

Jenny PARRALES-REYES
José MERINO-MURILLO
Martha FIGUEROA-SOLEDISPA
Julio GABRIEL-ORTEGA

Nociones de gestión de calidad y competitividad



Nociones de gestión de calidad y competitividad

Autores:

Jenny Parrales-Reyes

José Merino-Murillo

Martha Figueroa-Soledispa

Julio Gabriel-Ortega

Nociones de gestión de calidad y competitividad

Jenny Parrales-Reyes
José Merino-Murillo
Martha Figueroa-Soledispa
Julio Gabriel-Ortega



Primera edición: febrero 2019

© Ediciones Grupo Compás 2019
Editor: Julio Gabriel-Ortega

ISBN: 978-9942-33-105-2

Diseño de portada y diagramación: Grupo Compás

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Guayaquil-Ecuador 2019

Cita.

Parrales-Reyes J, Merino-Murillo J, Figueroa-Soledispa M y Gabriel-Ortega J (2019) Nociones de gestión de calidad y competitividad, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Editorial Grupo Compás, Guayaquil Ecuador, 103 pag

Prólogo

Mejorar la Calidad, el desempeño y la competitividad es un requerimiento creciente para las organizaciones de todo el mundo.

La calidad se ha convertido en un requisito imprescindible para cualquier empresa que desee alcanzar el éxito. La competitividad empresarial exige, en entornos turbulentos como los actuales, una orientación prioritaria hacia la mejora continua de la calidad por su potencial de crear ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Asimismo se debe comprender que competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y, en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

En este contexto y con el propósito de mostrar que la calidad y la mejora de procesos representan un viaje sin retorno, y darle justificación y fundamento a un proceso de mejora es fundamental, en este libro se analiza y se dan nociones de definición de la calidad y su relación con la productividad y la competitividad.

Acerca de este libro

El presente libro incluye los conocimientos actualizados sobre calidad y competitividad y cómo estos términos han evolucionado a través del tiempo.

Se utilizó un lenguaje sencillo y claro, que permita al lector y particularmente al estudiante comprender los conceptos modernos y estimularle a profundizar a través de la revisión de una amplia literatura científica disponible en muchas revistas que se ofertan actualmente.

Hablar de calidad y competitividad es hablar de permanecer vigente en el tiempo, capacidad de ver el futuro, cambiar de mentalidad e implementar los procesos de cambio y adaptación constante.

No pretendemos dar soluciones a estos temas, sino simplemente compartir de manera breve y concisa, los conceptos modernos implicados en la calidad y la competitividad.

Todos estos elementos son experiencias de los autores en la noble labor de la docencia y enseñanza en la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

Este libro fue escrito para proveer a los estudiantes de un documento de consulta que incluya todo el acervo de conocimiento sobre los temas de calidad y competitividad, pero recomendamos enfáticamente, que los estudiantes se remitan a artículos, libros, manuales, etc., para ampliar más sus conocimientos.

Organización flexible del material

En este libro vamos a encontrar cuatro unidades en las cuales se da a conocer de manera sencilla y concisa los conceptos modernos sobre la calidad y la competitividad.

Los contenidos de la UNIDAD I tratan acerca de la visión histórica de la calidad, los conceptos básicos, la importancia estratégica y la gestión empresarial de la calidad.

La UNIDAD II tiene como finalidad discutir el enfoque sistemático de los cambios y la competitividad necesarios para afrontar un mundo tan cambiante, considerando la eficiencia de las personas, la competitividad y mejora de la calidad y productividad y el desempeño organizacional.

La UNIDAD III siguiendo un orden, se procede al estudio de los sistemas de la calidad, analizando de manera práctica los conceptos que tienen que ver con la estructura, los conceptos, la necesidad y los elementos constitutivos, las actividades y la organización para lograr un sistema de calidad total.

Finalmente en la UNIDAD IV se enfatiza conceptualmente la calidad total, y como ésta debe ser implementada.

Cobertura de los temas

Los temas fueron organizados de tal manera que sea de fácil seguimiento por los estudiantes, analizando las diversas unidades temáticas del libro.

En el **Capítulo 1**: se trata de la visión histórica de la calidad. En el **Capítulo 2**: se dan conceptos básicos de calidad y calidad total. En el **Capítulo 3**: se da a conocer sobre la importancia estratégica de la calidad total. En el **Capítulo 4**: se analiza la calidad total en la gestión empresarial. En el **Capítulo 5**: se describe sobre la calidad total y el negocio. En el **Capítulo 6**: refiere acerca de un mundo cambiante para los negocios. En el **Capítulo 7**: se estudia la eficiencia de las personas. En el **Capítulo 8**: menciona acerca de la competitividad y mejora de la calidad. En el **Capítulo 9**: se explica sobre la calidad y productividad. En el **Capítulo 10**: se enfatiza sobre los costos de la calidad. En el **Capítulo 11**: se relata las formas de medición de desempeño de una organización. En el **Capítulo 12**: se hace una reflexión sobre la estructura del sistema de calidad. En el **Capítulo 13**: se conceptualiza sobre lo que es un sistema de calidad total. En el **Capítulo 14**: se enfoca acerca de la necesidad de un sistema de calidad total. En el **Capítulo 15**: se define algunos elementos constitutivos de la calidad total. En el **Capítulo 16**: se enmarca sobre las actividades para la calidad total. En el **Capítulo 17**: se introduce sobre la organización del sistema de calidad. En el **Capítulo 18**: se comenta acerca de la estructura organizativa del sistema de calidad total. En el **Capítulo 19**: se describe sobre la gestión documental del sistema de calidad total. El **Capítulo 20**: se expone sobre los enfoques estratégicos para el despliegue de calidad total. El **Capítulo 21**: se explica cómo implantar la calidad total y finalmente en el **Capítulo 22**: se manifiesta sobre los bucles en la implantación de la calidad total.

Agradecimientos

La autora principal manifiesta su agradecimiento especial al Dr. Julio Gabriel, un investigador boliviano, docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM), por sus desinteresadas e invaluables contribuciones en la redacción, corrección, edición y motivación para que ésta obra sea una realidad.

Los autores manifestamos nuestro agradecimiento a la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM) en Jipijapa, Ecuador, por darnos la oportunidad de contribuir al conocimiento y al aprendizaje de los estudiantes de la Carrera Comercio Exterior.

ÍNDICE

UNIDAD 1. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA CALIDAD	1
Capítulo 1, visión histórica de la calidad.....	2
Capítulo 2. Conceptos básicos de calidad y calidad total.....	8
Capítulo 3. Importancia estratégica de la calidad total	14
Capítulo 4. La calidad total en la gestión empresarial.....	18
Capítulo 5. La calidad total y el business	19
UNIDAD II. EL CAMBIO Y LA COMPETITIVIDAD	24
Capítulo 6. Un mundo cambiante.....	25
Capítulo 7. La eficiencia de las personas.....	29
Capítulo 8. Competitividad y mejora de la calidad	33
Capítulo 9. Calidad y productividad	36
Capítulo 10. Costo de calidad.....	40
Capítulo 11. Medición de desempeño de una organización	41
UNIDAD III – SISTEMA Y CALIDAD	60
Capítulo 12. Estructura del sistema calidad total.	61
Capítulo 13. Concepto de sistema de calidad total	66
Capítulo 14. Necesidad del sistema de calidad total.	68
Capítulo 15. Elementos constitutivos de calidad total según norma.	72
Capítulo 16. Actividades para la calidad total	77
Capítulo 17. Organización del sistema de calidad.....	79
Capítulo 18. Estructura organizativa del sistema de calidad total.....	71
Capítulo 19. Gestión de documental del sistema de calidad total.	84
Capítulo 20. Enfoques estratégicos para el despliegue del sistema de calidad total.	88
UNIDAD IV. CALIDAD TOTAL	82
Capítulo 21. Implantación de la calidad total	83
Capítulo 22. Bucle de implantación de la calidad total (bct)	98
BIBLIOGRAFIA	103



UNIDAD I

ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA CALIDAD

*"Calidad significa hacer lo correcto cuando nadie
está mirando"*

Henry Ford



CAPITULO 1

VISIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD

Resumen

Los primeros estudios sobre calidad se hicieron en Estados Unidos. Donde se aplicó el concepto de control estadístico de proceso, con propósitos industriales; su objetivo fue mejorar en términos de costo-beneficio las líneas de producción, el resultado fue el uso de la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores, estableciendo un análisis específico del origen de las mermas, con la intención de elevar la productividad y la calidad. Al terminar la segunda Guerra Mundial las naciones del mundo se organizaron para crear y elevar los estándares de calidad.

