

Gerenciamiento de la Calidad Total en Organizaciones de Servicios

Trabajo presentado
para la cátedra de
Seminario de Graduación
Profesor Tutor: Lic. Angel Díaz

Eduardo G. Loustau
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera: Contador Público
Universidad F.A.S.T.A.
Mar del Plata - 2001



BIBLIOTECA
CAJA 113
E-13

Índice

	PAGINA
Introducción	1
Marco Teórico	6
La Calidad Total	15
Origen de la técnica de la calidad total	16
Progreso del significado de la Calidad Total	17
Importancia de la Calidad Total	19
El control de la Calidad Total	20
Tipos de acción de Calidad Total	22
El soporte competitivo: La competitividad y la estrategia empresarial	24
Como estimular la competitividad	26
Ventajas y desventajas de incorporar la competitividad	27
La estrategia Competitiva	28
Calidad Total: maniobra clave de la competitividad	31
Influencia de los proveedores en la búsqueda de calidad	32
Rivalizar humanizando la Organización	34
Círculos de Calidad: Definición	35
Características de los Círculos de Calidad	38
El papel de los Círculos de Calidad	41
Propósitos de los Círculos de Calidad	42
Principios de los Círculos de Calidad	44
Actividades de un Círculo de Calidad	45
Los beneficios que aportan los Círculos de Calidad	47
Condiciones para la puesta en marcha de los Círculos de Calidad	49
Guías de Calidad Total	51
Pasos del ciclo Deming	52
¿Qué son las Normas ISO?	62
El mejoramiento continuo	66
Importancia del mejoramiento continuo	67
Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo	68
Metodología de trabajo	71
Desarrollo de la investigación	77
Anexo 1: entrevistas	86
Conclusiones	102
Bibliografía	106

Introducción.

El tema de la Calidad Total, su gestión y los aspectos del management del factor humano y el sistema relacional interno y externo, así como la filosofía de la mejora continua, ha cobrado en los últimos tiempos mucha importancia en el ámbito empresarial y en las Instituciones. Ha sido tema de estudio y debate por parte de las empresas, las universidades, diversas Instituciones, los círculos de calidad y se han constituido sistemas y organismos públicos y privados de fomento. En todos los sectores y ambientes las Instituciones públicas y privadas, las grandes y medianas empresas y en su medida también las de pequeña dimensión, pueden obtener mejoras importantes en los resultados socioeconómicos y en su posicionamiento en el mercado, a partir de la Gestión de Calidad Total. La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía.

De este modo, el objeto de la Calidad ha sufrido una evolución desde las industrias básicamente productivas hasta las organizaciones de servicios.

Pero, ¿qué es la Calidad?. ¿Cómo puede definirse esta?. ¿En qué organizaciones debe estar presente?. ¿Y en qué actividades?. ¿Quiénes son los responsables de su aplicación?. Para contestar estas preguntas, se

hace imprescindible realizar un breve recorrido histórico por las diferentes concepciones que de ella se ha tenido en las últimas décadas.

En principio, situémonos en la época en que la producción era artesanal. El cliente hacía un encargo al artesano y, al mismo tiempo, le facilitaba la información concerniente a sus necesidades y expectativas respecto al pedido. El artesano diseñaba y elaboraba ese producto de acuerdo a la información recibida, adaptándolo a la demanda del cliente. Existía una comunicación directa entre ambos, cliente y proveedor y, en consecuencia, la calidad era muy alta. Por otro lado, el costo también era elevado.

Posteriormente, la producción industrial sustituye a la artesanal. Entonces, los costos se reducen drásticamente, sobre la base de dos aportaciones:

- La Normalización de piezas, que consistía en el diseño de un producto estándar, con piezas también estándares, que pueden utilizarse indistintamente, independientemente de la unidad de producto en las que se empleen. Esta normalización podía plantear algún problema, como el que las piezas no ajustaran adecuadamente debido a tolerancias en sus dimensiones. Este problema se resolvía mediante los ajustes manuales oportunos por parte del operario, durante el proceso de montaje.
- La Cadena de Producción. Introducida por Henry Ford. En el entorno de una cadena de producción, el operario ya no tiene la oportunidad de hacer las correcciones manuales correspondientes a una pieza o componente que no se ajuste a las especificaciones, ya que esto supondría bloquear el funcionamiento de la cadena.

Al implantarse la cadena de producción aparece el primer problema de calidad. Es imprescindible que las piezas producidas sean conformes con su especificación ya que, de otro modo, no es posible su montaje en el aparato o dispositivo correspondiente en la cadena de producción, lo que obliga a realizar un reproceso posterior de la pieza defectuosa o a desecharla directamente como chatarra, lo que se traduce en el incremento del costo del producto.

Surge por tanto, una primera definición de Calidad: conformidad con las especificaciones. Lógicamente, a una mas alta conformidad acompañara un menor numero de reprocesos y desechos, con lo que el costo del producto se reducirá, lo que puede traducirse en mayor rentabilidad comercial o en un precio menor, con el consiguiente aumento de la competitividad.

Por este motivo, surgen los procedimientos de Control de Calidad. De este modo, la función de calidad, en su concepción clásica, se limita a la realización de una serie de experimentos que tienen como objetivo la verificación de la concordancia de los diferentes componentes y dispositivos a su especificación.

Así, tradicionalmente se consideraba al control de calidad fundamentalmente como una actividad de inspección, limitada a la recepción de materias primas, procesos productivos y, mas recientemente, a la auditoria de calidad del producto terminado.

Esta concepción tiene serios inconvenientes. En primer lugar, existe un excesivo intervalo de tiempo entre la detección del problema y el ajuste del proceso; durante ese intervalo se fabrica un producto defectuoso, que deberá ser destruido o reprocesado. Este retraso hace, además, mas difícil la identificación de las causas originarias del problema de calidad.

En segundo lugar, se crea la impresión de que la calidad depende de la inspección, fomentando la despreocupación de los trabajadores por fabricar bien a la primera. Los posibles errores serán detectados y corregidos posteriormente. De esta forma, se desplaza la responsabilidad sobre la calidad del producto hacia el departamento de control de calidad, cuando lo importante es que se asuma que la calidad es cosa de todos.

Por último, la concepción clásica del control de calidad se reduce al área de producción, dejando fuera otros aspectos de vital importancia como los procesos administrativos y de facturación, la atención posventa, la selección de personal, etc.

Sin embargo, se comprobó que los conceptos de calidad, en su acepción útil, empleada entre los técnicos de las empresas (conformidad con la especificación) y en su acepción en el lenguaje coloquial, de los consumidores, no siempre coincidían. De hecho, productos de consumo que se producían conforme a sus especificaciones no tenían el éxito comercial esperado, al no existir la demanda de mercado que se había previsto.

Efectivamente, un producto puede ser técnicamente perfecto, pero esto no supone necesariamente que tenga éxito en el mercado. Es posible que no satisfaga las necesidades del cliente y, por tanto, que fracase.

Introduzco, entonces otra definición de Calidad que sintetiza en gran medida el enfoque actual. Así, podríamos definir la Calidad “como conjunto de características de un producto que satisface las necesidades del cliente y, por tanto, hacen satisfactorio al producto.”¹

De esta manera, podemos observar un giro importante: ahora ya no son los técnicos quienes definen lo que es la calidad, sino el cliente. Por

¹ Schoroeder Roger. Control de Calidad Total, calidad total y administración de empresas. Ed. Mc Graw-Hill. 1992.

tanto, hay que escuchar al cliente para conocer sus expectativas y ajustar nuestro producto o servicio a ellas.

La necesidad de que la calidad del producto o servicio coincidiese con la considerada por el mercado, permitió identificar que el diseño del producto o servicio tenía una gran incidencia sobre su calidad; así, será obligatorio el estudio de los deseos y las necesidades de los clientes buscando su satisfacción.

También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

Marco Teórico

La historia de la gestión de calidad es larga y fascinante.

A principios del s. XX, ya se había producido el surgimiento de EE.UU. como nación industrialmente desarrollada. A partir de la agricultura se había expandido agresivamente en varias direcciones: minería, construcción, manufacturas, comercio, y así sucesivamente.

Los métodos de la gestión de calidad total se apoyaban en la informalidad, pero en las grandes fábricas era posible encontrar una organización formal hacia la calidad. En esas fábricas, los gerentes de producción y los supervisores eran los responsables de cumplir con las especificaciones de calidad. Los artesanos calificados se manejaban, en general, dentro del marco del autocontrol. También brindaban un aseguramiento de la calidad con relación a su propio trabajo, es decir, la auto inspección. Se recurría a los artesanos y supervisores para que entrenaran a los trabajadores no calificados y para que controlaran su tarea. Este control se complementaba usando inspectores de tiempo completo.

En los pequeños negocios, el propietario era generalmente un maestro artesano, al que le correspondía programar como debía hacerse el trabajo, incluyendo la planificación para la calidad. Entrenaba a los trabajadores y luego verificaba su trabajo para asegurarse de que se habían alcanzado las metas. A medida que los trabajadores adquirían experiencia y habilidad, era común que redujera la frecuencia de estos controles.

A principios de este siglo, era poco habitual que el organigrama de una empresa, incluyera un ente gramado relacionado con la calidad. Había inspectores, pero estaban diseminados entre los diferentes departamentos

cuando se valora lo que ha costado y el nivel de satisfacción obtenido por sus atributos; también se habla en las empresas de competir por calidad y no por precio, cuando la referencia es un producto o servicio que hemos de diseñar y fabricar con alto nivel de valores añadidos, o de gama alta, o innovador, y no gastar tanto esfuerzo en reducir el costo de productos de gama baja o tal vez en fase de vida de saturación.

La calidad total puede definirse de por lo menos tres maneras distintas. "Una es describir el principio unificador que constituye la base de toda la estrategia, la planificación y la actividad en una empresa que adopte su filosofía."² Expresado en forma más sencilla, dicho principio es la dedicación total al cliente. Una empresa con un objetivo de calidad total firmemente establecido se dedica por entero a la satisfacción del cliente en toda forma posible. En una organización así, todos los empleados participan en el mejoramiento de la capacidad de ésta para alcanzar semejante dedicación; todas las actividades de todas las funciones se diseñan y se realizan para satisfacer todos los requerimientos del cliente final y exceder sus expectativas.

Una segunda manera de definir la calidad total es "describir los resultados por los que pugna una empresa dedicada a la calidad total, esto es, los principales resultados de las diversas actividades que su personal busca crear o mejorar. Estos se agrupan en cuatro categorías.

-Los clientes son sumamente leales. Se sienten más que satisfechos porque se cubren sus necesidades y se superan sus expectativas.

-El tiempo para responder a los problemas, necesidades y oportunidades se reduce al mínimo. Los costos también se reducen al mínimo al eliminarse las tareas que no implican un valor añadido.

² Ciampa Dan. Calidad Total. Ediciones Iberoamericana. Estados Unidos. 1993. Cap.I.

-Se establece un ambiente que respalda y estimula el trabajo de equipo, y lleva a un desempeño mas satisfactorio, motivador y significativo para los empleados.

-Existe una ética general de mejoramiento continuo. Además, una metodología que los empleados comprenden para alcanzar un estado de mejoramiento continuo.”³

Una tercera forma de definir la calidad total es “analizar las diversas herramientas, técnicas y demás elementos que conducen a los resultados; en otras palabras, describir los componentes de un programa de calidad total:

-Las herramientas tradicionales tomadas del control de calidad, el aseguramiento de la calidad y de la ingeniería para la confiabilidad apuntan hacia la raíz de los problemas, muestran con claridad cuales son estos y pueden ser útiles en hacer previsible el proceso para ofrecer bienes y servicios.

-Las herramientas y técnicas del sistema justo a tiempo pueden reducir drásticamente los costos y tiempos. Incluyen formas de acelerar el flujo de producción, señalar y eliminar actividades que no brinden un valor añadido al cliente, agrupar las tareas bajo el concepto de manufactura celular o centros de transformación y alterar el método de planificación y programación del trabajo.

-Varios elementos del desarrollo organizacional son útiles para la calidad total, incluidos la medición del clima laboral, la reducción

³ Bernillon A. Implantar y Gestionar la Calidad Total. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 1993. Cap. I.

Qué es calidad de un bien o servicio.

“Es el conjunto de atributos, propiedades, características,..., y grado de homogeneidad que soporta y le distingue, que pueden ser medidos según una serie de variables continuas o discretas, y que puede dar lugar a la clasificación del mismo según un determinado conjunto de clases o rangos, determinados por una normalización y tipificación establecida al respecto.”⁸ Cada grado (clase tipo nivel,...) de calidad de un bien o servicio originara en cada momento una cierta expectativa de preferencia en la demanda de un usuario o consumidor, y será uno de los aspectos importantes del análisis competitivo.

