cada uno de los tres factores que influyen en las ganancias. Por medio de un análisis de lo que quiere y de lo que necesita el consumidor, se pueden proporcionar al producto las calidades que inducen a que el consumidor se vea inclinado a comprar y como consecuencia, se incrementa la vendibilidad. Cuando la calidad en el diseño del producto y en el proceso de producción se establece teniendo en cuenta la productibilidad, los costos de producción se reducen notablemente y la posibilidad de gastos negativos se reduce al mínimo, como la costosa acción de retiro del producto o las demandas Judiciales por responsabilidad del producto, sumamente costosa también. En cambio, con una capacidad de fabricación equilibrada para la producción de calidad, la productividad aumenta y los costos por unidad disminuyen. Por tanto, las gerencias cuentan con un nuevo y poderoso instrumento en el control total de la calidad para aumentar las ganancias y el flujo de caja positivo en sus negocios.

3.6 EL TIEMPO DE RESULTADOS Y BENEFICIOS.

Las mejoras importantes en los niveles de satisfacción al cliente y el mantenimiento de estos niveles apropiados son los objetivos principales del control total de la calidad. Los beneficios orientados a la satisfacción del cliente que cabe esperar de un programa de control total de la calidad son:

La calidad de los productos y servicios y el control total de la calidad.

- Mejora en la calidad del producto.
- Mejora en el diseño del producto.
- Mejora en el flujo de la producción.
- Mejora en la moral de los empleados y la conciencia de calidad.
- Mejora en el servicio al producto.
- Mejora en la aceptación del mercado.

Además como resultante, se logran importantes mejoras económicas que incluyen:

- Reducción en costos operativos.
- Reducción en pérdidas operativas.
- Reducción en costos de servicio en campo.
- Reducción en el potencial de demandas legales.

La experiencia ha demostrado que cuando se obtiene un mejor nivel de calidad, controlando la calidad del producto dentro de la compañía, por regular los costos operativos se reducen. Esta reducción en los costos operativos posible debido a que en los esfuerzos anteriores para alcanzar el balance entre el costo de un producto y el servicio que presta, la industria ha inclinado la balanza considerable en la dirección de costos del producto que son demasiado altos. Muchos de los “costos de calidad” se gastan ya sea para corregir errores o para vigilarlos. Estos altos costos en la obtención de la calidad las fallas internas debido a rechazos y otras categorías similares han sido reducidos por un programa de control de calidad efectivo en muchas compañías.

3.7 RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN

Probablemente, el único indicador de mayor importancia en el desempeño o un programa para la industria actual, es el rendimiento sobre inversión logrado. Los resultados del rendimiento sobre inversión para las empresas que han establecido en forma constante programas de sistemas de calidad total, han sido excelentes y pueden exceder los resultados del rendimiento sobre inversión o muchas otras inversiones comúnmente hechas por estas empresas.

En efecto, la experiencia en los años recientes ha demostrado que los programas de control total de la calidad con frecuencia se pagan a sí mismo, desde sus inicios y que el rendimiento total es muchas veces mayor que los costos iniciales pagados para empezar el programa, haciendo de los programas de control total de la calidad una de las oportunidades más importantes de "rendimiento sobre inversión" abiertas a la administración moderna de empresas. Comparando con los pagos iniciales por costos, no solo proveen un tiempo de amortización atractivo, sino que, de manera muy significativa, proporcionan beneficios duraderos y automáticos, en vez de beneficios meramente temporales.

3.8 PROCESO DE CONTROL

A) PLANEAR

Determinar metas y objetivos, deben distinguirse del deseo y dedicarse en función de la capacidad del proceso.

- Fijar lineamientos, niveles o medidas de actuación concretas, ya que sin estos no se pueden establecer metas.
- Se deberán expresar concretamente en cifra y con un propósito.
- Es preciso asignar un plazo corto. Así como determinar el plazo máximo y mínimo para las metas alcanzables.
- Deberán fijarse con base en los problemas que la empresa desee resolver.
- Determinar los métodos para alcanzar metas.
- Definir los métodos de operación a seguir, demostrando los pasos.
- Si una persona desarrolla un método, deberá convertirlo en una forma o reglamento y después de incorporarlo dentro de la tecnología y propiedad de la empresa. Este deberá ser útil para todos y libre de dificultades.

B) HACER

Dar educación y entrenamiento

- Capacitar en aspectos técnicos de la operación (que sepa hacer su trabajo).
- Que tenga conocimientos y habilidades para hacer su trabajo.
- Capacitar en los objetivos y factores concretos a controlar.
- Realizar el trabajo.
- Asegurar la realización de la operación de acuerdo a lo planeado.
- Crear el ambiente para que los trabajadores realicen su labor libremente, porque ellos quieren, más no por que se les imponga.
- Asegurar que se implica a dichas políticas.

“ Un punto importante en la política de calidad es su aseguramiento.

C) CONTROL

El control debe ser total

“ Esto implica, control de costos (de utilidades y precios), de cantidades (volumen de producción, ventas y existencias) y de fechas de entrega.

“ Si no se conoce el costo, no se pueden hacer diseños ni planificación de calidad. Si el control de costos se maneja estrictamente se sabrá que utilidades pueden derivarse de la eliminación de ciertos problemas. De esta manera los efectos del control de calidad son fáciles de prever.

“ En cuanto a cantidades, si estas no se conocen con exactitud, se ignora la tasa de defectos y la de correcciones, de igual manera si el porcentaje de bajas varía muy ampliamente y hay muchos lotes rechazados, no se podrá tener control de producción ni de las fechas de entrega.

“ Si en un departamento su control no es total, va afectar al siguiente departamento y no solo ha este sino a toda la empresa, porque no asegura la calidad de su producto o servicio.

La única forma de control total es autocontrol

Gracias al autocontrol se asegura el trabajo, porque da la posibilidad de corregir errores y desviaciones en el momento en que ocurran, de tal manera que no se pase a la siguiente etapa, evitando así problemas a los clientes (seguridad y desarrollo).

D) VERIFICAR

“ Verificar los efectos de la realización.

“ Una verificación efectiva solo es posible con base en los hechos (datos). Las consignas “tiene que ser así” o “debe ser así”, no son válidas.

“ Investigar y checar si surgen hechos inesperados o situaciones que aparten de los procesos normales. Habrá que verificar las causas u los efectos.

“ Obtener datos no siempre significa obtener números: Una lista de verificación puede ser evidencia suficiente.

E) ACTUAR

Una vez hecho el análisis de los datos si se encontraron desviaciones, hay que tomar acciones correctivas inmediatas, para que estas no vuelvan a repetirse.

El control y la mejora de la calidad deben ser objetivo de la gerencia-dirección.

Controlar y desarrollar la calidad debe ser objetivo gerencial, ya que es la gerencia la que tiene el poder de cambiar los sistemas. El paso número uno con el que se inicia todo proceso de calidad es el compromiso gerencial, y este se manifiesta en un cambio de actitud radical; hay una nueva manera de hacer las cosas, un deseo constante de revisar los procesos que adoptará la empresa en material de control de calidad, así como manifestar su compromiso.

“ Debe fijar políticas para la introducción y la promoción de la calidad total.

“ Estas políticas deben publicarse en toda la organización y deben ser ejecutadas por los colaboradores.

- “ Asignar recursos, controlar los programas de capacitación, involucrar mejoras anuales y equipos de acción correctivas, etc.
- “ Imagen.
- “ Orgullo.

3.9 AUTOCONTROL

Si la esencia de la calidad es el aseguramiento de la misma, la esencia del aseguramiento es el autocontrol. La persona utiliza su inteligencia y su voluntad, tiene la capacidad y autoridad para decidir en su área de trabajo, para controlar y mejorar sus actividades diarias.

El autocontrol es una forma excelente de participación real. Siendo uno de los deseos de los directores, ya que así lo han expresado.

- “ El trabajador debe ser un socio más que un mero ejecutor silencioso, no un simple instrumento de producción al que no se le reconoce suficiente dignidad, ni puede expresar su propia iniciativa, ni perfeccionarse así mismo.
- “ La calidad de personas humanas confiere al hombre el derecho a labrar su propio destino, y en este se basa su obligación y su participación en la empresa en que trabaja.
- “ Valor del trabajo, la satisfacción del trabajo no proviene solamente de sus frutos, sino del hecho mismo de realizarlo, de ahí que el trabajador debe tener mucho que decir de la tarea que realiza y de la importancia de la participación.
- “ Principio de subsidiaridad: implica no solamente que el mayor no haga lo que el menor pueda hacer bien, sino que aquel haga solamente lo necesario y que ayude y estimule a este para que haga lo más posible por si mismo.
- “ La empresa son todos, porque están en el mismo proyecto.
- “ La colaboración y armonía deben prevalecer, ya que la empresa es un lugar de convivencia cotidiano, que requiere comprensión y paz para que la vida de trabajo valga la pena de ser vivida.
- “ Se deben de formar equipos en los distintos departamentos, en donde se traten todos los asuntos del trabajo directo (equipos de acción correctiva).
- “ La participación del personal en las decisiones de su propia área esencial para el aumento de la productividad, la autorrealización del trabajador y su futuro desarrollo.

Esta participación funcional requiere que se lleve a cabo una buena capacitación, que haya una amplia comunicación, que se facilite la consulta, pero sobre todo que se deje al personal tomar decisiones en su área de trabajo, identificando, analizando y resolviendo problemas; estando dispuestos, tanto la empresa como el trabajador a asumir los riesgos inherentes a esta política.

3.10 REQUISITOS DE AUTOCONTROL

Algunos requisitos vitales son:

- “ Que el trabajador sepa que se espera de su trabajo. ¿Se que espera mi jefe del trabajo que realizo?.
- “ Que el trabajador conozca cual es su desempeño actual. ¿Se cual es mi desempeño?.
- “ Que tenga los medios para meter en control la operación (adecuada capacitación). ¿Tengo los medios para realizarlo adecuadamente?.

- “ Que tenga la autoridad para formar decisiones sobre su área de responsabilidad ¿tengo autoridad para realizarlo?.
- “ Por supuesto que estos requisitos deberán ser vividos en un clima de confianza y es conveniente que constantemente sean revisados, porque el autocontrol, es el núcleo de todo el sistema de calidad total.

3.11 MEJORA

En un contexto de calidad total “mejora” significa cambiar de nivel de tal forma que una persona, un departamento o una empresa sea eficaz, más competitiva, ofrezca excelentes servicios y mejores productos. El requisito indispensable para alcanzar una mejora es primero, estar en “control” de los procesos, sistemas y del trabajo. (Figura 10)

El deseo de mejorar va encaminando a satisfacer de manera más adecuada las necesidades del cliente, este es quien orienta hacia la mejora; ya que por si solo no acontece nada, es necesario optimizar, hacer planes detallados con metas concretas de mejora.

Por lo tanto se debe de contar con un programa de mejoramiento. Este será un programa anual de mejoramiento de calidad, planteado, organizado y desarrollado sistemáticamente en proyectos específicos de mejora.