Palabras claves: Costo-beneficio, mermas, producción, estadística.

Importancia

La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de cualidad. Calidad es un concepto subjetivo. La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición. El término calidad proviene del latín *qualitas* o *qualitatis*. Sin calidad no se puede permanecer en el mercado.

Aspectos relevantes

Los primeros estudios sobre la calidad se hicieron en los años 30 antes de la Segunda Guerra Mundial, la calidad no mejoró sustancialmente, pero se hicieron los primeros experimentos para lograr que esta se elevara, los primeros estudios sobre calidad se hicieron en Estados Unidos. En el año de 1933 el Doctor W. A. Shward, de los Bell Laboratories, aplicó el concepto de control estadístico de proceso por primera vez con propósitos industriales; su objetivo era mejorar en términos de costo-beneficio las líneas de producción, el resultado fue el uso de la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores, estableciendo un análisis específico del origen de las mermas, con la intención de elevar la productividad y la calidad.

Cuando en 1939 estalló la Segunda Guerra Mundial, el control estadístico del proceso se convirtió poco a poco y paulatinamente en un arma secreta de la industria, fue así como los estudios industriales sobre como elevar la calidad bajo el método moderno consistente en el control estadístico del proceso, llevó a los norteamericanos a crear el primer sistema de aseguramiento de la calidad vigente en el mundo. El objetivo fundamental de ésta creación era el establecer con absoluta claridad que a través de un sistema novedoso era posible garantizar los estándares de calidad

de tal manera que se evitara, sobre todo, la pérdida de vidas humanas; uno de los principales interesados en elevar la calidad y el efecto productivo de ésta fue el gobierno norteamericano y especialmente la industria militar de Estados Unidos, para los militares era fundamental el evitar que tantos jóvenes norteamericanos permanecieran simple y sencillamente porque sus paracaídas no se abrían.

En octubre de 1942 de cada mil paracaídas que eran fabricados, por lo menos un 3.45 no se abrieron, lo que significó una gran cantidad de jóvenes soldados norteamericanos caídos como consecuencia de los defectos que traían los paracaídas; a partir de 1943 se intensificó la búsqueda para establecer los estándares de calidad a través de una visión de aseguramiento de la calidad para evitar aquella tragedia, no solamente podríamos echar la culpa a los paracaídas sino que también hubo una gran cantidad de fallas en el armamento que Estados Unidos proporcionaban a sus aliados o a sus propias tropas, las fallas principales estaban esencialmente en el equipo pesado.

Para lograr elevar la calidad se crearon las primeras normas de calidad del mundo mediante el concepto moderno del aseguramiento de la calidad, para lograr un verdadero control de calidad se ideó un sistema de certificación de la calidad que el ejército de Estados Unidos inició desde antes de la guerra. Las primeras normas de calidad norteamericanas funcionaron precisamente en la industria militar y fueron llamadas las normas Z1, que fueron de gran éxito para la industria norteamericana y, permitieron elevar los estándares de calidad evitando así el derroche de vidas humanas; Gran Bretaña también aplicó con el apoyo de Estados Unidos, a su industria militar desde 1935, una serie de normas de calidad. A las primeras normas de calidad británicas se les conoce como el sistema de normas 600, para los británicos era importante participar en la guerra con un mejor armamento que pudiera tener clara garantía de calidad, los británicos adoptaron la norma norteamericana Z1, surgieron las normas británicas 1008, con estas normas los británicos pudieron garantizar mayores estándares de calidad en sus equipos.

Otros países del mundo no contaron con aseguramiento de calidad tan efectivo que pudiera considerarse como uno de los factores verdaderos, por lo que Estados Unidos y Gran Bretaña permitieron elevar el nivel de productividad de sus equipos, bajar el número sensible de pérdidas de vidas humanas ocasionadas por la mala calidad del mismo, y por supuesto, garantizar y establecer garantías de calidad primero que ninguna otra nación en el mundo sobre el funcionamiento de sus equipo, aparatos y elemento técnicos. Otros países como la Unión Soviética, Japón y Alemania tuvieron estándares de calidad muchos menores; esto determinó en gran medida que la pérdida en las vidas humanas fuera mucho mayor.

Entre 1942 y 1945 es importante decir que, Edwards Deming contribuyó precisamente a mejorar la calidad de la industria norteamericana dedicada a la guerra, al final de ésta Deming fue a

Japón invitado por el comando militar de ocupación de Estados Unidos, ahí tendría un papel fundamental en cuanto a la elevación de la calidad. Deming llegó a Tokio y en 1947 inició sus primeros contactos con ingenieros japoneses, en 1950 fue invitado por el Presidente de la Unión de Ingenieros Científicos Japoneses (JUSEP), a partir de este momento se dio a conocer e impartió unos cursos que se iniciaron el 19 de junio de 1950, por primera vez Deming, el padre de la calidad japonesa, hizo uso en Japón ante un grupo importante de su modelo administrativo para el manejo de la calidad, es importante decir que los japoneses no tenían antecedentes claros de la calidad y que su calidad era verdaderamente fatal antes de la llegada de Deming en 1950 y antes de la visita del Doctor Joseph Juran en el año de 1954 a Japón.

La era de la información enfocada al cliente, la era de la calidad, el inicio de la nueva competitividad, el nacimiento de Asia como nuevo poder global, y de Japón como amo del siglo XXI está precisamente fundamentado en la globalización de la calidad, una nueva estrategia de competir, entender las necesidades del cliente, y por supuesto satisfacer la demanda de los mercados. Debemos establecer que la calidad tanto en Europa como en Japón y Estados Unidos detonó precisamente al terminar la segunda Guerra Mundial y que justamente en este período fue cuando las naciones del mundo se organizaron para crear y elevar los estándares de calidad, es por ello que el antecedente de la ISO esta precisamente ligado hace 50 años, cuando entre 1950 y 1960 la calidad se convirtió en una mega tendencia en el mundo entero.

El papel de los japoneses en el procedimiento de la calidad fue ciertamente muy importante, pero no fueron únicamente los japoneses los que invirtieron en el procedimiento de la elevación de la calidad, sino que de hecho Alemania inició un impulso nunca antes visto por elevar la calidad y convertirla en algo fundamental; de los muchos principios y procedimientos de los que podemos hablar es importante señalar que la calidad tuvo un papel esencial, diremos que entre enero de 1951 y julio del mismo año los japoneses aplicaron los conceptos de mejora continua de Deming en 45 plantas. Estas plantas tuvieron éxito en cuanto a la implementación de sistemas que permitieron elevar la calidad y es por eso que a partir del verano de 1951 los japoneses quedaron muy reconocidos a Deming y esto llevó a la creación del Premio Nacional de Calidad de los japoneses denominados precisamente así "Premio Deming a la Calidad", y a partir de noviembre de 1951 aplicado a ser entregado a una empresa o una Institución.

En la actualidad el Premio Deming se entrega en función de la capacidad que tiene la organización de mejorar sus procesos administrativos o bien productivos,

La fama de Edwards Deming llegó a Estados Unidos hasta que los japoneses Kinishi Koyanagi, un extraordinario implementador de calidad en Japón llegó a los Estados Unidos e impartió un seminario en Rochester en donde se hablaba de los trece progresos de las

trece compañías japonesas que habían logrado elevar la calidad y la productividad a partir de la teoría de Deming, es importante decir que el papel de Deming no fue conocido en Estados Unidos sino hasta 20 años después de sus pláticas en Japón.