Qué es calidad de una Empresa o Institución

“Es el conjunto de atributos, características, propiedades, forma de ser o actuar etc., de todos los elementos integrantes de la Empresa o Institución en funcionamiento, atendiendo pues a la explotación en funcionamiento, al factor humano en su aporte de esfuerzo físico e intelectual, es decir, al conjunto de las personas de la misma, y a sus productos y/o servicios que produce, que satisfacen las expectativas, necesidades y requerimientos de sus Clientes Externos e Internos.”⁹

Quiénes son los Clientes Externos e Internos.

-Clientes Externos, que incluyen:

⁸ Aaker, David A. Investigación de mercados. Segunda edición en castellano. Mc Graw Hill. México. 1993.

⁹ Aaker David A. Investigación de mercados. Segunda edición en castellano. Mc Graw Hill. México. 1993.

- Los clientes finales o adquirentes de nuestros productos o servicios (bien sean consumidores, usuarios o utilizadores intermedios, o bien agentes comerciales).
- Los proveedores que efectúan suministros de factores y medios productivos en general.
- Los Gobiernos y sus Instituciones.

-Clientes Internos que incluyen:

- A cada una de las unidades operativas que suministran y/o reciben productos y/o servicios. Se incluyen también los aspectos relacionales entre las unidades y así dentro de cada unidad funcional, cada integrante que genera procesos y servicios a otros grupos de personas.
- Al personal de la Dirección General, cuadro de mandos superiores de los departamentos, mandos intermedios supervisores, etc..
- Al conjunto de socios de la empresa, socios corporativistas, etc...

Qué es la Calidad Total.

Se define como la identificación, formulación, aceptación y satisfacción total en dinámica de continuidad, de las expectativas, necesidades y requerimientos de los clientes externos e internos de la empresa o institución.

La Calidad, en el sentido mas amplio, debe estar necesariamente relacionada con el sistema de uso, utilización y el valor que satisface los gustos, necesidades y requerimientos de los

clientes. Para satisfacer óptimamente a los clientes externos es necesario satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes internos. Este es un punto de partida importante dentro de la filosofía y la praxis de la Calidad Total. El nivel óptimo de distinción logrado en los diversos componentes que se incluyen en el concepto cualitativo global implica el comúnmente denominado Nivel de Excelencia. Cuando este calificativo se usa para otorgar un buen nivel de calidad a un producto, servicio, trabajo o relación, es decir, para calificarlo como excelente. no tiene por que correlacionarse con que sea caro, lujoso, de difícil acceso, sino idóneo, adecuado respecto su utilidad y utilización, para satisfacer óptimamente los requerimientos y necesidades de los clientes.

Qué es un Sistema de Calidad.

En la Norma ISO 8402/UNE 66-001-88, que normaliza el vocabulario de la Calidad, se define un Sistema de Calidad como: conjunto de la estructura de organización, de responsabilidad, de procedimiento, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la Gestión de la Calidad.

De qué partes consta un Sistema de Calidad:

Sintácticamente consta de dos grandes partes:

1-.Una parte escrita en una serie de documentos en los cuales se describe el Sistema, los Procedimientos, Instrucciones, Planos; ajustándose a una Norma.

2-.Una segunda parte, practica que se compone de dos variables:

- Aspectos físicos: locales, maquinarias, calibres e instrumentos de control.
- Aspectos humanos: motivación y adiestramiento del personal, a todos los niveles, en técnicas de calidad y formación; también a todo nivel, con el objetivo de crear un equipo motivado, cooperador, sensibilizado, cuyas actitudes positivas ayuden a desarrollar el proyecto. Los temas básicos suelen ser: técnicas de dirección, mando, reuniones, resolución de problemas, comunicación, coordinación, marketing, ventas y relaciones humanas.

La Calidad Total

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejora permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar las siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

La reingeniería junto con la calidad total pueden llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están

presentando hoy en día son la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

Origen de la técnica de la Calidad Total.

Como nos tienen acostumbrados, los japoneses fueron los pioneros. La II Guerra Mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales.

Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costos y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.

Los principios de gestión de la calidad total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar:

- El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.
- Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos/servicios.

Pero habrá que tener en claro que el producto/servicio ya no será el punto principal de calidad.

Los principios elementales son los siguientes:

- De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.
- La calidad la produce el último eslabón que termina el producto ó que está en contacto con el cliente pero nunca el director general.
- El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.

Progreso del significado de la Calidad Total.

La transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sinnúmero de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina.

Explicar como analizar el hecho, de que la clave del éxito de la fuerza del año 2000, dentro de la organización es la Calidad Total en las empresas, para dar a conocer a la comunidad el porqué se realiza esta transformación, es una acción complicada.

Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas; existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del concepto de calidad total? ¿Cómo la calidad total

impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de Globalización?

Se ha definido al Mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La clave del éxito es la Calidad Total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término calidad total es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general

en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea “excelencia”, o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Ecuador está sufriendo ya hace algunos años los cambios de la calidad total; pero aún existen algunas empresas en nuestro país que no mostraban estas nuevas formas de hacer empresa y poco a poco están haciendo los cambios y otras ya fueron absorbidas por otras para no tener que cerrar sus puertas, la calidad de los productos, la red de distribución, las relaciones con la comunidad, el desempeño de los trabajadores, son puntos primordiales en la lucha para desarrollar empresas en estos tiempos.

Importancia de la Calidad Total

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los Trabajadores.
- Los Proveedores; y,
- Los Clientes.

“Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- El objetivo básico: la competitividad
- El trabajo bien hecho.
- La mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.

- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.¹⁰

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

El control de la Calidad total

El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

¹⁰ Porter M. Ventaja competitiva. Ed. CECSA. México. 1988.

“El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado”.¹¹

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos).

Es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones. Para el efecto, se deberán desarrollar los siguientes pasos:

- Elegir qué controlar.
- Determinar las unidades de medición.
- Establecer el sistema de medición.
- Establecer los estándares de performance.
- Medir la performance actual.

¹¹ Ciampa, Dan. Calidad Total. Ed. Iberoamericana. Estados Unidos. 1993.

- Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
- Tomar acción sobre la diferencia.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.

Las necesidades de quienes compran nuestros productos o servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua.

Esto supone la permanente adaptación de todos nuestros procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, si queremos seguir contando con su fidelidad

Gestión de la calidad es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.

Tipos de acción de Calidad Total

Para lograr el mejoramiento de la calidad se debe pasar por un proceso, para así poder alcanzar niveles de performance sin precedentes.

Los pasos de este proceso pueden resumirse así:

- Probar la necesidad de mejoramiento.
- Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
- Organizarse para la conducción de los proyectos.
- Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
- Diagnosticar las causas.

- Proveer las soluciones.
- Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
- Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

Además se habla del Despliegue de la Función de Calidad (DFC), concepto complejo que provee los medios para traducir los requerimientos de los clientes en los apropiados requerimientos técnicos para cada etapa del desarrollo y manufactura del producto. Es decir, las actividades necesarias para traducir la voz del cliente en las características del producto final.

Para lograr esto, existen los siguientes principios:

- La calidad comienza con deleitar a los clientes.
- Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.
- Una organización de calidad conduce a sus clientes al futuro.

Productos y servicios sin mácula y que satisfacen al cliente provienen de sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas.

En una organización de calidad, la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.

Todos en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben trabajar en concierto.

El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo.

En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.

La organización de la calidad usa el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, hacer decisiones y lograr el mejoramiento.

La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.

La cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo.

“Para que tengan éxito, los productos o servicios de una empresa se debe:

- Cubrir una necesidad concreta.
- Satisfacer las expectativas de los clientes.
- Cumplir especificaciones y normas.
- Cumplir los requisitos legales aplicables.
- Tener precios competitivos.
- Su costo debe proporcionar beneficio.”¹²

El soporte competitivo

La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

¹² Rico R.R. Calidad Estratégica Total. Segunda edición, Ed. Macchi. Argentina 1991.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de “planificación estratégica”.

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Como estimular la competitividad

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc, sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas

Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (Precios acordes a la oferta y la demanda).

Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo.

Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.

Ventajas y desventajas de incorporar la competitividad

El mejoramiento continuo se aplica regularmente, permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas o sea los productos son de mejor calidad.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios.

Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

La Estrategia Competitiva

“Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.”¹³

Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

¹³ Revista Gestión. Volumen I Número 5. Septiembre-Octubre 1996. Pág. 81.

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Los servicios de apoyo asociados.

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y el mejoramiento continuo.

La labor del presidente es dar a conocer y comunicar por escrito las debidas directrices de manera clara y precisa; y darle la correspondiente responsabilidad a cada uno de los ejecutivos con el objeto de cumplir con todas las directrices y políticas establecidas por la compañía. En ocasiones el mejoramiento de la calidad requiere de importantes modificaciones a las políticas en vigor.

Luego de que la compañía adquiera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un buen sondeo general con relación a opiniones de gerentes y empleados. El principal propósito de dicho sondeo, consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento.

Además, funciona como vínculo de comunicación entre empleados y gerentes; y permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la empresa.

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias. Las preguntas que conforman un sondeo deberán cubrir con los siguientes aspectos:

- Satisfacción general con la empresa.
- El puesto en sí.
- Las oportunidades de ascenso.
- El salario.
- La administración.
- Asesoramiento y evaluación.
- Productividad y calidad.
- Desarrollo profesional.
- Atención a los problemas personales.
- Prestaciones de la empresa.
- Entorno laboral.

Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener mucho cuidado al momento de llenar las formas, al analizar los datos y al proceder a dar la información a la directiva.

Para poder ayudar a la definición de las áreas problemas, es necesario que cada gerente reciba un informe completo de las respuestas de los subordinados. Este informe debe incluir una comparación clara contra el total de la compañía y contra el total de la función de la que forme parte.

Cada gerente debe llevar a cabo una sesión de retroalimentación con los subordinados, para poder presentarles los resultados del sondeo. Estas sesiones son de suma importancia ya que:

Los empleados poseen real interés en conocer los resultados generales y la comparación de datos de su departamento con los del resto que conforman la compañía.

Brindan a los gerentes la oportunidad de poder examinar los aspectos más importantes para sus subordinados.

Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.

Permiten demostrar la seriedad de la dirección con respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.

Permiten al equipo poder desarrollar ampliamente y emprender acciones correctivas.

Calidad total: maniobra clave de la competitividad

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización.

Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas".

"Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros."¹⁴

Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

Influencia de los proveedores en la búsqueda de calidad

Una vez seleccionado un proveedor, pero antes de que se le autoricen embarques voluminosos en forma regular, debe satisfacer una serie de criterios de calificación del producto. Estos pueden variar muchísimo, y la complejidad del proceso de calificación depende de la complejidad del producto, de la novedad de la tecnología empleada, de la

¹⁴ Salas Fumás V. Economía de la Empresa. Ed. Ariel. Barcelona 1987

importancia que el empleo del producto tiene para el cliente y de varios factores similares más.

Existen informes sobre la calidad de los proveedores, los cuales involucran a los clientes a hacer todo lo posible, por asegurarse de que sus proveedores reciban un flujo continuo de información oportuna, clara y coherente acerca de su desempeño.

Los informes deben ser lo más claro posible, sobre todo cuando informan de algún defecto. Para ayudar al proveedor a emprender una acción es indispensable informarle los números de los embarques, las cantidades exactas implicadas, las fechas y la descripción precisa de los defectos. También es importante que el cliente establezca un vínculo muy claro entre los informes y los registros internos que contienen datos como el nombre del instructor que descubrió el problema o hizo las primeras mediciones, el instrumental o métodos de inspección que se emplearon y la disposición final de las partes. Esta información detallada puede ser muy útil para resolver problemas recurrentes, vigilar el desempeño de un proveedor a largo plazo e investigar problemas de rendimiento de los problemas en el campo.

La calidad es sólo uno de los tres criterios del desempeño de los proveedores. Los otros dos son entregas y costos. Existen muchos métodos para calcular un índice general de desempeño de los proveedores, asignándose pesos diferentes a los tres elementos del desempeño.

En el pasado los índices de calidad se basaban a menudo en simples índices de aceptación de los lotes. Es muy importante que el índice de calidad del proveedor refleje cualquier problema que surja con las partes después de su aceptación: problemas que se detectaron en la línea de producción o en el campo.

Un sistema de calificación para los proveedores más simple podría ser simplemente, calificando las entregas a tiempo o a destiempo.

Entre los problemas más frecuentes *que* se encuentran al desarrollar un sistema de calificación, radica en que los datos que se requieren, por lo general, se encuentran regados en varios departamentos y hasta en varias organizaciones, situación que debe corregirse hasta que se tenga el sistema de calificación para los proveedores más eficaces y proporcione el valor justo de la actuación del proveedor.

