

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Manual para la implementación de un control total de calidad para una empresa del sector hotelero

Autor: Marcela Escutia Rojas

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. en Administración de Empresas [sic]**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.



UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACION
ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL LIC000203 CLAVE 16PSU0009E
DE FECHA 23 DE FEBRERO DEL 2000



MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
CONTROL TOTAL DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA
DEL SECTOR HOTELERO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
P R E S E N T A
MARCELA ESCUTIA ROJAS

005
O ZAVALA



T276

MORELIA, MICH.

2005

2507 = J
518 = 7

UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACION
ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL LIC000203 CLAVE 16PSU0009E
DE FECHA 23 DE FEBRERO DEL 2000



MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CONTROL TOTAL DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR HOTELERO

Mi Madre:
Muy especialmente a ella, por formarme en los valores humanos, por enseñarme el verdadero significado del compromiso, por sus sabios consejos, por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida, su dedicación extraordinaria, por enseñarme el valor de la familia, por ser mi ejemplo de vida y mi apoyo incondicional en cada momento de mi vida, por ser mi orgullo y mi alegría, por ser mi guía y mi apoyo en cada momento de mi vida.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
P R E S E N T A
MARCELA ESCUTIA ROJAS

La fe y la razón son como las dos alas con las cuales el espíritu humano se eleva hacia la contemplación de la verdad. Dios ha puesto en el corazón del hombre el deseo de conocer la verdad y, en definitiva, de conocerle a Él para que, conociéndolo y amándolo, pueda alcanzar también la plena verdad sobre sí mismo”¹.

DEDICO ESTA TESIS A:

Mi Padre:

Por llevarme de la mano a cada paso de mi vida, por su apoyo constante, la confianza que siempre me ha dado, por brindarme su amor y ternura desde siempre.

Mi Hermana:

Por estar siempre en cada momento y lugar, por ser mi mejor amiga, mi confidente, mi apoyo incondicional, mi consejera, mi siempre niña linda.

Mi Madre:

Muy especialmente a ella, por formarme en los valores humanos, por enseñarme el verdadero significado del compartir, por sus sabios consejos, por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida, su paciencia extraordinaria, por enseñarme el valor de la familia, por dejarlo todo por un hijo, por ser mi orgullo.

¹ S.S. JUAN PABLO II Carta encíclica Fides et Ratio Sobre las relaciones entre Fe y Razón. 14 de septiembre de 1998

INDICE

1 ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS DE LA CALIDAD TOTAL	1
1.1 Conceptos Fundamentales	1
1.1.1 Definición de Calidad	2
1.1.2 ¿Qué es aseguramiento Total de la Calidad?	2
1.2 Historia y filosofía de la calidad	3
1.2.1 Historia y Origen del fenómeno	4
2 FILOSOFIA DEL A CALIDAD TOTAL	7
2.1 La Filosofía	7
2.2 El Sistema	7
2.2.1 El profesionista ante el reto de la Calidad Total	8
2.3 Adoptar la Nueva Filosofía	9
2.4 Dejar de Depender de la Inspección Masiva	9
2.4.1 Acabar con la práctica de hacer negocio sobre el precio	10
2.5 Mejorar constantemente y continuamente todos los procesos de la planificación del servicio para mejorar la calidad y la productividad y abatir así los costos	10
2.5.1 Implantación de la Formación	10
2.5.2 Adoptar e Implantar el liderazgo	11
2.6 Necesitamos líderes no jefes	11
2.7 Eliminar el miedo en el trabajo	13
2.7.1 Eliminar las barreras ínter departamentales	13
2.7.2 Eliminar exhortaciones o amonestaciones y metas a la mano de obra	13
2.7.3 Eliminar las cuotas numéricas para la mano de obra	14
2.7.4 eliminar la administración por objetivos numéricos	14
2.7.5 Eliminar barreras que impiden a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo	14
2.8 Impulsar la educación de todo el personal y su auto desarrollo	15
2.8.1 Actuar para lograr la transformación de la empresa	15
3. SURGIMIENTOS DE LA CULTURA DE LA CALIDAD	16
3.1 La cultura japonesa	16
3.1.2 Cronología del Movimiento Japonés	18
3.2 La Cultura Mexicana	19
3.3 Algunas diferencias entre países Japón, Estados Unidos y México	23
4 PANORAMA PARA EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD	24
4.1 Impacto en la organización del control total de la calidad	25
4.2 Bases para el control total de la calidad	26
4.2.1 El lugar que tiene el control total de la calidad	27
4.3 Utilidades y Flujo Positivo de Efectivo	27
4.4 El tiempo de resultados y beneficios	28
4.5 Rendimiento sobre la inversión	29

4.6 Procesos de Control	32
4.6.1 Mejora	32
4.6.2 Productividad	33
4.6.3 Principios de Calidad	35
5. PRINCIPALES PENSADORES DE LA CALIDAD TOTAL	37
5.1 Teoría de Dr. Edwards Deming	37
5.1.2 Los Catorce Puntos de Deming y las Siete Enfermedades Mortales	40
6. CONTRIBUCIONES DE LOS PENSADORES DE LA CALIDAD TOTAL	48
7. IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL	50
7.1.1 Crear Constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar el servicio	50
7.1.2 Aseguramiento de la Calidad	52
7.1.2.1 ¿Qué es el Aseguramiento de la Calidad?	52
7.1.2.2 Relación Cliente-Proveedor	54
7.1.2.3 Enfoque Sistemático	54
7.1.2.4 La Necesidad de la Auditoria	55
8. APLICACIÓN A LA INDUSTRIA DE SERVICIOS	56
8.1 Costos y Beneficios	56
8.2 El Papel del Departamento de Aseguramiento de la Calidad	57
8.2.3 Análisis Organizacional	57
8.2.4 Estructura Organizacional	58
8.2.4.1 Lay Out o disposición de Oficina	58
8.2.5 Condiciones de Trabajo	59
8.2.6 Estudio del Trabajo de Oficina	59
8.2.7 Análisis de Procedimientos	60
8.2.8 Medición del Trabajo	60
9. CALIDAD EN EL SER	62
9.1 El proceso dinámico de la persona humana va a percibir la realidad a transformar la realidad, así, es propio del a persona humana	63
9.1.2 Calidad en el ser	64
9.1.2.1 Momentos de verdad	64
9.2.1. Los Valores	65
9.2.2 Virtudes Humanas como generadoras de la Calidad	66
9.2.2.1 Naturaleza Moral en el hombre	66
9.3 Código ético y Perfil de Actitudes para una cultura de Calidad	67
9.3.1 Valores	67

10. VINCULACIÓN PRACTICA HOTEL & SUITES VILLA SAN JOSÉ	69
1 LA EMPRESA	69
2 POLÍTICA DE CALIDAD Y OBJETIVOS DE CALIDAD	71
2.1 Política de Calidad	71
2.2 Objetivos de Calidad	72
3 ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	73
3.1 Compromiso de la Dirección	73
3.2 Organigrama y Responsabilidades	73
4 GESTIÓN DE LOS RECURSOS	78
4.2.1 Recursos Humanos	78
4.2.2 Recursos Materiales	79
4.2.3 Ambiente de Trabajo	79
5 GESTIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD	80
5.1 Planificación del Sistema de Calidad	80
5.2 Gestión de la Documentación	80
5.2.1 Tipo de Documentos	80
5.2.3 Control de Documentos	81
5.3 Gestión de las condiciones adversas	81
5.4 Revisión del sistema de calidad	82
6. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORAS DEL SISTEMA DE CALIDAD	83
6.1 Medición del Sistema de Calidad	83
6.1.1 Satisfacción del Cliente	83
6.1.2 Auditoria Interna	83
6.2 Análisis de Datos	83
6.3 Control del producto no conforme	84
7 BUENAS PRÁCTICAS	85
7.1 Seguridad y Prevención de riesgos laborales	85
7.2 Buenas Prácticas ambientales	85
8. ANEXOS	87
8.1 Documentación de referencia del manual de calidad	87
8.2 Objetivos de Calidad Previstos para el ejercicio 2005	88

PREFACIO

El Control Total de Calidad, se refiere al énfasis de calidad que enmarca la organización entera, desde el proveedor hasta el consumidor. La administración de la calidad total enfatiza el compromiso administrativo de llevar una dirección continua y extenderla a toda la empresa, hacia toda la excelencia en todos los aspectos de los productos y servicios que son importantes para el cliente.

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

Se ha detectado que el 85% de los problemas de calidad tiene que ver con los materiales y los procesos y no con el desempeño del empleado por lo tanto la tarea consiste en diseñar el equipo y los procesos que produzcan la calidad deseada. Esto se puede lograr con un alto grado de compromiso de todos aquellos involucrados.

Debido a que se desea confiar en los empleados para instrumentar la administración del control de calidad total, y este es un esfuerzo continuo, cada uno en la organización, debe ser entrenado en las técnicas de administración del control total de la calidad.

Podremos mencionar algunas de las ventajas de la calidad total: Una filosofía, brinda satisfacción a los clientes internos y externos, elimina el desperdicio, acorta el tiempo de respuesta, asegura el mejoramiento continuo del proceso, un compromiso de la gerencia para utilizar las tecnologías de la administración de calidad total, la unificación de todos los empleados de la organización bajo una meta común: la satisfacción del cliente.

Algunas de las ventajas de iniciar un programa de calidad total pueden ser: Por supervivencia, Por utilidades, forzado por los clientes, por los nuevos estándares.

La Administración por calidad total se aplica: A todos los niveles de la organización, principalmente donde se requiere el control del proceso

Características de una organización con Administración Total de Calidad, sus esfuerzos dirigidos hacia la satisfacción del cliente interno y externo, Atención dirigida hacia la reducción de problemas con los procesos o productos, no con los problemas de la gente, la primera prioridad es la calidad, la gerencia esta comprometida al mejoramiento continuo, apoya un ambiente de confianza, las responsabilidades y roles son claramente definidos.

En el control de Calidad, la atención se centra con la prevención en vez de la inspección, las personas son el recurso importante, El trabajo en equipo es la norma, la capacitación esta dirigida hacia el desarrollo de la fuerza labora, la administración por calidad total debe ser ampliamente apoyada y requiere de un buen plan de implementación.

INTRODUCCION

Debido a dicho análisis, considero importante proveer de las herramientas necesarias a la empresa para trabajar con una filosofía de control total de calidad.

Enfoque de la Investigación es implementar los estándares básicos de calidad, así como tener acreditados dichos estándares, ofreciendo con ello una ventaja competitiva al cada día más exigente mercado de demandantes de servicios.

En lo personal, me parece fundamental que hoy en día, las empresas se preocupen por ofrecer un plus a sus clientes, por brindar un excelente servicio aunado a ello, gozar de una acreditación que avale tal calidad de servicio.

Existe la disponibilidad de información, ya que aunque no se cuenta actualmente en el Hotel & Suites Villa San José con un documento, manual, etc. Que marque los lineamientos a seguir para poder adoptar una filosofía de control total de calidad, se cuenta con la suficiente información, herramientas y disposición del personal para llevar a cabo dicho proyecto.

En cuanto al conocimiento del tema, no se trata de un perfeccionamiento, sino de la creación de este documento, por lo que la exigencia de dominio en el área es alta más nunca algo posible de alcanzar.

El objetivo general es dotar a la empresa de las herramientas necesarias para trabajar con base en una filosofía de control total de calidad.

Por medio de la presente se Propone:

Presentar una propuesta para mejorar el servicio de hospedaje en el Hotel & Suites Villa San José en base a las normas del control total de calidad; Contribuir a formar conciencia en los administradores de empresas sobre la importancia del control de calidad como instrumento para el desarrollo de las organizaciones, incluyendo, productos, procesos y personas; Satisfacer las cambiantes necesidades y preferencias de los consumidores del servicio de hospedaje en el Hotel & Suites Villa San José; Estar calificado a largo plazo para poder aplicar a una certificación correspondiente al premio nacional de calidad.

Dicho proyecto, trasciende en primera instancia para el nicho de clientes del Hotel & Suites Villa San José, así como para el personal y dueños de la propia empresa.

Con la elaboración del presente proyecto, se pretende subsanar las deficiencias originadas por la carencia de un control total de calidad, tanto en los documentos como en los procesos, así como en la capacitación de personal, del Hotel & Suites Villa San José.

Se creara un valor metodológico importante, ya que aunque manuales de esta naturaleza exista, no existen en el Hotel & Suites Villa San José en ninguna proporción; es por ello que ante la ausencia de dicha filosofía de control total de calidad, formar un documento que cuente con lo necesario para hacer posible la instauración de un control total de calidad en el Hotel & Suites Villa San José.

1. ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS DE LA CALIDAD TOTAL

1.1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES

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

CALIDAD ES:

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

Para W. Edwards Deming, la calidad no es otra cosa más que “Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.¹

Para el Dr. J. Juran; la calidad es “La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”.²

Kaoru Ishikawa, define a la calidad como: “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.³

Rafael Picolo, Director General de Hewlett Packard define “La calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina”.⁴

¹ W. EDWARDS DEMING, Calidad productividad, Ed. Díaz de Santos Madrid, Portugal, 1989, pág. 391

² JM. JURAN, Liderazgo para la calidad, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1990, pág.363.

³ ISHIKAWA, KAORU. ¿Qué es el control total de calidad?: La Modalidad Japonesa, Ed. Norma, Colombia, 1987, pág. 96.

⁴ SALINAS CARLOS, Ceremonia de entrega del premio nacional de calidad, México D.F. 1990

1.1.1. DEFINICIÓN DE LA CALIDAD.

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

1.1.2. ¿QUE ES ASEGURAMIENTO TOTAL DE LA CALIDAD?