Por supuesto que no es fácil hablar de que la calidad ha llegado al mundo latinoamericano, más bien podríamos decir que empieza a desarrollarse. Algunos países de América Latina como Argentina, Brasil, México, Venezuela, Colombia, Chile, Perú han iniciado verdaderas cruzadas nacionales en torno a la calidad, aun así las industrias latinoamericanas carecen de los niveles de competitividad internacional y es por ello tan importante establecer nuevas fronteras para la calidad en el Latinoamérica.

Según las opiniones de Kaoru Ishikawa, elevar la calidad en Japón se debió a:

1. Los sistemas de calidad estadísticos y de control de inspección por muestreo tuvieron verdadera utilidad en Japón
2. Se logró demostrar que tales métodos eran realmente favorables y que el control de la calidad era posible.
3. Los dispositivos de medición de control para recopilar datos, se veían como una amenaza al principio por los obreros, hasta que fueron bien vendidos por las compañías y estos empezaron a involucrarse y a comprometerse.
4. Los métodos de muestreo no se empleaban correctamente. Los datos no tenían calidad, no eran útiles, la gente no se comprometía sólo se involucraba, pero a través de un esfuerzo sistemático por el cambio organizacional y sobre todo, el cambio cultural, se logró involucrar a la gente.
5. En un principio la calidad estaba siendo vista como una amenaza y no como un beneficio, pero poco a poco los trabajadores descubrieron que haciendo su trabajo con calidad tendrían todo tipo de beneficios.
6. La actividad de control de calidad estaba siendo rechazada por los trabajadores en un principio porque los líderes de la alta dirección estaban involucrados, pero cuando éstos empezaron a ser capacitados, lográndose resultados extraordinarios.
7. El Doctor Deming cuando llegó a Japón empezó a hablar sobre su modelo de mejora continua pero al principio los líderes no comprendieron lo que él pretendía hacer con la calidad, de esta manera en un principio el éxito se le negó a Deming, fue hasta que los ingenieros y directores generales de todos los departamentos comprendieron el esfuerzo que tenía que hacerse y que el papel principal de protagonismo para mejorar la calidad lo tenían directores o los grandes líderes; cuando realmente se comprendió este sentido de la calidad las cosas cambiaron dramáticamente y empezaron a mejorar y de esta manera surgió la tan famosa calidad de los japoneses.

Es importante decir que, otro hombre clave además de los ya mencionados, fue el Doctor Armand V. Feigenbaum quien creó el concepto de gestión de la calidad o de gestionar la calidad, él también introdujo un programa de calidad de la General Electric que, aplicó por primera vez el Total Quality Control (Control de la Calidad total) en Estados Unidos, que aparece en 1951 su libro "Total Quality Control" que es exitoso en Europa a partir de 1961. Feigenbaum es nombrado director de todas las unidades de producción del mundo de la General Electric y así difunde en esta compañía sus conocimientos acerca de calidad, recordemos que Feigenbaum también va a Japón en el año 1956 y lo hace posteriormente en repetidas ocasiones, a estos tres nombres Edwards Deming, Joseph Juran y Armand V. Feigenbaum debemos la gran explosión de la calidad en Japón que a través del Doctor Ishikawa tuvo consolidación a partir de 1955. En todo el mundo la calidad se convirtió en una verdadera revolución principalmente en Japón, en Estados Unidos y Alemania, posteriormente en Francia y por supuesto también en Inglaterra en donde podríamos buscar la cuna de la globalización de la calidad. Viniendo de estos orígenes la calidad empezó a circular por todo el mundo, sobre todo a partir de 1960. Entre 1960 y 1970 surgió el éxito fundamental de la calidad como estrategia competitiva de las organizaciones y empresas. A partir de 1970 el concepto "norma de calidad" se ha convertido en una constante en la historia industrial del mundo moderno, la calidad es ya una mega tendencia y se ha globalizado a prácticamente todos los países industriales del mundo, pero también se ha globalizado a muchas organizaciones: debemos recordar otro personaje importante de la historia de la calidad. Hasta principios de los años 60 la calidad permanece en el ámbito de los ingenieros y de la gestión, el hombre en la empresa no es más que un factor, carece de responsabilidad en la obtención de la calidad, pero en octubre de 1961 Phillips B. Crosby lanza su concepto de cero defectos.

Los primeros fracasos en el terreno espacial han mostrado, en efecto que los fallos provienen casi exclusivamente de errores humanos, así pues hay que concentrar los esfuerzos en el hombre. En 1966 Crosby nuevamente nombrado Vicepresidente de Calidad de la empresa ITT desarrolla la experiencia conseguida por Martín Marrieta de responsabilizar al obrero acerca de la calidad de las operaciones que se le confían, este método entraña la supresión de numerosos controles e insita a suscitar en el operario la toma de conciencia de "hacerlo bien a la primera y siempre"; la ITT adopta este lema y estos conceptos de filosofía de calidad con resultados innegables en particular en todas las actividades relacionadas con el servicio. En 1976 una de las Filiales francesas, la LMT de la Abal Filial Grand Trust ITT norteamericano lanza con éxito su primer programa de cero defectos denominado también ZD bajo el impulso de los investigadores Borel y Perigerd. El programa tiene mucho éxito y será el origen de muchos otros programas similares que se popularizaron en el resto del mundo.

A partir de 1975 la crisis del petróleo actúa como un enorme impulso para elevar aún más la calidad y la competitividad de las organizaciones, la terrible crisis provoca una competencia nueva por el mercado mundial, la presencia de los nuevos poderes asiáticos encabezados por Japón y su milagro japonés así como de otras naciones del Pacífico como Corea, Taiwán, Singapur y Hong Kong dentro de una estrategia de calidad lleva a Estados Unidos a ser desplazado como el primer productor mundial de automóviles, los japoneses serán ahora los dueños del mercado global de los automóviles, de la cámara fotográfica, de la industria óptica, los dueños de muchas áreas jamás tocadas por éstos como la relojería, las motocicletas, la industria electrónica y de aparatos domésticos en general; de esta manera los japoneses se convertían en los amos de la tecnología de la postrimería del siglo XX, haciendo uso de sus estrategias de Círculos de Control de Calidad y Total Quality Control se habían convertido en los dueños, nuevos amos del mundo también los amos de la calidad, a partir de los años 90 sólo los países que tuvieran un verdadero y estricto control de calidad, que aplicaran normas de calidad y sistemas de certificación como el de ISO 9000 tendrían cabida en el mundo del siglo XXI, los años 90 han sido un acicate constante para el mejor manejo de la calidad y la productividad, el mundo que iniciará en el nuevo siglo y el nuevo milenio tendrá en la globalización de la calidad el fundamento.

En los años 90 las normas han sido revisadas de sus borradores originales y constantemente reactualizadas, a partir del año 2000 la ISO 9000 regulará los sistemas de comercio mundial en Occidente, y los sistemas de calidad serán el único fundamento que permitirá a las empresas sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo.

CAPITULO 2

CONCEPTOS BASICOS DE CALIDAD Y CALIDAD TOTAL

Resumen

La calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio. La calidad Total es una herramienta fundamental para la gestión en las organizaciones y empresas, a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas de producción.

Palabras clave: Predecible, Premisa, redunde, competitividad

Importancia

La Calidad Total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras. De tal manera que el término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.

Aspectos relevantes

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad.



La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Para Gryan (1993) la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

La idea principal que aporta Crosby (1987) es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o

cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Reeves y Bednar (1994) revisaron el concepto de calidad concluyendo que no existe una definición universal y global de la misma, sino básicamente cuatro tipos de definición:



Calidad como excelencia: en este caso se define como "lo mejor" en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión. Cabría que los responsables de la organización definiesen el concepto de excelencia aun con el riesgo de no ser igual a la concepción que tendrían los clientes.