Rivalizar humanizando la organización

Las estructuras actuales, basadas en la pirámide y en la jerarquía, ya son obsoletas y no responden a mercados de rápidos movimientos. Estas estructuras provocaron una deshumanización de las empresas, un concepto de trabajo desgastado, grandes y lentos controles burocráticos y un deterioro constante del medio ambiente.

El nuevo pensamiento empresarial se basa en el desarrollo, la estructuración y la sistematización del capital intelectual como la base de la organización del futuro.

Administrar el conocimiento conlleva a un cambio radical y profundo en la administración tradicional de las empresas y en el concepto de trabajo en su esencia.

El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo tratándose de adaptar a los continuos cambios en el medio ambiente empresarial. En sus orígenes, la calidad por inspección se basó en la detección de errores en los productos terminados que ofrece la empresa.

Más tarde la calidad evolucionó a asegurar los procesos productivos y así evitar los posibles defectos de los productos finales. Con llegada de la calidad total, el término calidad, dejó de ser una herramienta de control y

se convirtió en la estrategia de la empresa basada en el liderazgo del director general y en el cliente como la persona que define la calidad dentro de la empresa.

La mejora continua de la calidad orienta los esfuerzos de todo el personal hacia una mejora constante de todas sus actividades a ofrecer un valor agregado al cliente final. Con la reingeniería, la calidad pasó de ser una estrategia de negocios y se convirtió en la base para una reestructuración de la empresa.

Sin embargo, tampoco la reingeniería está siendo suficiente y se necesita una sexta generación de procesos de calidad basados en una rearquitectura de la empresa, como empresa ampliada, la estructuración del capital intelectual y el nuevo enfoque de liderazgo, todo orientado a ofrecerle valor continuamente al cliente vía conocimiento e inteligencia.

Círculos de Calidad.

Definición.

“Es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección; y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.”¹⁵

Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la Dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de "calidad total", es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo.

¹⁵ Revista Mercado Numero 983. Octubre 1999. Pág. 231

Los círculos de control de calidad son grupos que se reúnen voluntariamente de modo regular, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la dirección.

Los Círculos de Calidad funcionan en un contexto cultural en el cual el concepto de Empresa obedezca a intereses económicos y sociales que tengan en cuenta la capacidad creativa humana, la posibilidad del hombre para participar en objetivos comunes de grupo.

Los Círculos de Calidad nacieron en Japón después de la II Guerra Mundial, al final de la cual este país se encontró con que sus productos se conocían en el mundo con el sello de bajo precio, pero también de muy baja calidad; y entre 1955-60 empiezan a aplicar de forma sistemática el control de la calidad en dos líneas diferentes de investigación y trabajo:

- la gestión de calidad en el ámbito de Empresa
- Los círculos de calidad.

Por lo tanto la introducción de los Círculos de Calidad vino como parte de un proceso de evolución natural.

En 1988, en Japón, ya existían más de un millón de Círculos de Calidad en los que participaban más de 10 millones de trabajadores.

A partir de aquí se van introduciendo éstos en otros países. En U.S.A el primer Círculo de Calidad se crea en 1973 y en Europa a partir de 1978.

La evaluación de la viabilidad de un programa de círculos de calidad se basa en el supuesto de que los círculos de calidad no son aptos para cualquier organización, y por lo tanto, para reducir el riesgo de fracaso habrá que evaluar la compatibilidad de la organización con los supuestos de la técnica.

Se ha propuesto un método para evaluar la receptividad de la organización basándose en tres niveles:

Nivel de mantenimiento. Hace referencia al grado de satisfacción de la dirección con la forma en que la organización opera actualmente. Una organización en crisis acepta el cambio en un esfuerzo por encontrar una solución a sus problemas, mientras que la organización que funciona satisfactoriamente es más probable que se resista a los esfuerzos de cambio que implican los círculos de calidad.

Nivel sinérgico. Se pretende medir la condición que existe cuando los individuos han encontrado formas de trabajar en armonía. Las actitudes organizacionales positivas y la existencia de grupos de trabajo armoniosos facilitarán el cambio.

Nivel ambiental. Hace referencia a la influencia que ejercen las fuerzas externas a la organización cuanto mayores son las presiones ambientales externas, mayor es la probabilidad del cambio.

Los puntos focales de los círculos de calidad son:

- **La calidad.** Se puede considerar como el gran objetivo de los círculos; los mercados son cada vez más competitivos y los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia lo que provoca que la calidad sea una preocupación central para la mayor parte de las empresas.
- **La Productividad.** Los círculos pueden colaborar a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la empresa. Viene a ser la resultante de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable de que todos los recursos están bien dirigidos y administrados.

- **La mejora de costos.** El conocimiento de los costes evita el despilfarro y la mala administración de los recursos. Los círculos de calidad pueden colaborar decisivamente a la hora de reducir los costes de todo tipo: administrativos, comerciales, transportes, etc.
- **La motivación.** Gracias a los círculos de calidad se puede conseguir motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.
- **La integración.** Los círculos de calidad facilitan la ruptura de los compartimentos estancos, y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.
- **La reorganización.** Cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias decisiones drásticas y urgentes, es una buena alternativa encomendar a los círculos el estudio de esta reorganización.

Características de los Círculos de Calidad

Algunas de las características más sobresalientes de los círculos de calidad son las siguientes:

La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.

Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.

Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.

Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.

Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.

La junta de gobierno de la dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.

Todo aquel que participa en un programa de Círculos de Calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.

Deben participar diversas categorías laborales.

El círculo de calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.

El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo, resolviendo los problemas comunes.

El líder es elegido por los miembros y puede ir cambiando según el grupo.

Con respecto a los miembros del grupo, es normal que haya más voluntarios de lo necesario, por lo cual se establece normalmente una lista de espera que se ha de seguir en orden riguroso, para que entren a participar aquellos a medida de su incorporación, debido a las bajas de los anteriores.

Las primeras sesiones se dedican a preparar a todos los miembros en los métodos de trabajo de los círculos de calidad, incidiendo en el carácter participativo de todos los miembros; no es el trabajo sobresaliente de un individuo lo que destaca, sino el esfuerzo combinado y acumulativo de todo el equipo.

Debe empezarse con programas sencillos, que faciliten la familiaridad de los miembros con las técnicas y ambiente nuevo del círculo al que no están acostumbrados.

Las técnicas principales y básicas que se utilizan en este contexto son:

- **"Brainstorming"**¹⁶ Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.
- **Técnicas de registro** de la información, principalmente usando la hoja de registro y el muestreo.
- **Hoja de registro.** Este instrumento permite al círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular; esto es, para anotar una marca cada vez que se contraste el fenómeno correspondiente. La última columna se destina a las frecuencias totales de cada ítem.
- **Muestreo.** Sirve para economizar al trabajar con una muestra representativa, en lugar de con toda la población de elementos.

¹⁶ Brainstorming: Torbellino de ideas.

Técnicas de análisis de la información, donde incluimos las tablas resumen de información, diversos tipos de gráficas (barras, lineales, circulares)

Técnicas de análisis de problemas, donde sobresale el diagrama causa-efecto. Este diagrama es una representación gráfica de la relación que existe entre las causas potenciales de un problema o efecto y el problema o efecto mismo.

El papel de los Círculos de Calidad

Ser miembro de un grupo de calidad es algo estrictamente voluntario. El éxito de los Círculos de Calidad radica en el hecho de que los empleados los consideran suyos, y no algo instituido simplemente para mantener satisfecha la dirección.

Los Círculos de Calidad que han prosperado nunca se convierten en sesiones de quejas ni en discusiones inoportunas acerca de injusticias, ni tampoco en sesiones de charla. Se insiste siempre en la resolución de problemas y en la confección de planes de acción.

Los Círculos deben centrarse en asuntos prácticos y dejarse de teorías; deben buscar el obtener resultados positivos y no simplemente mantener discusiones.

El papel de los Círculos de Calidad es:

- Identificar problemas.
- Seleccionar el problema de mayor importancia.
- Hacer que el Círculo investigue dichos problemas.
- Encontrar las soluciones.

- Tomar medidas, en caso de que el Círculo este autorizado a hacerlo.
- Hacer una exposición de los problemas y posibles soluciones ante la dirección.

La característica esencial es el esfuerzo creativo del grupo para solventar problemas, lo cual requiere:

- Identificación del problema.
- Selección del problema. Debe escogerlo, entre el universo de posibles problemas.
- Análisis del problema.
- Solución del problema, para lo cual a veces se habrá de recurrir a ayudas externas si el grupo no cuenta con los medios necesarios.
- Presentación en dirección, previa experimentación de la solución. Es muy importante, aquí que el grupo tenga la seguridad de que sus ideas y trabajo llegan a la dirección y de que ésta tenga en cuenta y reconozca su valor creativo.

En el caso que la dirección no decida aceptar su propuesta deberá explicar claramente él por qué.

Propósitos de los Círculos de Calidad

Sus propósitos pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. No se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en

definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.

Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Los Círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.

Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

Es conveniente que el grupo se reúna cada 2 o 3 semanas. La duración de cada sesión debe oscilar entre los 45 y 90 minutos aproximadamente. Es conveniente establecer un programa de reuniones. El líder debe tener en cuenta para la buena marcha de las reuniones:

- Que ha de seleccionar miembros con experiencia profesional y que sean comunicativos.
- Que todos hablen con libertad.
- Deberán reprimir a los charlatanes.
- Conseguir que hablen los tímidos.
- Evitar discusiones de principio.
- Procurar sacar conclusiones finales.
- Tomar notas de cada sesión.

Principios de los Círculos de Calidad

Así pues, en la filosofía de los Círculos de Calidad se encuentran estos principios:

- La participación de las personas a todos los niveles.
- Voluntariedad en la participación.
- Interés y espíritu de superación constante que hace sensibilizarse de las cosas que no van bien, que podrían ir mejor, o que crean problemas.
- Capacidad para analizar los problemas e identificar sus causas (formando al personal para ello).
- Formación para resolver los problemas poniendo los remedios oportunos.
- Mantener los resultados obtenidos. Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
- Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- Referencia a temas relacionados con el trabajo.

Otros aspectos que se deben tener en cuenta son:

- El tiempo de las reuniones: se aconseja que las reuniones sean en horario de trabajo, aprovechando los tiempos muertos si es posible; hay quienes pagan las horas extras.

- Selección de miembros y líderes: es esencial la competencia técnica y simpatía del líder, es decir, que debe ser una persona comunicativa con buenas relaciones con el grupo y en otros departamentos; con gran sentido común, integridad, entusiasmo; sano y positivo.
- Recompensas e incentivos: son muy variadas y van desde la recompensa en efectivo en relación con la mejora obtenida, hasta un simple reconocimiento simbólico.
- Actitud de los mandos: deben estar bien informados, bien enterados del programa con el que deben colaborar. Para ello el coordinador debe ganarse previamente sus voluntades.
- Gastos de implantación del programa: los materiales de formación y el pago del tiempo cuestan dinero, así como las recompensas. Además de lo que es cuantificable, hay lo que no se puede cuantificar, como son los cambios positivos de actitudes y la motivación en los grupos de la organización.

Actividades de un Círculo de Calidad

Fundamentalmente el Círculo de Calidad es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas:

- Identificar una lista de posibles problemas a tratar. Se suele emplear la técnica de "brainstorming" para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.
- Seleccionar un problema a resolver. De la lista previamente elaborada el Círculo elige un problema que tratará de solucionar; se

puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes.

- Clarificar el problema. Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.
- Identificar y evaluar causas. Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar la causa que lo producía. Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará al Círculo a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.
- Identificar y evaluar soluciones. El Círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.
- Decidir una solución. Con todos los datos disponibles, el Círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.
- Desarrollar un plan de implantación de la solución. Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.
- Presentar el plan a la dirección. Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.

- Implantar el plan. Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del Círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.
- Evaluar los resultados de la solución propuesta. Desde su implantación el Círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.
- Optimizar los resultados de la solución. No se trata de únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.
- Vuelta a identificar una lista de problemas. Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin.

Los beneficios que aportan los Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad generan en las personas un sentimiento de satisfacción y pueden proporcionarles el reconocimiento de sus logros. Estos se deben a tres razones:

- Una mayor conciencia del trabajo en equipo.
- En aumento en la participación de los individuos.
- Mejoras en el modo de realizar tareas y, por lo tanto, el aumento de la calidad.
- El fomento del espíritu de equipo mediante los Círculos de Calidad pueden tener un efecto extraordinario en el ambiente de toda la organización.

La comunicación también mejora enormemente con los Círculos de Calidad. Naturalmente la comunicación entre ambos miembros del grupo mejora, pero también se beneficia la comunicación horizontal entre círculos dedicados a campos de trabajo diferentes y la comunicación vertical entre la fábrica y la dirección.