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

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

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

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

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

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

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

1.2. HISTORIA Y FILOSOFIA DE LA CALIDAD

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.1 HISTORIA Y ORIGEN DEL FENÓMENO

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

En el Congreso de Calidad en Japón de 1985, el presidente Matsushita lanzó su famoso desafío: “nosotros vamos a ganar y el oriente industrial va a poder. Ustedes no podrán evitarlo porque son portadores de una enfermedad mortal: sus empresas tayloristas. Pero lo peor es que sus mentes también lo son. Ustedes están satisfechos de como hacen funcionar sus empresas, distinguiendo de un lado a los que piensan y del otro a los que aprietan tornillos.....” palabras de una sorpresa y dureza que conmocionaron al mundo empresarial de Occidente.⁵

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

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

A comienzos de este siglo Frederick W. Taylor (1815 - 1915), personaje bien conocido por los estudiosos de la administración al que hacia referencias el presidente Matsushita que en su discurso, desarrollo una variedad de métodos destinados a mejorar la eficiencia de la producción, en los que consideraban a los trabajadores poco más que máquinas capaces de pensar. Este sistema, beneficioso en principio pero fatal en sus consecuencias, tuvo gran arraigo en todos los sistemas industriales de occidente.⁶

⁵ Op. Cit pag. 47

⁶ W. EDWARDS DEMING, Calidad productividad, Ed. Díaz de Santos Madrid, Portugal, 1989, pág. 391

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

Confirmando la teoría de que, por desgracia, las guerras son uno de los fenómenos que más favorecen el desarrollo tecnológico y la investigación, la segunda guerra mundial impulsó extraordinariamente el control de calidad en los Estados Unidos, como respuesta a la necesidad de producir rápidamente suministros bélicos de elevada fiabilidad.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Se debe considerar que la calidad es soportada por la productividad, siendo esto el binomio de la excelencia, con ellos se logran abatir costos y por ende mantener estables los precios ofrecidos con el adecuado uso de los recursos, es un producto o servicio de acuerdo a lo esperado y lo esperado es que satisfagan las necesidades del cliente o usuario. Lo esperado en fin son productos o servicios con calidad, proceso que implica a todos los niveles y áreas de la organización y para lograr estos niveles significativos de productividad y de calidad se requieren grupos o equipos integrados, los cuales motivados por la excelencia sean capaces de manejar correctamente el

sistema de mejora continua; el cual se basa en el principio “No puede haber ninguna actividad sin registro, registro sin análisis y análisis sin acción correctiva.”

2. FILOSOFIA DE LA CALIDAD TOTAL

2.1 LA FILOSOFIA

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

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

2.2 EL SISTEMA

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

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

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

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

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

2.2.1 EL PROFESIONISTA ANTE EL RETO DE LA CALIDAD TOTAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Este continuo proceso de excelencia, debe ser el motor del nuevo cambio y de la modernización, a través de la puesta en práctica de procesos de mejora continua,

como base de cualquier proceso de Calidad. Y en éste momento las organizaciones más que nunca, es cuando deben estar dispuestas a medir su competitividad contra las mejores del mundo en su ramo y aprender de sus experiencias.

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

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

2.3 ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFÍA.

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

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

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

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

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

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

2.4 DEJAR DE DEPENDER DE LA INSPECCIÓN MASIVA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.5.1 IMPLANTACIÓN DE LA FORMACIÓN.

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

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

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

2.5.2 ADOPTAR E IMPLANTAR EL LIDERAZGO.

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

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

2.6 NECESITAMOS LIDERES NO JEFES

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

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

¿Que Diferencias existen entre el Jefe y el Líder?

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

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

enteran de que tienen una autoridad que no necesita imponerse por argumentos externos sino por ejemplos entrañables. La autoridad del jefe impone, la autoridad del líder subyuga y enamora.

3.- El jefe inspira miedo, se le teme, se le da la vuelta; se le sonrío de frente y se le crítica de espaldas, tal vez se le odia en secreto. ⁷El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en aire de espontánea simpatía, da poder a su gente cuando él esta presente fortalece el grupo. Si temes a tu superior es un jefe, si lo amas es un líder.

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

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

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

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

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

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

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

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

Hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria, la comprende con una misión y la amalgama en la fe de realizar un sueño que le permita la trascendencia y la

⁷ PHILIP B. CROSBY, Liderazgo, Ed. Mc Graw Hill, México, 1990, pág.84

realización, le da significado a la vida de sus seguidores y sobre todo “un por que vivir”.

2.7 ELIMINAR EL MIEDO EN EL TRABAJO.

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

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

El miedo es un síntoma de deficiencias en el entrenamiento y en la forma de como se efectúa la supervisión, puede ser también síntoma de que hay convención de propósitos en la organización, este desaparece en la medida en que va mejorando la administración y el personal actúa con mayor confianza y seguridad.⁸

2.7.1 ELIMINAR LAS BARRERAS INTERDEPARTAMENTALES.

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

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

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

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

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

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

⁸ Op. Cit. pág. 96

2.7.3 ELIMINAR LAS CUOTAS NÚMERICAS PARA LA MANO DE OBRA.

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

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

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

2.7.4 ELIMINAR LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS NUMÉRICOS.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.8.1 ACTUAR PARA LOGRAR LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA.

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

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

En cualquier organización las personas forman equipos de trabajo, el propósito del equipo debe consistir en mejorar, en la etapa que le corresponde, los insumos del proceso y sus resultados, cada uno de sus integrantes debe tener la oportunidad de contribuir con ideas y planes, pero debe esperar a que sus mejores contribuciones logren un consenso entre sus compañeros no hay que considerar el trabajo realizado en una sesión de estudio como lo mejor, en la siguiente sesión las personas deben asumir una actitud crítica frente a los resultados de la sesión anterior, para tener así ideas cada vez mas claras y para avanzar constantemente.

3. SURGIMIENTOS DE LA CULTURA DE LA CALIDAD.

3.1 LA CULTURA JAPONESA.

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

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

Esta pudo ser una de las razones principales que impulsó a los empresarios japoneses a evitar el despilfarro, lo que los motivó a esforzarse en la mejora del diseño de sus productos, antes de comenzar su proceso de fabricación, designando al nuevo modelo de administración.⁹

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

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

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

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

“ Espíritu de mejora continúa de la optimización en productividad, eficacia y ahorro.

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

“ Amor a su empresa.

“ Inteligencia a su trabajo.

“ Disciplina

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

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

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

Tampoco sería afortunado conceptuar que trabaja solo por el amor a su empresa, la otra punta de la paradoja. Lo que es bastante evidente, es que para un funcionamiento de la empresa japonesa no hay alternativas fuera de su empresa (fuera de la empresa no hay salvación), excepto la de cambiar a una de las empresas asociadas más pequeñas. Esta es una situación aterradora desde el punto de vista

⁹ ISHIKAWA, KAORU. ¿Qué es el control total de calidad, Ed. Norma, Colombia, 1987, pág. 96.

libertad, pero al mismo tiempo el japonés quiere, la seguridad y la protección de su empresa como base de su crecimiento personal.

En este punto hay perspectivas muy diferentes en los países de occidente, en los cuales hay una prevaencia individualmente de criticas a “el hombre organización” (Whyte) del decenio de los 50’; que ha implicado una búsqueda de la individualidad y la autenticidad en una empresa. Contra este punto de vista, las organizaciones japonesas contemporáneas consideran no solo deseable sino natural que una persona pertenezca de por vida a su organización. Lo curioso de esta controversia es que las empresas mejor organizadas de los E.U. también se preocupan mucho en satisfacer las necesidades de pertenencia de sus empleados, quienes se identifican con su organización.¹⁰

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

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

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

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

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

¹⁰ STEBBING, LIONEL, Aseguramiento De La Calidad: El Camino a la eficiencia y la competitividad, Ed. Cecsca, México, 1981, pág.69.

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

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

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

Se pueden sintetizar de acuerdo con los siguientes principios:

- “ Las actividades de calidad son dirigidas por el presidente de la empresa y en ellas participan todo el personal y todos los departamentos.
- “ La dirección asigna coherentemente la máxima prioridad a la calidad.
- “ Difusión de la política de calidad y control por delegación.
- “ Puesta en práctica de auditorías de calidad tendientes a la autoauditoría.
- “ Actividades de Garantía de Calidad que cubren desde la planificación y el desarrollo iniciales hasta los procesos finales de ventas y servicio Post-venta.
- “ Actividades de grupos participativos
- “ Educación y formación en calidad
- “ Desarrollo y puesta en práctica de las técnicas de calidad.
- “ Extensión de las aplicaciones desde fabricación a otras industrias.
- “ Promoción de las actividades de calidad por toda la nación.

3.1.2 CRONOLOGÍA DEL MOVIMIENTO JAPONÉS.

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

1945 Las fuerzas aliadas constituyen la sección de comunicaciones civiles.

Se establece la Asociación Japonesa de Estándares.

1945 Se entrega al Comité Japonés de Estándares Industriales.

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

Aparece por primera vez la revista mensual Normas y Estándares.

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

Se aprueba la Ley de Estandarización Industrial.

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

1950 JUSE publica la revista Control Estadístico de Calidad.

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

Deming ofrece seminarios acerca de la calidad.

1951 Se establece el Premio Deming.

Tiene lugar la Primera Conferencia de Control de Calidad.

1954 Juran imparte seminarios acerca de la calidad.

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

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

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

Se establece a nivel nacional el Mes de la Calidad.

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

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

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

Queda registrado el primer círculo de control de calidad.

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

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

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

1970 Se establece el Premio All Japan Quality Contry.

Se establece la Sociedad Japonesa para Control de Calidad.

1972 La Quality Function Deployment se pone en práctica por primera vez en Kobe Shipyar Mitsubishi Heavy Industries, Ltd.¹¹

1979 Llegan a 100,000 los círculos de calidad registrados

3.2 LA CULTURA MEXICANA

La Administración De México

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

Para Taylor, las principales funciones de los supervisores son:

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

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

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

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

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

- “ Este vendió a muy bajos precios las mercancías y los servicios que genero,

¹¹ ISHIKAWA, KAORU. Guide to Quality Control. Asian Productivity Organization, Tokyo Jp., 1982, pág. 8

- “ Mantuvo bajo los niveles impositivos,
- “ Ejerció un control político sindical,
- “ Obstaculizo las alzas salariales,
- “ Canalizó los créditos internos a través del control de la asignación de recursos de la banca privada y los créditos externos a través de Nacional Financiera,
- “ Otorgó exenciones fiscales sobre la renta, las importaciones, los ingresos y las exportaciones,
- “ El sistema de impuestos aduanales se oriento a la protección industrial y se crearon las licencias para la importación, entre otras cosas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El 15 de Diciembre de 1986, en un esfuerzo por detener la galopante inflación que en dicho año alcanzó el 159%, el gobierno mexicano formalizó la apertura de fronteras, iniciando un abrupto y rápido proceso de incorporación a la más desarrollada y competitiva economía mundial, que teóricamente permite a las compañías mexicanas competir en los mercados extranjeros y que , en la generalidad, las esta obligando a

competir en el mercado interno contra productos extranjeros que, en la mayoría de los casos, aventajan a los propios en calidad y/o precio.¹²

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

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

La filosofía administrativa que busca la productividad por la estrategia de la calidad se introduce en la década de los 80's debido principalmente a los siguientes factores: Varias compañías multinacionales especialmente, la rama automotriz, comenzaron a exigir a sus filiales mexicanas llevar control estadístico de la calidad. Esto obligó a la alta gerencia de dichas compañías a comprometerse con el sistema administrativo de control de calidad y a exigir evidencia, estadística de calidad a las compañías proveedores de los componentes nacionales.

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

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

En Enero de 1981, el Lic. Joaquín Peón inició la publicación de la gaceta quincenal Cambio Organizacional y en Enero de 1982 de la publicación bimestral Reflejos, primeras revistas mexicanas en las que se abordó consistentemente el tema de administración para la calidad.¹³

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

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

¹²NORBERT, L. ENRICK, Control de calidad y beneficio empresarial, Ed. Díaz de Santos, España, 1975, pág.19.

¹³ Op. Cit. Pág. 40

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

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

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

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

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

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

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

cumplirá uno de los principales objetivos de la filosofía aquel que habla de calidad de vida.

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

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

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

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

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

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

3.3 ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE PAÍSES. JAPÓN ESTADOS UNIDOS Y MÉXICO

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

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

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

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

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

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

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

4. PANORAMA PARA EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

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

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

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

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

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

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

El punto de vista de la calidad total considera a la persona prototipo del control de calidad no como un inspector, sino como un ingeniero y administrador de la calidad, con conocimientos adecuados en la tecnología aplicable del producto e ingeniería de sistemas modernos y en administración de sistemas, así como con entrenamiento en métodos estadísticos enfoques de comportamiento y motivación humana, técnicas de

inspección y pruebas, estudios de confiabilidad, prácticas de seguridad y otras útiles herramientas de este tipo para mejorar y controlar la calidad.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2 BASES PARA EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

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

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

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

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

Un sistema de calidad total claramente definido y por completo instalado, es una base poderosa para el control total de la calidad, en toda la compañía, y para la administración total de la calidad. Sin esta integración del sistema en la compañía, “la administración de la calidad por anticipado” puede permanecer como consigna y tema de conversación de quejas. La calidad puede ser una consecuencia en lugar del resultado de objetivos y actividades cuidadosamente planeados; puede ser el producto final de acciones individuales, algunas sin relación, a través del proceso mercadotecnia-ingeniería-producción-servicio-calidad. Puede estar basado en intenciones sinceras, pero sin la guía de objetivos firmes y cuantitativos de la calidad para el cliente implementados por claros programas en la organización.

Como contraste, los sistemas fuertes de calidad proporcionan una base administrativa y de ingeniería para el control efectivo orientado a la prevención, que trata

firmemente con los niveles actuales de complejidad humana, de maquinaria y de información que caracterizan las operaciones de la compañía y la planta de hoy.

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

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

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

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

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

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

4.3 UTILIDADES Y FLUJO POSITIVO DE EFECTIVO.

La vendibilidad se acrecienta por medio del control total de la calidad, en cuanto que equilibra los niveles de 0calidad con los costos para conservarlos tal y como se ha planeado. El resultado es que el producto elaborado satisface realmente lo que el comprador desea tanto en su funcionamiento como en el precio que paga por él.