Calidad como valor: en este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Calidad es lo mejor para cada tipo de consumidor. Feigenbaum (García 2001) sostiene que la calidad de un producto no puede ser considerada sin incluir su coste y que, además, la calidad del mismo se juzga según su precio.



Calidad como ajuste a las especificaciones: este concepto surge desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido.

La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado, en base a unas especificaciones previas. A partir de este concepto surge el control



estadístico de la producción.

Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes: esta definición surge del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

Para Genichi Taguchi, la calidad es algo que está siendo diseñado dentro del producto para hacer que éste sea fuerte e inmune a los factores incontrolables ambientales en la fase de fabricación, dando por resultado, que la calidad consiste en la reducción de la variación en un producto.

La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente (García 2001).

La definición de Juran y Gryna (1993) puede relacionarse con esta aceptación de la definición de calidad de los servicios cuando la adecuación al uso la definen las expectativas de los clientes. La principal ventaja de esta perspectiva de la definición es la dependencia de los consumidores que son, en última instancia, los que hacen la valoración última del servicio consumido.

El principal inconveniente es la subjetividad y la consecuente dificultad de medición.

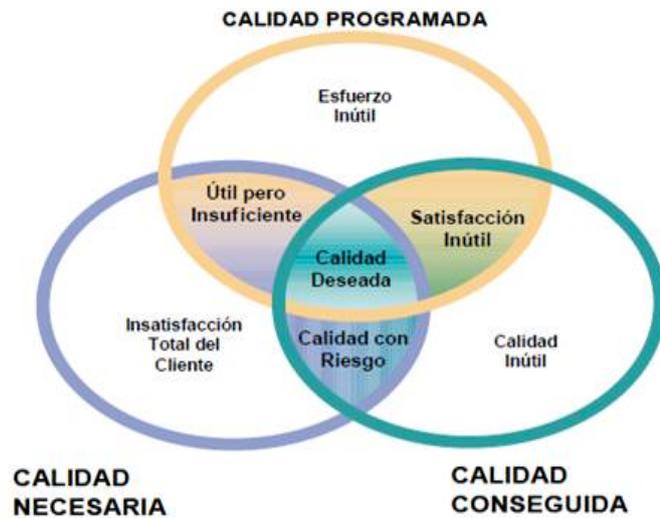
A partir de lo visto podemos tomar la definición de calidad más adecuada para plasmarla en el sector hotelero, tomando en cuenta el producto que vende un establecimiento hotelero, es considerado también como un producto-servicio ya que ofrece servicios con un soporte tangible importante valorado finalmente por el cliente que consume el servicio; y en su opinión está la repetición del consumo y la rentabilidad para la organización hotelera.

Es de suma importancia también, definir los siguientes conceptos:

La calidad programada: es aquella establecida por la organización como objetivo y que se concreta en las especificaciones de diseño para el producto o servicio, así como para los diferentes sistemas de gestión y los procesos necesarios.

La calidad realizada: es aquella obtenida realmente tras la consecución del proceso de producción o servicio, y que queda plasmada en el producto o servicio que ofrece la organización al cliente. La calidad que necesita el cliente: es la calidad demandada por éste, manifestada en sus necesidades y expectativas, y que podrá analizarse a través de metodologías tales como las encuestas de opinión y de satisfacción, los grupos de

trabajo y mejora con los clientes, la recogida y análisis de la oferta de las quejas y reclamaciones, los estudios de prospectiva, el análisis de la oferta de los competidores y las mejoras prácticas, u otros medios de análisis y estudio.



Definición de Calidad total

“La calidad total es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas de producción, etc.”

Existe un sinfín de definiciones sobre calidad total. No obstante la definición anterior engloba sintéticamente los principales conceptos que la caracterizan y por tanto es útil para mostrar una visión general de cuáles son los principales aspectos que esta contempla.

- Qué es Calidad Total y que no es.
- Cuáles son los aspectos clave de la Calidad Total.

A continuación se muestran algunos aspectos de lo que actualmente se entiende por calidad (Tabla 1).

Tabla 1. Definiciones de calidad.

Satisfacción	Qué es	Qué no es
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Añadir valor al cliente. • Hacer bien las cosas. • Calidad en todos y cada uno de los aspectos del negocio. • Prioridad a la calidad, plazo y coste. • La calidad la definen los clientes. • La mejora de calidad necesita al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar despilfarro. • Admitir errores y no corregirlos. • Calidad de productos o proceso. • Prioridad a la producción. • Calidad definida por la propia empresa. • Relación estricta comercial con el cliente.
Personas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de la colaboración. • Gestionar la creatividad e innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura del cumplimiento. • No utilizar la imaginación de las personas.

- Una forma de organización firme, permeable y participativa.
- La mejora procede del trabajo en equipo multidisciplinar.
- Ser crítico consigo mismo.
- La gestión de calidad prospera cuando hay autocontrol y no cuando el control es externo.
- Cultura corporativa de aprendizaje y educación continua.
- La gestión de calidad hace uso de las técnicas, pero no es en sí una técnica.
- Respeto al medio ambiente.
- Seguridad y ergonomía en el puesto de trabajo
- Organización jerarquizada con niveles de mando muy diferenciados.
- La mejora procede del trabajo individual.
- La crítica procede del exterior: clientes y proveedores.
- Formación de las personas puntual y técnica.
- La calidad como técnica para la mejora de productos o procesos.
- Producción de desechos, ruido, materiales no biodegradables, etc.
- Condiciones del puesto de trabajo deficientes.

Accionistas	Evitar gastos innecesarios.	La no calidad cuesta dinero.
	Ser rentable a largo plazo.	Beneficios espectaculares a corto plazo.
Sociedad	La mejora de la empresa mejora a la sociedad y viceversa.	Cumplir los mínimos requisitos legales.

Podemos decir que la calidad total implica:

Qué	Satisfacción de clientes internos y externos
Cómo	Utilización eficiente de recursos
Método	Mejora continua
Dónde	Aplicación de todos los procesos y actividades.
Quién	Participación de todas las personas de la empresa
Cuándo	Siempre

Es importante percibir las ventajas económicas que se derivan por la implementación de calidad total en su empresa.

Una vez conocidas las ventajas resulta más fácil la puesta en marcha de medidas que, aunque al principio tenga, pongan en evidencia los costes, aún mayores, de la no calidad existente en su empresa derivados de una inadecuada utilización de los recursos.

“muchas gente dice que la calidad le cuesta a usted demasiado. No es así, le costará menos.” James E. Olson, presidente de AT&T.

Aspectos clave

La consigna de la calidad total es satisfacer las necesidades de los clientes, esto quiere decir:

- **Satisfacer.** Complacer o realizar completamente un deseo. Es más que cumplir algo contractual, algo estándar.
- **Las necesidades.** Que pueden ser explícitas o implícitas, fijas o cambiantes, personales o funcionales, etc. Para poderlas satisfacer es necesario conocerlas bien (escuchar) y traducirlas al lenguaje técnico de la empresa.

- **Del cliente.** En general, habrá diferencias, nuevos clientes potenciales, etc. Y será necesario satisfacer individualmente a cada uno. Si lo queremos seguir manteniendo como cliente, el cliente demandará calidad de producto, precio, plazo de entrega, etc.; todo ello entra a formar parte del concepto "satisfacción".

Para poder cumplir este objetivo con eficacia se necesita:

- **Liderazgo:** la dirección tiene que concluir el proceso.
- **Participación** de las personas para conseguir eliminar el despilfarro y aportar ideas que den valor al cliente.
- **Organización** para que el sistema apoye iniciativas y no las frene.
- **Herramientas** a utilizar por todas las personas para su aplicación inmediata y eficaz.
- **Buena conexión** entre las acciones diarias propuestas y la política global de la compañía a través del despliegue de objetivos.
- **Integración** de clientes y proveedores en el proceso para añadir valor al cliente final.