La mejora de calidad es precisa para dos tipos de calidad de producto y ausencia de deficiencias.

Es necesario aplicar los círculos de calidad o de Deming para la mejora de la calidad:

- “ Planear, recabar y analizar los datos y decidir la mejora a efectuar.
- “ Ejecutar la decisión tomada.
- “ Observar los efectos del cambio.
- “ Medir los resultados en la nueva zona del control de calidad.

Bases:

- “ Se debe partir siempre del concepto de calidad. Entender bien el concepto de mejora, apoyándose en el análisis estadístico y el trabajo en equipo.
- “ La mejora es proyecto tras proyecto y de ninguna otra manera.
- “ La mejora de la calidad es parte del proceso administrativo.
- “ Toda mejora siempre inicia con el producto, luego procesos e insumos; ventas, costos, sistemas administrativos, motivación y reconocimientos.
- “ El manejo de la serenidad de estos programas de mejora de calidad, crean el hábito de la misma.
- “ Se necesita el habito de la mejora, ya que esporádicamente no funciona, ni permite alcanzar el éxito que se desea, para lo cual se necesita de una mejora permanente.
- “ Familiarizarse con los conceptos, claves y técnicas.
- “ Este permite crear la consistencia de propósito para la mejora de productos o servicios, con un plan para ser competitivo y permanecer en el mercado.

De lo anterior se puede concluir que la mejora es un proceso organizado para la creación de un cambio beneficioso, significativo en los resultados de trabajo, en el cual se deben de considerar el ciclo de mejora.

Si una organización mejora la calidad:

Reduce los costos.- Los costos se reducen porque hay menos errores, menos reprocesos, menos retrasos y menos problemas y hay mejor empleo de las máquinas y de los materiales.

Baja los precios.- A medida que bajan los costos debido al menor volumen de material reprocesado, de trabajo repetido, de errores, de desperdicios y esfuerzo humano, la productividad aumenta y el precio puede reducirse.

Captura en mercado.- Con mejor calidad, con un precio más bajo y un poco de creatividad se puede capturar el mercado.

Se mantiene en el negocio.- Mejorando la calidad, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado se puede permanecer en el negocio.

Proporcionar más empleo.- Mejorando la calidad, bajando el precio e incrementar a la participación en el mercado se puede proporcionar más empleos.

3.12 PRODUCTIVIDAD

El tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, así como otros acuerdos que promueven el libre intercambio de bienes y servicios, incrementan en forma muy importante la competencia en nuestro país. La sobre vivencia, maximización o aumento en la participación del mercado, hace indispensable tener un nivel de competitividad fortaleciendo, y este se logra mediante índices de productividad y calidad superiores a los de la competencia. La revitalización del orden económico global actual plantea el reto de competir con economías desarrolladas mas fuertes que la nuestra.

Esta apertura de mercados exige desarrollar en nuestro medio sólida cultura de productividad y calidad que promueva la competitividad de los bienes y servicios que se comercializan. Aunado al mercado en creciente competitividad, las organizaciones enfrentan también el reto de llevar a la practica el acuerdo nacional para la productividad y calidad, establecido por el gobierno y los diferentes sectores del país; este acuerdo demanda la participación activa de los diversos factores de la producción y se instrumenta mediante estímulos por productividad y calidad, acorde a los planes, tiempos, características y necesidades específicas de las diversas organizaciones.

De aquí la importancia de la productividad y el compromiso que se tiene para comprender sus significado y ver su relación con la competitividad. La productividad permite satisfacer plenamente las necesidades de bienes y servicios que el consumidor demanda, utilizando la cantidad mínima de recursos, la cual lleva a lograr la optimización de estos para abatir costos y buscar la mejora de los productos y servicios, "Hacer más con menos". De lo anterior se desprenden estas "máximas" alcanzadas por la organización, destacándose aquellas relacionadas con su supervivencia, utilidades deseadas y crecimiento, (ventas realizadas, compras, servicios proporcionando a clientes, etc.)

La Productividad es maximizar, optimizar, cuidar los recursos, obtener el máximo rendimiento. Es la relación entre lo que se obtiene y los recursos aplicados para obtenerlo.

Satisfacción: Es un conjunto de sentimientos favorables que manifiestan los empleados respecto a su ambiente de trabajo, esta afecta el desempeño y es susceptible a medirse a través de la observación y las encuestas de opinión.

Cumplimiento de responsabilidad: Se refiere al nivel de compromiso que adquiere el personal con el logro de los objetivos de la empresa, y que afecta el esfuerzo y nivel de desempeño.

La competitividad en el exterior es la capacidad que tiene la empresa para desempeñar el enfrentamiento ante la organización del mismo giro. Paradójicamente una mayor competencia conduce a niveles mas altos de productividad, por la presencia en el mercado de competidores directos y el gran riesgo de caer rendido ante la carga de los altos costos en los procesos productivos, incluyendo en estos a todas las actividades de trabajo realizadas por la organización.

Actualmente, para que las empresas alcancen mejores niveles de productividad y se ubiquen en los mercados de competitividad nacional e internacional, se esta dando mayor difusión a la tecnología de punta (técnica, métodos y procedimientos actualizados); teniendo los siguientes ejemplos: la excelencia estratégica y alta dirección entre otras:

El mejoramiento de calidad transfiere el desperdicio de horas hombre y de tiempo de máquina, a la manufactura de buenos productos y a la provisión de un mejor servicio.

Cuando la productividad y la calidad se consideran en forma conjunta es factible alcanzar una mayor competitividad.

Fergenbaum sostiene que existe algo así como una planta “oculta” y no productiva, dedicada tan solo a rectificar y reparar los productos defectuosos y las devoluciones; por lo tanto, si mejora la calidad esa planta oculta queda disponible para elevar con ella la productividad.

Cualquier mejoramiento de la calidad que permita reducir los defectos es también un mejoramiento de la productividad. El costo de mejoramiento de la calidad rara vez es más alto que el ahorro obtenido a causa del aumento correspondiente de la productividad

La productividad ha llegado a ser un enfoque táctico a corto plazo y esta asociada a la reducción de costos, a mayor eficiencia, a un mejor uso de los recursos y a la reestructuración de la organización.

3.13 CONCIENCIA DE CALIDAD

Una de las características más peculiares y llamativas de la filosofía de calidad es que considera que los problemas son una fuente de riqueza para las empresas, ya que al producirse nos permite analizar su causa y de este modo mejorar todo el proceso de gestión en el que se integran (si no hay mejora), sin olvidar que uno de los principios capitales es PREVENIR los fallos reiterativos, lo que no exime de culpa al que cometa errores y menos aun si se han producido con anterioridad.

Crear la conciencia de calidad en todos y cada uno de los miembros de la organización, no se logra con sólo una plática o capacitarlos acerca de lo que tienen que realizar. La calidad depende del esfuerzo de colaboración de cada uno de los departamentos que intervienen en el proceso, tanto horizontal como verticalmente. Quién decide si finalmente la calidad de logró

es el cliente, pero si falla en cualquiera de los procesos, inmediatamente se reflejará en la insatisfacción, o pérdida de éste. Por lo cual es indispensable crear la conciencia de calidad, por medio de una capacitación permanente con lo que cada día se está sensibilizando a todos los miembros de la empresa a través de los resultados. Siendo necesario el control de calidad por medio de la auto-evaluación. Hay muchos términos involucrados con la calidad, tales como: el nivel del producto o servicio, la confiabilidad, durabilidad, utilidad, ciclo de vida, diseño, innovación, comodidad, precio, etc.

Si todos los integrantes de la organización están conscientes de que la calidad es: una ventaja competitiva, la manera de asegurar la permanencia en el mercado y de mejorar las utilidades, seguramente se adoptará a la calidad, como el estilo de vida de la empresa, lo anterior se logra con la planeación, situación, verificación y mejoramiento, son pocas las empresas que han analizado el costo de la mala calidad, observando las consecuencias que podrían afectarles.

3.13.1 PRINCIPIOS DE CALIDAD

Su secreto estriba en el establecimiento de objetivos de mejora permanente y en un seguimiento periódico de resultados.

- .. Es necesario hacer las cosas bien y a la primera.
- .. Mantenerse cerca del cliente.
- .. Debe fomentarse la comunicación ascendente, descendente y, desde luego horizontal, tanto dentro de la empresa, como con el exterior de la misma.
- .. Deben involucrarse todos los niveles de la empresa.
- .. Es preciso el trabajo en equipo.
- .. Lograr la productividad a través del personal.
- .. Mantener una estructura sencilla
- .. Mantener una actitud firme en cuanto a valores de la compañía.

En las empresas se debe:

- .. Abolir la atmósfera de culpa; desechar y no buscar culpables.
- .. Utilizar los errores para aprender.
- .. Reducir las funciones de control y auditoría interna, completándolas con el autocontrol y la auto-auditoría de los que realizan el trabajo.
- .. Reducir las distancias marcadas por la jerarquía.
- .. El éxito de una empresa no radica en su crecimiento, ni siquiera solamente en el triunfo económico, sino en la consecución de sus objetivos, que deben ser tanto sociales como materiales.

IV. PRINCIPALES PENSADORES DE LA CALIDAD TOTAL

4.1 TEORÍA DE DR. W. EDWARDS DEMING

W. Edwards Deming (1900-1993) Estadístico estadounidense, que trabajó durante varios veranos en la legendaria planta de Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago donde Mayo realizó sus experimentos. Inició en 1942 (en plena guerra mundial) una serie de cursos sobre el control estadístico del proceso en la universidad de Stanford a los cuales asistieron ingenieros de algunas empresas que fabricaban armamento.

W. Edwards Deming fue consultor con 40 años de práctica mundial, conocido internacionalmente, cuyos trabajos introdujeron en la industria japonesa los nuevos principios de la gestión y revolucionaron su calidad y productividad. La adopción de los 14 puntos del Dr. Deming para la gestión ayudaría a la industria de los Estados Unidos.

En 1947, Deming fue contratado por el comando de las fuerzas de ocupación aliadas para que ayudaran a elaborar el censo japonés de 1951.

Japón había pagado un precio muy alto por su derrota. De sus grandes ciudades sólo Kyoto se había salvado de sufrir daños en gran escala. La industria estaba en ruinas. la producción agrícola se había reducido en una tercera parte. La población tuvo que prescindir primero de los bienes de consumo y luego de los alimentos. La moral se había derrumbado. El escaso arroz, base alimenticia del pueblo japonés, no se encontraba ni en los restaurantes. Se prohibía dormir en las estaciones del tren porque muchos morían ahí de inanición, sobre todo los niños y los ancianos.

Cuando, en 1950, fue invitado por el presidente de la Unión de Científicos e ingenieros Japoneses, (UCIJ) Ishikawa, a enseñar sus métodos estadísticos a los ingenieros japoneses. Deming encontró un Japón donde se vestía y se comía mucho mejor que inmediatamente después de la guerra, pero los precios eran altos y los productos japoneses habían reformado su bien ganada fama mundial de mala calidad.