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

La productividad se incrementa al dar más importancia al control positivo de la calidad en vez de esperar a descubrir fallas y rehacer el producto. El monto de producto vendible que sale de la línea de ensambles es mayor de los que sería de otro modo, sin que se aumente el volumen de producción en ninguna unidad. Además, si se toma una acción positiva en la recepción de la materia prima, a menudo aumenta el ritmo de producción del equipo porque se ha evitado que el material defectuoso, ya comprado llegue a la línea de ensamble en donde la mano de obra de expertos y el uso de máquinas costosas serían desperdiciados.

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

4.4 EL TIEMPOS DE RESULTADOS Y BENEFICIOS.

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

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

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

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

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

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

4.5 RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN

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

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

4.6 PROCESO DE CONTROL

a) Planear.

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

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

b) Hacer

Dar educación y entrenamiento

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

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

a) Control

El control debe ser total

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

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

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

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

La única forma de control total es autocontrol

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

d) Verificar

“ Verificar los efectos de la realización.

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

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

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

e) Actuar

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

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

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

- “ Debe fijar políticas para la introducción y la promoción de la calidad total.
- “ Estas políticas deben publicarse en toda la organización y deben ser ejecutadas por los colaboradores.
- “ Asignar recursos, controlar los programas de capacitación, involucrar mejoras anuales y equipos de acción correctivas, etc.
- “ Imagen.
- “ Orgullo.

El Autocontrol:

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

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

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

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

Requisitos de autocontrol

Algunos requisitos vitales son:

- “ Que el trabajador sepa que se espera de su trabajo. ¿Se que espera mi jefe del trabajo que realizo?.
- “ Que el trabajador conozca cual es su desempeño actual. ¿Se cual es mi desempeño?.
- “ Que tenga los medios para meter en control la operación (adecuada capacitación). ¿Tengo los medios para realizarlo adecuadamente?.
- “ Que tenga la autoridad para formar decisiones sobre su área de responsabilidad ¿tengo autoridad para realizarlo?.
- “ Por supuesto que estos requisitos deberán ser vividos en un clima de confianza y es conveniente que constantemente sean revisados, porque el autocontrol, es el núcleo de todo el sistema de calidad total.

4.6.1 MEJORA

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

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

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

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

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

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

Bases:

- “ Se debe partir siempre del concepto de calidad. Entender bien el concepto de mejora, apoyándose en el análisis estadístico y el trabajo en equipo.
- “ La mejora es proyecto tras proyecto y de ninguna otra manera.
- “ La mejora de la calidad es parte del proceso administrativo.

- “ Toda mejora siempre inicia con el producto, luego procesos e insumos; ventas, costos, sistemas administrativos, motivación y reconocimientos.
- “ El manejo de la serenidad de estos programas de mejora de calidad, crean el hábito de la misma.
- “ Se necesita el hábito de la mejora, ya que esporádicamente no funciona, ni permite alcanzar el éxito que se desea, para lo cual se necesita de una mejora permanente.
- “ Familiarizarse con los conceptos, claves y técnicas.
- “ Este permite crear la consistencia de propósito para la mejora de productos o servicios, con un plan para ser competitivo y permanecer en el mercado.

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

Si una organización mejora la calidad:

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

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

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

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

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

4.6.2 PRODUCTIVIDAD

El tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, así como otros acuerdos que promueven el libre intercambio de bienes y servicios, incrementan en forma muy importante la competencia en nuestro país. La sobrevivencia, maximización o aumento en la participación del mercado, hace indispensable tener un nivel de competitividad fortaleciendo, y este se logra mediante índices de productividad y calidad superiores a los de la competencia. La revitalización del orden económico global actual plantea el reto de competir con economías desarrolladas más fuertes que la nuestra.¹⁴

Esta apertura de mercados exige desarrollar en nuestra medio sólida cultura de productividad y calidad que promueva la competitividad de los bienes y servicios que se comercializan. Aunado al mercado en creciente competitividad, las organizaciones enfrentan también el reto de llevar a la practica el acuerdo nacional para la

¹⁴ GUTIÉRREZ, MARIO. Administrar para la calidad, Ed. Limusa Noriega, México, 1989, Pág. 89

productividad y calidad, establecido por el gobierno y los diferentes sectores del país; este acuerdo demanda la participación activa de los diversos factores de la producción y se instrumenta mediante estímulos por productividad y calidad, acorde a los planes, tiempos, características y necesidades específicas de las diversas organizaciones.

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

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

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

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

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

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

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

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

Fergenzabaum sostiene que existe algo así como una planta “oculta” y no productiva, dedicada tan solo a rectificar y reparar los productos defectuosos y las devoluciones;

por lo tanto, si mejora la calidad esa planta oculta queda disponible para elevar con ella la productividad.¹⁵

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

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

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

Crear la conciencia de calidad en todos y cada uno de los miembros de la organización, no se logra con sólo una plática o capacitarlos acerca de lo que tienen que realizar. La calidad depende del esfuerzo de colaboración de cada uno de los departamentos que intervienen en el proceso, tanto horizontal como verticalmente. Quién decide si finalmente la calidad de logró es el cliente, pero si falla en cualquiera de los procesos, inmediatamente se reflejará en la insatisfacción, o pérdida de éste. Por lo cual es indispensable crear la conciencia de calidad, por medio de una capacitación permanente con lo que cada día se esta sensibilizando a todos los miembros de la empresa a través de los resultados. Siendo necesario el control de calidad por medio de la auto evaluación. Hay muchos términos involucrados con la calidad, tales como: el nivel del producto o servicio, la confiabilidad, durabilidad, utilidad, ciclo de vida, diseño, innovación, comodidad, precio, etc.

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

4.6.3 PRINCIPIOS DE CALIDAD

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

“ Es necesario hacer las cosas bien y a la primera.

“ Mantenerse cerca del cliente.

“ Debe fomentarse la comunicación ascendente, descendente y, desde luego horizontal, tanto dentro de la empresa, como con el exterior de la misma.

¹⁵ PERDOMO ABRAHAM, Fundamentos del control interno, Ed. Ecafsa, México, 2001, pág. 280

- “ Deben involucrarse todos los niveles de la empresa.
- “ Es preciso el trabajo en equipo.
- “ Lograr la productividad a través del personal.
- “ Mantener una estructura sencilla
- “ Mantener una actitud firme en cuanto a valores de la compañía.

En las empresas se debe:

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

5. PRINCIPALES PENSADORES DE LA CALIDAD TOTAL

5.1 TEORIA DE DR. W. EDWARDS DEMING

W. Edwards Deming (1900-1993) Estadístico estadounidense, que trabajo durante varios veranos en la legendaria planta de Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago donde Mayo realizó sus experimentos. Inicio en 1942 (en plena guerra mundial) una serie de cursos sobre el control estadístico del proceso en la universidad de Stanford a los cuales asistieron ingenieros de algunas empresas que fabricaban armamento.¹⁶

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

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

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

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

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

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

En Agosto, hablo ante otros 50 industriales de Tokio y ante 45 más en Hakone. Al finalizar el verano de 1950. Deming había expuesto su filosofía y su sistema

¹⁶ W. EDWARDS DEMING, Simplemente calidad, Ed. Díaz de Santos Madrid, Portugal, 1992, pág. 154

administrativo para la calidad a la mayoría de los altos ejecutivos de las grandes compañías japonesas.

Los temas de seminario fueron los siguientes:

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

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

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

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

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

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

Esta aplicación consiste en las siguientes actividades:

I. La importancia que tiene medir la dispersión.

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

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

La intervención del Dr. Deming fue definitiva. El pueblo japonés reconoce que, gracias a ella, sus industrias llevaron a cabo, poco a poco, el cambio que las orientó definitivamente hacia la calidad, productividad y posición competitiva, que sus productos han alcanzado a nivel internacional, por eso instituyó el Premio Deming,

que se otorga, año tras año, tanto a empresas que han desarrollado un meritorio trabajo de investigación con respecto a la calidad.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.1.2 LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING Y LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES

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

1. " Creé constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio con el objeto de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo".¹⁷
2. Adopte la filosofía posteyloriana. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben de estar conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y a hacerse cargo del liderazgo para el cambio.
3. Deje de depender de la inspección para lograr la calidad. Elimine la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del proceso de la producción.
4. Acabe con la práctica de hacer negocios basados en el precio. En vez de ello, minimice el costo total. Tienda a tener un solo proveedor para cada artículo, con una relación de lealtad y confianza a largo plazo.
5. Mejore siempre y constantemente el sistema de producción y de servicio para mejorar la calidad y la producción y así reducir continuamente los costos.
6. Capacite y desarrolle en el trabajo.
7. Implemente el liderazgo para la calidad. El objetivo de los supervisores consiste en ayudar a las personas y a las máquinas a hacer un trabajo cada vez mejor. La función de los supervisores y de los directores necesita revisarse.
8. Deseche los temores de las personas, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
9. Derribe las barreras que existen entre los departamentos. Todos de los departamentales deben de trabajar en equipo para prever los problemas que pudieran surgir durante la producción y el uso del producto.
10. Elimine los lemas, las exhortaciones y las metas numéricas. Tales incentivadores sólo crean relaciones adversas, ya que la mayoría de las causas de la baja calidad y de

¹⁷ Op. Cit. Pág. 156

la baja productividad son el sistema y, por lo tanto, están más allá de la posibilidad de intervención de los trabajadores de línea.

11. Suprima las metas numéricas para los trabajadores de líneas, sustitúyalas por el liderazgo para la calidad.
12. Elimine las barreras que privan a las personas de su derecho a estar orgullosos de su trabajo, entre ellas la evaluación de méritos y la administración por objetivos.
13. Implemente un vigoroso programa de capacitación y autodesarrollo.
14. Ponga a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir el cambio. El cambio es responsabilidad de todos.

Las siete enfermedades mortales son las siguientes:

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

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

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

TEORÍA DEL DR. J. M. JURAN.

El doctor Joseph M Juran es contemporáneo del doctor Deming. Llego a Japón después que el continuó trabajando con los japoneses durante muchos años. Su enfoque es menos “estadístico” que el del doctor Deming. El es ingeniero y abogado y cuenta con varias publicaciones y material grabado en video. Es muy útil leer lo que ha escrito y es una persona extraordinariamente trabajadora. Ya cumplió 87 años (dos menos que el doctor Deming), pero es jovial y animoso¹⁸. Trabaja muchas horas y ha creado un instituto que lleva su nombre. Veamos su enfoque, que el denomina “La Trilogía de Calidad”.

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

¹⁸ JM. JURAN, Calidad, Ed. Díaz De Santos, Madrid, 1997, pág.214

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En seguida de la planeación, el proceso se lleva hacia la fuerza operativa.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Proceso de la trilogía

- Planeación de la calidad
- Control de la Calidad
- Mejora de la Calidad
- Procesos financieros
- Presupuestos
- Control de costos
- Reducción de costos

Similitudes entre calidad y finanzas.

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

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

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

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

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

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

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

Veamos algunas de estas áreas que requieren dichos recursos:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6. CONTRIBUCIONES DE LOS PENSADORES DE LA CALIDAD TOTAL

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

Similitudes.

1. El cliente es lo más importante.
2. Hay que prevenir, no corregir.
3. Reducir costos y desperdicios en general.
4. Resultados a largo plazo. No hay caminos cortos para alcanzar la calidad.
5. Participación e Involucramiento de todo personal.
6. Hay que trabajar en equipo.
7. Medir los resultados.
8. Dar reconocimiento.
9. Se requiere el compromiso y apoyo de alta dirección .
10. Instituir programas de capacitación y desarrollo efectivos e intensos.
11. Crear conciencia de la necesidad.
12. Tener un proceso y herramientas para el mejoramiento sistemático y permanente.

El orden no necesariamente implica la jerarquía y mucho dependerá del tipo de estructura, cultura de la organización y otras condiciones. “Usted haga su propio orden y prioridades según su caso, pero este consciente de que lo que haga significa cambio y usted y su equipo directivo son los que dan el ejemplo y marcan el paso”.

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

El doctor Deming es enemigo de la “evaluación de desempeño” o “calificación de méritos”, herramienta que en México es indispensable en la administración de recursos humanos.¹⁹

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

Reflexionando acerca de la frase anterior, lo mejor que podemos hacer es reconocer nuestras capacidades y darnos cuenta de que dar más siempre de nosotros nos hace

¹⁹ W. EDWARDS DEMING, *Simplemente calidad*, Ed. Díaz de Santos Madrid, Portugal, 1992, pág. 154

ser grandes, la gente jamás podrá esperar menos de nosotros, lo que nos obliga a ser mejores cada día y los que nos rodean tendrán una buena opinión, pero aún más importante es la opinión que tendremos de nosotros mismos

7. IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL.

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

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

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

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

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

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

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

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

- Nuevos servicios que tengan mercado; que el cliente dentro de la misma organización encuentre toda una gama de ellos sin salir de ahí mismo, desde una afinación electrónica a gasolina hasta un laboratorio de afinación diesel, ocupando en ellos refacción y materiales de calidad, evitando “usar las usadas”.

- Nuevos materiales que en un futuro se vayan necesitando y determinación de su costo
- Posibles cambios o actualización de los equipos y herramientas.
- Formación de la mano de obra acorde a las necesidades y su afectación al costo.
- El costo del marketing.
- Planes para el servicio (precio - costo - utilidad).
- El comportamiento en las manos del usuario.
- La satisfacción plena del usuario.

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

B) CAPACITAR

Destinar recursos para la capacitación continua y permanente.

C) MEJORAR.

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

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

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

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

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

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

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

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

7.1.2 Aseguramiento de la Calidad.

7.1.2.1 ¿Qué es el Aseguramiento de la Calidad ?

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

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

“La totalidad de peculiaridades y características de un producto o servicio que determinan su capacidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas.” (ISO 8402-1986).²⁰

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

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

²⁰ VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI, Guía practica de auditoria. Editorial Pac. México, 2001, pág. 195.

organización, es el responsable de esta dirección y de la calidad de los artículos o servicios que produce su compañía.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- No es un enorme productor de papeleo.- algunos papeles tales como: certificados de producción, de pruebas y documentos certificados de terceros, se han considerado comúnmente necesarios para cumplir los requisitos de aseguramiento de la calidad, por lo que existe la interpretación errónea de que todos esos documentos son requisito indispensable en un programa de aseguramiento de la calidad. Sin embargo,

un programa de aseguramiento de la calidad bien diseñado y completamente puesto en práctica, asegurará y comprobará que los requisitos de documentación y certificación se lleven a cabo en la forma más eficiente. La responsabilidad de la documentación y certificación no debe recaer en el Departamento de aseguramiento de la calidad.