La calidad total es una herramienta fundamental para la gestión en las organizaciones y empresas, tomar medidas para mejorar su gestión a través de la calidad total que redunde en la mejora de su competitividad.

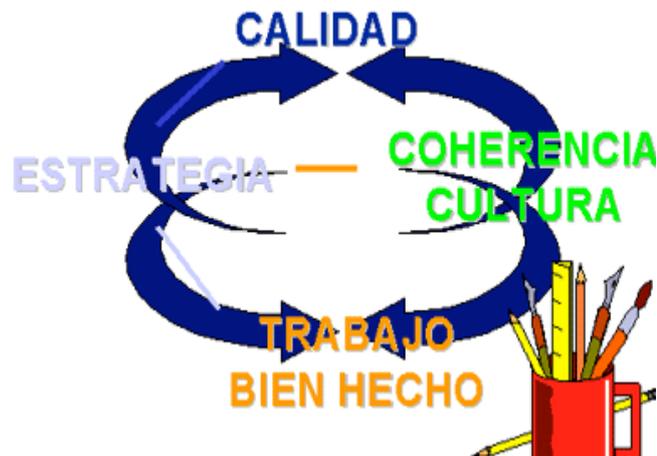
Conclusión

La Calidad Total hace hincapié desde una perspectiva diferente como es la responsabilidad ética de la empresa, de sus directivos y empleados en cuanto a la obligación de generar productos de calidad. Calidad que sólo es concebible en un proceso de mejora continua. Mejora continua no sólo considerado en el sentido de generar el producto "a la primera", de cumplir con las especificaciones y de hacerlo apto para el uso, sino también en el cumplimiento a valores relativos a los principios de seguridad en su producción y uso, evitando la contaminación ambiental tanto en su proceso productivo, como en su consumo y posterior eliminación, y además generando productos o servicios que por su costo y diseño otorguen un real valor agregado para los clientes y consumidores.

La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial.

CAPITULO 3

IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD TOTAL



Resumen

Es necesario identificar con precisión las variantes en las necesidades y expectativas de los consumidores y su grado de satisfacción con relación a los productos y servicios. No se puede forzar al consumidor a comprar un determinado producto. Una organización mejora hacia la Calidad Total cuando los clientes externos e internos sienten que se está cumpliendo con sus requerimientos. La importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad, radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente.

Palabras clave: Aseguramiento, consumidor, cliente, sistema, producto.

Importancia

El estudio de la importancia estratégica en la calidad total es un tema relevante para los futuros profesionales en el campo comercial ya que la Calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

Aspectos relevantes

La Calidad Total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante la satisfacción del cliente y la eliminación de todo tipo de

desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo.

Para ser competitiva a largo plazo y lograr la sobrevivencia, una empresa necesitará prepararse con un enfoque global, es decir, en los mercados internacionales y no tan sólo en mercados regionales o nacionales. Pues ser excelente en el ámbito local ya no es suficiente; **para sobrevivir en el mundo competitivo actual es necesario serlo en el escenario mundial**. Para adoptar con éxito esta estrategia es necesario que la organización ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente.

La gestión orientada a la calidad es un elemento que busca disminuir los costos de la "No Calidad", basado en profundizar en la naturaleza de los errores y fallas, los cuales son:

- ¿Qué es lo que se hace?, es correcto si está planificado para satisfacer las necesidades del cliente.
- ¿Cómo se hace?, relacionado con la capacidad de la organización para realizar su labor en la forma más eficiente y al menor costo posible.

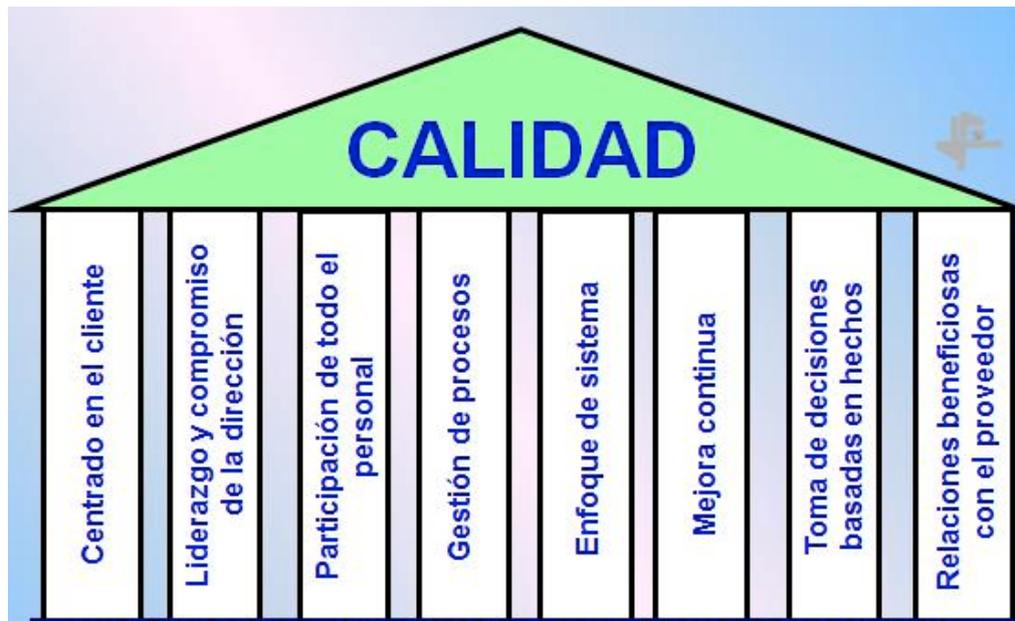
Las **dos dimensiones** anteriores se pueden resumir en:

Importancia estratégica de la calidad total

Con el tiempo se ha demostrado que las **causas de no situarse** en el cuadrante superior derecho, son:

- Falta de orientación al cliente.
- Procesos mal planificados.
- Procedimientos mal elaborados.
- Fallas de supervisión.
- Falta de capacitación.

Un programa de calidad abocado a situarse en el cuadrante antes mencionado, es un plan orientado a facilitar el trabajo con calidad de personas y unidades de trabajo. En este programa la **actitud personal es fundamental, pero no suficiente**, sobre todo se requiere comprender que los conceptos de amabilidad, precisión y profesionalismo nacen y son expresiones de las expectativas de los clientes.



Para adoptar con éxito esta estrategia es necesario que la organización ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente.

Los aspectos esenciales para la aplicación de este proceso son los principios básicos para el logro de la calidad:

- **La calidad es la clave para lograr competitividad:** Con buena calidad es posible captar un mercado y mantenerse en él.
- **La calidad la determina el consumidor:** Es él quien califica la calidad del producto o servicio; de allí que la calidad es un valor relativo, en función al consumidor. Es necesario pues identificar con precisión las variantes en las necesidades y expectativas de los consumidores y su grado de satisfacción con relación a los productos y servicios.

Las expectativas de los consumidores están dadas en términos de calidad en sus diferentes aspectos (calidad del producto o servicio en sí, calidad de la atención, costos razonables, etc.). No se puede forzar al consumidor a comprar un determinado producto. Una organización mejora hacia la Calidad Total cuando los clientes externos e internos sienten que se está cumpliendo con sus requerimientos. La calidad se inicia en la demanda y culmina con la satisfacción de los consumidores.

- **El proceso de producción está en toda la organización.** No sólo es toda la línea de producción, sino toda la empresa. Los que hacen bien su trabajo lubrican el proceso, los que lo hacen mal crean cuellos de botella en el proceso.
- **La calidad de los productos y servicios.** Es resultado de la calidad de los procesos.
- **El proveedor es parte de nuestro proceso.** Debe ser considerado como parte de la organización.