El doctor Deming impartió su primer curso el 19 de Junio de 1950 ante un auditorio compuesto principalmente por ingenieros, convencido de que la principal causa por la que su modelo administrativo para la calidad fracasó en los Estados Unidos fue la falta de capacitación e involucramiento de la alta dirección, solicitó hablar con los altos directivos japoneses.

El 13 de julio de 1950 Ichiro Ishikawa logro reunir a 21 de los principales empresarios del Japón en una cena en la que Deming les presentó su filosofía administrativa para la calidad.

En Agosto, hablo ante otros 50 industriales de Tokio y ante 45 más en Hakone. Al finalizar el verano de 1950. Deming había expuesto su filosofía y su sistema administrativo para la calidad a la mayoría de los altos ejecutivos de las grandes compañías japonesas.

- Los temas de seminario fueron los siguientes:

I. Cómo mejorar la calidad llevando a cabo el ciclo; planear, hacer, verificar, actuar (PDCA, o ciclo de Shewhart), en relación con el diseño, la producción las ventas, las encuestas y el rediseño.

- Planear significa entonces diseñar mejoras en el trabajo.
- Hacer significa introducir dichas mejoras en el proceso verificando internamente su Efectividad.
- Verificar significa realizar el trabajo con las mejoras introducidas
- Actuar significa recibir la retroalimentación del departamento - cliente acerca de las mejoras introducidas y con base en dicha retroalimentación institucionalizar el mejoramiento con el propósito de prevenir la repetición de los defectos.

Al final de cada ciclo hay que institucionalizar las mejoras. A este proceso de estandarización de las mejoras introducidas se le denomina con la sigla SDCA (Standarize, Do, Check, Action).

Para continuar con el proceso de mejoramiento continuo, los estándares establecidos con las mejoras introducidas por un primer circuito de Deming deben ser considerados como punto de partida para introducir nuevas mejoras. No es posible el progreso, si no se admite que toda situación es perfectible.

El ciclo de Deming debe, pues, entenderse como un proceso a través del cual se establecen constantemente nuevos estándares de calidad con el propósito de que éstos vuelvan a ser revisados y reemplazados por estándares mejores.

Ahora bien, este mejoramiento continuo de cada etapa del proceso sólo es posible si quienes intervienen en dicho proceso llevan a cabo en su propia actividad laboral el ciclo de calidad. El mejoramiento continuó es el resultado, en último término, de esta aplicación del ciclo de calidad por parte de cada trabajador en su propia actividad laboral. Esta aplicación consiste en las siguientes actividades:

II. La importancia que tiene medir la dispersión.

III. Empleo de gráficas de control para el control del proceso y como aplicarlo.

Por indicación expresa del Dr. Deming, se organizó posteriormente en la ciudad Hakone otro seminario dedicado exclusivamente a presidentes y altos gerentes de la industria, para exponerles la importancia que tiene el que las empresas introduzcan el control estadístico de calidad.

La intervención del Dr. Deming fue definitiva. El pueblo japonés reconoce que, gracias a ella, sus industrias llevaron a cabo, poco a poco, el cambio que las orientó definitivamente hacia la calidad, productividad y posición competitiva, que sus productos han alcanzado a nivel internacional, por eso instituyó el Premio Deming, que se otorga, año tras año, tanto a empresas que han desarrollado un meritorio trabajo de investigación con respecto a la calidad.

El Dr. Deming, experto reconocido en el campo del muestreo, es la persona que introdujo el control de calidad en el Japón. También es un buen amigo del Japón y conocedor del país. Después de su primera visita volvió en 1951 y 1952. Desde entonces visitó al Japón con frecuencia y educó al público y a la industria en materia de control de calidad.

El mensaje dado por Deming a los japoneses fue en un primer término estadístico, a fin de resolver los problemas de la calidad con un enfoque sistemático y serio. Los ingenieros y administradores aprendieron de él los fundamentos del control estadístico. Desde entonces el conocimiento y la aplicación de este control se fue extendiendo dentro de las diversas industrias japonesas. La introducción de estas técnicas, sin embargo, no se llevó a cabo sin problemas. Hubo que vencer en muchas ocasiones la resistencia de los empleados, especialmente, de los de mayor antigüedad. En otros casos, los ingenieros y los obreros de planta aplicaban con entusiasmo las técnicas del control estadístico, mientras que la alta gerencia no mostraba mayor interés en el asunto. Por eso se vio que, si se quería avanzar, en

esta dirección, era urgente convencer a los altos directivos de la necesidad de adoptar plenamente dichas técnicas.

En algunas empresas se efectuaron varias aplicaciones estadísticas exitosas que permitieron corregir errores de calidad en la producción y llamaron la atención de ciertos altos directivos estadounidenses que extendieron el uso de los métodos estadísticos del proceso.

Sin embargo, lo que Deming sostiene en el sentido de que el 85% (una variante de la Ley de Pareto) de los errores que se cometen en toda la organización son causados por el sistema y sólo los directores los pueden resolver con la ayuda de los trabajadores de línea (grupos de trabajo aplicados a la mejora continua de la calidad) y únicamente el 15% de los errores son ajenos al sistema y generados por otros factores, entre ellos, la mano de obra en un 6%.

Proyectando la enseñanza de Deming hacia el contexto mexicano, el 9% restante es causado por factores sobre los cuales la organización no tiene capacidad de decisión, quedándole la alternativa de intentar tener capacidad de negociación, como el caso de la red de transportación, de la red telefónica y del suministro de la energía eléctrica.

La mayoría de los directores tienen experiencia y son conocedores de su propio negocio, pero no de como producir la calidad, por lo cual requieren ser capacitados tanto en la filosofía como en los modelos administrativos para la calidad.

Los empresarios y los altos directores japoneses abrazaron la filosofía y el sistema Deming y los adaptaron a sus organizaciones con tan buenos resultados que, primero se convirtieron en un formidable competidor en los mercados internos y luego expandieron su poderío económico entre sus vecinos, los cuales aprendieron y aplicaron la filosofía y el “sistema administrativo Deming”.

Así fue como el Sureste asiático inició su actual e increíble despegue económico.

En agradecimiento a su contribución a la economía japonesa, la Unión de Ciencia e Ingeniería Japonesa (JUSE) instituyó el Premio Anual Deming para las aportaciones a la calidad y fiabilidad de los productos. En 1960 el Emperador del Japón le concedió la Medalla de la Segunda Orden del Tesoro Sagrado. El Dr. Deming recibió muchas otras recompensas, incluyendo la Medalla Shewhart de la Sociedad Americana para el Control de Calidad en 1956, y el Premio Samuel S. Wilks de la Asociación Americana de Estadística en 1983. La sección Metropolitana de la Asociación Americana de Estadística estableció en 1980 el premio anual Deming para la mejora de la calidad y la productividad.

El Dr. Deming fue elegido en 1983 miembro de la Academia Nacional de Ingeniería y se le concedieron los doctorados “Honoris Causa” en Derecho y en Ciencias por la Universidad de Wyoming, Rivier College, Universidad Estatal de Ohio, Universidad de Maryland, el Clarkson College de Tecnología, y la Universidad George Washington.

4.1.1 LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING Y LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES

La filosofía para la calidad está comprendida en los catorce puntos de Deming y en las siete enfermedades mortales:

1. “ Creé constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio con el objeto de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adopte la filosofía posteyloriana. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben de estar conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y a hacerse cargo del liderazgo para el cambio.
3. Deje de depender de la inspección para lograr la calidad. Elimine la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del proceso de la producción.
4. Acabe con la práctica de hacer negocios basados en el precio. En vez de ello, minimice el costo total. Tienda a tener un solo proveedor para cada artículo, con una relación de lealtad y confianza a largo plazo.
5. Mejore siempre y constantemente el sistema de producción y de servicio para mejorar la calidad y la producción y así reducir continuamente los costos.
6. Capacite y desarrolle en el trabajo.
7. Implemente el liderazgo para la calidad. El objetivo de los supervisores consiste en ayudar a las personas y a las máquinas a hacer un trabajo cada vez mejor. La función de los supervisores y de los directores necesita revisarse.
8. Deseche los temores de las personas, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
9. Derribe las barreras que existen entre los departamentos. Todos de los departamentales deben de trabajar en equipo para prever los problemas que pudieran surgir durante la producción y el uso del producto.
10. Elimine los lemas, las exhortaciones y las metas numéricas. Tales incentivadores sólo crean relaciones adversas, ya que la mayoría de las causas de la baja calidad y de la baja productividad son el sistema y, por lo tanto, están más allá de la posibilidad de intervención de los trabajadores de línea.
11. Suprima las metas numéricas para los trabajadores de líneas, sustitúyalas por el liderazgo para la calidad.
12. Elimine las barreras que privan a las personas de su derecho a estar orgullosos de su trabajo, entre ellas la evaluación de méritos y la administración por objetivos.
13. Implemente un vigoroso programa de capacitación y autodesarrollo.
14. Ponga a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir el cambio. El cambio es responsabilidad de todos.

Las siete enfermedades mortales son las siguientes:

1. La falta de constancia en el propósito de mejorar la calidad.
2. El énfasis en las utilidades a corto plazo, desdeñado la permanencia del negocio en el mercado y las utilidades a largo plazo con una alta probabilidad de mejoramiento continuo.
3. Las evaluaciones de méritos o de desempeño individual, que premian las acciones a corto plazo, limitan la planificación a largo plazo, socavan el trabajo en equipo y crean competencia entre las personas de una misma empresa, hasta lograr una compañía con “primas donas” y feudos en pugna constante los unos contra los otros.
4. El administrar la compañía basándose solo en las cifras visibles.

5. Los costos médicos excesivos.
6. Los altos costos de garantía de operación.

Las enfermedades 6 y 7 son más propias de los Estados Unidos que de México, donde, en cambio existen los altos costos que implican los subdesarrollados servicios monopolicos básicos como la energía eléctrica, la transportación, el teléfono, etc. y los engorrosos requerimientos burocráticos de las dependencias oficiales y bancarias.

Los únicos sobrevivientes al final de las próximas dos décadas, serán las empresas y ejecutivos con compromiso y constancia por la calidad.

4.2 TEORÍA DEL DR. J. M. JURAN.

El doctor Joseph M Juran es contemporáneo del doctor Deming. Llegó a Japón después que el continuó trabajando con los japoneses durante muchos años. Su enfoque es menos “estadístico” que el del doctor Deming. El es ingeniero y abogado y cuenta con varias publicaciones y material grabado en video. Es muy útil leer lo que ha escrito y es una persona extraordinariamente trabajadora. Ya cumplió 87 años (dos menos que el doctor Deming), pero es jovial y animoso. Trabaja muchas horas y ha creado un instituto que lleva su nombre. Veamos su enfoque, que el denomina “La Trilogía de Calidad”.

Estamos viviendo una crisis representada por: la importante pérdida de ventas, a la competencia en lo que se refiere a la calidad y a los altos costos por la falta de calidad.

Aparentemente, esta crisis no desaparecerá cuando menos en un futuro próximo; la competencia en cuanto a la calidad persistirá; por su parte, el impacto de la mala calidad en la sociedad tampoco tiende a disminuir. En los países industrializados la sociedad simplemente vive detrás del dique protector de la calidad.