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

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

7.1.2.2 RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR.

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

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

7.1.2.3. ENFOQUE SISTEMÁTICO.

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

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

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

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

7.1.2.4. LA NECESIDAD DE LA AUDITORÍA.

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

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

¿Qué se espera probar con una auditoría?:

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

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

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

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

Por lo tanto, para garantizar la autoridad necesaria es esencial que el gerente a cargo del aseguramiento de la calidad dependa directamente de la alta dirección. Esta es una condición de cualquier programa efectivo para el aseguramiento de la calidad.

8. APLICACIÓN A LA INDUSTRIA DE SERVICIOS

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

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

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

Sólo puede considerarse válido un programa de aseguramiento de la calidad si está firmado por la más alta autoridad de la organización. Será necesario formalizar el propósito de tal programa en un documento al que, por lo general, se les denomina manual de calidad, el cual es una herramienta de administración muy buena para mantener a los empleados conscientes de sus responsabilidades dentro del programa de calidad; así puede convertirse en un documento de entrenamiento apropiado, ya que presenta en términos generales los métodos usados por una empresa para asegurar la calidad, los procedimientos detallados y las políticas.

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

8.1 COSTOS Y BENEFICIOS.

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

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

8.2. EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

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

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

Al ampliar un poco más estas acciones se desprende que el departamento citado verifica que la organización esté poniendo en práctica y cumpliendo el programa de aseguramiento de la calidad que, como se ha determinado, fue desarrollado por la administración bajo la dirección del más alto ejecutivo en colaboración con el ejecutivo de aseguramiento de la calidad; éste y el departamento a su cargo actúan, por lo tanto, como los ojos y oídos del más alto ejecutivo para determinar que la compañía esté operando en la forma ordenada y que si llegaran a producirse problemas, éstos puedan resolverse con efectividad y eficiencia.

8.2.3 ANALISIS ORGANIZACIONAL

Constituye la revisión crítica y sistemática del ambiente organizativo en que se desarrollan cada uno de los procesos o procedimientos administrativos, ya que es evidente su influencia en los resultados del trabajo, traducidos en niveles de productividad y calidad laboral.

Factores como: estructura organizacional, lay out o disposición de oficinas y condiciones de trabajo son los que, fundamentalmente, deberá revisar la Auditoría, en este caso.

8.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para evaluar los aspectos componentes de la estructura organizacional, el auditor considerará la siguiente información obtenida en la fase de Reconocimiento Inicial.

- Detalle de las áreas o unidades organizacionales y jerarquía de cada una de --
Elas.
- Función que cumple cada una.
- Responsables de las mismas.
- Cantidad, composición (nombre, apellido, edad) y posición jerárquica del personal que trabaja en cada una.
- Organigrama de cada unidad organizacional (UO).
- Organigrama general del ente.
- detalle de los procesos administrativos que, total o parcialmente, se cumplen en cada UO, destacando aquéllos considerados como:

- a) de alto impacto en el cliente.
- b) críticos.
- c) aquellos cuyos problemas generan impactos sucesivos en otros procesos de la empresa.

- descripción general de los sistemas computarizados; tecnología utilizada, software, manuales operativos.

Lo expuesto deberá ser complementado con una minuciosa descripción de las actividades de cada puesto de trabajo.

8.2.4.1 LAY OUT O DISPOSICION DE OFICINA

El objeto de analizar el lay out de cada UO es detectar pérdidas de tiempo y esfuerzo por una inadecuada ubicación de los puestos de trabajo, mobiliario, equipamiento y demás elementos utilizados para llevar a cabo las tareas inherentes a los procedimientos administrativos bajo examen.

Para ello, resultará conveniente confeccionar un diagrama esquemático a escala, basado en el plano de la oficina correspondiente, que muestre las posiciones correctas de los puestos de trabajo, mobiliario, equipamiento y demás elementos, con el fin de relacionarlos con cada uno de los pasos de los procedimientos que allí se ejecutan, y visualizar si el trabajo fluye lógicamente y ágilmente.

Detectar recorridos innecesarios por parte de los empleados, al no estar cerca unos de otros, o próximos a los archivos, así como a las personas que deban consultar frecuentemente, etc., es -en este caso- el objetivo de la auditoría, por convertir tiempos improductivos generadores de costos adicionales en materia de personal.

Las preguntas clave del análisis serán:

- ¿Dónde se hace?
- ¿Por qué se hace allí?

Complementariamente a lo expuesto, este análisis permitirá determinar si el espacio ocupado por la UO bajo estudio es excesivo; en cuyo caso se estarán desaprovechando metros cuadrados que podrían ser destinados o asignados para otros fines.

8.2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

A medida que avanza el grado de civilización de cada país, las condiciones de trabajo merecen ser consideradas más puntualmente tanto en la fábrica como en las oficinas.

La disminución de la productividad y el aumento de errores (deterioro de la calidad) pueden tener como causa las inadecuadas condiciones en que se desarrolla el trabajo. La insatisfacción de los empleados, por condiciones de trabajo no adaptadas a su nivel sociocultural, puede ocasionar los efectos señalados precedentemente, así como también una rotación excesiva de los mismos y/o un mayor ausentismo.

Lo expuesto obliga a la Auditoría a incluir -dentro de su Plan de Trabajo- una revisión de tales condiciones.

Las variables a contemplar en este sentido son:

- características edilicias de la oficina.
- reglas de seguridad e higiene.
- orden.
- iluminación.
- ruido.
- temperatura ambiental.
- ventilación.
- magnitud de la jornada de trabajo.
- recursos necesarios para ejercer la labor (mobiliario, instalaciones, equipamiento, útiles, etc.), y estado de los mismos.

En síntesis, todos aquellos aspectos problemáticos que puedan incidir negativamente en el ánimo de cada uno de los empleados y -por lo tanto- en el rendimiento de los mismos, deben ser objeto de análisis.

8.2.6 ESTUDIO DEL TRABAJO DE OFICINA

Para aplicar esta técnica, la Auditoría considerará la información obtenida durante la fase de Reconocimiento Inicial del Módulo de Planeamiento I, vinculada con los Procesos Administrativos y su clasificación, de acuerdo con el siguiente detalle:

- a) procesos administrativos de alto impacto en el cliente.
- b) procesos administrativos críticos.
- c) procesos administrativos, cuyos problemas generan impactos sucesivos en otros procesos de la empresa.

Obviamente, esta clasificación no es taxativa, ya que un mismo proceso puede llegar a reunir dos, o las tres, condiciones señaladas.

El Estudio del Trabajo de Oficina se basa, fundamentalmente, en dos técnicas: el Análisis de Procedimientos y la Medición del Trabajo, las cuales se complementan entre sí. Asimismo es necesario destacar que deberá apelarse al Análisis de la Distribución de la Carga de Trabajo y al soporte de técnicas estadísticas para obtener las mejores conclusiones profesionales.

En todo Estudio de esta naturaleza, el Análisis de Procedimientos debe preceder a la Medición del Trabajo; o sea, que lo primero que debe hacerse es comprobar si el procedimiento que se utiliza es el adecuado o el mejor, en las circunstancias existentes.

Comencemos, entonces, por definir el Análisis de Procedimientos.

8.2.7. ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS

El Análisis de Procedimientos es la revisión crítica y sistemática de los modos existentes de realizar el trabajo administrativo. Implica examinar detenidamente -paso a paso- cada proceso o procedimiento de oficina para poder detectar cualquier inconsistencia, duplicación, retraso o trabajo innecesario, etc.

Muchas rutinas continúan por tradición o costumbre y por razones que ya no tienen validez.

La revisión de cada proceso o procedimiento administrativo contemplará los siguientes aspectos:

- a) entrevistas con el personal de las unidades organizacionales involucradas en el procedimiento bajo análisis.
- b) diagramación del procedimiento.
- c) análisis de la documentación interviniente: origen, procesamiento y destino.

En esta oportunidad, las entrevistas con el personal -que deberán ser planificadas en su contenido- serán de suma utilidad para obtener información vinculada con las características del procedimiento seleccionado para su revisión.

8.2.8 MEDICION DEL TRABAJO

Sin un análisis basado en medición del trabajo, es imposible conocer si un proceso o procedimiento administrativo existente o nuevo genera buenos resultados.

Por lo tanto, esta técnica se complementa con la de Análisis de Procedimientos.

La Medición del Trabajo se utilizará, entonces, para determinar el tiempo que insume un empleado en llevar a cabo una tarea específica de oficina, con el fin de detectar el tiempo improductivo, por cualquier causa que sea. Este tiempo es desperdicio puesto que no agrega valor a la tarea.

Entre las causas de tiempo improductivo se pueden destacar:

- diseño inadecuado del procedimiento.
- errónea ejecución de ciertos pasos del procedimiento por parte del personal ---
interviniente.
- falta de capacitación.
- deficiencias del servicio informático.
- organización incorrecta (estructura organizacional, lay out, condiciones de trabajo).
- incorrecta distribución del trabajo entre los empleados.
- interrupciones, esperas o sucesos excepcionales de cualquier tipo.
- equipamiento inadecuado.

Todos estos factores tienden a reducir la productividad administrativa de la empresa.

Si bien el Análisis de Procedimientos puede dejar al descubierto las deficiencias del procedimiento y de los materiales intervinientes (formularios, listados de computación, etc.) la Medición del Trabajo es más probable que muestre las fallas de la dirección de la empresa y de los empleados, y por eso suele generar mucha mayor oposición que el Análisis de Procedimientos. Sin embargo, si lo que se persigue es el eficiente funcionamiento de la empresa en su conjunto, la Medición del Trabajo bien hecha puede brindar una gran contribución al respecto.

La Medición del Trabajo de oficina tiene dos componentes principales:

- La medición del tiempo empleado para ejecutar cada tarea del procedimiento seleccionado para su examen, y
- La medición del volumen de trabajo.

Por la naturaleza tan variada del trabajo de oficina, el tiempo y el volumen de trabajo se expresan en su único denominador común: el tiempo necesario para producir una unidad de trabajo. Esta es la base de todo programa de medición del trabajo, el cual debe respetar la siguiente secuencia metodológica:

1. Aplicar el Análisis de Procedimientos.
2. Examinar los tiempos unitarios; es decir, determinar y registrar el tiempo que insume cada fase del trabajo, representada en el cursograma mediante los símbolos Operación, Control, Toma de Información, Archivos, Demora y Destrucción.
3. Determinar y registrar el volumen de trabajo, su frecuencia y distribución entre los puestos de trabajo.

9. CALIDAD EN EL SER

En la última década la importancia de la calidad se ha extendido a todas las organizaciones, esta tendencia propone una mentalidad de cambio en los modos de hacer y actuar que indudablemente brindaron infinidad de beneficios a todos, pero así también requerirá del esfuerzo de cada uno de nosotros.

Durante varios años se ha estado buscando un método por el cual , el ser humano llegue a tener la Calidad de vida necesaria para cumplir su misión aquí en este mundo.

Varios filósofos, Maestros, Doctores y analistas de Calidad como forma de vida, nos mencionas un sin fin de propuestas para que nosotros como individuos que somos, tomemos la mejor propuesta.

¿Pero quién realmente ha introducido estos pensamientos y los ha puesto en práctica en su vida?

Rara es la persona que lo ha hecho, porque?

Hay una razón simple y a la vez confusa. La educación que se nos ha dado por años no ha sido la más adecuado, y eso lo podemos ver en que valores nos inculcaron de pequeños , qué tanto no nos fortalecieron a lo largo de nuestra vida, los asimilamos y los ubicamos dentro de nosotros para continuamente estar practicándolos; porque esto es la causa por la cual surge un sin fin de problemas personales que por consecuencia llega a afectarnos como sociedad que somos. Como nosotros los asimilamos y los ubicamos dentro de nosotros para continuamente estar practicándolos; en fin como lo he mencionado antes todo esta basado en una educación con calidad para vivir una vida de calidad.

Nunca tenemos tiempo para hacernos estas preguntas que nos llevarán a conocernos profundamente y a llevar nuestra vida por donde nosotros queramos.

- Quien soy yo?
- Físicamente como soy?
- Mentalmente como soy?
- Emotivamente soy.....
- Cuáles son mis aptitudes, capacidades y destrezas?
- Mis debilidades y actitudes son
- Mis roles o papeles sociales son.....
- Cómo es mi carácter?
- Mis sueños despiertos son?
- Mis objetivos en la vida cuáles son?
- Mis actividades más importantes son.....

Con estas preguntas nos enfrentaremos al mundo sin vergüenza, sin pereza, no contaremos a nadie quien nos obstruya con barreras nuestra largo camino que deseamos recorrer.

Porque somos una persona, lo mejor del universo y porque cada uno de nosotros contamos con tres tesoros muy valiosos que de ellos se desglosan otros más:

- Inteligencia- Para juzgar, para razonar y para cuestionarnos
- Voluntad – Para optar, para decidir.
- Capacidad para amar: Para relacionarme con amor.

Todo esto se realizará con una interioridad inviolable, con el poder de transformación de nosotros mismos y de nuestro mundo (dignidad dada y dignidad por construir)..... y así mismo con la necesidad por comunicarnos, de descubrir el yo a través de descubrir a los demás que nos rodean y que participan en nuestras vidas.

Para poder llegar a construir nuestra vida con calidad, tenemos que crear una prioridad en nuestro SER, en el saber que vamos hacer y el porque hacerlo, en el hacer bien todas las cosas que realicemos y el tener en el orden a SER más.

Cuando nosotros lleguemos a tener una ARMONIA en nuestro ser, llegaremos a ser plenamente personas humanas con calidad; que es lo que realmente todo ser humano debería estar luchando por eso y para ello debemos de tomar en cuenta varios aspectos que una persona tiene dentro de ella:

- Primera dimensión: biológica
- Segunda dimensión: Psicológica
- Tercera Dimensión: Social
- Cuarta dimensión: Trascendente

Anteriormente el concepto general que se tenía desde Aristóteles es que el hombre es un animal racional, ya que tienen similitud con los seres animados, además es capaz de pensar.