Al nivel de trabajadores, los Círculos de Calidad pueden juntar a personas que, aunque hayan estado trabajando en la misma rama, apenas se hayan llegado a conocer; con la ayuda del Círculo, no sólo discuten cosas juntos, sino que también obran de común acuerdo.

Y en cuanto a la comunicación vertical, los Círculos de Calidad hacen una gran aportación a favor de la compensación por parte de la dirección del propio personal.

Los directores quedan muchas veces sorprendidos ante el entusiasmo y conocimientos de sus empleados, y los empleados disfrutan de la oportunidad de emplear sus capacidades y ver que se hace buen uso de ellas.

Los elementos decisivos para el éxito de los círculos de calidad son:

- La participación voluntaria
- La formación de los miembros en:
 - Análisis estadístico.
 - Dinámicas de grupo.
 - Técnicas de resolución de problemas.
- La elección libre de los temas a tratar por los miembros del grupo, sin imposición jerárquica que ahogue la colaboración creativa del grupo.

- Las reuniones deben celebrarse regularmente en tiempo pagado por la empresa, y que ésta asuma el costo de la puesta en marcha.

Condiciones para la puesta en marcha de los Círculos de Calidad

- Apoyo en la dirección.- Cuando se instaura cualquier sistema de comunicación, la cooperación sincera y completa de la dirección es fundamental. Aunque no participe directamente en los Círculos, la dirección tiene un papel importante que desempeñar. Es preciso persuadir a los directores no sólo de que se invierta dinero y el tiempo, sino que se comprometan personalmente a apoyar el programa. Tienen que quedar convencidos de que los círculos van a producir un efecto generoso en el ambiente de la organización y en la actitud de la gente.
- Nombrar, formar y determinar las funciones del coordinador general de los Círculos de Calidad, que pueda ser un staff de dirección. De él dependerá la buena marcha de los Círculos de Calidad. Puede ser una persona o un gabinete coordinador externo, con las funciones de:
 1. Preparar el clima.
 2. Seguimiento de los Círculos, asesorarles y optimizar los resultados.
 3. Obtener consejos y sugerencias de otras áreas o departamentos.
 4. Seleccionar los miembros.
 5. Formar los líderes en técnicas de:

- Recolección de datos.
- Análisis estadístico.
- Técnicas de resolución de problemas.
- Dinámicas de grupo.

Organización de los Círculos de Calidad.- Se tienen que formar a los líderes en las características, técnicas y metodología de los Círculos de Calidad. Estas personas deben ser líderes que destaquen. La formación es esencial, y consiste en encontrar modos de preparación para los empleados en la identificación de problemas y enseñarles a organizar sus ideas y a tener en cuenta las posibles dificultades técnicas y las alternativas con el fin de llevar sus ideas a la práctica. Deben prepararse a cada jefe para que forme y dirija un Círculo de Calidad de su propia rama. Otras cuestiones que deben incluir la formación de los jefes son la capacidad de enfocar las reuniones de un modo eficaz y las mejores maneras de hacer exposiciones ante la dirección de modo que las propuestas del círculo cuenten con una mayor probabilidad de ser aceptadas. La preparación debe comprender una introducción detallada a los Círculos de Calidad, información acerca de las técnicas necesarias para organizarlos y ejemplos de dificultades prácticas que pueden surgir en el momento de llevar a la práctica el proyecto.

Otras condiciones de los Círculos de trabajo necesarias pueden ser:

- La Participación voluntaria.- El trabajador debe involucrarse libre y decididamente.
- Formación.- El reciclaje de las personas debe ser continuo y nunca rutinario. La formación no sólo debe enriquecer al trabajador, sino, en esencia al ser humano en su plenitud ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.

- Trabajo en grupo.- El espíritu de equipo favorece una sana competencia entre los distintos Círculos, y ésta se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.
- Grupo democrático.- Debe elegirse democráticamente a un líder.
- Respeto al compañero.- Méritos colectivos y nunca individuales. Las ideas y mejoras surgidas como fruto del trabajo de los Círculos son patrimonio del equipo, y no de un individuo aislado.
- Grupo reducido.- Funcionan mejor aquellos Círculos compuestos por pocos individuos.
- Reuniones cortas y en tiempo de trabajo.
- Respetar el horario, una vez fijado éste.
- Reconocimiento explícito y formal, por parte de la empresa.
- Apoyo de la alta dirección.

Guías de calidad total

La gestión de calidad Deming es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo, el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucramiento de todas las áreas.

Según la óptica de este autor, (Edward Deming), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es

la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Pasos del ciclo Deming

Los pasos que sugiere Deming¹⁷ para lograr éxitos en la búsqueda de calidad son los siguientes:

1. Crear constancia en el propósito para la mejora de productos y servicios.

El autor sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.

La gerencia tiene dos clases de problemas, sostiene el mismo: los de hoy y los de mañana. Los problemas de hoy tienen que ver con las necesidades inmediatas de la compañía: como mantener la calidad, como igualar la producción con las ventas; el presupuesto; el empleo; las utilidades; el servicio; las relaciones publicas.

Ninguna compañía que carezca de un plan para el futuro, podrá continuar en el negocio. Los empleados que trabajan para una compañía que está invirtiendo para el futuro, se sienten más seguros y están menos deseosos de buscar otro empleo.

Habrá que tener una declaración de constancia en el propósito; se recomienda a las compañías que piensen detenidamente en el futuro, y que desarrollen un plan y métodos para continuar en el negocio. Constancia en el propósito significa:

¹⁷ W.Edwards Deming. Calidad, Productividad y Competitividad. Ed. Diaz de Santos. Madrid 1989.

- Innovación.- Consiste en la introducción de algún producto, por el solo hecho de tener algo nuevo que vender, debe tener algún beneficio. Todo plan debe responder a las siguientes preguntas satisfactoriamente.

¿Qué materiales se requerirán? ¿A qué costo? ¿Cuál será el método de producción? ¿Qué gente nueva deberá contratarse? ¿Qué cambios serán necesarios en el equipo? ¿Qué nuevas habilidades se requerirán, y para cuánta gente? ¿Cómo serán entrenados en estas nuevas capacidades los empleados actuales? ¿Cómo serán capacitados los supervisores? ¿Cuál será el costo de producción? ¿Cuál será el costo de mercadeo? ¿Cuáles serán el costo y el método de servicio? ¿Cómo sabrá la compañía si el cliente está satisfecho?

- Investigación e instrucción.- Con el fin de prepararse a futuro, una compañía debe invertir hoy. No puede haber innovación sin investigación, y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos.
- Mejoramiento continuo del producto y del servicio.- Esta obligación con el consumidor nunca termina. Se pueden obtener grandes beneficios mediante un continuo proceso de mejoramiento del diseño y del desempeño de productos ya existentes. Es posible, y realmente fácil, que una organización entre en decadencia si erróneamente se dedica a fabricar un producto que debiera fabricar, aunque todos los elementos de la compañía se desempeñen con dedicación y empleen los métodos estadísticos y todas las demás ayudas que puedan estimular la eficiencia.
- Mantenimiento de los equipos y nuevas ayudas para la producción.- Obviamente una compañía no puede mejorar su producto con

equipos que no funcionan bien ni pueden lanzar un nuevo producto usando maquinaria obsoleta. Es necesario invertir en estas áreas.

2. Adoptar una nueva filosofía.

Los norteamericanos son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco.

La calidad debe convertirse en la nueva religión. Hay nuevos estándares. Ya no podemos darnos el lujo de vivir con errores, defectos, mala calidad, malos materiales, manejando daños, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o nulo, cambios continuos de un empleo a otro por parte de los ejecutivos y un servicio desatento y hosco.

Las empresas rara vez aprenden de la insatisfacción de sus clientes. Los clientes no se quejan, simplemente cambian de proveedor. Seria mejor tener clientes que elogien el producto.

3. Dejar de confiar en la inspección masiva.

Las firmas norteamericanas inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien se reprocesan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso.

La inspección que se hizo con el ánimo de descubrir los productos malos y desecharlos es demasiado tardía, ineficaz y costosa. La calidad no se produce por la inspección, sino por el mejoramiento del proceso.

Como cuestión práctica, siempre será necesario ejercer cierto grado de inspección, aunque sea para averiguar lo que se está haciendo. En algunos casos, podría ser necesaria una inspección del 100%, por razones de seguridad.

La inspección debe de llevarse acabo de manera profesional, no con métodos superficiales, el objetivo de toda compañía de ser abolir la calidad por inspección. La inspección no debe dejarse para el producto final, cuando resulta difícil determinar en que parte del proceso se produjo un defecto.

4. Poner fin a la práctica de conceder negocios con base en el precio únicamente.

Los departamentos de compras tienen la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad.

Tiene tres serias desventajas: la primera es que, casi invariablemente, conduce a una proliferación de proveedores. La segunda es que ello hace que los compradores salten de proveedor en proveedor. Y la tercera es que se produce una dependencia de las especificaciones, las cuales se convierten en barreras que impiden el mejoramiento continuo.

La mejor forma de servirle un comprador a su compañía es desarrollando una relación a largo plazo de lealtad y confianza con un solo proveedor, en colaboración con el departamento de ingeniería y de otros departamentos, para reducir los costos y mejorar la calidad.

5. Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.

El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

Hay que incorporar la calidad durante la etapa del diseño, y el trabajo en equipo es esencial para el proceso. Una vez que los planes están en marcha, los cambios son costoso y causan demoras.

Todo el mundo y todos los departamentos de la compañía deben convenir en implantar el mejoramiento continuo. Este no debe limitarse a los sistemas de producción o de servicio. Los de compras, transporte, ingeniería, mantenimiento, ventas, personal, capacitación y contabilidad, todos tienen un papel que desempeñar.

La gerencia debe tomar la iniciativa. Solamente la gerencia puede iniciar el mejoramiento de la calidad y la productividad. Es muy poco lo que los trabajadores empleados en la producción pueden lograr por si solos. La eliminación de un problema irritante o la solución de un problema particular, no forma parte del mejoramiento de un proceso.

Mediante el uso de datos interpretados apropiadamente pueden tomarse decisiones inteligentes.

6. Instituir la capacitación.

Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.

Es muy difícil borrar la capacitación inadecuada, esto solamente es posible si el método nuevo es totalmente diferente o si a la persona la están capacitando en una clase distinta de habilidades para un trabajo diferente.

Por otra parte, la capacitación no debe finalizar mientras el desempeño no haya alcanzado el control estadístico y mientras haya una posibilidad de progreso. Todos los empleados tendrán que recibir alguna capacitación en el significado de la variación, y es preciso que tenga un conocimiento rudimentario de los gráficos de control.

7. Instituir el liderazgo.

El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, sino, orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual.

Ejercer el liderazgo es tarea de la gerencia. Es responsabilidad de la gerencia descubrir las barreras que les impiden a los trabajadores enorgullecerse de lo que están haciendo. En lugar de ayudar a los trabajadores a hacer su trabajo en forma correcta, la mayor parte del personal de supervisión hace exactamente lo contrario.

En la actualidad, frecuentemente el trabajo es tan nuevo para el supervisor como para los trabajadores, se sienten cómodos en un sistema que les impone a los empleados cantidad o cuotas.

La tarea del gerente es guiar, ayudarle a los empleados a realizar mejor su trabajo. Al contratarlos, la gerencia asume la responsabilidad de su éxito o fracaso.

La mayor parte de las personas que no realizan bien su trabajo no son holgazanes que fingen estar enfermos para no trabajar, sino que simplemente han sido mal ubicadas. Si alguien tiene una incapacidad o no puede realizar un trabajo, el gerente tiene la obligación de encontrar un lugar para esa persona.

8. Eliminar el temor.

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en que consiste el trabajo, o qué está bien o que está mal.

Las personas que ocupan posiciones gerenciales, no entienden en que consiste su trabajo ni lo que esta bien o mal, no saben como averiguarlo. Muchas temen hacer preguntas o asumir una posición. La

gente tiene miedo de señalar los problemas por temor de que se inicie una discusión o que lo culpen del problema.

La gente teme perder su aumento de sueldo o su ascenso, o lo que es peor su empleo. Teme que le asignen trabajos punitivos o que le apliquen otras formas de discriminación. Temen que sus superiores puedan sentirse amenazados y se desquiten de algún modo si se muestra demasiado audaz. Teme por el futuro de su compañía y por la seguridad de su empleo. Teme admitir que cometió errores.

Para lograr mejor calidad y productividad, es preciso que la gente se sienta segura. Los trabajadores no deberán tener miedo de informar sobre un equipo dañado, de pedir instrucciones o de llamar la atención sobre las condiciones que son perjudiciales para la calidad.