Parece que nuestras formas tradicionales de funcionar no son adecuadas para manejar esta crisis de calidad; de cierta manera, persistir en ese camino ha ayudado a crear esta crisis.

Manejar la crisis requiere algunos rompimientos más drásticos con las tradiciones. Deben tratarse nuevas directrices. lo cual requiere que conformemos una manera universal de pensar acerca de la calidad, una cierta manera para todas las funciones y para todos los niveles de la Jerarquía organizacional, desde el director general hasta el ultimo trabajador, tanto en la oficina como en la planta.

Trazar nuevas directrices también requiere mucho liderazgo personal y participación por parte de la alta dirección. Sin embargo, un obstáculo para que la alta dirección participe, es su experiencia limitada y el poco entrenamiento que ha recibido en cuanto a la administración por calidad. Tiene mucha experiencia en administración de los negocios y de las finanzas, pero no en administración por calidad.

Un elemento esencial para confrontar esta crisis de calidad es adiestrar a la alta dirección con experiencia y entrenamiento en cómo administrar por calidad y hacerlo en un tiempo compatible con el sentimiento de urgencia que tenemos.

Para el diseño de nuevas directrices también se necesita que se trabaje sobre una base para la administración por calidad que pueda ser instrumentada de manera rápida dentro de la planeación estratégica de nuestras empresas, y que tenga un riesgo mínimo de ser rechazada por los sistemas generalmente inmunes de las organizaciones.

Obviamente, una compañía que deseara trazar nuevas directrices en cuanto a administración por calidad se refiere, debería crear áreas muy unidas, de tal manera que todo el mundo conociera cuáles son las nuevas directrices y fuera estimulado para seguirlas. Crear el tipo de unidad requiere trabajar y manejar muchas fuerzas poderosas que se resistirán a este enfoque unificado; estas fuerzas se deben en su gran mayoría a ciertas diferencias dentro de las organizaciones, las cuales pueden incluir: las funciones múltiples de la compañía, el desarrollo del producto, la producción, la operación de oficinas, etcétera. Cada una de estas funciones se considera, ella misma, como algo único y muy especial.

En los múltiples niveles de jerarquía que existen en una organización, desde el gerente general hasta los trabajadores que no supervisan personal, hay diferencias con respecto a la responsabilidad, a la experiencia previa, a la capacitación, etcétera.

También la multiplicidad de líneas y de productos pueden ser muy grande y compleja, con la producción en masa, productos reglamentados, etcétera.

Estas líneas de productos difieren en cuanto a mercados, tecnología y otras complicaciones.

De este modo, las uniformidades, así como las creencias que están asociadas con cada una de ellas, son una realidad en cualquier compañía, y constituyen, además, un obstáculo serio para la uniformidad en cuanto a la dirección. Dicho obstáculo puede vencerse si somos capaces de encontrar un proceso universal de pensamiento; esto es, una manera de pensar generalizada acerca de la calidad, que sea adecuada para todas las funciones, para cualquier nivel y para las líneas de producto. Esto nos lleva a lo que podríamos denominar la “trilogía de la calidad”.

El concepto de trilogía de calidad consiste en que la administración por calidad y para la calidad radique en tres procesos orientados hacia lograr la calidad:

- .. Planeación de la calidad.
- .. Control de la calidad.
- .. Mejoramiento de la calidad.

Cada uno de estos procesos es universal y se lleva a cabo con una secuencia uniforme de actividades.

El punto de arranque es la planeación de la calidad, es decir, crear un proceso que será capaz de cumplir con metas establecidas, y hacerlo, obviamente, bajo las condiciones de operación. El asunto que requiera la planeación de la calidad puede ser cualquiera: un proceso de oficina, un proceso de ingeniería para diseñar productos nuevos, un proceso de planta para producir bienes o un proceso de servicio para los clientes de acuerdo con sus requerimientos.

En seguida de la planeación, el proceso se lleva hacia la fuerza operativa. Su responsabilidad es vigilar que el proceso opere con efectividad óptima. Debido a que las deficiencias se originan en la operación inicial, los procesos pueden con un alto nivel de gasto de desperdicio crónico. Este desperdicio ha sido planeado como parte del proceso, en el sentido de que se ha fallado en planear qué debe eliminarse. Debido a que el desperdicio es inherente al proceso, la fuerza operativa no es capaz de deshacerse de este gasto o desperdicio crónico. Lo que hace, en cambio, es llevar lo que se denomina “control de calidad”, que consiste en evitar que este desperdicio aumente.

Sin llegar a empeorar, lo que son los picos esporádicos mostrados, se establece un equipo apaga-fuegos y se le lleva a determinar cuáles son las causas de esta variación anormal. Una vez que las causas han sido determinadas, y que sea tomado una acción correctiva, nuevamente el proceso cae dentro de la zona definida por los límites de control de calidad.

Para lo cual se puede realizar la descripción acerca de la trilogía:

Proceso: Planeación de la calidad. Es aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad.

Resultado final: es un proceso capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación.

Proceso: Control de la calidad.- Es el que permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones.

Resultado final: Conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.

Proceso: Mejoría de la calidad. Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño.

Resultado Final: Conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones.

La trilogía no es completamente nueva. Si volteamos hacia los lados y observamos como se manejan las finanzas, podemos notar que hay paralelos interesantes. Ha menudo se han utilizado estas similitudes financieras para llegar a explicar la trilogía a la alta dirección.

- Proceso de la trilogía
 - Planeación de la calidad
 - Control de la Calidad
 - Mejora de la Calidad

- Procesos financieros
 - Presupuestos
 - Control de costos
 - Reducción de costos

4.3 SIMILITUDES ENTRE CALIDAD Y FINANZAS.

El punto normal y común de arranque es establecer un consejo directivo de calidad que formule y coordine esta función o esta actividad en la compañía. Generalmente los miembros de tal consejo son los gerentes de muy alto nivel, incluyendo los corporativos. El presidente de este comité casi siempre es el director general o vicepresidente de la empresa. Las funciones del consejo tienen mucha semejanza con las del comité de finanzas de la empresa, pero, en este caso, se aplican a la calidad en lugar de hacerlo a las finanzas.

El consejo prepara una lista de responsabilidades. Comúnmente serán las siguientes:

- “ Establecer las políticas corporativas de calidad.
- “ Establecer las metas corporativas de calidad; revisar las metas de calidad de las divisiones y de las funciones principales.
- “ Establecer los planes de calidad corporativos, revisando aquellos planes que son divisionales o funcionales.
- “ Proveer la infraestructura y los recursos necesarios para llevar a cabo estos planes.
- “ Revisar los resultados de la calidad en comparación con el plan y las metas.
- “ Revisar el sistema de evaluación de desempeño de los gerentes, incorporando el desempeño relativo a la calidad en comparación con las metas establecidas.

Todo lo anterior parece bastante lógico, y algunas compañías ya están obteniendo frutos por haber hecho una planeación estratégica con respecto a la calidad. Sin embargo, algunas otras no logran los resultados deseados. Estas razones se refieren a algunas áreas por ejemplo, la fijación de metas; no suministrar la infraestructura adecuada, tampoco proporcionar los recursos que se requieren y, finalmente, que la alta dirección no aporte el liderazgo requerido.

Tradicionalmente la fijación de metas y objetivos se han basado en los resultados anteriores. Algunos procesos que producen mucho desperdicio nunca fueron examinados, cuando los gerentes habían cumplido con sus presupuestos. Estos presupuestos también supusieron que el desperdicio era una fatalidad que tendría que ser soportada y aceptada.

En cuanto a la infraestructura, la planeación estratégica para la calidad requiere una igualdad. La naturaleza de esto es evidente cuando volteamos hacia los lados y encontramos qué tipo de estructura se tiene en los planes estratégicos de negocios, procesos de presupuestos, sistemas de contabilidad, sistemas para evaluar el desempeño del personal, auditorías y otros procedimientos. Una gran parte de esta estructura ha estado ahí para suplir necesidades locales de las divisiones, de las funciones de las plantas, etcétera. Esta estructura debe ser remplazada con el objeto de llenar las necesidades de la planeación estratégica de la calidad. Esto es especialmente cierto en el caso de las grandes corporaciones que acostumbran delegar los asuntos de calidad en las divisiones autónomas.

Recursos. Es indudable que se consumen recursos para llevar a cabo los planes y para llegar a las metas. A la fecha, las compañías han mostrado una respuesta selectiva hacia esta necesidad.

Veamos algunas de estas áreas que requieren dichos recursos:

“ Capacitación. Aquí la respuesta de las compañías ha sido, en general, muy positiva. Las empresas han invertido bastante capital en programas de capacitación para áreas especiales, como sensibilización hacia la calidad, control estadístico del proceso y círculos de calidad, se requiere mucho conocimiento sobre los conceptos de la trilogía así como sobre la manera en que debe pensarse acerca de la calidad. Podemos esperar que esta respuesta seguirá siendo positiva.

“ Medición de la calidad: La crisis de calidad ha requerido un cambio muy importante en las bases junto con los cuales se fijan las metas. Estas nuevas bases requieren la medición de la calidad del mercado en una escala sin precedentes. Por ejemplo, algunas compañías tienen ahora la política de que los nuevos productos no pueden entrar al mercado, a menos que su confiabilidad sea, cuando menos, igual a aquella de los productos que promueve la competencia. Tal política no puede hacerse efectiva a menos que se den los recursos necesarios para evaluar la confiabilidad de los productos de la competencia.

“ Mas allá de la necesidad de expandir la investigación de los mercados en cuanto a calidad se refiere, hay algunos otros aspectos de medición que requieren de recursos: establecer, de alguna manera, registros asociados con la planeación estratégica de calidad; extender las mediciones de calidad a los procesos manufactureros; y establecer medios para evaluar el desempeño referido a la calidad de los gerentes y ajustar estas evaluaciones dentro del sistema general de evaluación de desempeño.

“ Mejoría de la calidad. Aquí tenemos algunas contradicciones bastante interesantes. Por ejemplo, una base de datos muy importante indica que los proyectos de mejoría de la calidad son aquellos que se distinguen especialmente por tener un alto retorno sobre la inversión. Sin embargo, aparentemente muchas compañías no han suministrado los recursos necesarios para iniciar estos proyectos.

Para entrar a la planeación estratégica de la calidad las compañías requerirán crear un nuevo rol dentro de la producción de calidad, un rol similar a aquél del contralor financiero. Es muy probable que el nuevo rol sea asignado a los gerentes de calidad.

En parte, este nuevo papel implicará asistir y asesorar a los gerentes de las compañías con el objeto de preparar metas estratégicas de calidad que es, de alguna manera, el equivalente de la calidad de un presupuesto financiero. Además, involucrará el establecimiento de medios continuos para reportar el desempeño a los resultados y medirlos contra las metas de calidad.