En nuestra época con la necesidad que el ser humano tiene de encontrarse, estamos descubriendo que está noción tradicional requiere superarse, complementarse, ya que deja fuera básicamente el Aspecto Dinámico de la persona, es decir, su capacidad de desarrollo, de crecimiento de superación.

La persona Humana , según Bernard Lonergan, es una estructura dinámica, esto quiere decir que el dinamismo de la persona nace de su misma naturaleza, de las entrañas mismas de su estructura.²¹

La estructura misma del ser humano está ligada pues al movimiento, al dinamismo, al crecimiento y a la superación.

Este dinamismo del ser humano por lo tanto, nace de la interioridad de la persona, no le es impuesto.

9.1 EL PROCESO DINÁMICO DE LA PERSONA HUMANA VA DE PERCIBIR LA REALIDAD A TRANSFORMAR LA REALIDAD, ASÍ, ES PROPIO DE LA PERSONA HUMANA:

- Ver , sentir, gustar.
- Preguntarse, cuestionarse, criticar
- Verificar, dudar, sopesar la evidencia
- Decidir, hablar, escribir, actuar, transformar.....

²¹ CUMMINGS, THOMAS Y CHRISTOPHER WORLEY, Organization Development and Change. St. Paul West, 1993, pag. 88

El ser más cada vez más persona, constituyes este proceso dinámico que es un circuito permanente que repetimos muchas veces en nuestra vida y al que podemos llamar proceso de personalización es decir, que Entre más vivimos este proceso, vamos siendo más personas. Debemos de pasar de un concepto tradicional de personal humana (animal racional), a un concepto dinámico de la misma (estructura dinámica), que este concepto incluye su desarrollo, su crecimiento.

“ LA CALIDAD EMPIEZA POR LA EDUCACIÓN Y TERMINA POR LA EDUCACIÓN”²²

9.1.2 CALIDAD EN EL SER

“ La sociedad actual vive una aguda crisis de actitudes y el único antídoto es asumir una actitud que rescate los valores olvidados.”

9.1.2.1 MOMENTOS DE LA VERDAD

El proceso de modernización de las organizaciones debe centrar su atención en el usuario que recibe o se beneficia de algún servicio y que en última instancia es quien habrá de calificar. La calidad a un servicio ha de ser juzgada no por lo que esta ofreciendo sino por quien se beneficiara de ellos.

En este sentido la percepción del usuario adquiere un valor que obliga a mejorar servicios, debiendo estar atentos al sentir y pensar de los usuarios, ejercitar la empatía para poder ver a la organización desde la óptica de quienes están afuera.

Esta percepción del usuario es lo que se llama momento de la verdad. Esta habilidad permite salir de nuestra habitual forma de verla realidad y visualizar las condiciones y características de nuestro trabajo desde otro enfoque.

Un momento de la verdad se entiende como todo aquel evento mediante el cual una persona entra en contacto con el personal o con algún aspecto o mensaje, producto o servicio (directo o indirecto) de una organización creándose una impresión de ella.

Los momentos de la verdad, no únicamente impactan a los usuarios actuales, sino también aquellos que no siéndolo se llevan una imagen de la organización. Un grupo importante de estas grandes personas, es precisamente el personal de la empresa. Los empleados dependiendo de esta imagen que ellos mismos tengan de su centro de trabajo, de sus métodos, de su organización, de lo importante que es para ellos el usuario, comunicaran a otras la manera de como se trabaja ahí, convirtiéndose en portadores de la imagen institucional, llegando a ser: :

- Fuente de referencia de la empresa.
- Generadores de comunicación boca a boca.
- Influyentes en futuro de la organización.

²² ISHIKAWA, KAORU. Guide to Quality Control. Asian Productivity Organization, Tokyo Jp.,1982, pág. 8

9.2.1 LOS VALORES

Los valores son un requerimiento de la modernidad y al analizar la calidad de los servicios mediante los momentos de la verdad, nos encontramos con algunas actitudes y mentalidades que son ajenas al espíritu de la calidad. El sentido del deber y del cumplimiento en el trabajo son débiles debido al estado en que se encuentra la moral de un grupo de trabajo y si queremos alcanzar mejores niveles de desempeño es necesario reconocer y enaltecer los valores que nos inspiren e impulsen a actuar de una manera más comprometida.

El entorno que nos rodea nos ha llevado a perder interés en este tipo de cuestiones.

Hay acontecimientos de nuestra época que nos lleva a un camino en el que el sentido común que parece decirnos que a más modernidad menos modernidad.

Hay que tener cuidado con esto, pues si no reflexionamos acerca de nosotros mismos, del papel que jugaremos en esta dinámica de progreso que nosotros mismos estamos creando podríamos terminar perdiendo nuestra identidad y el sentido del progreso que nos garantiza un verdadero bienestar.

El mundo moderno ha resuelto problemas que para sociedades de otros tiempos significaron serias limitantes, el trabajo se ha reducido gracias a la intervención de la máquina, las distancias se han acortado, el índice de mortalidad se ha reducido, sin embargo continúan afectándonos problemas que no se pueden resolver, como la drogadicción, delincuencia, niños de la calle, desintegración familiar, etc. Todos de carácter humano y coexistente con los avances tecnológicos.

Como miembros de una sociedad no debemos pasar por alto esos contrastes y procurar participar en la superación de estas deficiencias de la humanidad, el vivir cotidianamente estas realidades nos ha llevado a considerarlas como algo natural adoptando posturas de indiferencia, en las que solo nos interesamos por nosotros mismos y a veces ni eso. Este ha traído como consecuencia una insensibilidad y empobrecimiento de nuestro sentido humano que si no lo reflexionamos puede llevarnos a una deshumanización y perder la profundidad y trascendencia de nuestro ser.

Los tiempos actuales exigen ampliar nuestros horizontes y por ello es necesario fortalecer nuestros valores, solo de esta forma lograremos un auténtico progreso que garantice el desarrollo de nuestras potencialidades.

La calidad ha de generarse a partir del interior del hombre de su libre decisión y convencimiento de su compromiso y de sus actitudes.

Esta circunstancia ha sido propicia para la propagación de ideas inclinadas a privilegiar la posesión de bienes materiales, a contar con una imagen y prestigio y a buscar el lado placentero de la vida o a cumplir con el modelo de éxito que marca la sociedad. Esto tristemente ha llegado a adoptarse como filosofía de vida, expresándose en algunos con actitudes como:

- Involucrarse en la corrupción.
- Afán por el poseer. (Incluso ilícitamente).
- Tendencia por consumir (aún lo necesario).
- Aprecio desmedido por lo material.
- Búsqueda del bien propio por encima de los demás.

Estas influencias sociales deshumanizan por lo que es necesario el fortalecimiento de principios morales que aseguren la integración; desarrollando valores y promoviéndolos para mejorar nuestro crecimiento como personas.

Ser sensibles a nuestra naturaleza moral es un requisito para nuestro crecimiento como personas. Tenemos la tarea ante la sociedad de cultivar los valores de la técnica así como los valores humanos, ya que solo así se garantiza el desarrollo armónico integral de nuestra sociedad, equilibrando de esta manera al progreso con los seres humanos.

No podemos seguir esperando a que el espíritu de la calidad se incorpore a nuestras organizaciones, si los hombres y mujeres que los integran han dividido los principios fundamentales. En esta época de crisis económica, ecológica y política, la crisis de los valores es la peor de ellas.

9.2.2 VIRTUDES HUMANAS COMO GENERADORAS DE LA CALIDAD.

Para vivir los valores no es suficiente contemplarlos y afirmarlos públicamente, es necesario practicarlos y expresarlos ante nosotros mismos y ante los demás.

En toda actitud se encuentran valores implícitos de las personas, pero lo que les dará persistencia es su vigor o fuerza interna, esta es la virtud la cual le permitirá aún en las condiciones más extremas mantenerla firmeza de sus valores.

La interrelación entre valor y virtud es tan estrecha que se confunde en la práctica.

9.2.2.1 NATURALEZA MORAL EN EL HOMBRE.

El hombre es un ser con cuerpo, mente y alma.

Su cuerpo (naturalmente biológica) se compone de todas las funciones que le permiten vivir, su alma presenta las cualidades propias que la diferencian de los animales, con su capacidad de juicio, el hombre ha podido dar cierto valor a todas las que realiza. Valor es el mérito que le damos a las cosas por su actitud idónea para satisfacer nuestras necesidades y proporcionar bienestar. Valor es lo que se considera importante, estimable y necesario, nos hace sentir bien y eleva nuestro espíritu.

Históricamente el hombre ha mostrado la necesidad de unirse y poner en común ciertos comportamientos, creando una serie de normas para asegurarla integración de cada uno de sus miembros.

Derivado de esta necesidad se exaltan o valoran ciertas actitudes y se reprueban otras. Así surge la moral para asegurar la concordancia entre sus miembros. El término moral procede del latín mos o mores, que significa costumbres, siendo el sentido de conjunto de normas o reglas adquiridas por hábito, es un modo de conducta que no responde a una disposición natural, sino que es adquirida.

Por la moral se determina que lo bueno es aquello que asegura la unión y la actividad común y lo malo aquello que aisle o disperse el esfuerzo. Se establece una línea entre lo bueno y lo malo así como una tabla de deberes y obligaciones.

A partir de esto hemos apreciado valores como, lealtad, libertad, responsabilidad, cortesía, solidaridad, entre otros. Llevándonos a relacionarnos de mejor manera con los demás.

La naturaleza moral en la actualidad ha recibido el impacto del progreso y se ha visto disminuido al no poderse adoptar a los rápidos cambios que se han sucedido. Los avances de la ciencia y la tecnología han relacionado la manera de pensar, trabajar, divertirse, comunicarse, transportarse y de ver al mundo.

Las instituciones laborales educativas y familiares (importantes para la educación de la persona) no se han escapado de esta influencia y se han visto en la necesidad de adaptarse al ambiente de la globalización y competitividad.

Tal ritmo ha puesto en entredicho la función educadora de dichas instituciones dejándolas en un franco rezago y dejando un vacío humano que ha venido a ser sustituido por cada individuo de acuerdo a sus posibilidades, su ideología y sus propios intereses.

9.3 CÓDIGO ÉTICO Y EL PERFIL DE ACTITUDES PARA UNA CULTURA DE CALIDAD.

Si bien, actuar conforme a valores morales eleva al hombre y le da la posibilidad de humanizarse, sabemos que no es tarea fácil pues hay muchas tendencias y fuerzas externas e internas que si no estamos conscientes de ellas nos pueden impulsar a creer que somos lo que hacemos.

La definición de ciertos valores orienta la actividad de personas libres y responsables hacia la consolidación de una moral que les permita tener en común una serie de comportamientos que enriquecerán su identidad e integración. Para ello se requiere del carácter y de la actitud consolidando así, tal moralización a nivel de su práctica cotidiana.

Dado que la naturaleza moral es algo que se ha de conquistar durante el proceso de la vida, existe la posibilidad de ir cultivando las cualidades morales en los individuos y de esta manera, estar en condiciones de dar respuesta a la necesidad social de elevar el sentido ético del hombre.

Apreciar y cultivar un código moral traerá múltiples beneficios ya que permitirá regular las relaciones al interior de los grupos de trabajo, exaltar las virtudes y revalorizar el servicio con el cual contribuimos al mejoramiento de la calidad.

9.3.1 VALORES.

Respeto: atención y consideración a la dignidad y a los derechos inherentes a la naturaleza del ser humano, siendo este un fin en sí mismo y no sólo un medio para la concepción de otros propósitos.

Responsabilidad: se refiere a que cada uno de los individuos tenga autoridad y capacidad para tomar decisiones dentro de su ámbito de competencia para mejorar los resultados y gozar de la confianza necesaria.

Honradez: proceder con honor en el ejercicio de su trabajo así como la integridad de su conducta, no para beneficio personal, sino para beneficio de la comunidad.

Cooperación: participación colectiva para lograr un fin común, respetando las diferencias, complementando esfuerzos y enriqueciendo con las contribuciones de los demás.

Lealtad: enaltecer el compromiso con la colectividad y con uno mismo protegiendo y reforzando los valores.

Profesionalismo: empeño de todo el esfuerzo y capacidades personales para hacer correctamente lo que debo hacer.

Prudencia: hacer y decir lo que es conveniente según las circunstancias.

Pulcritud: es el orden, limpieza y los cuidados que podemos demostrar en nuestra persona.

Reflexivo: se refiere a hacer un alto en nuestras actividades diarias para analizar nuestros comportamientos, actitudes y hechos en función de nuestras actividades planteadas. La reflexión es un alto en el camino que nos permite meditar sobre nuestra realización personal.

10. VINCULACION PRÁCTICA HOTEL & SUITES VILLA SAN JOSE

1- La Empresa

HISTORIA

Villa San José Hotel & Suites, fue construido en el año de 1950, siendo propietario el Sr. Raymundo Cote, quien empezó a reunir propiedades para convertirlas en lo que actualmente es, después construye Villa Montaña y vende Villa San José a los señores Fox quienes a su vez venden la propiedad a la sociedad de inversionistas morelianos, esta sociedad vende Villa San José al Ing. Salvador Abud Antonio, actual propietario.

Villa San José inicio operaciones el 18 de julio de 1995, Re-abre sus puertas en este año para brindar al turista un lugar que ha logrado el equilibrio perfecto entre lo que la naturaleza ofrece y el hombre es capaz de crear.

Por la extraordinaria vista de la ciudad, espacios jardinados y toque rústico ha sido considerado atractivo turístico del Estado de Michoacán, ofrece 5,200 mt² de hermosos jardines, por lo que se ha ganado el merecido slogan

“Un Jardín entre Morelia y el Cielo”

Villa San José Hotel & Suites ha buscado ser un lugar donde además de brindarle a sus invitados, huéspedes y amigos la oportunidad de hospedarse, se sientan como en casa, todo esto mediante altos estándares de calidad, haciéndolo como una práctica cotidiana y habitual.