9. Derribar las barreras que hay entre las áreas.

Con frecuencia, las áreas de staff, departamentos o secciones, están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí.

Esto sucede cuando los departamentos persiguen objetivos diferentes y no trabajan en equipo para solucionar los problemas, para fijar las políticas o para trazar nuevos rumbos.

Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, si sus metas están en conflictos, pueden arruinar a la compañía. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía.

10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.

Estos nunca les sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo.

Los eslóganes generan frustraciones y resentimientos. Una meta sin un método para alcanzarla es inútil. Pero fijar metas sin describir como

han de lograrse es una practica común entre los gerentes norteamericanos.

Es totalmente imposible para cualquier persona o para cualquier grupo desempeñarse fuera de un sistema estable, cualquier cosa puede suceder. La tarea de la gerencia, tal como hemos visto, es tratar de estabilizar los sistemas. Un sistema inestable produce una mala impresión de la gerencia.

11. Eliminar las cuotas numéricas.

Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general, constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.

Las cuotas u otros estándares de trabajo tales como el trabajo diario calculado, obstruyen la calidad más que cualquier otra condición de trabajo. Los estándares de trabajo garantizan la ineficiencia y el alto costo.

A menudo incluyen tolerancia para artículos defectuosos y para desechos, lo cual es una garantía de que la gerencia los obtendrá.

En ocasiones la gerencia fija expresamente un estándar de trabajo por lo alto, con el propósito de descartar a la gente que no puede cumplirlo. Cuando las cuotas se fijan para los que pueden cumplirlas, la desmoralización aun es mayor.

Los incentivos estimulan a la gente para que produzcan cantidad en vez de calidad. Incluyen los costos de trabajo rechazado, repetido o de menor calidad como elementos de la ecuación. En algunos casos, los trabajadores son objetos de deducciones salariales por razón de las unidades defectuosas que producen.

Un estándar de trabajo apropiado definirá lo que es y lo que no es aceptable en cuanto a calidad. La calidad aumentará a una tasa cada vez mayor de esa etapa en adelante. En lugar de asignarle cuotas a un trabajo, se debe estudiar dicho trabajo y definir los límites de dicho trabajo.

12. Remover las barreras que impiden el orgullo por un trabajo bien hecho.

La gente esta ansiosa por hacer un buen trabajo, y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.

A medida que mejora la calidad, también mejora la productividad. A menudo los gerentes se conmocionan cuando se enteran de lo que anda mal. Los trabajadores se quejan de que no saben de un día para otro lo que de ellos se esperan. Los estándares cambian con frecuencia. Los supervisores son arbitrarios. Rara vez se les proporciona una retroalimentación de su trabajo hasta que conozcan las evaluaciones del desempeño o se hagan aumentos de sueldo, y entonces ya será demasiado tarde. Hoy en día, a la gente la consideran como si fuera una mercancía que se usa cuando se necesita. Si no se necesita, se devuelve al mercado.

Una cortina de humo es un medio al que recurre el gerente para aparentar que esta haciendo algo al respecto de un problema. Tales programas muestran una notable tendencia a desvanecerse, porque la gerencia nunca les confiere autoridad alguna a los empleados ni actúa sobre sus decisiones o recomendaciones. Los empleados se decepcionan más aún.

13. Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación.

Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos.

El hecho de que usted tenga gente buena en su organización no es suficiente. Ella debe estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que se necesitan para manejar nuevos materiales y nuevos métodos. La educación y el reentrenamiento son necesarios para la planificación a largo plazo.

A medida que mejora la productividad, se requerirá menos gente en algunos casos. Quizá se agreguen algunos puestos, pero otros pueden desaparecer. Debe poner en claro que nadie perderá su empleo debido al aumento en la productividad.

La educación y el entrenamiento deben preparar a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades. Habrá necesidad de una mayor preparación en estadística, en mantenimiento y en la forma de tratar con los proveedores. La preparación en técnicas estadísticas, sencillas pero poderosas, será necesaria en todos los niveles.

14. Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.

Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta.

Todos los empleados de la compañía, incluyendo los gerentes, deben tener una idea precisa de cómo mejorar continuamente la calidad. La iniciativa debe venir de la gerencia. El ciclo Deming hoy en día constituye el elemento esencial del proceso de planificación.

Paso 1: el primer paso es estudiar un proceso, decidir que cambio podría mejorarlo.

Paso 2: efectúe las pruebas, o haga el cambio, preferentemente en pequeña escala.

Paso 3: observe los efectos.

Paso 4: ¿qué aprendimos?.

Para lograr la transformación es vital que todos empiecen a pensar que el trabajo de cada cual, debe proporcionarles satisfacción a un cliente.

¿Qué son las normas ISO?

“Son una familia de normas técnicas interrelacionadas, emitidas por la International Organization for Standardization (IOS) a través de sus comités regionales. Se eligió el término ISO porque significa igual en griego. Las principales son la ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.”¹⁸

Estas normas certifican la calidad de las unidades de negocio de la Empresa (por tanto, nunca se refieren a los productos), y no distinguen distintos niveles de excelencia, es decir, las compañías pueden optar por estas normas en función de sus ámbitos de actuación.

Así, las firmas que diseñen, fabriquen o comercialicen sus mercancías podrán aspirar a conseguir la ISO 9001, ya que esta norma certifica calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa.

En estos tres últimos puntos se centra el ISO 9002. Los ISO 9003 miden los ensayos finales de los productos y las inspecciones.

El cumplimiento de las normas ISO sólo es obligatorio cuando así lo estipule una cláusula contractual entre proveedor y cliente, o por exigencias de la administración pública.

Estas normas son tan sólo un sistema de aseguramiento de la calidad. Certifican un mínimo de excelencia y garantizan que la calidad es

¹⁸ Revista Gestión. VI, N 6. Noviembre-Diciembre 1996. Training for Quality. Pág. 56.

estable de acuerdo con los objetivos marcados por la Empresa. Lo verdaderamente importante no es la obtención del ISO, sino el proceso por el que pasa la empresa para conseguir el certificado.

Según los expertos, el ISO se ha convertido en una herramienta de marketing y muchas compañías se anuncian en los medios de comunicación utilizando como reclamo el hecho de que sus productos hayan obtenido un certificado, lo que puede llegar a confundir al cliente potencial. Habrá que legislar en este sentido, para erradicar este tipo de publicidad engañosa, que sobrevive gracias a la confusión existente en torno al concepto de calidad.

Es aconsejable, aunque no imprescindible, acudir en primer lugar a una consultora. Ésta orientará al empresario, y le recomendará un plan de calidad a aplicar en su gestión, a través de la cual conseguirá el certificado que le acredita como cumplidor de las normas ISO.

La implantación de un plan de calidad suele proponer un cambio en la cultura de la Empresa. Los fracasos tienden a producirse en los momentos de puesta en marcha, ya que la compañía debe realizar una autoevaluación que permita definir los puntos más débiles para conseguir mejorarlos.

Una vez superado este primer trámite, el plan establecido es sometido a una exigente auditoria por parte de las compañías certificadoras, que serán las encargadas de juzgar si la gestión llevada a cabo es acreditable.

Esto es el mínimo a conseguir para una Empresa que desea calidad; luego, hay que mantenerlo con posteriores evaluaciones, constantes mejoras y sucesivas auditorias.

En el año 99 se celebró en Madrid la II Conferencia Internacional sobre Calidad en la Gestión (Cical 99). En ella quedaron establecidos los ingredientes para el éxito de una oficina de control de calidad y de su director:

- Explicar la incidencia del control de calidad en la reducción de costes y el incremento de ingresos.
- Profundizar sobre las razones de cambio a través del Benchmarking (sistema articulado sobre una doble base: primero tomar como ejemplo las mejores estrategias de las empresas en el ámbito práctico; segundo, la medición del grado de satisfacción y motivación de las personas que trabajan en el proceso productivo, así como del cliente).
- Convertirse en estímulo para los principales departamentos y para la dirección, que además debería funcionar como una auditoría interna; y,
- Trabajar al lado del cliente.

Las áreas examinadas para conceder van desde el sistema de control de los proveedores, pasando por todo el proceso de producción y fabricación, hasta la escala jerárquica de responsabilidad dentro de la Empresa. Cerca de 20 factores distintos de la estructura de la compañía son sometidos a revisión.

En Cical, algunos expertos cifraron el precio de la no-calidad en el 15-20% de los costes financieros.

La compañía que implanta un sistema de calidad suele reducir sus costes de una forma considerable. Pero éste no es el único resultado positivo, ya que los ingresos también son susceptibles de mejora gracias a

una mayor satisfacción del cliente y de los empleados (que se encuentran mucho más integrados en la Empresa).

Además, muchas grandes firmas exigen a sus clientes la certificación ISO 9000. La Segunda Semana Europea de Calidad, celebrada en noviembre de 1996, tenía como lema "Calidad en Europa: Unidos ganamos". Y es que hay que insistir que la calidad es cosa de todos y a todos beneficia.

"El cliente tiene la garantía de que el nivel de calidad programado por la Empresa se cumple de forma constante. Cuando una compañía establece un sistema de calidad, debe mantener una visión actualizada de la firma a lo largo de todo el proceso para aunar las iniciativas y los planes de mejora."¹⁹

En este caso, se entiende por visión el sueño con el que se quiere entusiasmar al accionista pero, sobretodo, al cliente, que resulta ser el objetivo principal y uno de los mayores beneficiados.

Existe una complicada jerarquía de entidades encargadas de normalizar el proceso certificador. Cada una de ellas está capacitada para certificar determinados sectores industriales.

Ventajas del registro ISO 9000:

- Optimización de la estructura de la empresa y motivación e integración del personal
- Mejor conocimiento de los objetivos de la empresa.
- Mejora en las comunicaciones y en la calidad de la información.
- Definición clara de autoridad y responsabilidades.

¹⁹ Revista Gestión. VI N6. Noviembre- Diciembre 1996 Training for Quality Pág.59.

- Análisis de las causas de los problemas de calidad.
- Mejora en la utilización del tiempo y los materiales.
- Aseguramiento de una calidad constante, con sistemas formalizados y certificados.
- Disminución de defectos, menos trabajos repetidos y reducción de costes de calidad.
- Prevención de errores.
- Mejores relaciones con clientes y proveedores.
- Mejora de la imagen corporativa.
- Presentación de ofertas más competitivas.
- Posible reducción de auditorías de clientes.
- Documentación más adecuada en caso de reclamaciones.

El mejoramiento continuo

El Mejoramiento Continuo es un ejemplo de calidad total y de competitividad, más que una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo y competitividad, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

“El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.”²⁰

A continuación se presentan algunas definiciones de lo que significa el mejoramiento continuo para algunos autores:

Para James Harrington mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul define el mejoramiento continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible, al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

D. Abell se expresa del mejoramiento continuo opinando que es mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

L. P. Sullivan define el mejoramiento continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización de lo que se entrega a los clientes.

Importancia del mejoramiento continuo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra

²⁰ W. Edwards Deming. Calidad, Productividad y Competitividad. Ed. Diaz de Santos. Madrid 1989.

parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado, y hasta puedan llegar a ser líderes.

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes
- La Eficiencia del Proceso
- Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso. Las características típicas de eficiencia son:
 - Tiempo del ciclo por unidad o transacción.
 - Recursos (dólares, personas, espacio).
 - Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso.
 - Costo de la mala calidad.
 - Tiempo de espera por unidad o transacción.

Gerenciamiento de la Calidad Total en Organizaciones de Servicio

A medida que realiza la revisión, busque y registre los procedimientos para medir la eficiencia de actividades y grupos de actividades. Estos datos se utilizarán posteriormente, cuando se establezca el proceso total de medición.

Metodología de Trabajo

Para el logro de los objetivos establecidos, se estructuró el método de investigación, en base a:

1.- Una revisión del comportamiento de los programas de calidad total en la ciudad de Mar del Plata.

2. Un trabajo de campo realizado sobre la base de Entrevistas con Expertos. En las mismas se intentarán generar los atributos que los entrevistados dejan entrever. Dichas características percibidas en principio por el entrevistador, le permitirán inferir los obstáculos que surjan de la utilización de un programa de calidad.

Según Aaker y Day²¹, existen tres tipos de investigación; las investigaciones exploratorias, las descriptivas y las causales

La herramienta principal para cubrir este trabajo es la investigación exploratoria, que para los autores citados anteriormente se usa cuando se están buscando indicios acerca de la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables relevantes que necesitan ser consideradas. Esta es una forma de erradicar los fuertes preconceptos que puede tener el investigador acerca del tema a estudiar, y de hecho, este es uno de los principales efectos que produce.

²¹ Aaker, David A. Y Day, George S. Investigación de mercados. Sda edición en castellano. Mc Graw Hill. México 1993.