Este rol es paralelo al que desempeña finanzas al informar sobre qué está ocurriendo en los recursos financieros de la compañía; al mismo tiempo, paralelamente con estas nuevas dos responsabilidades, surgirán otras, también de naturaleza amplia con respecto a los negocios.

Una de las responsabilidades es la evaluación de la calidad de la competencia y de las tendencias del mercado. Otra es el diseño e introducción de revisiones necesarias para los procesos de trilogía, como son la planeación, el control y la mejoría de la calidad. Asimismo, conducir el entrenamiento y capacitación para asesorar y asistir al personal de la compañía que es responsable de llevar a cabo los cambios necesarios.

Para muchos de los gerentes de control de calidad este papel implicará un considerable cambio en el énfasis: de la tecnología a la administración, de los negocios de control de la calidad y del aseguramiento a la planeación estratégica de la calidad; pero así es la “onda” del futuro.

Aquellos gerentes de calidad que acepten esta responsabilidad cuando llegue, pueden alcanzar un futuro que será una experiencia que vale la vida. Estas personas estarán participando totalmente en lo que se convertirá en el desarrollo más importante de la calidad de este siglo.

V. PRINCIPALES TEORIAS DE LA CALIDAD TOTAL

5.1 TEORIA DEL DR. DEMING (1900-1993)

Es inevitable poder empezar a hablar de la calidad sin referirnos al padre de la misma y a sus seguidores. El Dr. Deming aprendió desde muy pequeño que las cosas que se hacen bien desde el principio acaban bien.

En 1950, lo que Japón quería, lo tenía Estados Unidos; simultáneamente, ¿Qué tenía los Estados Unidos pero no quería? La respuesta, W. Edward Deming, un estadista, profesor y fundador de la Calidad Total. Ignorado por las corporaciones americanas, Deming fue a Japón en 1950 a la edad de 49 y enseñó a los administradores, ingenieros y científicos Japoneses como producir calidad.

Treinta años después, luego de ver un documental en televisión en la cadena NBC, titulado, "Si Japón puede, porque nosotros no" corporaciones como Ford, General Motors y Dow Chemical, por nombrar algunas se dieron cuenta y buscaron la asesoría de Deming.

La vida de Deming se tornó un torbellino de consultas y conferencias.

Ampliamente solicitado luego que Deming compartió sus ahora famosos "14 puntos" y "7 pecados mortales" con algunas de las corporaciones más grandes de América. Sus estándares de calidad se convirtieron en sitios comunes en los libros de administración, y el premio Deming, otorgado por primera vez en Japón pero ahora reconocido internacionalmente, es ahora buscado por algunas de las corporaciones más grandes del mundo.

La temprana vida de Deming fue caracterizada por la pobreza y el trabajo duro. Nació el 14 de octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Su padre, un abogado luchador, perdió una demanda judicial en Powell, Wyoming, lo cual hizo mudar a la familia a dicha ciudad cuando Deming tenía siete años. Vivieron en una casa humilde donde el preocuparse por que sería su próxima comida era parte de su régimen diario.

“No es valiente el que no tiene miedo, sino el que sabe conquistarlo”

Nelson Mandela

Deming salió a trabajar cuando tenía ocho a un hotel local. Con sus ahorros en mano, Deming se fue de Powell a la edad de 17 hacia Laraman, a la Universidad de Wyoming donde estudio ingeniería. Recibió un Ph.D en Físicas Matemáticas en la Universidad de Yale en 1927 donde fue empleado como profesor. Deming recibió muchas ofertas en la industria privada y agarro un empleo trabajando para el Departamento de Agricultura en Washington, D.C. Fue acá donde Deming conoció a su esposa, Lola Sharpe, con quien se caso en 1932, y fue presentado con su guía, Walter Shewhart, un estadístico para Laboratorios Bell y sus escritos impactaron su vida y se convirtieron en la base de sus enseñanzas.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los Japoneses. Después de la guerra, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros buscó a Deming. En julio de 1950, Deming se reunió con la Unión quien lo presentó con los administradores principales de las compañías japonesas. Durante los próximos treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los Japoneses y "transformo su reputación en la producción de un motivo de risa a un motivo de admiración y elogio".

¿Por que fue Deming un éxito en Japón y desconocido en América? Deming fue invitado a Japón cuando su industria y economía se encontraba en crisis. Ellos escucharon. Ellos cambiaron su forma de pensar, su estilo de administrar, su trato a los empleados y tomaron su tiempo. Al seguir la filosofía de Deming, los japoneses giraron su economía y productividad por completo para convertirse en los líderes del mercado mundial. Tan impresionados por este cambio, el Emperador Horohito condecoró a Deming con la Medalla del Tesoro Sagrado de Japón en su Segundo Grado. La mención decía "El pueblo de Japón atribuyen el renacimiento de la industria Japonesa y su éxito mundial a Ed Deming".

"El ser humano es torpe, deslumbrante, competidor, suicida, menesteroso, inagotable, ruin, magnífico, egoísta, insustituible, es Caín y Abel. Eso es lo que tenemos y con lo que contamos. Pero con todo y eso estamos hechos con la humilde y gloriosa madera de los sueños"

Antonio Gala

No fue sino hasta la transmisión de un documental por NBC en Junio de 1980 detallando el éxito industrial de Japón que las corporaciones Americanas prestaron atención. Enfrentados a una producción decadente y costos incrementados, los Presidentes de las corporaciones comenzaron a consultar con Deming acerca de negocios. Encontraron que las soluciones rápidas y fáciles típicas de las corporaciones Americanas no funcionaban. Los principios de Deming establecían que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía ebria ser capaz de graficar como un sistema en particular estaba funcionando para luego desarrollar maneras para mejorar dicho sistema. A través de un proceso de transformación en avance, y siguiendo los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales, las compañías estarían en posición de mantenerse a la par con los constantes cambios del entorno económico. Obviamente, esto era mucho mas largo, incluía mas procesos de los que estaban acostumbrados las corporaciones Americanas; de aquí, la resistencia a las ideas de Deming.

Los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales de Deming son los siguientes:

Los Catorce Puntos:

1. Crear constancia en los propósitos
2. Adoptar una nueva filosofía
3. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios
4. Establecer liderazgo
5. Eliminar slogans vacíos
6. Eliminar cuotas numéricas
7. Establecer entrenamiento dentro del trabajo
8. Desechar temores
9. Romper barreras entre departamentos

Estamos aquí para vivir en voz alta.

Emilio Zola

10. Tomar acciones para lograr la transformación
11. Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio

12. Desistir de la dependencia en la inspección en masa
13. Remover barreras para apreciar la mano de obra
14. Reeducar vigorosamente

Los Siete Pecados Mortales

1. Carencia de constancia en los propósitos
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual
4. Movilidad de la administración principal
5. Manejar una compañía basada solamente en las figuras visibles
6. Costos médicos excesivos
7. Costos de garantía excesivos

Deming & TQM

Deming se hizo disponible a la América corporativa en términos de consulta y a individuales a través de sus escritos y tours de seminarios por los próximos trece años de su vida. Aunque murió en 1993, su trabajo aun vive. Slogans de misión, tales como el de Ford " Calidad es el primer trabajo", son reconocidos en la industria; cursos empresariales son dictados usando sus principios como partes integrales del curriculum; y la abreviación TQM (Total Quality Management) es ampliamente conocido y comúnmente utilizado a través de la América corporativa.

Los sueños son sumamente importantes. Nada se hace sin que antes se imagine.

George Lucas

¿Es el mundo un mejor lugar gracias a Deming? Corporaciones e industrias quienes sus productos mejoran las vidas de las personas han encontrado que lo siguiente es cierto: si los principios de Deming están en su sitio y funcionan con su negocio, "la calidad aumenta, los costos bajan y los ahorros se le pueden pasar al consumidor". Los clientes obtienen productos de calidad, las compañías obtienen mayores ingresos y la economía crece. En un plano material, económico, el mundo es ciertamente un mejor lugar gracias a las ideas y enseñanzas de Ed Deming.

“No nos atrevemos a muchas cosas porque son difíciles, pero son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas.”

Séneca

5.2 CONCLUSIONES DE LAS TEORÍAS

¿Cuáles son los aprendizajes adquiridos a través de la enseñanza de todos los autores anteriores? Para eso creo conveniente ilustrar las similitudes y diferencias que destacan a cada uno de ellos, aunque no soy la autora de encontrar dichas similitudes, las que vienen a continuación grafican de manera clara lo que pretendo expresar.

Similitudes.

1. El cliente es lo más importante.
2. Hay que prevenir, no corregir.
3. Reducir costos y desperdicios en general.
4. Resultados a largo plazo. No hay caminos cortos para alcanzar la calidad.
5. Participación e Involucramiento de todo personal.
6. Hay que trabajar en equipo.
7. Medir los resultados.

8. Dar reconocimiento.
 9. Se requiere el compromiso y apoyo de alta dirección .
 10. Instituir programas de capacitación y desarrollo efectivos e intensos.
 11. Crear conciencia de la necesidad.
 12. Tener un proceso y herramientas para el mejoramiento sistemático y permanente.
- El orden no necesariamente implica la jerarquía y mucho dependerá del tipo de estructura, cultura de la organización y otras condiciones. “Usted haga su propio orden y prioridades según su caso, pero este consciente de que lo que haga significa cambio y usted y su equipo directivo son los que dan el ejemplo y marcan el paso”.

“Todos piensan en cambiar el mundo, pero nadie piensa en cambiarse a sí mismo.”

Alexei Tolstoi

En cuanto a las diferencias, éstas son, en algunos casos, sutiles, pero importantes. Antes que nada, conviene notar el énfasis o falta de él en los métodos establecidos. El enfoque de estos sistemas varía en cuanto a lo que preocupa: ¿la competencia?, ¿las utilidades?, ¿la calidad de vida en el trabajo?, ¿qué debe entenderse por “cero defectos” ?, ¿por que no se enfatiza lo suficiente el hecho de que siempre habrá variabilidad en los procesos?.

El doctor Deming es enemigo de la “evaluación de desempeño” o “calificación de méritos”, herramienta que en México es indispensable en la administración de recursos humanos.

Entonces es fácil deducir que en resumen las características en antes mencionadas son aquellas que reflejan a un líder, a una persona de éxito, a un ser excelente, a una persona de calidad. Pero no se debe seguir como receta ni como un medio para obtener las cosas fácilmente, debemos adoptar aquellas que se ajustan a nuestra vida, aquellas con las que nos identificamos y con las que somos capaces de guiarnos sin flaquear en el proceso. Proceso, de eso se trata todo. Ya que, como seres humanos, no podemos cambiar de la noche a la mañana sino poco a poco, y siempre tomando las cosas con calma, con serenidad, con calma y con optimismo para las cosas que se nos enfrentarán en el futuro.

“Como persona humana, cuentas con unas energías fabulosas de reserva justo para cuando las necesites; sólo tienes que descubrir lo que está ocurriendo en ti.”