Villa San José Hotel & Suites ha intentado no sólo ser un lugar bonito donde convivir en un ambiente agradable y de amistad, sino contar con las mejores instalaciones y el mejor servicio para poder brindarlos a sus huéspedes.

Por otro lado, Villa San José Hotel & Suites ha tratado de rodearse en cada una de las áreas que componen la estructura organizacional de la empresa de un equipo de profesionales y profesionistas que puedan brindar a los huéspedes e invitados un servicio integral de calidad total para que cada uno de ellos reciba trato personalizado y de acuerdo a sus necesidades

Villa San José Hotel & Suites se encuentra ubicado en la calle Patzimba 77, Col Vista Bella, en la ciudad de Morelia, Michoacán

Los servicios que presta el Hotel son:

- 42 preciosas habitaciones, de las cuales se cuenta con:
 - **25 rústicas de lujo o estándar**, de las cuales 11 son con una cama king size, 13 con dos camas matrimoniales y una con dos camas individuales y una cama king size

- **13 junior suites**, de las cuales 10 cuentan con una cama king size, y 3 con dos camas matrimoniales. Este tipo de habitaciones son un poco más amplias que las habitaciones estándar y cuentan con una sala y una mesita de trabajo; algunas de ellas cuentan con secadora de pelo, batas, pantuflas, espejo de vanidad, y reloj despertador.
- **2 senior suites**, con dos recamaras, en una de ellas cuentan con dos camas matrimoniales y una cama king size. La característica de estas habitaciones es su amplitud, que cuentan con dos recamaras, como se menciono anteriormente, así como con 2 baños. Cuentan además con batas, pantuflas, espejo de vanidad, y reloj despertador.
- **2 master suites**, con dos recamaras, una de las master suites, con dos camas king size, una por habitación, y en la otra master suite, se cuenta con una cama king size en una recamara, y en la otra dos camas matrimoniales. Este tipo de habitaciones, también cuentan con dos recamaras, dos baños, en una de ellas se tiene jacuzzi, y una sala. Cuentan además con batas, pantuflas, espejo de vanidad, reloj despertador, secadora de pelo, y en una de estas habitaciones cuenta con caja de seguridad.

La decoración es de un estilo rústico mexicano, y las 42 habitaciones con las que cuenta el hotel son diferentes, cada una de ellas tiene un toque especial que hará sentir a nuestros huéspedes como en su casa.

SERVICIOS DEL HOTEL

- 5200 Metros cuadrados de hermosos jardines
- Alberca climatizada
- Cancha de tenis
- Acceso al Club de Golf (golf, gimnasio, sauna vapor)
- Restaurante de comida regional e internacional, “La Fonda Santa María”
- Bar “El Bazar”
- Caja de Seguridad en recepción
- Estacionamiento privado
- Boutique “El Bazar”
- Centro de Negocios
- Salón Campanario, con capacidad para 100 personas
- Salón Jardín, con capacidad para 180 personas
- Salón de Usos Múltiples, con capacidad para 20 personas
- Servicio médico a solicitud del huésped
- Servicio de niñera
- Lavandería y tintorería

2- Política de calidad y objetivos de calidad

2.1- Política de calidad

MISIÓN

Villa San José es una empresa prestadora de servicios turísticos de hospitalidad de primera calidad, que pretende satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes e invitados más exigentes, a través de atención personalizada y de la excelencia en el servicio.

POLÍTICA DE CALIDAD

Villa San José Hotel & Suites tiene como política de calidad satisfacer y superar las expectativas de sus huéspedes y clientes con la valiosa cooperación de un equipo de profesionales de la hospitalidad, asegurando así los recursos que permitan el mejoramiento continuo del servicio e instalaciones

La actividad diaria de Villa San José Hotel & Suites, está orientada a conseguir una total satisfacción de nuestros clientes durante su estancia en nuestro establecimiento, intentando para ello maximizar las expectativas iniciales que tienen.

Nuestros clientes son la razón de ser del Villa San José Hotel & Suites, de su existencia y evolución; el centro de todos sus comportamientos.

Nuestros principios se basan en ofrecer

- Trato exclusivo y personalizado
- Profesionalidad en el servicio
- Ambiente agradable y tranquilo

Tenemos un compromiso firme en cuanto a la aplicación y cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa, aunque más allá de eso, prestar unos servicios con unos mínimos estándares de calidad es nuestro reto continuo. Para ello la colaboración de todos nuestros miembros es fundamental, jugando como factor básico la comunicación interna, por la cual es indispensable que sea fluida y transparente.

La actividad diaria del Hotel está orientada a conseguir una total satisfacción de nuestros clientes durante su estancia en nuestro establecimiento, intentando para ello maximizar las expectativas iniciales que tienen.

El cliente es la razón de ser del hotel., de su existencia y evolución; el centro de todos sus comportamientos.

Nuestros principios se basan en ofrecer

- Trato exclusivo y personalizado
- Profesionalidad en el servicio
- Ambiente agradable y tranquilo

Tenemos un compromiso firme en cuanto a la aplicación y cumplimiento de la legislación que nos aplica, pero más allá de eso, prestar unos servicios con unos mínimos estándares de calidad es nuestro reto continuo. Para ello la colaboración de todos nuestros miembros

es fundamental, jugando como factor básico la comunicación interna, por la cual abogamos para que sea fluida y transparente.

2.2- Objetivos de calidad

Anualmente la Dirección ejecutiva del Hotel, bajo el asesoramiento de la Coordinadora de calidad, establece, teniendo como referencia **la política de calidad**, unos objetivos específicos a alcanzar. La revisión de éstos y la comprobación de si se han alcanzado se hace coincidir con la revisión del Sistema de calidad (Ver capítulo 7.4 del Manual de calidad: Revisión del Sistema).

Los objetivos de calidad establecidos son todos **medibles y cuantificables** de forma que permita obtener conclusiones acerca de la evolución del Sistema de calidad implantado.

Una vez establecidos los objetivos anuales de calidad, en el caso de que se requiera por indicación de Dirección, se establecen programas de acciones para la consecución y el logro de dichos objetivos.

Los objetivos marcados para este año se recogen en el Anexo 8.2 del presente manual y son conocidos por todos los miembros de la organización, ya que son comunicados por los Jefes de Área y expuestos en el Tablón de anuncios.

OBJETIVOS GENERALES DE CALIDAD

- Ser fuente de empleo generadora y desarrolladora de personas profesionales de la hospitalidad a través de la capacitación y la puesta en práctica de la Calidad Total como modo de vida.
- Generar utilidades que permitan el desarrollo, fortalecimiento y mejoramiento continuo de las instalaciones y servicios que se ofrecen en beneficio de nuestros clientes, de los trabajadores y de la empresa.
- Obtener reconocimiento nacional e internacional en la industria turística como un hotel de gran clase capaz de satisfacer y exceder las demandas de los huéspedes y clientes nacionales y extranjeros.

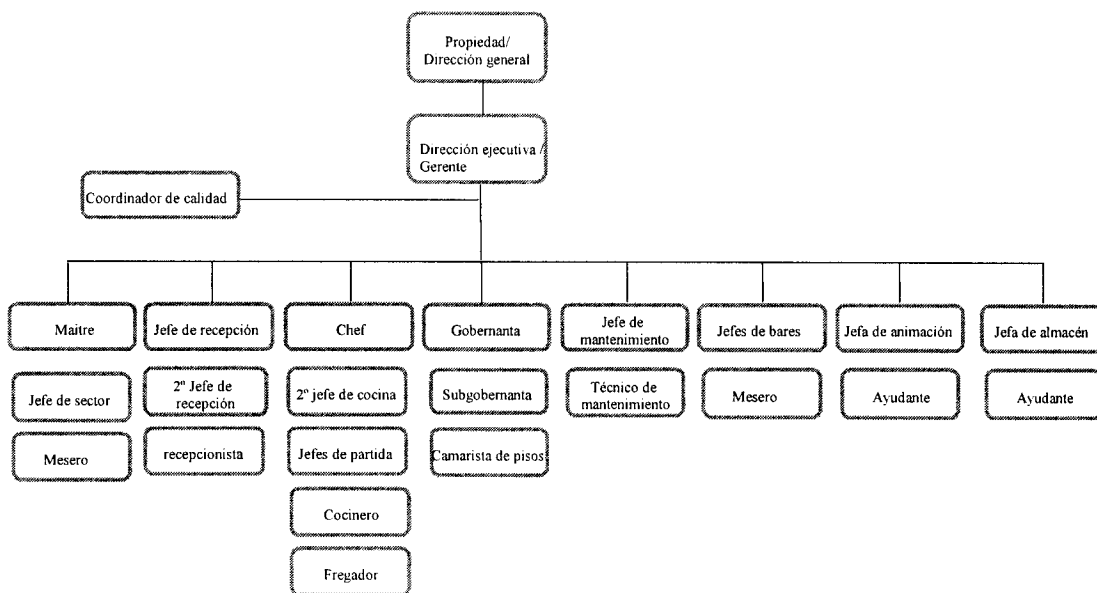
3- Estructura de gestión de la calidad

3.1 Compromiso de la Dirección

La Dirección es la responsable última del Sistema de calidad implantado en el hotel. Este compromiso, adquirido formalmente, se evidencia en las siguientes actuaciones:

- Establece una serie de mecanismos de gestión y medición al objeto de garantizar que en todo momento y en todos los servicios que presta se alcanzan los estándares de calidad marcados por la organización y siempre dirigidos a la satisfacción del cliente.
- Favorece distintos canales de comunicación interna que transmiten constantemente la necesidad de satisfacer las exigencias del cliente y el cumplimiento de la normativa aplicable (Ver apartado 3.4 Comunicación interna).
- Es parte integrante del Comité de calidad y por tanto participa en todas las decisiones tomadas en este entorno (Ver apartado 3.3 Estructura organizativa).
- Garantiza la disponibilidad de recursos, tanto humanos (Ver apartado 4.1 Recursos humanos), como materiales (Ver apartado 4.2 Recursos materiales)
- Revisa anualmente el Sistema de calidad, al objeto de identificar posibles desviaciones y poder trabajar en un estadio de mejora continua. (Ver apartado 7.4 Revisión del Sistema de calidad).
- Elabora, revisa y actualiza la política de calidad

3.2 Organigrama y responsabilidades



La organización tiene identificados todos y cada uno de los puestos de trabajo necesarios para la correcta prestación del servicio (realizar una Plantilla estándar de personal) y definidas las responsabilidades de cada uno de ellos para poder desarrollar la operativa diaria alcanzando los estándares de calidad marcados por la Dirección (definir una plantilla de perfiles profesionales).

A continuación se detallan las funciones básicas y responsabilidades de cada una de las áreas corporativas que componen el organigrama.

Dirección general

- Definir las estrategias y políticas de la organización
- Firmar operaciones bancarias
- Responsabilizarse globalmente del negocio
- Establecer criterios de conducta ética y corporativa

Dirección ejecutiva

- Dirigir el Comité de calidad
- Definir y aprobar los nuevos servicios
- Establecer objetivos de calidad
- Establecer las necesidades de recursos técnicos y humanos
- Fijar precios
- Responsable de atención al cliente
- Aprobar compras
- Revisión del Sistema de gestión de la calidad
- Reportar a la Dirección general

Área de gestión de la calidad

- Establecer, implantar y mantener los procesos para el buen funcionamiento del Sistema de gestión de la calidad.
- Informar a la Dirección ejecutiva sobre el funcionamiento del Sistema de gestión de la calidad.
- Promover la toma de conciencia de los requisitos en todos los niveles de la organización
- Elaborar el plan de formación interna
- Controlar la documentación del Sistema de gestión de la calidad
- Controlar los registros de calidad
- Revisar, actualizar y distribuir todos los documentos de calidad
- Gestionar los productos no conforme
- Gestionar las acciones correctivas
- Gestionar las acciones preventivas
- Controlar las reclamaciones del cliente
- Realizar auditorias internas del Sistema y coordinar las externas
- Controlar las modificaciones
- Gestionar el Comité de calidad
- Reportar a la Dirección ejecutiva
- Gestionar el tablón de anuncios

Área de recepción (integra el servicio de reservas)

- Realizar reservas
- Garantizar la disponibilidad y la integridad de la información y datos
- Definir pautas para la atención continua al cliente
- Reporta al Comité de Jefes de Área
- Cumplimientos de todos los estándares de calidad de aplicación al área de recepción
- Proceso asociado: Reservas (P-REC-01), recepción (P-REC-02) y facturación (P-REC-03).

Área de pisos

- Limpieza de todas y cada una de las áreas del establecimiento, incluyendo instalaciones y equipamiento.
- Reporta al Comité de Jefes de área
- Cumplimiento de todos los estándares de calidad de aplicación al área de pisos
- Proceso asociado: Pisos (P-LIM-01)

Área de restauración (Integra las unidades de cocina, restaurante y cafetería)

- Coordinación entre todas las unidades de restauración
- Elaboración de platos
- Montaje de mesas y retirada del servicio en el restaurante.
- Prestación del servicio en el restaurante
- Montaje de mesas y retirada del servicio en la cafetería
- Prestación del servicio en la cafetería
- Reporta al Comité de Jefes de área
- Cumplimiento de todos los estándares de calidad de aplicación al área de cocina, restaurante y bar, en función de la unidad que se trate
- Proceso asociado: Cocina (P-COC-01), Restaurante (P-RES-01) y bares (P-BAR-01)

Área de mantenimiento

- Apoyo a todas las unidades de servicio
- Asegurar el buen funcionamiento de la infraestructura de las Redes
- Reporta al Comité de Jefes de área
- Cumplimiento de todos los estándares de calidad de mantenimiento
- Proceso asociado: mantenimiento (P-MAN-01)

Área de almacén

- Evaluación de suministradores
- Reporta al Comité de Jefes de área
- Cumplimiento de todos los estándares de calidad de almacén
- Proceso asociado: almacén (P-ALM-01)

3.3 Estructura organizativa

El Hotel dispone de una estructura organizativa que articula el diseño, la implantación y el mantenimiento del Sistema de calidad, el cual se compone de cuatro órganos de gestión:

- Consejo de Dirección
- Comité de calidad
- Comité de Jefes de Área
- Comités de trabajo

Consejo de Dirección

El Consejo de Dirección está compuesto por todos los socios de la empresa. Se reúne como mínimo cuatro veces al año, y con carácter excepcional siempre que la Dirección general lo considere oportuno.