Otros autores como Padua²² , comentan que las investigaciones exploratorias tienen como finalidad la adquisición de familiaridad con un determinado fenómeno u obtención de nuevos discernimientos acerca de él, para formular el problema en forma más precisa.

Según este mismo autor esta clase de investigaciones está caracterizada por un plan de trabajo flexible, con vista a permitir la consideración de varios aspectos del fenómeno, principalmente aquellos no contenidos en la formulación inicial.

Breve descripción del método de identificación de atributos utilizados en el trabajo.

Una de las fases más importantes en las investigaciones de atributos es la identificación de los mismos. Según Boyd y Westfall²³ , “El comportamiento humano es una cosa difícil de investigar, pues su motivación es compleja, abarcando multitud de factores, sobre muchos de los cuales el individuo puede no tener conciencia.” A lo cual se puede agregar que hasta puede llegar a ocultar su motivación por distintas razones, como por ejemplo vergüenza, temor, etc.

²² Padua, Jorge. Técnicas de investigación aplicada a las ciencias sociales. Fondo de Cultura Económica, El Colegio de México. México 1987.

²³ Boyd.H.W. Jr. Y Westfall R. Uvestigación de mercados. Textos y casos. Ed. UTEHA. México 1978.

Si bien existen innumerables técnicas para identificar atributos, Mello Moyano destaca siete técnicas de relevamiento, las cuales son:

1. Entrevistas en profundidad.
2. Técnicas proyectivas.
3. Observación.
4. Cuestionario Dual.
5. Análisis multivariado.
6. Análisis multidimensional no métrico.
7. Repertory Grid.

En esta investigación solo se realizará un breve análisis bibliográfico del método que se utilizará en el trabajo el cual es: **Entrevistas en profundidad - Entrevistas con Expertos.**

Entrevistas en profundidad.

Se trata de entrevistas en las cuales se induce al entrevistado a hablar del asunto a estudiar en lugar de responder a preguntas específicas. Esta es una técnica costosa debido a que las entrevistas son de muy larga duración. El investigador se debe orientar por una lista de puntos que deben cubrirse en la entrevista y dirige la conversación de manera tal que se traten los puntos principales.

Según Jany Castro²⁴ existen dos modalidades de acuerdo con el rol del investigador; la entrevista guiada y la no guiada. El mismo autor comenta que la entrevista debe empezar con un nivel de amplitud máximo, para ir descendiendo paulatinamente a preguntas más concretas. Para el autor, es indispensable que estas entrevista las realice un profesional de la psicología.

Tagliacarne²⁵ divide a las entrevistas en profundidad en entrevista clínica, que es aquella en la cual entrevistadores expertos interrogan a fondo a pocas personas, sin sujetarse a un cuestionario, sino a un discurso, y las entrevistas de grupo, en la cual se hace que surjan diversos estados de ánimo que difícilmente aparecerían estando solos. Como bien dice Chisnall "la entrevista de grupo estudia la interacción de los miembros del grupo con la conducta individual". Esto es importante debido a que la decisión de compra muchas veces es un acto social, en donde pesa mucho la opinión de un grupo determinado sobre el producto a adquirir.

Según Chisnall²⁶, se pueden usar tres tipos de entrevista:

a. Respuesta limitada: en donde se espera que el informante responda una serie de preguntas, generalmente formuladas en un orden predeterminado. La amplitud de respuesta del informante es nítidamente limitada, es decir que se espera que el entrevistado responda en pocas palabras.

²⁴ Jany Castro, José N. Investigación integral de mercados. Un enfoque operativo. Mc Graw Hill, 1994.

²⁵ Tagliacarne, Guillermo. Técnica y practica de las investigaciones de mercado. Segunda edición en castellano. Ed. Ariel Barcelona 1962

²⁶ Chisnall, Peter. Investigación de mercados. Análisis y medida. Ed. Mc Graw Hill, 1977.

b. Respuesta libre: este método le da al entrevistado, mucha libertad para responder las preguntas que surgen de algún punto de discusión con el entrevistado. Las preguntas son generales y el entrevistado toma parte activa en la entrevista. El entrevistador debe mantener el giro de la charla en sus carriles.

c. Respuesta defensiva: esta forma consiste en que el encuestador procura ejercer alguna presión sobre el entrevistado en una serie de tópicos. Éste último debe defenderse rápidamente aunque la situación no le sea agradable.

Justificación de la elección del método.

De acuerdo a lo detallado anteriormente en el presente trabajo el método de recolección de datos a utilizar es un método de investigación cualitativo, dentro del cual se optó por las Entrevistas en Profundidad y dentro de éstas Entrevistas con Expertos.

Para la elección del método se tuvo en cuenta una serie de características asociadas al tema a investigar y al investigador.

Como características significativas del entrevistado se tuvo en cuenta principalmente su actividad laboral. Por estar vinculado a la actividad comercial y mantener una estrecha relación con las normas de calidad que se aplican en la empresa y, en consecuencia tener una opinión formada respecto al tema.-

Se tuvieron en cuenta los siguientes puntos en relación a las características a investigar

Es un tema de íntimo conocimiento de los empresarios, por lo que solo ellos pueden brindar un panorama real de la situación actual que se vive en la empresa con la aplicación de un plan de calidad total.

No se pretende dimensionar las características percibidas por los empresarios de Mar del Plata, sino tan solo realizar un aporte que sirva de base para futuras investigaciones.

Desarrollo de la Investigación

Para lograr identificar las ventajas y desventajas que el empresario marplatense percibe en su relación con la aplicación de un programa de Calidad Total, el entrevistador cuenta con una base teórica, sólida para realizar una fundamentación en forma inequívoca.

Dado que no podemos contar con las dos precondiciones anteriormente citadas, se debió realizar una investigación exploratoria, la cual se combinó con bibliografía especializada que existe del tema estudiado.

Los procedimientos metodológicos utilizados en la investigación exploratoria son descriptos a continuación.

Elección de los entrevistados.

Una vez que se estableció el método de recolección de datos a utilizar, recordemos que se trabajara con entrevistas con expertos, se determino el perfil que cada uno de los entrevistados debería tener para aportar con su entrevista datos que nos permitan establecer las características percibidas por los empresarios marplatenses.

Perfil de los Encuestados.

- Ser Organizaciones que apliquen normas de calidad.
- Tener acceso a la información referida a la aplicación de un programa de calidad total en la empresa.
- Ser de Mar del Plata.

Se determinó entonces un grupo de cinco empresarios, de los cuales cuatro están aplicando un programa de Calidad Total, y uno no la aplica pero tiene sus propias normas de calidad.

Desarrollo del cuestionario.

El cuestionario es una lista de preguntas.

Sin esta lista el investigador podría olvidarse de las preguntas que debe hacer al encuestado.

Los cuestionarios pueden estar organizados de distintas maneras, pudiendo observarse tres tipos básicos:

- **Cuestionarios Estructurados:** se utilizan cuando el número de entrevistas es muy elevado. Es muy utilizado cuando se puede prever con bastante exactitud las posibles respuestas.
- **Cuestionarios Semiestructurados:** se utiliza cuando se debe dar cabida a una amplia variedad de respuestas y cuando el tenor de estas no se puede prever.
- **Cuestionarios No Estructurados:** se utilizan en las entrevistas en profundidad. Permite al investigador sondear cuando no está muy seguro de las respuestas antes de la entrevista.

De acuerdo a las características del tema a investigar se optó por la elaboración de un cuestionario No Estructurado, dando la posibilidad a los

entrevistados de profundizar sobre los temas que mas incidan en su organización.

Las entrevistas se realizaron en el ámbito de trabajo de los entrevistados en reuniones que no excedieron la hora y media de duración.

Primero se les explicó a los entrevistados el motivo de la investigación, es decir el objetivo de la tesis, por ende fue un tipo de entrevista que Boyd y Westfall²⁷ llaman **no disfrazada**, puesto que el objetivo es declarado al entrevistado.

En esta etapa se recolectaron atributos mediante la realización de las entrevistas que cubrían la siguiente guía de pautas:

- Conoce las normas de Calidad ISO 9000; IRAM y HACCP
- Son normas aplicables, a su criterio a empresas de servicio
- Que ventajas y desventajas se identifican en la aplicación de un Programa de Calidad
- Como impacta la situación socioeconómica en la aplicación de un programa de Calidad Total
- Que motiva a la implementación de un Plan de Calidad Total

Con esta etapa se logró identificar datos que surgen a consecuencia de la implementación de un Programa de Calidad Total

Evaluación de los datos generados.

A conciencia del empresario marplatense respecto al conocimiento de las normas de Calidad, se puede establecer una serie de similitudes o coincidencias, y disidencias entre ellos, lo cual se puede ver en el siguiente cuadro:

Pregunta:	Conoce las normas de Calidad ISO 9000; IRAM y HACCP?	
Entrevistas	Conoce	No Conoce
Entrevista 1	✓	
Entrevista 2	✓	
Entrevista 3	✓	
Entrevista 4	✓	
Entrevista 5		✓

Del total de entrevistados se manifiesta, que en mayor o en menor medida, el 80 % de los empresarios marplatenses conocen las normas básicas de calidad ISO 9000; IRAM y HACCP.

Se pudo verificar, que esto es así porque durante los últimos años las empresas que están certificadas han hecho una campaña de comunicación de las certificaciones de estas normas, informando las

²⁷ Boyd, H. W. Jr. Westfall. Investigación de mercados. Textos y casos. Ed. UTEHA. Union Tipográfica Editorial Hispano Americana. México 1978.

Gerenciamiento de la Calidad Total en Organizaciones de Servicio

ventajas y los beneficios económicos que las mismas traen con su implementación.

Con respecto a si estas normas de calidad pueden aplicarse a empresas de servicios, los empresarios de Mar del Plata concuerdan con este punto. Así lo podemos observar en el siguiente cuadro:

Pregunta:	Estas norma son aplicables a su criterio a Organizaciones de Servicios?		
	Totalmente Aplicables	Parcialmente Aplicables	No Aplicables
Entrevista 1	✓		
Entrevista 2		✓	
Entrevista 3	✓		
Entrevista 4	✓		
Entrevista 5		✓	

En este punto se puede observar que estas normas de calidad son perfectamente aplicables a las Organizaciones de servicios, verificando que del 100 % de los entrevistados, el 60 % manifiesta que son totalmente aplicables y el 40 % restante que son aplicables parcialmente, es decir que hay ciertas dificultades que se atribuyen a:

- Las normas están hechas para empresas de tipo de manufactura o fabril, y hay que adaptarlas.

Gerenciamiento de la Calidad Total en Organizaciones de Servicio

- Que las normas no permiten flexibilidad en la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.
- Que los servicios es algo intangible y por lo tanto cuesta identificarlos en alguna norma específica.

Como pudimos apreciar en el marco teórico, la aplicación de un programa de calidad trae como consecuencia, ciertas ventajas y desventajas, que se pudieron corroborar en las entrevistas realizadas a los empresarios de Mar del Plata, de las cuales podemos destacar:

Pregunta:	Que ventajas y desventajas se identifican en la aplicación de las normas de calidad						
Entrevistado	Ventajas					Desventajas	
	↓Costo operativo	↑Ingresos	↑Clientes	↑Mercado	↑Control	↑Costo	↓Flexibilidad
Entrevista 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Entrevista 2	✓			✓	✓	✓	✓
Entrevista 3	✓				✓	✓	
Entrevista 4	✓			✓	✓	✓	
Entrevista 5				✓	✓	✓	

De los atributos señalados en el cuadro podemos observar que la principal ventaja que se obtiene con la implementación de un programa de calidad es la reducción de costos operativos, los cuales se deben al no tener que hacer las cosas mas de una vez. No hay errores debido a que todo el proceso esta normalizado, es decir existen los manuales de

Gerenciamiento de la Calidad Total en Organizaciones de Servicio

procedimiento para cada tarea. Todo esta escrito. También otra ventaja muy importante es que la empresa puede entrar en nuevos mercados y así ampliar sus horizontes de ventas. Toda empresa que implemente un programa de calidad total tiene una ventaja sobre las empresas competidoras que no lo apliquen.

Otro punto destacado es el mayor control interno que tienen estas empresas, que les permite no cometer errores de ningún tipo, y si los cometen, a detectar los desvíos producidos y corregirlos inmediatamente.

La desventaja principal en la aplicación de este programa en las organizaciones es el costo de implementación de estas normas, ya que para poder realizar la certificación, las empresas se someten a controles (auditorias del organismo normalizador IRAM) y son muy costosos, hasta que la empresa este en condiciones de poder aplicar dichas normas.