- **Son indispensables las cadenas proveedor-clientes internos.** Cada individuo de la organización toma conciencia de que tiene clientes internos y proveedores internos.
- **La calidad es lograda por las personas y para las personas.** Exige un constante programa de capacitación y entrenamiento.
- **Establecer la mentalidad de la eliminación total de los defectos.** Tiene como propósito erradicar el desperdicio, eliminando las actividades que no agregan valor. "Cero defectos" consiste en tener una actitud sistemática hacia el no-error. Busca despertar la conciencia de no equivocarse. La Calidad Total promueve la eliminación de todo tipo de despilfarros en los inventarios, personal, exceso de informes y reuniones. Controles internos innecesarios.
- **La ventaja competitiva está en la reducción de errores y en el mejoramiento continuo.** Allí radica la reducción de costos. Con el resultado de "Menores Costos" se puede bajar precios, mejorar utilidades, mejorar el producto, etc.
- **Participación colectiva.** Reducir errores solo será posible con la participación cada uno de los miembros de la organización.
- **Calidad.** Responsabilidad gerencial, los mandos directivos deben ser líderes, capaces de involucrar y comprometer al personal
- **Requiere una nueva cultura.** "todos piensan y todos hacen"

La importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad, radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente, o sea que sean de calidad, lo cual nos da mayores posibilidades de que sean adquiridos, logrando así el porcentaje de ventas planificado por la organización (ISEAD 2013).

Conclusión

Los elevados costos de la calidad son necesarios y no podemos tratar de evadirlos, ya que si descuidamos un área o disminuimos los costos de ella nos arriesgamos a que nuestro producto o servicio se aleje del objetivo principal que es satisfacer al cliente.

Otro punto que no se debe olvidar es el de mejorar constantemente, siempre es posible hacer las cosas mejor y adaptarse más precisamente a las necesidades y expectativas del cliente.

En general la calidad total aplicada correctamente sin descuidar ninguna de sus partes cumple su principal objetivo que es satisfacer al cliente además con una buena calidad en servicios y productos es posible captar un mercado y mantenerse en él, consiguiendo mejorar considerablemente la imagen de la empresa y obtener lucros permanentes.

CAPITULO 4

LA CALIDAD TOTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Resumen

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Las empresas modernas saben, que para permanecer en los mercados y garantizar una buena participación se debe tener presente, que la calidad actualmente es muy importante tenerla bien controlada, lo cierto es que el Sistema de gestión de la calidad, es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad.

Palabras clave: mejora continua, liderazgo, dominio de la información

Importancia

La Gestión dentro del mundo empresarial supone una herramienta fundamental para el desarrollo económico, ya no sólo de las propias empresas que implementan sus sistemas de gestión, sino también para su sector de actividad o su país, de tal manera que nuestro objetivo sea llevar a cabo procesos totalmente planificados en los que sepamos en cada momento el modo de actuar durante situaciones normales de funcionamiento o condiciones óptimas de funcionamiento o, por el contrario, cómo actuar ante una desviación de los requisitos establecidos.

Aspectos relevantes

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).

- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

Conclusión

La gerencia moderna está muy comprometida como algunos señalan a responder continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico, turbulento e imprevisible. Todo ello hace necesario, la adopción de un sistema gerencial con orientación a la calidad que favorezca a los logros, objetivos establecidos y haga más competitivas a las empresas, utilizando nuestra gestión para la búsqueda de nuevas oportunidades o formas de reinención de procesos para encontrar mejoras que nos impulsen en los mercados.

Las empresas modernas saben, que para permanecer en los mercados y garantizar una buena participación se debe tener presente, que la calidad actualmente es muy importante tenerla bien controlada.

Lo cierto, que el sistema de gestión de la calidad, es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

CAPITULO 5

LA CALIDAD TOTAL Y EL BUSINESS (NEGOCIO)

Resumen

En la actualidad nos hallamos ante un incesante bombardeo de nuevas expresiones como Management (manejo), Improvement (mejora), que vienen a explicar el nuevo prototipo en el que se encuentra inmersa la sociedad, las organizaciones están sometidas a cambios cada vez rápidos y profundos. En este entorno turbulento, solo los más ágiles se adaptan y sobreviven. La competitividad radica en la capacidad de una organización para enfrentarse a los cambios. La satisfacción del cliente, de los empleados se consigue mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos.

Palabras clave: Management, improvement, competitividad, cambios, procesos, satisfacción.

Importancia

La aparición de nuevas expresiones en el mundo de los negocios han adquirido mucha importancia en la globalización. La competitividad exige nuevas formas de hacer negocio. El mundo electrónico o mundo virtual ya es una realidad, a nuestro alrededor, cada vez más empresas buscan acercarse a sus clientes, vincularse a sus proveedores o reducir sus costos soluciones de e-business. Es un nuevo mercado, de cambios vertiginoso, dónde las decisiones de negocio se combinan con decisiones tecnológicas.

Aspectos relevantes

En la actualidad nos hallamos ante un incesante bombardeo de nuevas expresiones que vienen a explicar el nuevo prototipo en el que se encuentra inmersa la sociedad y su implicación en nuestra economía, como por ejemplo, sociedad del conocimiento; sociedad de la información, e-business, calidad total, etc. No es de extrañar que estos conceptos generen confusión y énfasis sobre su utilidad para el progreso económico.

La noción de sociedad del conocimiento fue utilizada por primera vez en 1969 por el austriaco Peter Drucker relacionada con el "Management" o gestión.

Drucker destacaba la necesidad de generar una teoría económica que colocará al conocimiento en el centro de la producción de riqueza. Lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino su productividad. La voluntad de aplicar conocimiento para generar más conocimiento debe basarse en un elevado esfuerzo de sistematización y organización para una sociedad de la información en la que el recurso básico sería el saber.

Dentro de los negocios se refiere a todas las transacciones, relaciones y operaciones comerciales que se realizan usando de manera más eficaces los procesos. Es la integración del negocio de una empresa incluyendo productos, procesos y servicios para mejorar la calidad total y así llegar a una 'Nueva Economía'.

Si integramos las nociones de Internet y Economía, estaremos presenciando el surgimiento de un novedoso término: "e-economía" o "e-bussiness", cuyo origen tiene base en nuevas prácticas empresariales. Hacer e-business significa poner los procesos de negocios de su empresa en Internet. Esto no es tan fácil como diseñar una página web, o instalar un paquete de software, se necesita experiencia en Internet, experiencia en Negocios y utilizar las herramientas apropiadas.

Según Estrada (2001), Negocio electrónico o e-business, se refiere al conjunto de actividades y prácticas de gestión empresariales resultantes de la incorporación a los negocios de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) generales y particularmente de Internet, así como a la nueva configuración descentralizada de las organizaciones y su adaptación a las características de la nueva economía. El e-business, que surgió a mediados de la década de los años 1990, ha supuesto un notable cambio en el enfoque tradicional del capital y del trabajo, pilares fundamentales de la empresa, y en sus prácticas productivas y organizacionales.

Las actividades que ponen en contacto clientes, proveedores y socios como la mercadotecnia y ventas, la producción y logística, gestión y finanzas tienen lugar en el e-business dentro de redes informáticas que permiten a su vez una descentralización en líneas de negocio.

Robert Kurz argumenta que "Los hombres siempre se han esforzado por acumular y transmitir conocimientos". Toda sociedad se define por el tipo de conocimiento que dispone.

¿Por qué ahora es necesaria la gestión del conocimiento? ¿Qué necesidad cubre? ¿Cómo aplicarlo a las organizaciones?

Para que la información pierda su sentido pasivo y se convierta en conocimiento aprovechable se requiere una buena transmisión por parte de las personas. De ese valor añadido depende que una empresa pueda expresarla en los bienes que ofrece. El éxito de una empresa depende del aprovechamiento del capital intelectual más rápido de su competencia.

¿Cuáles son las nuevas diferencias esenciales que otorgan a las empresas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo?

"La competitividad exige nuevas formas de hacer..... nuevas formas de hacer requieren nuevos conocimientos y habilidades..... nuevos conocimientos y habilidades requieren nuevas formas de pensar y relacionarse".