Los asuntos que se tratan van en referencia a:

- Estrategia de ventas y marketing
- Financiación y tesorería

Comité de calidad

El Comité de calidad es el órgano de gestión del Sistema de Calidad que vela por un eficaz funcionamiento del Sistema de calidad. Está formado por la Dirección ejecutiva / Gerente, la Coordinadora de calidad y los Jefes de área.

El Comité de calidad tiene como objetivo fundamental gestionar la implantación y mantenimiento del Sistema de calidad, identificando prioridades, realizando seguimientos y coordinando recursos. Con esta finalidad, el Comité se reúne trimestralmente. (Depende de lo decidido por el coordinador de calidad)

Las funciones que desempeña el Comité de calidad son:

- Promover la transparencia de las actuaciones, la coordinación de las diferentes áreas de servicio y la participación de todos los miembros de la organización. Cada Jefe de área transmite las incidencias habidas en el mes.
- Revisar los indicadores de calidad y hacer una comparativa con los objetivos de calidad establecidos.
- Identificar acciones de mejora y planificarlas en el tiempo, fijando periodos de actuación y verificación y nombrando a responsables.
- Analizar los resultados obtenidos a través de cualquier herramienta de gestión y medición.
- Analizar los resultados obtenidos de las revisiones del Sistema de calidad
- Tratar cualquier cuestión extraordinaria que la Dirección ejecutiva y/o la Responsable de calidad consideren.
- Consensuar los objetivos de calidad establecidos por la Dirección ejecutiva

Las conclusiones obtenidas en los Comités de calidad son recogidas en un acta de reunión por la Coordinadora de calidad, y distribuidas a cada uno de los asistentes.

Los Jefes de área por su parte comunican a toda la plantilla que está a su cargo las decisiones adoptadas.

Comité de Jefes de Área

El comité de Jefes de área se reúne mensualmente con la participación de la coordinadora de calidad y los Jefes de Área. Los temas tratados son:

- Revisión de incidencias
- Reasignación y gestión de recursos
- Revisión de indicadores

De las reuniones mantenidas se redacta un acta que se facilita a la Dirección ejecutiva

Comités de trabajo

Un Comité de trabajo se crea con el objetivo de analizar una situación concreta y proponer acciones correctivas, preventivas o de mejora o, en su caso, de aplicarlas como experiencia piloto.

De las reuniones que se realizan se elabora un acta que se facilita a la Responsable de calidad.

3.4 Comunicación interna

La Dirección del hotel fomenta y difunde la participación de todos y cada uno de sus miembros en el Sistema de calidad. Para ello, pone a disposición de todo el equipo distintos canales de comunicación interna, y concretamente:

- Teléfonos internos
- Correo Electrónico
- Tablón de anuncios
- Memorandums
- Buzón de quejas y sugerencias internas

4- Gestión de los Recursos

Uno de los compromisos adquiridos por la Dirección es el de su implicación en la asignación de recursos. La provisión de recursos se hace en función de la planificación del Sistema de calidad, la plantilla estándar, los stocks y las decisiones adoptadas en el Consejo de Dirección.

A continuación se describe cómo se identifican los diferentes recursos necesarios para la correcta y eficaz prestación del servicio y cómo estos son gestionados. Concretamente se hace referencia a:

- Recursos humanos
- Recursos materiales
- Ambiente de trabajo

4.2.1 Recursos humanos

La Dirección, en su compromiso con el Sistema de calidad proporciona los recursos humanos necesarios para desarrollar, implantar y mantener el Sistema de calidad y mejorar su eficacia de forma continua. Para ello tiene definida una plantilla estándar, distinguiendo el número y tipología de recursos humanos necesarios en función de la temporada (hacer un documento de referencia Plantilla estándar).

Además, para gestionar eficazmente los recursos humanos, el hotel tiene desarrolladas e implantadas tres herramientas de gestión:

- Procedimientos operativos
- Proceso de selección de personal
- Plan formativo

Procedimientos operativos

Describen la forma de actuar del personal de la empresa en función del proceso y unidad de servicio al que se pertenezca.

Proceso de selección de personal

Garantiza la adecuación de los potenciales miembros del equipo a los perfiles descritos.

Plan formativo

Se adecua a dos tipos de colectivos:

- Personal en plantilla, cuya formación tiene la finalidad de reciclar los conocimientos del personal (fórmulas de cortesía, idiomas, gestión de la calidad) A finales de año, cada Jefe de unidad de servicio recogerá posibles sugerencias por parte de toda la personal frontera que tiene a su cargo. Este listado junto con las propuestas de Dirección serán llevadas al Comité de calidad para que se decida qué materias van a ser impartidas.

La Coordinadora de calidad es la responsable de buscar la oferta formativa, adecuándose al Plan formativo aprobado por la Dirección.

- Personal de nueva incorporación. Se diseña un plan de formación interno específico que les capacite para desarrollar su puesto de trabajo según los objetivos fijados por la empresa.

Al entrar un nuevo colaborador en la empresa, se le facilita un manual de bienvenida en el proceso de inducción (ver documento de referencia), donde de forma general se le informará de los servicios que presta el establecimiento, así como de las principales actividades a desarrollar en su puesto de trabajo. Posteriormente pasará una semana con el Jefe de la Unidad de servicio, quien será responsable de su tutoría en ese periodo.

4.2.2 Recursos materiales

El Hotel tiene identificados los recursos materiales necesarios en cada unidad de servicio para la correcta prestación del servicio.

Es el área de Almacén la Unidad de servicio que gestiona los recursos materiales, es decir, los adquiere, consensúa, conserva, almacena y revisa según lo establecido.

4.2.3 Ambiente de trabajo

Uno de los principios básicos de nuestra política es el cuidado y motivación de todos y cada una de las personas que conforman nuestro equipo. Este principio nos lleva a garantizar un área de trabajo acorde con las necesidades de cada uno de los puestos de trabajo en cuanto a ergonomía, iluminación, mobiliario, herramientas de trabajo... Además, las instalaciones cuentan con un área exclusiva para el personal del que pueden disfrutar en horas de descanso.

Dada la pequeña dimensión de nuestra organización, con un equipo de trabajo reducido, la polivalencia de ciertas funciones, así como el apoyo colateral entre compañeros es una característica de nuestro negocio, fomentada desde el nivel más alto de la Dirección.

5. Gestión del Sistema de calidad

5.1 Planificación del Sistema de calidad

Anualmente, la Coordinadora de calidad elabora una planificación del Sistema de calidad al objeto de poder alcanzar los objetivos de calidad establecidos finalizado el año.

La planificación tiene en cuenta todas las actividades relacionadas con la medición, seguimiento, revisión y mantenimiento del Sistema de calidad.

La planificación tendrá en cuenta las siguientes actividades con la periodicidad establecida para cada caso:

Tipo de actividad	Nombre de la actividad	Periodicidad
De medición	Medición del nivel de ocupación mensual	Mensual
De medición	Tabulación de la Satisfacción del cliente	Semanal
De medición	Medición de indicadores de calidad	Mensual
De seguimiento	Tratamiento de quejas y sugerencias externas	Diaria
De seguimiento	Análisis de quejas y sugerencias externas	Mensual
De seguimiento	Análisis de quejas y sugerencias internas	Trimestral
De revisión	Revisión documentación del Sistema documental	Anual
De revisión	Revisión del Sistema de calidad	Anual
De revisión	Auditorias internas parciales	Trimestral
De revisión	Auditorias internas totales	Anual
De revisión	Auditorias externas	Anual
De mejora	Análisis de acciones correctivas	Mensual
De mejora	Análisis de acciones preventivas	Mensual
De mejora	Tratamiento Acciones de mejora	Trimestral
De mejora	Planificación del Plan formativo	Anual

Anualmente se realizará una planificación de todas las actividades relacionadas con el mantenimiento del Sistema de calidad, utilizando para ello el formato que se adjunta en el Anexo 8.3 Planificación del Sistema de calidad.

5.2 Gestión de la documentación

5.2.1 Tipo de documentos

El Sistema de calidad del Hotel se apoya en un sistema documental, el cual se estructura en cuatro niveles:

- Manual de calidad: documento base del Sistema de Calidad; proporciona una visión global del Sistema implantado en la empresa y establece el marco en el que se desarrolla. Se encuentra en la posición más elevada del sistema documental, ya que rige la elaboración del resto de los documentos.

- Procedimientos operativos: documento generado por el Sistema de Calidad que describe, de manera formal, un proceso relativo a uno o varios servicios de actividad. Se detallan todas y cada una de las actividades que integran el proceso con una secuencia establecida y una asignación de responsabilidades. La documentación expresa facilita información complementaria y adicional a la recogida en los procedimientos operativos.
- Instrucciones de trabajo: documento que recoge las tareas a desempeñar en la prestación de un determinado servicio mediante la descripción de una secuencia de órdenes sencillas o esquemas visuales. Es una vertiente del procedimiento operativo, de tamaño más reducido y con un menor peso específico.
- Registros: documento que verifica el cumplimiento de un determinado proceso respecto a lo descrito en un procedimiento operativo.

5.2.3 Control de documentos

Todos los documentos relativos al Sistema de calidad están identificados y codificados de forma que en todo momento se garantice la aplicación de documentos vigentes. Los documentos obsoletos están todos identificados y son archivados por la Responsable de calidad. Para asegurar todo ello, existe un sistema de distribución de copias controladas,

Todos los documentos tienen asignados un responsable de su custodia y archivo, que generalmente suele coincidir con el Jefe de área.

Los registros están codificados y tienen asignado un periodo de archivo, el cual, una vez superado pasan a ser destruidos.

5.3 Gestión de las condiciones adversas

El Hotel, por condición adversa a la calidad, entiende cualquier incidencia que pueda ocasionarse en el establecimiento y que vaya en detrimento de los estándares de calidad fijados por la Dirección. Para ello tiene definido un procedimiento.

La organización identifica cualquier condición adversa a la calidad antes de que sea percibida por el cliente. Concretamente una condición adversa se puede originar por:

- Quejas y reclamaciones de los clientes
- Fallos organizativos internos que afecten a procesos
- Mal funcionamiento de las instalaciones o equipos
- Situaciones en las que los niveles de prestación de un servicio son sistemáticamente inferiores a los establecidos.
- Recursos humanos claramente insuficientes para la carga de trabajo prevista
- Resultados negativos de mediciones de la satisfacción del cliente

Identificada la condición adversa por cualquier miembro de la organización, ésta es registrada en el Libro de incidencias y es tratada en el Comité de Jefes de Área. La Responsable de calidad la registra en el Registro de Condiciones adversas a la calidad.

En cualquier caso, cualquier condición adversa a la calidad, tendrá asociada una acción correctiva y si procede una acción preventiva.

5.4 Revisión del Sistema de calidad

La empresa revisa anualmente todos los elementos que integran su Sistema de calidad para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua.

Con el objetivo de que el Sistema de calidad implantado tienda a la mejora continua y se retroalimente constantemente, una vez al año, la Dirección ejecuta la revisión del Sistema conforme a la Planificación prevista.

Como mínimo, esta revisión comprende los siguientes puntos:

- Resultados de auditorias
- Quejas y reclamaciones de clientes
- Seguimiento de los objetivos de calidad
- Análisis de las condiciones adversas a la calidad
- Situación de las acciones correctoras y preventivas
- Indicadores de calidad
- Plan de formación
- Asignación de recursos
- Resultados de la medición de la satisfacción del cliente
- Anteriores revisiones del Sistema por Dirección
- Cambios que podrían afectar al Sistema

Para ello, la Coordinadora de calidad recopila toda la información relativa a estos aspectos y los facilita a Dirección. Como consecuencia de la revisión, la Dirección ejecutiva elabora un informe de revisión del Sistema y establece los objetivos de calidad para el año posterior.

Los resultados obtenidos y posibles cambios de mejora serán tratados en el Comité de calidad.

La revisión del sistema parte de la información resultante de su funcionamiento y seguimiento, de la evaluación de las oportunidades de mejora y de la necesidad de efectuar cambios, si fueran necesarios, incluso en la política y en los objetivos de calidad.

La Coordinadora de calidad utiliza la herramienta de auto evaluación para ejecutar la revisión del Sistema.

6- Medición, análisis y mejora del Sistema de calidad

6.1 Medición del Sistema de calidad

El Hotel ha fijado distintos mecanismos de medición para medir la evolución del Sistema de calidad implantado y para detectar posibles condiciones adversas a la calidad que pueden ir en detrimento de la satisfacción del cliente.

Las herramientas de medición utilizadas son:

- Satisfacción del cliente
- Auditorias

6.1.1 Satisfacción del cliente

Para medir la satisfacción del cliente, El Hotel cuenta con un cuestionario de satisfacción que distribuyen las camareras de pisos, los recepcionistas o el personal designado para ello. En caso de estar cumplimentados, los entregan a su jefe de área quien a su vez los entregará a la Coordinadora de calidad.

Los resultados son tabulados semanalmente, y los resultados son llevados al Comité de Jefes de Área.

La escala valorativa del cuestionario de satisfacción está comprendida entre el 1 a 5, siendo 1 la menor puntuación y 5 la máxima. Siempre que exista una valoración inferior a 2 en la media mensual de alguna Unidad de Servicio del establecimiento será tratado como una condición adversa a la calidad y se procederá según el procedimiento correspondiente

6.1.2 Auditoria interna

El Hotel lleva a cabo auditorias internas en las diferentes Unidades de servicio que conforman la empresa. Para ello, la empresa tiene descrito el Procedimiento de Auditoria interna el cual desarrolla la forma de ejecutarlas y bajo qué criterios. En el mismo se describe brevemente los responsables, actividades, y periodicidad.

Con carácter general se realiza como mínimo una auditoria interna del Sistema de calidad una vez al año. Con carácter trimestral y siempre que la Coordinadora de calidad lo considere oportuno realizará auditorias internas con carácter parcial, auditando una Unidad de servicio.