Se les preguntó a los entrevistados acerca de cómo impactaba la situación socioeconómica en la aplicación de un programa de calidad total y puedo sintetizarlas así:

Pregunta:	Como impacta la situación socioeconómica en la aplicación de un programa de calidad total?		
	Negativamente	Positivamente	Ninguna
Entrevista 1	✓	✓	
Entrevista 2	✓		
Entrevista 3		✓	

Gerenciamiento de la Calidad Total en Organizaciones de Servicio

Entrevista 4			✓
Entrevista 5	✓		

De las respuestas que brindaron los entrevistados, podemos ver que el efecto que produce es negativo mayoritariamente, debido a que si hay recesión económica, las personas:

- Como consumidores, sobreponen el factor costo sobre el factor calidad.
- Como operarios de la empresa en la que trabajan, tienen menos motivación debido a que no cobran el salario en tiempo y forma, y esto dificulta mucho la implementación del programa de calidad.

El efecto positivo se produce con respecto a la Imagen de calidad de la empresa, que ayuda a tomar las porciones de mercado que dejan los competidores que no tienen recursos suficientes y abandonan la calidad de sus servicios.

Desde otro punto de vista, toda crisis económica permite hacer un quiebre; es el punto de inflexión en donde hay que tomar una decisión urgente, en este caso la de implementar o no un programa de calidad total.

En japonés la palabra crisis es la misma que la palabra oportunidad.

Con la información que se obtuvo puedo afirmar que con la implementación de un programa de Calidad Total, los costos operativos disminuyen, por ende aumenta así la rentabilidad de la empresa. Pero, el objetivo de un plan de Calidad Total es aumentar las ganancias, sí, pero

a través de entender mejor al cliente y fidelizarlo. Si se da un incremento en la facturación y una reducción de costos asociados al programa de Calidad Total, se tendrá como resultado una mejor rentabilidad. Y esta es la rentabilidad que toda Organización busca al desarrollar calidad en su empresa; al margen de los demás beneficios que vienen de la mano con su implementación.

Puedo concluir diciendo que las empresas que hoy no aplican un programa de Calidad Total, es porque medianamente les va bien, porque todavía no llegaron a ese “quiebre” o punto de inflexión que los impulse a hacer el cambio.

Anexo: 1

Entrevistas

Entrevista 1

A continuación se transcribe la entrevista realizada al Ing. Patricio Arias, Consultor en Gestión de Calidad. Auditor de ISO 9000/ 14000. Actualmente se encuentra desempeñando sus funciones en la Unión del Comercio, la Industria y la Producción (UCIP).

¿Conoce las normas de Calidad ISO 9000; IRAM y HACCP?

Arias: Las conozco.

ISO 9000 es una familia de estándares reconocidos internacionalmente que normalizan el diseño, contenido y operación de los sistemas de la calidad para que puedan ser certificados por un organismo certificador acreditado.

IRAM es el Instituto Normalizador Argentino y representante de ISO en el país. Como tal "tradujo" las normas ISO 9000 al castellano y es la única institución que puede venderlas en Argentina (como Instituto Normalizador debe elaborar y aprobar las normas de aplicación en industria y comercio en el país (el Decreto 1474/94 faculta a IRAM para ello dentro del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación).

HACCP es un sistema de gestión (control) de la inocuidad de los alimentos. Se ha desarrollado alrededor del año 1960 como base para la seguridad de los astronautas del proyecto Apollo. Se fundamenta en 7 principios que cada empresa alimentaria los aplica conforme a sus contaminantes físicos, químicos o bacteriológicos. Es un apoyo muy grande para ISO 9000 en la industria alimentaria (de hecho existe en desarrollo una guía que ayuda a "hermanar" ambos sistemas, la Guía ISO 15161)

¿Estas normas son aplicables a su criterio a empresas de servicio?

Arias: Perfectamente aplicables. Con más razón la versión ISO 9000:2000 que es menos "fabril"

¿En caso afirmativo, cual de ellas?

Arias: ISO 9000: seguros, salud, bancos, transportes, educación, gráfica, software y programación, estudios de arquitectura, ingeniería y estructuras, estudios contables y jurídicos, correos y mensajerías.

IRAM las interpreto como ISO porque no conozco todas las normas IRAM (este año emitieron la IRAM 90600 de "Gestión de Reclamos" que tiene que ver con muchos servicios).

HACCP: servicios de catering, gastronomía, transportes de sustancias alimenticias, depósitos, compañías de aviación.

¿Cómo las aplicaría?

Arias: 1) investigar las demandas (explícitas e implícitas) de sus respectivos clientes

- 2) conocer el entorno regulatorio y legal donde se desarrolla la actividad
- 3) definir los procesos básicos (los que mira el cliente)
- 4) definir los procesos de apoyo (los que no mira el cliente pero que inciden en los que mira el cliente)
- 5) documentar lo necesario y definir los registros que van a evidenciar que se hace control de calidad sobre los procesos
- 6) formar los auditores internos
- 7) seleccionar el ente certificador
- 8) preparar la auditoria de certificación

¿Qué ventajas identifica en su aplicación?

Arias: Reducción de costos operativos (por evitar duplicaciones y definir roles y responsabilidades)

Mejora de los ingresos (por ser incluido dentro de los proveedores calificados de empresas ISO 9000 certificadas, posibilidad de alianzas con empresas internacionales)

Mejorar la fidelización de clientes por gestión de los rechazos, demoras, etc.

¿Qué desventajas observa para su implementación?

Arias: El costo de la implementación (honorarios del consultor -si lo hacen con consultor externo-, tiempo dedicado a la implementación, costo de la certificación) no tiene recuperación inmediato. Implica mucha dedicación por parte del personal que lo hace conjuntamente con sus tareas habituales. No se puede "parar" la empresa para "hacer la ISO 9000".

¿La situación socioeconómica de recesión impacta en la aplicación de las normas de calidad positiva o negativamente?

Arias: Negativamente: Cuando la situación es muy recesiva el factor costo se sobrepone al factor calidad. Es muy difícil motivar a la gente cuando hay que hacer trabajo extra y se demoran los pagos de salarios. Esto dificulta la implementación.

Positivamente: porque la imagen de calidad ayuda a tomar las porciones de mercado que dejan los competidores que, por falta de recursos abandonan la calidad de sus servicios.

¿La aplicación de un programa de calidad es buena estrategia para aumentar la rentabilidad de la empresa o conviene realizar una reducción de costos?

Arias: Son dos cosas distintas. La reducción de costos es una estrategia contable. Pero un programa de calidad busca **como efecto** la reducción de costos, no como estrategia. El objetivo de un programa de calidad es aumentar las ganancias a través de entender mejor al cliente y fidelizarlo. Si se da un incremento en la facturación y una reducción de costos asociados al programa de calidad, se tendrá mejor rentabilidad.

Entrevista 2

A continuación se transcribe la entrevista realizada a Sr. Julio Cesar Rodríguez, Gerente de Finanzas y Administración de la Empresa Havanna. Actualmente coordina todas las áreas como Gerente General.

¿Conoce las normas de Calidad ISO 9000; IRAM y HACCP?

Rodríguez: Si las conozco. Las ISO son normas técnicas emitidas por un Organismo Internacional que se utilizan para certificar la calidad del negocio de la Empresa. IRAM, es el Instituto Normalizador Argentino que es el encargado de la elaboración de normas de calidad en el país; y las HACCP, no se mucho de ellas, porque aquí no se aplican. Son normas norteamericanas que se aplican al área de alimentos.

Havanna, aplica las normas IRAM en el control de calidad de la materia prima. También la empresa elaboro sus propias normas de calidad para el proceso de elaboración de sus productos. Pero fundamentalmente las normas IRAM y el Código Alimentario rigen nuestros procesos.

¿Estas normas son aplicables a su criterio a empresas de servicio?

Rodríguez: Si son aplicables; pero desde mi punto de vista las normas están hechas para empresas o industrias de tipo de manufacturera. Para poder aplicarlas necesitan de un proceso de adaptación; porque en definitiva la calidad esta en las personas , si tienen compromiso y actitud.

¿En caso afirmativo, cual de ellas?

Rodríguez: Las normas ISO se pueden aplicar al área de servicios, como por ejemplo, transportes, salud, bancos, etc.

¿Cómo las aplicaría?

Rodríguez: Como primer paso tenés que saber cuales son las necesidades de los clientes; luego definir los procesos generales y específicos y volcarlos en papel, o sea documentarlos. Y por último los controles periódicos posteriores, de auditorias internas y externas.

¿Qué ventajas identifica en su aplicación?

Rodríguez: Los controles del proceso; puedo controlar los desvíos si existen normas.

Si estas fuera de las normas, no entras en el mercado; si tenés las mismas normas que tus competidores, tenés el mismo nivel de competencia. Las personas confían en el producto que tiene un sello de calidad y esto le da prestigio al producto. Es la Imagen que tienen los consumidores de la Empresa.

¿Qué desventajas observa para su implementación?

Rodríguez: Flexibilidad. Las normas quitan flexibilidad. Las normas son importantes, pero en las personas. La gente es la que hace la diferencia en las empresas teniendo compromiso y actitud.

¿Qué controles periódicos realizan?

Rodríguez: El departamento de Control de Calidad, realiza una auditoria interna por mes.

El 90% del control de calidad es en el proceso de la materia prima y el 10% restante en cuanto a la higiene de las personas. Como nuestros productos son artesanales existe en la empresa un control que nosotros lo llamamos "control de dedos", se trata de un gel que permite esterilizar las bacterias de los operarios de la planta de producción.

¿La situación socioeconómica de recesión impacta en la aplicación de normas de calidad?

Rodríguez: Bueno como toda recesión económica , si se ven variaciones; pero no afecta directamente al programa de calidad de la empresa, sino a que los consumidores al no tener dinero, buscan un artículo sustituto mas barato, por ende de inferior calidad.

Entrevista 3

A continuación se transcribe la entrevista realizada al Sr. Hernán Fares Taie, director del Instituto de Análisis Clínicos. Su función como director es la de coordinar las actividades de laboratorio, las nuevas áreas de desarrollo, es el responsable del aseguramiento de la calidad y la evalúa a través del sistema de normas ISO 9002. Por el lado del desarrollo científico y tecnología, se encarga de evaluar la capacitación del personal en forma permanente.

¿Conoce las normas de Calidad ISO 9000; IRAM y HACCP?

Fares Taie: si, las normas ISO son las que aplicamos en el laboratorio, y se utilizan para normalizar en forma genérica toda la empresa. Nosotros aplicamos ISO 9002 a partir del año 1995.

Las normas IRAM son las que dicta el Organismo Normalizador que es el representante de las ISO en la Argentina.

Las HACCP certifican el área de alimentos. Nosotros también estamos habilitados para aplicarlas.

¿Estas normas son aplicables a su criterio a empresas de servicios?

Fares Taie: Si, totalmente se aplican perfectamente al área de servicios. Los resultados que hemos tenido en el laboratorio son excelentes; los manuales están pensados para empresas de tipo de manufactura, pero la realidad es que la aplicación para nosotros ha sido muy buena. Yo creo que estas normas para servicios es tanto o mas importante que para un producto.

¿En caso afirmativo, cual de ellas?

Fares Taie: ISO 9002; a partir del año 1994 que certifique las normas, y empecé a trabajar con estas en el año 1995.

¿Cómo las aplicaría?

Fares Taie: Empecé con la mejora continua (círculos de calidad) y tuve muy buenos resultados; pero una de las conclusiones que sacamos de la mejora continua es que no sentábamos bases de crecimiento, es decir uno con la mejora continua va mejorando pero no teníamos un objetivo donde llegar. Esto fue en los comienzos; entonces una de los objetivos que nos propusimos fue el de certificar bajo normas ISO.

¿Qué tipos de controles se ejercen?

Fares Taie: Antes de realizar la certificación que nos llevó un poco mas de un año, tuvimos muchos controles y auditorias externas por el Organismo Normalizador , IRAM.

Actualmente, realizamos dos auditorias internas por mes; dos auditorias externas contratadas por mis auditores en el año; y auditorias externas de certificación son en teoría una por año, pero como a mi me resultan muy útiles, pedí que fueran dos por año, porque cuando vienen los auditores generalmente te dan muchas ideas de lo que pasa en las otras empresas; como manejan algunos temas. Son prácticamente doce horas de reunión sobre distintos mecanismos de mejora de mi laboratorio.

¿Qué ventajas identifica en su aplicación?

Fares Taie: Internamente la motivación del personal es altísima; el personal esta bien, al haber menos problemas hay menos roces. Generalmente los problemas terminan en conflictos entre las personas. Estas le buscan el perfil personal a los problemas y si uno estudia esos problemas el 80% de las veces no tienen que ver con las personas, sino con los sistemas al estar mal organizados, y finalmente cuando algo falla se

busca un culpable y se le adjudica la culpa a esa persona. Estos problemas que no se generan día a día, no llegan a la Dirección, entonces esta tiene más tiempo como para organizarse, planificar y crecer.