Las organizaciones están sometidas a cambios cada vez rápidos y profundos. En este entorno turbulento, rigen las reglas de la selección natural: sólo las más ágiles se adaptan y sobreviven. La competitividad radica en la capacidad de una organización para enfrentarse a los cambios.

Son muchos los factores que influyen en el éxito o fracaso de las organizaciones (internos y externos, económicos, financieros, tecnológicos, políticos, sociológicos, psicológicos, ...). Estos factores se entrelazan en complejas relaciones causa-efecto que pueden resultar difíciles de identificar y controlar.

Tal y como propugna el Modelo de Excelencia:

"La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales". (Rey, s.f.)

La utilización del e-business

Una de las primeras empresas que utilizó el término "e-business" fue IBM, en 1997, año en el que lanzó su primera campaña temática centrada en ese término. Hasta entonces, la frase que todo mundo usaba era "e-commerce". El intercambio del término significó también un cambio de paradigma: hasta ese momento, vender era la única experiencia que podía reproducirse en la Web, pero la ampliación del enfoque y la incorporación de otros tipos de negocios en la Web generó la nueva denominación. El e-commerce es apenas un aspecto del e-Business, que incluye las franquicias electrónicas, el emails, el marketing electrónico. El e-Business consiste en aprovechar la comodidad, la disponibilidad y el alcance universal para mejorar las organizaciones existentes o crear nuevas organizaciones virtuales. IBM define e-Business como "Una manera segura, flexible e integrada de brindar un valor diferenciado combinando los sistemas y los procesos que rigen las operaciones de negocios básicas con la simplicidad y el alcance que hace posible la tecnología en Internet".

Las organizaciones con visión de futuro comienzan a automatizar, organizar, estandarizar y estabilizar sus servicios con el fin de establecer y mantener relaciones sustentables mediadas por la computadora que se prolonguen durante todo el ciclo de vida de una empresa que hace negocios en la red. Más o menos al mismo tiempo, otras empresas tales como HP también comenzaron a ofrecer soluciones integrales para hacer e-Business, que incluían paquetes de software y hardware o asesoramiento sobre el tema. En abril de 1999, HP lanzó una campaña de marketing: "HP, la empresa de servicios electrónicos", son cada vez más las empresas de hardware que dejan de dedicarse exclusivamente al hardware para ofrecer también asesoramiento y software.

Conclusión

Sobre la gestión de la Calidad Total llegamos a la conclusión que la misma desde una perspectiva muy centrada en la producción hasta las perspectivas que integran las dimensiones del mercado ha tenido como consecuencia dar cada vez mayor importancia a satisfacer las expectativas de los clientes eje principal de la calidad. En el desarrollo de una empresa influye una buena aplicación de los diferentes enfoques de la Calidad Total, y puede ser efectivo la implantación de su sistema de gestión de Calidad Total. La competitividad radica en la capacidad de una organización para enfrentarse a los cambios.



UNIDAD II

EL CAMBIO Y LA COMPETITIVIDAD

“La calidad nunca es un accidente, siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia”.

John Ruskin



CAPITULO 6

UN MUNDO CAMBIANTE

Resumen

Al analizar la historia de la humanidad, es posible observar una sucesión de cambios en todos los aspectos de la vida, como por ejemplo el invento de la maquinaria textil generó incrementos espectaculares en la productividad. Hoy el mundo está cada día más interconectado (globalizado). Así, es posible entender la globalización como un proceso de interconexión financiera, económica, social, política y cultural que se acelera por el abaratamiento de los transportes y la incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación, además, ahora casi cualquier actividad o etapa de un proceso productivo se puede encargar a otra empresa en cualquier parte del mundo, basta que tenga la capacidad suficiente para proporcionar un producto o servicio competitivo en términos de calidad. Esto además de reducir costos, permite que las compañías que contratan estos servicios se concentren en los aspectos clave de su negocio. De esta manera, es cada vez más frecuente que aspectos como atención a clientes, contabilidad, recursos humanos, finanzas, servicios de gestión de información y mercadotecnia se encarguen a empresas especializadas, regularmente ubicadas en países en vías de desarrollo

Palabras clave: globalización, interconexión financiera, flujo de mercancía, tecnología

Importancia

La importancia del estudio de esta temática radica en que ahora casi cualquier actividad o etapa de un proceso productivo se puede encargar a otra empresa en cualquier parte del mundo, basta que tenga la capacidad suficiente para proporcionar un producto o servicio competitivo en términos de calidad, costos y tiempos de respuesta. Esto también aplica en las áreas de servicios, en las que hay una creciente subcontratación de procesos de negocios (Business Process Outsourcing, BPO) donde ciertas funciones se contratan con proveedores especializados de servicios en lugares o países con menores costos.

Aspectos importantes

Al analizar la historia de la humanidad es posible observar una sucesión de cambios en todos los aspectos de la vida. Por ejemplo, el invento de la maquinaria textil generó incrementos espectaculares en la productividad; el ferrocarril multiplicó la velocidad de traslado de personas y mercancías; por su parte, el motor de combustión interna y su utilización en automóviles no sólo

acortó distancias, también propició las concentraciones humanas, afectando así los aspectos económicos, sociales y culturales.

Las cuatro revoluciones en la información, cada una en su momento, cambiaron en forma radical la manera de guardar y convertir la información en conocimiento, y de acercar éste a más personas.

La primera revolución en la información fue el invento de la escritura, la segunda la generó el libro, la tercera la imprenta (Drucker, 1999) y, por último, la cuarta y actual revolución en la información es resultado de las innovaciones tecnológicas de las últimas seis décadas en el campo de la electrónica y las comunicaciones, y está modificando muchos aspectos de la vida. La posibilidad de intercambiar información y comunicarse instantáneamente, a escala mundial y a bajo costo, a través de internet y otros medios satelitales, ha provocado el debilitamiento de las fronteras y el mutuo contacto de los pueblos del mundo.

Hoy el mundo está cada día más interconectado (globalizado). Así, es posible entender la globalización como un proceso de interconexión financiera, económica, social, política y cultural que se acelera por el abaratamiento de los transportes y la incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación.

Lo anterior ha estado acompañado de diversos cambios en los procesos de producción, en los que es cada vez más frecuente que el valor de los productos dependa más de los elementos no materiales que llevan incorporados (como diseño del producto, imagen de marca, patentes, mercadotecnia, distribución, etc.) que de la manipulación física de los elementos materiales que los integran. Por ejemplo, en el precio de una Coca-Cola pesa más la publicidad y la patente del invento que los componentes materiales de la bebida. En el precio de un programa de videojuegos o de computación valen más las horas de creatividad y de programación que el costo del disco que contiene este programa.

Además, ahora casi cualquier actividad o etapa de un proceso productivo se puede encargar a otra empresa en cualquier parte del mundo, basta que tenga la capacidad suficiente para proporcionar un producto o servicio competitivo en términos de calidad, costos y tiempos de respuesta. Esto también aplica en las áreas de servicios, en las que hay una creciente subcontratación de procesos de negocios (Business Process Outsourcing, BPO) donde ciertas funciones se contratan con proveedores especializados de servicios en lugares o países con menores costos.

Esto, además de reducir costos, permite que las compañías que contratan estos servicios se concentren en los aspectos clave de su negocio. De esta manera, es cada vez más frecuente que aspectos como atención a clientes, contabilidad, recursos humanos, finanzas, servicios de gestión de información y mercadotecnia se encarguen a empresas especializadas, regularmente ubicadas en países en

vías de desarrollo. Destaca en este tipo de negocios India, seguida por otros países asiáticos y de Europa del este. Poco a poco han surgido algunas compañías en Latinoamérica que están participando en este negocio, cuyo requisito inicial es capacidad técnica y, para ello, es imprescindible contar con personal multilingüe capacitado.