Tony de Mello

Reflexionando acerca de la frase anterior, lo mejor que podemos hacer es reconocer nuestras capacidades y darnos cuenta de que dar más siempre de nosotros nos hace ser grandes, la gente jamás podrá esperar menos de nosotros, lo que nos obliga a ser mejores cada día y los que nos rodean tendrán una buena opinión, pero aún más importante es la opinión que tendremos de nosotros mismos

VI. IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL.

El adoptar y poner en operación un programa de calidad total, es señal de que existe una administración que tiene el propósito de permanecer en el mercado y de proteger tanto los intereses de los accionistas como la fuente de trabajo, aunque el encauzaría hacia la calidad misma, sea tarea de todo el personal que labora en la organización.

Las personas una vez que se convencen de ser mejores y se motivan a colaborar en un medio de productividad y mutua satisfacción, necesitan de un sistema que los apoye para “aterrizar” y retroalimentar su nueva actitud.

Una organización con procedimientos ágiles y comprensibles para todos los involucrados en el proceso, desde el Director General hasta el aseedor, y desde el cliente pasando por las etapas de diseño, materias primas, fabricación hasta la distribución; entrega y satisfacción del cliente y la sociedad.

Un sistema que le diga a cada integrante lo que tiene que hacer y como hacerlo y que le proporcione retroalimentación y reconocimiento en un plano de excelencia. Un sistema que una la misión y el esfuerzo de cada departamento, de cada grupo en una sinergia de resultados hacia la productividad, y hacia la calidad total

6.1 CREAR CONSTANCIA Y SER PERSEVERANTE CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR EL SERVICIO.

Se logra a través de inculcar en todos la premisa “Hacerlo Bien a la Primera” con empatía, con la necesidad de dar lo mejor, enfocarse a la perseverancia, en el mejoramiento continuo, para asegurar la posición competitiva de la empresa y la satisfacción del cliente.

Los tomadores de decisiones o el mismo cuerpo directivo deben optar si solo buscan ganancias inmediatas, o enfocan su situación al problema de permanecer en el mercado por tiempo indefinido, esto ultimo significa tener que aceptar, entre otras, las siguientes obligaciones:

A) INNOVAR: La innovación requiere dedicar recursos para planear a largo plazo teniendo en consideración:

- Nuevos servicios que tengan mercado; que el cliente dentro de la misma organización encuentre toda una gama de ellos sin salir de ahí mismo, desde una afinación electrónica a gasolina hasta un laboratorio de afinación diesel, ocupando en ellos refacción y materiales de calidad, evitando “usar las usadas”.
- Nuevos materiales que en un futuro se vayan necesitando y determinación de su costo
- Posibles cambios o actualización de los equipos y herramientas.
- Formación de la mano de obra acorde a las necesidades y su afectación al costo.
- El costo del marketing.
- Planes para el servicio (precio - costo - utilidad).
- El comportamiento en las manos del usuario.
- La satisfacción plena del usuario.

Para poder innovar (creatividad, idear algo) se requiere confianza en el futuro, mas no prospera mientras el cuerpo directivo con sus tomadores de decisiones no estén comprometidos con el programa de calidad. Si esta estrategia no se adopta los mandos intermedios y el resto del personal de la organización verán con escepticismo los resultados de sus propios esfuerzos en favor de la calidad.

B) CAPACITAR

Destinar recursos para la capacitación continua y permanente.

C) MEJORAR.

Mejorar constantemente los procesos de fabricación y el diseño del servicio, obligación que no acaba nunca.

La competencia mundial basada tanto en los precios como en la calidad ha obligado en todas partes, a las directivos conscientes de la supervivencia y crecimiento, a comprender que la calidad y fiabilidad de un producto y proceso exigen mayor atención.

Con el desarrollo de esta toma de conciencia y la experiencia en la aplicación de los métodos de control de calidad, los fabricantes han aprendido a respetar las ganancias económicas que se pueden conseguir con un buen programa de control de calidad, auxiliado por métodos estadísticos en las tareas de identificación de problemas, su análisis y resolución.

Un programa de calidad de costos efectivos establece inspecciones y ensayos en puntos estratégicos. Son éstos los puntos en los cuales la auditoria administrativa detectará y corregirá a fin de mejorar las deficiencias en los procesos de una entidad organizacional.

Todos los procedimientos que afectan a toda organización deben trabajar hacia objetivos de calidad aceptables dentro del contexto de ahorro en los costos y rentabilidad. Por tanto, la toma de conciencia por parte de la administración del papel que le corresponde en el aseguramiento de la calidad debe de adquirirse con un gran sentido de responsabilidad por parte de la alta gerencia, ya que ésta tendrá el compromiso de involucrarse con el logro de los objetivos.

El propósito del presente trabajo es proporcionar una visión general de esta filosofía orientada al aumento de la productividad por medio de la calidad, así como recalcar la importancia que tiene la auditoria en el involucramiento del aseguramiento de la calidad en todos los procesos de una organización.

A través de las auditorias, se va a poder evaluar los métodos y la eficiencia de todas las funciones y áreas de la empresa, a fin de descubrir los puntos de peligro en potencia, hacer resaltar las oportunidades, eliminar desperdicios, observar el desempeño y valorar la eficacia de los controles, todo esto con el único objetivo de asegurar la calidad en la administración de una empresa.

Se trata de un cambio profundo en la forma como la administración concibe el papel que la calidad desempeña actualmente en el mundo de los negocios. Si en épocas anteriores se pensaba que la falta de calidad era perjudicial a la compañía, ahora se valora la calidad como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y, por consiguiente, como el valor más importante que debe presidir las actividades de la alta gerencia.

6.2 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

6.2.1 ¿QUES ES EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD?

El aseguramiento de la calidad consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático. Por consiguiente, a esta filosofía se le denomina aseguramiento de la calidad .

En el contexto del aseguramiento de la calidad, la palabra calidad tiene un significado preciso, el cual se define como:

“La totalidad de peculiaridades y características de un producto o servicio que determinan su capacidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas.” (ISO 8402-1986).

Es imperativo comprender las necesidades del cliente y lo que él considera calidad para que el producto o servicio satisfaga las necesidades declaradas o implícitas. En una sociedad de consumo sólo se pueden identificar las necesidades del cliente mediante la investigación del mercado; la información así obtenida se tiene que retroalimentar a los departamentos de finanzas, diseño y producción para revisar su factibilidad y puesta en práctica. En el caso de artículos importantes, el cliente debe identificar sus necesidades bajo la forma de especificaciones detalladas.

Para el aseguramiento de la calidad se necesita la integración y el completo control de todos los elementos dentro de una área específica de operación para que ninguno esté subordinado a otro. Estos elementos abarcan aspectos tales como administración, finanzas, ventas, comercialización, diseño, compras, producción, instalación, contratación. Para que todos los elementos de una operación estén totalmente integrados, en forma tal que ninguno esté subordinado al otro, el papel o función de cada elemento debe establecerse primero y, debe existir un director que los reúna. Por lo tanto, se debe asignar la responsabilidad de establecer los requisitos y la integración y control de todas las actividades. El director general de una organización, es el responsable de esta dirección y de la calidad de los artículos o servicios que produce su compañía.

Por lo tanto, el aseguramiento de la calidad es una función administrativa que no puede delegarse.

Un departamento de aseguramiento de la calidad debidamente constituido es capaz de producir un plan para la acción y un programa para seguirlo, pero su puesta en práctica es responsabilidad de la administración.

El aseguramiento de la calidad es una filosofía de integración total del negocio para lograr el resultado deseado. Lamentablemente en demasiados casos no se reconoce dicha responsabilidad de la administración y no se aprecia la filosofía central del aseguramiento de la calidad. Con mucha frecuencia la administración intenta delegar la función a un departamento al cual le da un título que incluye la palabra calidad; por ejemplo: Departamento de control de la calidad o Departamento de aseguramiento de la calidad.

Las interpretaciones más erróneas sobre lo que es el aseguramiento de la calidad son: que es muy costoso, que produce grandes cantidades de papeleo y que centra su atención en corregir deficiencias posteriores a los hechos en lugar de evitar las causas que originan tales deficiencias.

En primer lugar, es importante comprender lo que no es el aseguramiento de la calidad:

· No es el control o la inspección de la calidad: Aunque un programa de aseguramiento de la calidad incluirá el control y la inspección de la calidad, ambas actividades sólo forman parte de un compromiso total de la empresa hacia la calidad.

Se relaciona directamente con el control del artículo producido. Estas dos actividades no participan en actividades previas tales como diseño, compras, ventas y comercialización. Por lo tanto, sólo deben considerarse como uno de los elementos de la presentación total.

· No es una actividad de verificación minuciosa: el Departamento de aseguramiento de la calidad, no debe tener la responsabilidad de comprobar todo lo que hagan los demás. La responsabilidad de estas verificaciones debe de corresponder a quienes tengan los suficientes conocimientos y experiencia para determinar la eficacia de la actividad que se está revisando.

· No tiene la responsabilidad de las decisiones de ingeniería: el Departamento de aseguramiento de la calidad no debe tomar decisiones relacionadas con actividades de ingeniería (en realidad ninguna decisión fuera de su propia área).

· No es un enorme productor de papeleo: algunos papeles tales como: certificados de producción, de pruebas y documentos certificados de terceros, se han considerado comúnmente necesarios para cumplir los requisitos de aseguramiento de la calidad, por lo que existe la interpretación errónea de que todos esos documentos son requisito indispensable en un programa de aseguramiento de la calidad. Sin embargo, un programa de aseguramiento de la calidad bien diseñado y completamente puesto en práctica, asegurará y comprobará que los requisitos de documentación y certificación se lleven a cabo en la forma más eficiente. La responsabilidad de la documentación y certificación no debe recaer en el Departamento de aseguramiento de la calidad.

· No es una área de costos excesivos: En cuanto a lo que se refiere a documentación y certificación, el Departamento de aseguramiento de la calidad no es una área de costos excesivos. Existen requisitos de procedimientos para respaldar un programa de aseguramiento de la calidad, pero una vez dicho esto, en cualquier caso toda la organización que se respete debe de tener en vigor controles de procedimientos y no debe diferir su instalación y puesta en práctica hasta que la empresa se haya vuelto tan grande y/o se haya perdido el control. En estos casos el desarrollo y puesta en marcha de estos programas puede ser muy importante, pero el costo se debe comprar con las mejorías en eficiencia, productividad y rentabilidad. El mejor momento de poner en marcha un programa de aseguramiento de la calidad es al inicio de una empresa. La prevención es mejor que la cura.

· No es una panacea para todos los males.- el aseguramiento de la calidad no curará todo, pero sí será de gran ayuda para lograr que las cosas salgan siempre bien en la primera ocasión.

Entonces, ¿ qué es el aseguramiento de la calidad?

- Es efectivo en cuanto a costos.
- Es una ayuda para la productividad.
- Es un medio de lograrlo siempre bien en la primera ocasión.

- Es buen sentido común administrativo y,
- Es responsabilidad de todos.