El informe de resultados que se desprenda de la auditoria (Total o parcial) es información básica para los planes de mejora.

6.2 Análisis de datos

El análisis y controles de los procesos, proporciona datos sobre la eficacia del Sistema de calidad en el Hotel y permite desarrollar acciones de mejora.

6.3 Control del producto no conforme

El producto no conforme se trata en el Procedimiento Control del producto/servicio no conforme, donde se asegura su identificación y control para prevenir su entrega/prestación no intencionada.

Las vías para detectar un producto no conforme son dos:

- Durante la actividad de revisión final de las especificaciones de producto terminado
- Por reclamación del cliente (Quejas y sugerencias)

7. Buenas prácticas

7.1 Seguridad y prevención de riesgos laborales

La Dirección tiene establecidas una serie de medidas para garantizar el nivel de seguridad de sus clientes y de todos los miembros de su organización, entre las que se encuentra un Sistema contra incendios, normas de prevención de riesgos laborales y un seguro de responsabilidad civil, de acuerdo con la legislación.

La Dirección conserva originales y copias relativas a las inspecciones necesarias que justifican el cumplimiento de la normativa en esta materia.

7.2 Buenas prácticas ambientales

El Hotel tiene elaborado un análisis de diagnóstico medioambiental el cual identifica los aspectos medioambientales relativos a la gestión hotelera del establecimiento y al cumplimiento de la normativa medioambiental que le aplica. Adicionalmente tiene desarrolladas una serie de buenas prácticas ambientales para corregir dichos aspectos.

Periódicamente los Jefes de cada Área revisan el cumplimiento de dichas medidas controlando si cabe el impacto de éstas sobre el medio.

Anexos

- 8.1 Documentación de referencia del Manual de calidad
- 8.2 Objetivos de calidad anuales
- 8.3 Planificación del Sistema de calidad

8.1 Documentación de referencia del Manual de calidad

- Normativa aplicable
- Procedimiento de reservas y comercialización (P-REC-01)
- Procedimiento de almacén (P- ALM-01)
- Procedimiento de mantenimiento (P-MAN-01)
- Procedimiento de Pisos (P-LIM-01)ç
- Procedimiento de recepción (P-REC-01)
- Procedimiento de Cocina (P-COC-01)
- Procedimiento de bar/cafetería (P-BAR-01)
- Procedimiento de restaurante (P-RES-01)
- Procedimiento de animación (P-ANI-01)
- Procedimiento de facturación (P-REC-03)
- Procedimiento de gestión de recursos (P-DIR-01)
- Procedimiento de gestión de la información (P- DIR-01)
- Procedimiento de control de documentos (P-CAL-01)
- Procedimiento de control de registros (P-CAL-02)
- Procedimiento de auditoria interna (P-CAL-03)
- Procedimiento de no conformidades/incidencias (P-CAL-04)
- Procedimiento de control de productos no conforme (P-CAL-05)
- Procedimientos de acciones correctivas (P-CAL-06)
- Procedimientos de acciones preventivas (P-CAL-07)

8.2 Objetivos de calidad previstos para el ejercicio 2005

- Alcanzar un valoración de 5 sobre 5 en la satisfacción de un 75% de los clientes
- Descender un 5% las quejas de clientes, sean escritas o verbales, respecto al ejercicio anterior.
- Descender un 10% las quejas internas respecto al ejercicio anterior
- Incrementar en un 5% el nivel de ocupación en los meses de mayor estacionalidad (De enero a marzo).
- Incrementar en un 3% los clientes repetitivos respecto al ejercicio anterior (Reservas)
- Tardar máximo 5mn. en servir entre plato y plato (Restaurante)
- Incrementar el número de consumos de cocktails en un 5% (bares)
- Incrementar en un 2% la variedad de productos respecto a la rueda de menús existente (Cocina).
- Incrementar en un 3% la participación de los clientes en las actividades diurnas (animación).
- Reducir en un mínimo. La limpieza de las habitaciones
- Reducir la devolución de productos en un 10%
- Reducir el número de averías en un 3% incrementando las actividades del Plan de mantenimiento preventivo.

8.3 Planificación del Sistema de calidad

Actividad	Responsable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septb	Octub	Novieb	Diciem
Medición nivel de ocupación													
Medición indicadores de calidad													
Análisis de quejas y sugerencias externas													
Análisis de quejas y sugerencias internas													
Revisión de la documentación del Sistema documental													
Revisión del Sistema de calidad													
Auditorías internas parciales													
Auditorías internas totales													
Auditorías externas													
Análisis de acciones correctivas													
Análisis de acciones preventivas													
Acciones de mejora													
Planificación del Plan formativo													

- Tabulación satisfacción cliente (Semanal)
- Tratamiento de quejas y sugerencias externas (Diaria)

CONCLUSIONES

Es cierto que vivimos en un mundo negativo donde constantemente nos dicen “que no lo podemos hacer”, que hablar de calidad total desde el punto de vista de satisfacer necesidades con productos y servicios con cero defectos es una utopía, que esto es imposible que estaríamos hablando de la perfección y éste es un ámbito que sólo le pertenece a Dios.

Me surge entonces la pregunta: ¿Quién dice que no podemos ser perfectos? ¿Quién se encargó de “correr” éste rumor? De algo estoy seguro, no fue Dios, Él nos creó a imagen y semejanza suya, somos la obra perfecta de Él, entonces porque creer que somos imperfectos.

¡Vivir sin errores!, Sí. Claro que no es fácil por eso es que se ha difundido éste rumor. Pero está en nuestra naturaleza esa sublime expresión humana que revela que somos perfectibles, nuestra potencialidad es infinita. Tenemos la capacidad de equivocarnos, para nunca dejar de aprender, tenemos la opción de sufrir injusticias para que ofendidos nos levantemos y luchemos por un espíritu superior forjando un mundo mejor.

Vivimos en un país maravilloso en donde la verdadera riqueza no es ni el petróleo, ni los extensos litorales, ni su increíble geografía, ni la gran cantidad de recursos, la verdadera y maravillosa riqueza somos nosotros los mexicanos, porque en nuestras manos está la decisión de vivir en la excelencia, que no es otra cosa, sino la calidad de nuestra actitud, calidad que define a los que trascienden a su tiempo. El hombre es un ser de realización diaria, en constante evolución.

Este mensaje tiene la finalidad de despertar en los jóvenes estudiantes la inquietud necesaria, para que se den cuenta que para lograr un México de calidad, se requiere desarrollar mexicanos de alta calidad.

“Si alguna vez has caminado por el Paseo de la Reforma, esa preciosa avenida de la Ciudad de México, habrás admirado las estatuas de personajes, que en su tiempo fueron criticados y que a pesar de ello lucharon por su ideal para darnos un México mejor, en cambio estoy seguro que nunca has visto un monumento a un crítico”.

La crítica y los rumores mal intencionados sólo sirven para obstaculizar el esfuerzo, de aquellos que intentan alcanzar la calidad total. No debemos ser de los que se atemorizan ante la adversidad y el fracaso, de los que nunca intentan nada, aquellos que siempre tienen pretextos y excusas, que se sientan pasivamente en el balcón a contemplar el desfile de los triunfadores. Ahora más que nunca se requieren seres humanos de calidad que estén por encima de es caos, son los indispensables para construir una sociedad de Calidad, seres que no se limiten nada más a criticar lo que esta mal, sino seres que marquen senderos, que encausen el logro de ideales. México ha podido avanzar gracias a los pocos que han entendido su compromiso histórico.

México ya no es el México de hace 20 años, ni el de hace 5, ni el de hace 1, es el de ahora, hoy es nuestro turno, nos urge líderes de calidad que no se vendan al poderoso, ni trafiquen con sus valores, hombres y mujeres dispuestos a morir de pie en defensa de sus ideales, y que estén dispuestos a heredar un México mejor. Recordemos que México es nuestro trabajo, la educación recibida, son nuestros padres, son nuestros hijos, son los alimentos de todos los días, son nuestros amigos, es la libertad, es nuestro hogar. México también es de los niños de la calle, de los indígenas que deambulan por la ciudad, de los marginados sin futuro, México también es el lugar donde de cada 10 niños 7 no terminan la primaria y 1 de cada 200 llega a cursar

estudios profesionales, esto nos debe mover a la acción para abatir la pobreza, para erradicar la injusticia que explota al desamparado, luchar contra una autoridad que no ha entendido en muchos años su función.

De un grupo de 100 personas de 25 años de edad con características similares, dispuestos a afrontar, el futuro con el entusiasmo y fe que da la juventud, lo más lógico es pensar que con ese empuje el éxito está asegurado, pero ¿sabes lo que pasa con éstas 100 personas 40 años después?:

- 1 de ellos habrá logrado riqueza en todos los aspectos.
- 4 tendrán resuelto satisfactoriamente el problema económico.
- 5 tendrán que trabajar a los 65 años de edad para sostenerse.
- 36 por ley natural estarán muertos, y
- 54 (la mayoría) se encontrarán en la quiebra total o dependiendo de terceras personas.

Es decir, serán miembros del club de los “40-40-40” (que trabajaron 40 horas a la semana durante 40 años y se jubilaron percibiendo el 40% de su sueldo).

De modo que, físicamente estarán vivas pero moralmente muertos, es decir, sólo el 55 de ellos habrá tenido éxito y el 95% restante habrá fracasado.

La mayoría de la gente actúa por inercia siguiendo la pauta que le marcan los demás, sin saber exactamente lo que pretende ni como lograrlo, a otros les afecta el que dirán. El problema radica en que son conformistas, en que su manera de vivir se basa en “irla pasando más o menos”.

La realidad es que desde que somos pequeños fuimos educados de una forma negativa, porque nuestros padres no nos demostraron con hechos lo que nos exigían con palabras.

Es por eso, que la inmensa mayoría de la gente, le echa la culpa a las circunstancias y en algunos casos llega al extremo de creer que todo se debe a su mala suerte.

Cuando éramos bebés no existían los imposibles, nuestra curiosidad no tenía límites, si nos proponíamos alcanzar un objeto que aparentemente estaba fuera de nuestro alcance, lo intentábamos una y otra vez, sin importar cuantas caídas sufriéramos para lograr nuestro objetivo. Nuestra mente no estaba contaminada por el NO PUEDO, éramos entusiastas, alegres y optimistas, llevábamos implícita la calidad.

No necesitamos estar en un lecho de muerte para tomar la decisión de hacer todas aquellas cosas que no nos hemos atrevido a realizar. Lo único que necesitamos es valor para intentar ser mejores. “Tu eres lo que piensas que puedes ser”, recuerda que “el éxito comienza con la voluntad del hombre”.

Debemos ver el amanecer de cada día, pensando en la interesante aventura que está a punto de iniciar.

Todos los días son diferentes y debemos incorporar a nuestra filosofía el deseo de vivir el día de hoy intensamente, dando lo mejor de nosotros mismos y buscando siempre la calidad integral.

BIBLIOGRAFÍA

GUTIÉRREZ, MARIO. Administrar para la calidad, Ed. Limusa Noriega, México, 1989, Pág. 89

ISHIKAWA, KAORU. ¿Qué Es El Control Total De Calidad?: La Modalidad Japonesa, Ed. Norma, Colombia, 1987, pág. 96.

NORBERT, L. ENRICK, Control de calidad y beneficio empresarial, Ed. Díaz de Santos, España, 1975, pág.19.

STEBBING, LIONEL, Aseguramiento De La Calidad: El Camino a la eficiencia y la competitividad, Ed. Cecs, México, 1981, pág.69.

ARMAND V. FEIGENBAUM, Control total de la calidad, Ed. Cecs, México, 2000, pág. 51

DR. MARIO GUTIÉRREZ, Administrar para la calidad, Ed. Prentice Hall, México, 1995, pág. 297

W. EDWARDS DEMING, Calidad productividad, Ed. Díaz de Santos Madrid, Portugal, 1989, pág. 391

JM. JURAN, Liderazgo para la calidad, Ed. Díaz De Santos, Madrid, 1990, pág.363.

PHILIP B. CROSBY, Liderazgo, Ed. Mc Graw Hill, México, 1990, pág.84

PHILIP B. CROSBY, Hablemos de Calidad, Ed. Mc Graw Hill, México, 1990, pág. 235.

WALTON MARY, Cómo administrar con el método Deming, Editorial Norma, Bogotá, 1988, pág. 12

SALINAS CARLOS, Ceremonia de entrega del premio nacional de calidad, México D.F. 1990, pág. 78

THIERAUF ROBERT J., Auditoria Administrativa, Ed. Limusa, México D.F., 2000, pág.158

ISHIKAWA, KAORU. Guide to Quality Control. Asian Productivity Organization, Tokyo Jp.,1982, pág. 8

F.M. GRZYNA, Análisis y planeación de la calidad, Ed. Mc Graw Hill, México D.F., 1992, pág. 46

J.P RUSSELL, Plan Maestro De Calidad 1ª edición, Mexico,D.F. Edit.Panorama, 1998 162 P.P.

J M. TIRAN, F.M. Gryna, Analisis Y Planeación De La Calidad, 3ra Edición,Mexico, Edit. Mc Graw Hill.1994

JOHN MACDONALD Y JOLIN PIGG'OT Cal Edición.Mexico, 1993,Edit.Panorama. 'Dad Global. 1 Era

PHILIP CROSBY,Calidad Sin Lágrimas, 1ª Edición,México, Edit.Cecsa,1994, 211 P.P.

PHILIP CROSBY La Calidad No Cuesta, ,Mexico, Edit. Cecsa, ~992, 228 PP

W.HOLMES, Arthur, Principios Básicos De Auditoría Mexico,Edit. Cecsa,Mexico, 1994,460 Pp

PHILIP CROSBY,La Calidad Es Gratis México,Edit~Celanese Mexicana, ,180 P.P

HOWARD HLTLOW,Planificando Para La Productividad Y Una Posicion Competitiva, Ventura, 1993,175 Pp

PERDOMO ABRAHAM, Fundamentos del control interno, Ed. Ecafsa, México, 2001, pág. 280