Mi principal ventaja fue el tiempo, porque al salir las cosas bien, yo no tengo que estar corriendo atrás de los problemas. Yo creo que gane entre un 30 y un 40 por ciento de mi tiempo, que era tiempo que yo antes destinaba a corregir problemas internos.

También la imagen de la empresa mejoró mucho; eso no te lo digo yo, lo dicen mis clientes. Inclusive con respecto al tema hemos realizado una encuesta acerca de la atención que brindaba el laboratorio, y cuáles eran las mejoras que se podrían introducir.

¿Considera que es un costo la implementación de un programa de calidad total?

Fares Taie: No. Si yo no tuviera las normas ISO, gastaría más dinero.

Mi rentabilidad es mi capacidad de desarrollo como empresario en tener una empresa organizada. No necesariamente para estar bien organizado hay que tener las normas ISO, de hecho las normas ISO han salido de auditores que auditaban empresas y veían que hacían los empresarios exitosos. Este es el factor número uno para el empresario, tener tiempo y tener su empresa organizada, y eso es rentabilidad para una empresa o industria.

¿La situación socioeconómica de recesión impacta en la aplicación de normas de calidad positiva o negativamente?

Fares Taie: Todo este trabajo funciona en base a la motivación del personal. Yo creo que cualquier empresario que quiera emprender un tema de estos, tiene que involucrar al personal desde el punto de vista horizontal, no vertical. La calidad nos corresponde a todos por igual, ya

sea del Director hasta el portero. Una vez que el personal ve resultados la Organización empieza a tomar una dinámica muy distinta, porque al principio la gente por una cuestión natural se opone a los cambios. Hay que lograr la motivación del personal y permanentemente seguirla.

Los problemas económicos actúan primero en la motivación de la gente. Por eso a veces las crisis económicas permiten hacer ese quiebre. Yo cuando empecé a trabajar con calidad total en el año 1995 este laboratorio estaba en una crisis económica tan grave que estaba entre fundirse o no. En el medio de esta crisis, es cuando decidimos implementar un programa de calidad total, y durante todo ese tiempo de problemas económicos, fue donde crecí y tuve la motivación de hacer los grandes cambios.. Es el punto de inflexión para toma una decisión. Yo digo que las empresas que no tienen implementado un plan de calidad, medianamente les va bien, porque no tienen motivación para cambiar.

Las personas piensan que invertir en calidad es un costo; ciertamente la implementación de las normas ISO es un costo,. No te voy a decir que no. A mí me salió bastante plata implementarlo, pero obtuve el retorno de la plata que invertí. En definitiva el beneficio que vas a obtener es estar mas tranquilo, y así vas a poder bajar los costos en función de la mayor efectividad.

Entrevista 4

A continuación se transcribe la entrevista realizada al Sr. Matias Grimaldi, Gerente de Marketing de Cabrales.

¿Conoce las normas de calidad ISO 9000, IRAM y HACCP?

Grimaldi: Si; las normas ISO están divididas en categorías; para procesos productivos y comerciales corresponde implementar ISO 9002. Principalmente consisten en el otorgamiento por parte de un organismo internacional de una certificación de cumplimiento de normas de producción y control de calidad.

El IRAM es el Instituto Normalizador en la Argentina.

Las HACCP son norteamericanas y especifican el control de puntos críticos en la producción de alimentos. En la línea de producción se determina en que puntos puede contaminarse o alterarse el producto y en esos puntos se hace un control específico. La certificación se logra a través de las recomendaciones realizadas por consultoras subsidiarias en los diferentes países al organismo central en los Estados Unidos.

¿Estas normas son aplicables a su criterio a empresas de servicio?

Grimaldi: Sin lugar a duda; toda empresa hoy en día, por mas que sea productiva, tiene que generar un servicio ya que aquí es donde se diferencian de la competencia, no solamente con el producto, sino también con la distribución del mismo, el servicio post venta, línea telefónica gratuita para el cliente, etc.

¿Cómo las aplicaría?

Grimaldi: En el caso particular de Cabrales, en cuanto al servicio al cliente, poseen una línea 0800 que es auditada y puesta a prueba. Lo que es necesario controlar en el servicio posventa son las no

conformidades originarias por la aparición de un producto en mal estado o de inferior calidad en el mercado. Los pasos a seguir están estandarizados; se va a buscar el paquete a la casa del cliente, y en compensación se le entregan dos iguales. Se envía el producto a fabrica y se la realizan pruebas. Cada producto tiene impreso el número de lote, fecha de empaquetado y de vencimiento; con estos datos se puede saber cuándo se hizo, con qué café, en qué máquina y qué operario actuó en el proceso. Porque se pueden tener las mejores normas, pero el procedimiento es humano y cualquier error podría afectar la credibilidad en la calidad de los productos de la empresa.

¿Qué ventajas identifica en su aplicación?

Grimaldi: En nuestro país recién se esta comenzando a exigir su implementación. En el caso de Cabaales, algunos supermercados a los que proveen y que las aplican las exigen. Esto sin duda es una ventaja competitiva con respecto a los competidores que no aplican este tipo de normas. A su vez, las normas establecen que esta empresa se las solicite a sus proveedores para generar así toda una cadena. Esto les brinda beneficios porque la certificación es como una "chapa" al intentar ingresar a un nuevo mercado.

La concientización de los operarios, es un beneficio muy grande, porque cuando un operario no sabe como hacer algo, seguramente lo realice mal. Por eso la norma exige que este escrito cada uno de los pasos que debén realizar, quién, cuándo, cómo, dónde y porqué. Esto disminuye mucho el margen de error y si ese pequeño margen es controlable, detectable, en conjunto se genera una mejora en todo el proceso.

Otra ventaja muy clara es la imagen de la empresa dentro del mercado, y en relación con nuestros consumidores, que prefieren un producto que este respaldado por normas de calidad.

¿Qué desventajas observa para su implementación?

Grimaldi: Mira, como desventaja principal es que el proceso de certificación es muy lento y burocrático. Y desde otro punto, los costos que genera la certificación bajo normas ISO es alto, pero se recupera en poco tiempo.

¿La situación socioeconómica de recesión impacta en la aplicación de normas de calidad positiva o negativamente?

Grimaldi: Ni una, ni otra. Al no haber dinero, la gente no consume tanto, por lo tanto las ventas caen. Pero por otro lado, como nosotros aplicamos calidad nuestros productos se diferencian de los de la competencia, entonces las personas al momento de elegir, elige el que este respaldado por estas normas, ya que les brinda mas seguridad y confianza en el producto que se están llevando.

Entrevista 5

A continuación se transcribe la entrevista realizada al Ingeniero Natalio Wechsler, Director de la empresa WEMAR. Esta es una empresa de servicios de ingeniería industrial, que realiza proyectos de obra de todo tipo asegurándose su posterior mantenimiento.

¿Conoce las normas de Calidad ISO 9000; IRAM y HACCP?

Wechsler: Si las conozco de nombre, pero no tengo conocimiento de las mismas. Se que las normas ISO se utilizan para certificar la calidad de los productos.

¿Estas normas son aplicables a su criterio a empresas de servicio?

Wechsler: No, no creo. Las normas Iso a mi leal saber y entender son aplicables a los productos, como ya te mencione antes.

Las normativas de calidad en los servicios que nuestra empresa brinda al cliente son desarrolladas por nosotros, a través de la experiencia y capacitación permanente para que un trabajo este realizado en forma correcta.

¿Cómo las aplicaría?

Wechsler: nosotros tenemos normas que son propias de la empresa y de cada trabajo o proyecto que emprendemos. Nos exigen que el producto este certificado bajo normas de calidad.

Primero uno tiene que concientizarse que la calidad esta en las personas que forman la empresa. Una vez que esto es así, podemos trasmitirlas para que todo lo que emprendamos salga correctamente.

¿Qué ventajas identifica en su aplicación?

Wechsler: Mirá, como ventaja te puedo decir que te da mas tranquilidad, ya que vos sabes que las tareas se están realizando en base a los procedimientos que nosotros inculcamos en nuestro personal. Además, el operario trabaja mejor, ya que estando bien organizados no hay problemas entre personas.

¿La situación socioeconómica de recesión impacta en la aplicación de normas de calidad positiva o negativamente?

Wechsler: Nosotros no tuvimos ningún efecto significativo. Si puedo decir que la situación de recesión en que se vive, afecta a los trabajadores mas que nada, que a veces no pueden cobrar en termino, y eso puede llevar a la desmotivación de ellos.

Conclusiones Finales

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, o una transnacional etc, sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado, el mismo que debe producir las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, son que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de las empresas.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas.
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (Precios acordes a la oferta y la demanda).

- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.

He aquí la importancia del establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno-Sector Privado, para fomentar el crecimiento de la tecnología, productividad, etc, a fin de ofrecer competitividad a nivel internacional dentro de un marco de ventajas igualitario para todos.

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Desde el inicio de esta era, las organizaciones han buscado mejorar su competitividad implantando programas y técnicas para el mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios, y la productividad de su operación.

El centro de calidad ha estado presente en todos estos cambios apoyando a las empresas en el establecimiento de programas de

mejoramiento continuo; sin embargo, en la época actual y en el futuro, las organizaciones tendrán que lograr no solo la satisfacción del cliente mediante productos y servicios de calidad (y de los accionistas mediante una operación rentable), sino también de los otros grupos que de una u otra forma tengan algún interés y esperen algún beneficio de la empresa (empleados, la comunidad y los ecosistemas con los que interactúa).

Esto requiere que la implantación de programas de mejoramiento continuo se realice con un enfoque sistemático que asegure la congruencia estructural y cultural entre el sistema organizacional y los principios de calidad total.

Los individuos son el componente que refleja finalmente la calidad de la organización y los procesos. Este componente debe poseer calidad de vida para reflejar la calidad en su trabajo. En relación con el producto o servicio.

Se trata de conseguir la máxima efectividad a través de la mejora constante del proceso productivo. Estamos hablando de implantación de sistemas de calidad. Una práctica que las empresas deberán introducir de forma paulatina para ser más competitivas.

La implantación de sistemas de calidad aportan gran número de beneficios a las compañías que apuestan por esta estrategia. No sólo reducen sus costos de manera razonable, sino que además incrementan sus ingresos gracias al mayor grado de satisfacción de sus clientes y en una mejora de la motivación de sus empleados.

A nadie se le escapa que estas motivaciones son el fruto de una inversión del proceso del día a día. Sin embargo, las empresas quieren resultados inmediatos.

Tal vez sea ésta una de las razones por las que la vida media de las firmas en nuestro país sea entre cuatro y cinco años. No es la única: la falta de visión de futuro y de práctica reflexiva nos sitúan en los vagones de la cola en cuanto a lo de implantación de calidad se refiere.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía.

También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.-

Bibliografía

- Schoroeder Roger. Control de Calidad Total, Calidad Total y Administración de Empresas. Editorial Mc Graw Hill , 1992.
- Ciampa Dan, Calidad Total, Estados Unidos, Ediciones Iberoamericana, 1993.
- Bernillon A. Implementar y Gestionar la Calidad Total. Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1993.
- Salas Fumás. Economía de la Empresa, Ediciones Ariel, Barcelona 1987.
- Menguzzato M, La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Ediciones Ariel, Barcelona 1992
- Porter M, Ventaja Competitiva, Ediciones CECSA, México 1988.
- Aaker, David A, Investigación de mercados, Segunda edición en castellano, Mc Graw Hill, México, 1993.
- Rico R.R. Calidad Estratégica Total, Segunda edición, Editorial Macchi, Argentina 1991.
- W. Edwards Deming, Calidad, Productividad y Competitividad, Editorial Díaz de Santos, Madrid 1989.
- Boyd, H. W. Y Westfall. R. Investigación de mercados, Textos y casos, Editorial UTEHA, México, 1978.
- Padua, Jorge, Técnicas de investigación aplicada a las ciencias sociales. Fondo de Cultura económica, El Colegio de México, México 1987.
- Jany Castro, José N. Investigación integral de mercados. Un enfoque operativo. Mc Graw Hill, 1994.
- Te, Guillermo. Técnica y práctica de las investigaciones de mercado. Segunda edición en castellano, Ediciones Ariel, Barcelona, 1962.
- Chisnall, Peter. Investigación de mercados, Análisis y medida. Editorial Mc Graw Hill, 1977.

Gerenciamiento de la Calidad Total en Organizaciones de Servicio

- Revista Gestión, Volumen 1, Número 5, Septiembre-Octubre 1996.
- Revista Gestión, Volumen 1, Número 6, Noviembre-Diciembre 1996.
- Revista Mercado, Número 983, Editorial Coyuntura, Buenos Aires, 1999.