6.3 RELACION CLIENTE - PROVEEDOR

El propósito final de cualquier programa de aseguramiento de la calidad es garantizar la plena satisfacción del cliente con los productos o servicios proporcionados por el proveedor. En primer lugar, se tienen que determinar las necesidades del cliente. De acuerdo con la naturaleza del producto o servicio, el cliente proporcionará la especificación completa de sus necesidades; si esto no ocurre el proveedor producirá bienes o servicios de acuerdo con las necesidades de un posible cliente, necesidades determinadas mediante la investigación del mercado y la retroalimentación recibida del mercado.

Por consiguiente, en cualquier programa de aseguramiento de la calidad el cliente tiene que participar, en forma directa o indirecta.

6.4 ENFOQUE SISTEMÁTICO.

En una organización, todos deben ser responsables de la calidad del trabajo que producen y no depender de los inspectores después de descubrir cualquier falla. Esta filosofía consiste en insistir en la evidencia objetiva o real de que exista la calidad, en vez de suponerla mediante inspección o aceptar la garantía de un contratista o proveedor de que existe la calidad requerida.

Debe observarse la evidencia real de que la calidad, no sólo en el producto terminado sino en todas las actividades implicadas en la terminación de ese artículo. Mediante el control sistemático de todas esas funciones es posible tener una razonable seguridad de que cada actividad se esté desarrollando bien, antes de comenzar la siguiente actividad.

Sin embargo, la evidencia de la calidad hasta ahora se refiere a todas las actividades relacionadas con el diseño, compra, producción e instalación real de un artículo. Si están bajo control estas actividades, por sí mismas le entregarán al cliente un artículo en una condición “adecuada para el propósito”, dentro del presupuesto y en el tiempo programados. Fuera de estas áreas existen otras muchas funciones, que afectan en forma indirecta la eficiencia de lograr lo idóneo para el propósito. Entre ellas se incluyen: la investigación de mercados, las ventas, las finanzas, la administración y el mantenimiento, todas se deben incluir en el programa total para el aseguramiento de la calidad. Así no sólo se lograría lo adecuado para el propósito sino que se harían en la forma más eficiente y efectiva en cuanto a costos.

Es inevitable que este aumento en eficiencia lleve a una mayor rentabilidad, con todos los beneficios correspondientes.

6.5 LA NECESIDAD DE LA AUDITORIA.

Los procedimientos, junto con la documentación, son los que dan la evidencia objetiva de la calidad.

Después de establecidos los procedimientos que abarquen todas las actividades y funciones de una empresa ¿cómo es posible asegurar que se cumplan, en forma apropiada, todos los procedimientos?, ¿Qué reemplaza la inspección del antiguo sistema de operación?. La respuesta es una Auditoría de desempeño.

¿Qué se espera probar con una auditoría?:

La auditoría se realiza para mostrar si un procedimiento o un sistema están trabajando de modo satisfactorio; hace resaltar de inmediato las fallas en el cumplimiento de las normas y debe conducir a que se emprendan acciones para corregirlas y evitar su repetición.

La administración determina los requisitos para las auditorías relacionadas con el programa de aseguramiento de la calidad y por ello en dicho programa deben incluirse las responsabilidades de la administración.

Por tanto, realizar auditorías es una decisión de la administración y para que opere con efectividad el grupo encargado de hacerla debe contar con libertad organizacional para supervisar la creación, la puesta en práctica y el mantenimiento del programa de calidad. En este contexto la palabra “grupo” quizá implique sólo una persona o incluso una actividad de medio tiempo, según el tamaño y la naturaleza de la compañía.

Por comodidad se acostumbra a llamar a este grupo el Departamento de aseguramiento de la calidad. Quizá este nombre sea poco afortunado porque, como ya se ha visto, el aseguramiento de la calidad es una filosofía que se debe poner en práctica a través de toda la organización y no considerarla como la responsabilidad de un solo departamento.

Por lo tanto, para garantizar la autoridad necesaria es esencial que el gerente a cargo del aseguramiento de la calidad dependa directamente de la alta dirección. Esta es una condición de cualquier programa efectivo para el aseguramiento de la calidad. Ubicar al Departamento de aseguramiento de la calidad como parte de algún otro, demuestra que la administración no ha reconocido la filosofía del aseguramiento de la calidad. En la mayoría de los casos en los cuales el aseguramiento de la calidad no ha sido efectivo, la experiencia ha demostrado que fue consecuencia en gran parte de una cadena de mando inadecuada.

6.6 LA NECESIDAD DE PROCEDIMIENTOS.

Para evaluar e informar sobre cualquier falla en el cumplimiento de procedimientos dentro de cualquier área o departamento y para lograr medidas correctivas positivas es indispensable que todo el personal del Departamento de aseguramiento de la calidad cuente con los conocimientos y la experiencia adecuados y que se les reconozca y respete en ese sentido. Este departamento no debe ser considerado como un policía sino como una guía.

Para emprender un programa para el aseguramiento de la calidad y evaluar e informar las fallas en el mismo, es necesario que el departamento respectivo tenga bases sobre las cuales trabajar. Estas bases son los procedimientos escritos ya señalados. Tales procedimientos deben detallar qué se requiere o se tiene que controlar, quién es el responsable de asegurar que se cumpla con lo requerido, o de que se realice el control y cómo, cuándo, dónde y por qué se controlan. Además los procedimientos describirán cómo se explicarán los requisitos de calidad y seguridad.

Al mismo tiempo, es importante que además de considerar los requisitos de calidad y seguridad, los procedimientos señalen cómo evitar los problemas causados por las interrelaciones entre departamentos o áreas. Por consiguiente, los procedimientos que incluyan una interfase entre departamentos o áreas deben aprobarse por todos los grupos directamente interesados. El área o departamento principalmente interesado debe preparar, por escrito, un procedimiento, consultándolo con el Departamento de aseguramiento de la calidad, para garantizar la inclusión de todos los registros relevantes de seguridad y calidad y que sea posible auditar el documento.

6.7 CREACION Y DESARROLLO DEL PROGRAMA APROPIADO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

Primeras consideraciones:

Cualquier empresa grande o pequeña, de propiedad privada o no, sólo puede conservarse viable si continúa produciendo artículos o servicios que desee el cliente y aun precio que éste dispuesto a pagar. Por lo que son dos aspectos los que deben considerarse al iniciar un programa de aseguramiento de la calidad.

Primero es la necesidad de satisfacer las necesidades del cliente, produciendo artículos o servicios adecuados para ese propósito dentro de un presupuesto y de un programa; en segundo lugar, la necesidad de proporcionar dichos satisfactores en la forma más eficiente y más efectiva en cuanto a costos, introduciendo sistemas de administración efectivos, además de los correspondientes a un estándar de aseguramiento de la calidad.

La mayor parte de las normas de aseguramiento de la calidad están sujetas a interpretación y, por consiguiente, a interpretaciones erróneas. Por lo que se recomienda que, al menos al inicio, cualquier compañía que comience un programa utilice las normas disponibles sólo como documentos que sirvan de pauta.

Ciertamente puede ser prudente desarrollar el programa requerido en forma independiente de los estándares, verificar su puesta en marcha y efectividad mediante auditorias y después determinar cuál norma de aseguramiento de la calidad cumple con el programa.

La mejoría en la eficiencia general del negocio:

Por lo general, se considera que la satisfacción de las necesidades del cliente y la mejoría global de la eficiencia del negocio son las dos principales razones para incluir un programa de aseguramiento de la calidad, sin embargo, existen otros objetivos que pudieran considerarse:

- Aumentar la confianza del cliente.
- Mejorar la imagen corporativa de la organización.
- Mejorar la participación y la moral del personal.
- Obtener el registro como una compañía de calidad asegurada.

Logro de la aceptación del programa de aseguramiento de la calidad:

Un efectivo programa de aseguramiento de la calidad incluye a todos los departamentos y funciones del negocio. Este tipo de programa sólo puede desarrollarse con la participación y

cooperación completa de todos los interesados, quienes tienen que recibir la oportunidad de ayudar a darle forma. Cuando un programa ha sido minuciosamente discutido y se logra un acuerdo sobre el mismo, es mucho más probable que se acepte y ponga en marcha que uno impuesto. Por lo tanto, es necesario que los respectivos directores de departamentos o áreas participen en la determinación del nivel aplicable del programa. Esto se puede lograr, en primera instancia, formando un equipo de trabajo que incluya representantes de todos los departamentos y, o áreas interesados.

La responsabilidad de la formación del equipo de trabajo debe recaer en quien ha sido nombrado ejecutivo de calidad. Con el fin de colocar a esta persona en la función correcta y distinguir la posición de la que normalmente se relaciona con la "calidad" (que es el control o la inspección de la calidad)

La persona o departamento que asegura la calidad de todas las actividades y funciones que en definitiva determinan que los artículos y/o servicios que se producen no sólo sean idóneos para el propósito sino también que se hagan en la forma más eficiente y efectiva en cuanto a costos. Es esencial que esta persona represente al más alto ejecutivo de la organización y que tenga independencia de acción.

La dirección del grupo de trabajo debe corresponder al más alto ejecutivo de la organización, actuando el ejecutivo de aseguramiento de la calidad como coordinador. Este grupo de trabajo debe incluir representantes de todos los principales departamentos y/o áreas y es preferible que dichos representantes sean los directores de los departamentos y/o áreas. Cuando esto no sea posible, entonces el representante debe recibir el poder para actuar en representación del director respectivo.

Establecimiento del programa apropiado de aseguramiento de la calidad:

El objetivo del grupo de trabajo es establecer el programa de aseguramiento de la calidad apropiado y aplicable a la organización de que se trate. La experiencia ha demostrado que antes de alcanzar este objetivo, es necesario, ejecutar ciertas acciones, por ejemplo:

/ Definir responsabilidades y líneas de comunicación dentro de cada departamento o área.- todas las responsabilidades deben documentarse como descripciones de puestos, que incluyan como mínimo: el nombre o la descripción del puesto, el grado o nivel del puesto, la estructura de presentación de informes del puesto, si el puesto conlleva o no responsabilidades de supervisión, las principales responsabilidades de ese puesto y los conocimientos y la experiencia necesarios para ocupar ese puesto.

El descubrimiento y la eliminación de la duplicidad de actividades es un área sensible y debe hacerse con cuidado y consideración, pues de lo contrario podría producir malestar y resentimiento entre los empleados que quizá sientan amenazados sus empleos. Esta situación es en sí la causa de muchos de los llamados problemas de calidad.

Además de documentar las descripciones de puestos, es aconsejable preparar un esquema de ascensos o mejorías en la carrera, que se relacionarán con el grado o nivel relevante de cualquier puesto determinado. Todos los empleados deben tener acceso a esta información; esto ayudará a hacerles sentirse como parte de la organización, lo que inevitablemente conducirá a una actitud más responsable hacia la compañía y, en definitiva, a alcanzar la eficiencia requerida para producir los artículos o servicios idóneos para el propósito. Cuando

se han documentado las descripciones de puestos, con la información obtenida será posible elaborar organigramas para cada uno de los departamentos interesados. Estos organigramas le permitirán a cada grado o nivel de empleados comprender y aceptar dónde se encuentran ubicados sus puestos dentro de la jerarquía y de quién depende cada persona.

/ Establecer interfases Inter.-departamentales: se pueden establecer organigramas individuales para los departamentos y/o áreas, pero no se logrará la integración de la presentación total si se desarrollan en forma aislada. Ningún departamento puede trabajar solo. Siempre es necesario establecer enlaces con otros.

Una vez establecidas dichas interfases, serán documentadas, mediante descripciones de puestos apropiadas y de procedimientos de trabajo. Este organigrama detallado será el que identificará en definitiva los puestos principales y las rutas de presentación de informes de la empresa.

/ Revisar y establecer un acuerdo sobre las actividades y funciones que se controlarán mediante procedimientos: con el tiempo esta actividad determinará el nivel apropiado del programa de aseguramiento de la calidad y es aquí donde las propias normas proporcionan sus pautas útiles. Se deben relacionar primero las actividades totales o las actividades importantes de la organización.

/ Comunicar a todos los empleados las razones para establecer un programa de aseguramiento de la calidad y los beneficios por obtener el mismo: la etapa final es la puesta en práctica del programa. Esto implicará la cooperación de todos los interesados y para obtenerla es necesario que todos los empleados comprendan las razones para ponerlo en práctica.

La mejor forma de lograrlo es sostener una serie de charlas o seminarios, de conciencia, comenzando con la alta dirección y continuando a través de todos los niveles del personal de categoría inferior. Nadie debe quedar fuera. Se obtendrá más cooperación si estas sesiones de conciencia se efectúan antes de documentar los controles de procedimientos, pero después de que se ha redactado y aprobado el manual de calidad. Así, todos los empleados pueden preparar, y hacer resaltar las áreas problemáticas que existen debido a controles inadecuados. De esta manera puede lograrse que el personal comprenda que forman parte del programa y que sólo les beneficiará si cooperan.

El manual debe proporcionar, en particular a los empleados de supervisión, un amplio bosquejo del programa dentro del área en que ellos participan.

También debe insistirse en la importancia de las revisiones y éstas deben incluir tanto las auditorías del sistema como de cumplimiento. La palabra auditoría quizá asuste a algunos de los empleados al hacerles pensar que serán supervisados en forma continua y sospechen que la administración está adoptando la actitud de “hermano mayor”. Se les debe hacer comprender con toda claridad que las auditorías se realizan, para evaluar lo adecuado del sistema y sólo para verificar que se cumplan las instrucciones.

También se debe insistir en que cada persona es responsable de la calidad del trabajo que produce y que, posteriormente, la confianza en la calidad no puede delegarse en otros para que confirmen que se ha alcanzado el estándar de calidad requerido.

6.7.1 DOCUMENTACION DEL PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:

Cuando se han identificado todas las actividades principales puede documentarse un breve bosquejo que describa qué se hace para controlarlas. Dichos bosquejos ayudan a determinar las necesidades de procedimientos y también se utilizarán en la creación del manual de aseguramiento de la calidad.

No se debe de poner en práctica un control sólo porque aparece en una norma de aseguramiento de la calidad. Demasiados controles conducen a la burocracia y la paralización.

Una vez documentados los bosquejos del sistema originarán varias actividades que se deben controlar mediante procedimientos. Ahora se deben elaborar una relación y un índice de estas actividades.

Todos los procedimientos deben de tener un número de documentos ya que los propios procedimientos formarán parte definitiva del sistema de documentos o biblioteca de la compañía. Por consiguiente, debe crearse un sistema de numeración que identificará el procedimiento con el departamento que lo establece. Estos procedimientos no son documentos del aseguramiento de la calidad.

Una vez que se ha creado un índice se debe mantener actualizado. Si se determina que un procedimiento en particular ya no es relevante y que se puede discontinuar, debe declararse fuera de uso el número asignado a tal procedimiento y no utilizarlo de nuevo, haciéndose la anotación correspondiente en el índice de procedimientos.

Aplicación a la industria de servicios:

A primera vista pudiera parecer que las diversas normas de aseguramiento de la calidad son aplicables tan sólo a productos manufacturados y que para las compañías de servicios sería muy difícil aplicarlas, pero desde luego que éste no es el caso.

Independientemente de la industria en que se opere, cada empresa requerirá lo siguiente:

- Programa de calidad.
- Organización.
- Auditoria.
- Documentos del programa de calidad.
- Planeación.
- Documentación y control de los cambios.
- Control de los materiales y servicios comprados.
- Registros.
- Diferencias con las especificaciones.
- Acción correctiva.
- Entrenamiento.

Sólo puede considerarse válido un programa de aseguramiento de la calidad si está firmado por la más alta autoridad de la organización. Será necesario formalizar el propósito de tal programa en un documento al que, por lo general, se le denomina manual de calidad, el cual

es una herramienta de administración muy buena para mantener a los empleados conscientes de sus responsabilidades dentro del programa de calidad; así puede convertirse en un documento de entrenamiento apropiado, ya que presenta en términos generales los métodos usados por una empresa para asegurar la calidad, los procedimientos detallados y las políticas.

Con el fin de determinar la efectividad del programa de aseguramiento de la calidad, el cliente puede realizar una evaluación o auditoria para comprobar que lo documentado ocurra realmente en la práctica. Asimismo, el alto ejecutivo mantiene la confianza en la ejecución y efectividad de su propio programa mediante auditorias internas hechas por su departamento de aseguramiento de la calidad.

6.8 COSTOS Y BENEFICIOS.

Desarrollar y poner en práctica un programa de aseguramiento de la calidad requerirá tiempo y costará dinero. Es difícil dar un estimado de costos, ya que éstos dependerán del tamaño de la compañía y de la complejidad de sus operaciones, de si existe o no alguna forma de programa y cuántos procedimientos deben redactarse y ponerse en marcha.

Al principio se producirán desembolsos relacionados con. el tiempo que necesite el grupo de trabajo para establecer los requisitos; el tiempo necesario para redactar los procedimientos y los costos que ocasionen las sesiones de conciencia. Hasta cierto punto, estos costos pueden considerarse como gastos de capital, amortizándolos contra los ahorros importantes obtenidos en áreas tales como: revisiones a los documentos de ingeniería, reproceso de artículos defectuosos, reducción de los desechos y otros.

6.9 EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

La responsabilidad del departamento de aseguramiento de la calidad es la siguiente:

- Verificar, mediante auditorias, que se esté siguiendo la filosofía de aseguramiento de la calidad en toda la organización y que todos los departamentos y/o áreas estén poniendo en práctica procedimientos e instrucciones de trabajo efectivos.
- Comprobar que los responsables de controlar y verificar cualquier actividad lo hayan hecho en una forma sistemática y que haya evidencia objetiva que lo confirme.
- Asegurar que se resuelvan todos los casos en los cuales no se cumplen las especificaciones debido a procedimientos.
- Asegurar que estén establecidos métodos de trabajo fundamentales y que se desarrollen procedimientos completamente aprobados que los cubran así como que todos los departamentos y el personal conozcan versiones actualizadas de estos procedimientos y tengan acceso a ellos.
- Verificar que todos los procedimientos se revisen y actualicen regularmente, según sea necesario.
- Determinar e informar de las principales causas de pérdidas en calidad y de casos en que no se cumplan las especificaciones.
- Determinar con la alta dirección los casos donde se requieren mejoras y, si fuera necesario, recomendar la acción correctiva.

Al ampliar un poco más estas acciones se desprende que el departamento citado verifica que la organización esté poniendo en práctica y cumpliendo el programa de aseguramiento de la calidad que, como se ha determinado, fue desarrollado por la administración bajo la dirección

del más alto ejecutivo en colaboración con el ejecutivo de aseguramiento de la calidad; éste y el departamento a su cargo actúan, por lo tanto, como los ojos y oídos del más alto ejecutivo para determinar que la compañía esté operando en la forma ordenada y que si llegaran a producirse problemas, éstos puedan resolverse con efectividad y eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA

Cummings, Thomas y Christopher Worley. 1989. Organization Development and Change. Rev. Ed. St. Paul: West, 1993.

Dobyns, Lloyd. 1990. "Ed Deming wants big changes and he wants them fast." Smithsonian 21: 74-80.

Nulty, P. 1994. "The National Business Hall of Fame." Fortune 129: 124

Parshall, G. 1991. "The Man Who Gave Japan the Business." U.S. News & World Report 110:65.

Ishikawa, Kaoru. 1982. Guide to Quality Control. Tokyo: Asian Productivity Organization

Ishikawa, Kaoru. 1985 What is Total Quality Control? The Japanese Way

Eaglewood Cliff, NJ: Prentice Hall

WWW:

www.asqc.org/about/history/ishikawa.html

<http://www.geocities.com/gehg48/teorias2.html>

<http://www.wbs.wlihe.ac.uk/~jarvis/bola/quality/ishikawa.html>

http://www.educe.demon.co.uk/Q_Definitions.htm

<http://www.dmu.ac.uk/dept/schools/business/corporate/tqmex/ish.htm>

<http://www.chapmanhall.com/chaphall/ishikawa.html>

<http://www.goalqpc.com/PRODUCT/4011.html>

<http://www.uky.edu/~maloney/ce699quality/chapter3slides/tsld002.htm>

<http://www.shl.com/shltdemo/segments/lds00001/method/glos/mg200/mg281nd0.htm>

<http://www.sas.com/rnd/app/qc/qcparish.html>

<http://watt.seas.virginia.edu/~ysc2k/sys674/origins.html>

<http://osiris.sund.ac.uk/vba/gurus.htm>

<http://144.126.1.42/catalog/graduate/business/mba/courses/GB895.html>

Hernández y Rodríguez Sergio, "Introducción a la administración", México, 1994, Mc. Graw Hill, 418pp

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Kaoru Ishikawa, ¿Qué es Control Total de calidad?, la modalidad japonesa, 1a. ed., Colombia, Ed., Norma, 1996, 209 pp.

Armand V. Feigenbaum, Control Total de la Calidad, 3era.de., México, Ed. Cecs, 1994, 922pp.

Dr. Mario Gutiérrez, Administrar para la Calidad .(Conceptos Administrativos del Control Total de Calidad), 2a. ed., México, Ed . 1995, 297pp.

W. Edwards Deming, Calidad Productividad. (La salida de la crisis), 2a. ed., Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1989 , 391 pp.

Jm. Juran, Juran y el Liderazgo para la Calidad, 1a. ed., Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1990, 363pp.

Philip B. Crosby, Liderazgo. 1a. ed., México, Ed. McGraw Hill, 1990, 195 pp.

Philip B. Crosby, Hablemos de Calidad. 1a. ed., México, Ed. McGraw Hill, 1990, 235 pp.

Olivera G. Kenya, Los grandes de la Calidad,

Walton Mary, Cómo administrar con el método Deming, Editorial Norma, Bogotá, 1988

ARTICULOS, FOLLETOS Y SEMINARIOS.

Fundación Mexicana para la Calidad Total, El Premio Nacional de Calidad 1990, Fundameca, México, 1990.

Salinas Carlos, Ceremonia de entrega del Premio Nacional de Calidad 1990, Calidad Total.