Cada día es más claro que la riqueza se genera a partir de intangibles como el conocimiento y la información; y de ellos se derivan aspectos como: liderazgo, mejora de la calidad y la productividad, conocimiento del cliente (atención, nichos de mercado), logística (flujos de mercancías, energía e información), alianzas entre empresas, distribución de productos y nuevas formas de hacerlos llegar a los clientes, así como innovación, investigación y desarrollo. Como lo señala Drucker (1999): "El activo más valioso de una empresa del siglo xx era su aparato de producción. El activo más valioso de una institución del siglo xxi, tenga o no un carácter comercial, serán sus trabajadores del conocimiento y la productividad de los mismos". Así, el talento humano, su productividad y motivación pasan a desempeñar un papel preponderante, y esto amerita repensar la dirección y el diseño de las organizaciones para adaptarlas a estas nuevas realidades en las que, como nunca antes, el talento humano es vital.

Los países y las empresas han tenido que reaccionar a este mundo cambiante. Por ejemplo México, que pasó de ser una de las economías más cerradas a inicios de la década de 1980, a convertirse en una de las más abiertas desde la década de 1990. Un indicador que refleja este cambio son sus exportaciones, que de 1980 a 2008 se multiplicaron 16 veces. De manera específica, las exportaciones en millones de dólares en 1980, 1990, 2000, 2005 y 2008, fueron, respectivamente: 17 947, 40 632, 165 954, 214 298 y 290 602.

Por todo lo anterior, es necesario que cada empresa u organización busque adaptarse a este contexto cambiante. Para ello, debe iniciar con una revisión de su entorno y una reflexión estratégica sobre su misión (razón de ser), con el propósito de definir su rumbo estratégico (visión y objetivos estratégicos) para los siguientes años, identificando las ventajas competitivas que es necesario desarrollar, rediseñando la organización y alineando todos sus esfuerzos para caminar en la dirección deseada. Todo esto presupone nuevas habilidades directivas y facultar a la gente para que haga mejor su trabajo. No enfrentar este nuevo entorno o hacerlo de modo inadecuado conlleva problemas serios que pueden conducir a la desaparición de la organización, independientemente del tamaño o ramo de su actividad (Viloria 2009).

Conclusión

Hoy el mundo está cada día más interconectado (globalizado). Así, es posible entender la globalización como un proceso de interconexión financiera, económica, social, política y cultural que

se acelera por el abaratamiento de los transportes y la incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación. El mundo ha estado acompañado de diversos cambios en los procesos de producción, en los que es cada vez más frecuente que el valor de los productos dependa más de los elementos no materiales que llevan incorporados (como diseño del producto, imagen de marca, patentes, mercadotecnia, distribución, etc.) que de la manipulación física de los elementos materiales que los integran. Por ejemplo, en el precio de una Coca-Cola pesa más la publicidad y la patente del invento que los componentes materiales de la bebida. En el precio de un programa de videojuegos o de computación valen más las horas de creatividad y de programación que el costo del disco que contiene este programa.

CAPITULO 7

LA EFICIENCIA DE LAS PERSONAS

Resumen

En la calidad tenemos tres puntos relevantes: La **eficiencia** (es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos), **eficacia** (es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales de los clientes) y **efectividad** (son los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas). La calidad, efectivamente, no la entendemos como un término absoluto, sino como un concepto relativo que exige ir un paso por delante de esas expectativas del cliente y de las prestaciones de nuestros competidores.

Palabras clave: Eficacia, calidad, efectividad, producto, servicio.

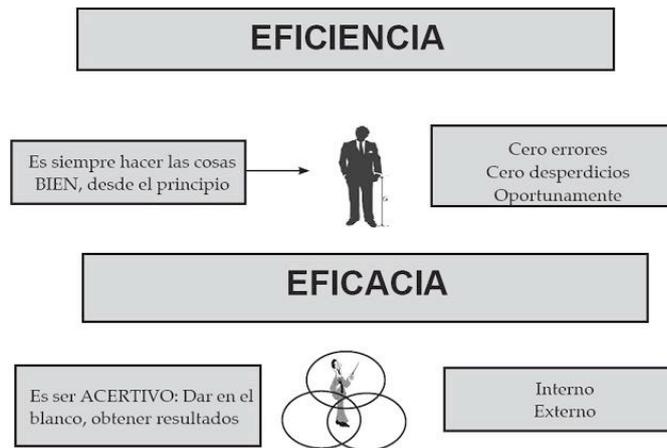
Importancia

Es de mucha importancia tener un claro concepto de los términos eficiencia, eficacia y efectividad; diferenciados claramente, conllevaran a un buen desempeño individual y organizacional obteniendo como resultado una excelente calidad empresarial. Cabe recalcar que para lograr una buena productividad organizacional es imprescindible una buena gestión empresarial, la cual engloba un conjunto de técnicas que se aplican al conjunto de una empresa (Talento Humano de calidad + Proceso de calidad = Producto de Calidad). El objetivo de dicha gestión es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, garantizando viabilidad de la empresa y la suma de todo aquello nos conlleva al ÉXITO personal y empresarial. En síntesis **CALIDAD EMPRESARIAL = ÉXITO ORGANIZACIONAL.**

Aspectos relevantes

El mundo de cambios y exigencias que ha generado la globalización, ha inducido retos para los humanos, debiendo mejorar y cambiar para adoptarnos con éxito a un mundo que se transforma, es por esto que en esta sección deja un poco de lado a las organizaciones y se enfoca en estudiar al individuo, sus tareas y sus retos.

En este tema del que se ha escrito mucho, por lo que aquí no se pretende tratarlo con profundidad, tan solo destacar su importancia.



1. Eficiencia. Es lograr que la productividad sea favorable, es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

La palabra recurso se utiliza de forma amplia no sólo se hace alusión a los que se necesitan económicamente para llevar a cabo el proceso productivo o el servicio que se brinde sino a todos los que entran a jugar un papel fundamental como los energéticos, los esfuerzos humanos, el factor tiempo, la calidad, etc.

La eficiencia es medible ya sea a través de un indicador o un conjunto de ellos. Constituye una de las bases para lograr la competitividad y la actividad de marketing en la organización.



2. Eficacia. Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios.



3. Efectividad. Grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es

el resultado o el producto de dividir el Real/Plan o lo que es lo mismo: los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita (Pérez - Quintero 2013).

compañía al dificultar su capacidad para subirse a la ola de la recuperación, que llegará.

Pero sin llegar a medidas tan traumáticas para las relaciones laborales como los expedientes de regulación de empleo que supongan rescisiones no deseadas de contratos, es frecuente que en estos tiempos las políticas de Personal se contraigan, se olvide el futuro y se centren en superar el día a día, volviendo a una época anterior en que las áreas de personal de las empresas tenían una función meramente administrativa, de pagadores de nóminas y garantes del cumplimiento del Convenio Colectivo, sin una visión estratégica de la actividad de la empresa y de su propia función.

Reducir drásticamente los programas de formación interna (olvidando, incluso, las oportunidades que ofrece la Fundación Tripartita para la Formación y el Empleo), abandonar la planificación estratégica de los Recursos Humanos de la compañía, o hibernar los programas participativos de comunicación interna, son solo algunos de los síntomas de esa involución que, en realidad, a lo que lleva es a agravar la situación de la empresa y, por tanto, a dificultar su posicionamiento correcto y cortar sus vías de crecimiento futuro.

Conclusión

Hoy en día la calidad empresarial consta en la definición de administración el mismo que está implícito el concepto productividad como una de las metas principales a lograr, que implica eficiencia (productividad favorable), eficacia (grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios), y efectividad (grado de cumplimiento de los objetivos planificados), a su vez la productividad en su fórmula considera la calidad (pues la calidad se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades virtuales o palpables, y además es la percepción que el cliente tiene del producto o servicio, o pudiera decirse fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades; permitiendo que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie) para el buen desempeño individual y organizacional.

CAPITULO 8

COMPETITIVIDAD Y MEJORA DE LA CALIDAD

Resumen

En los últimos años ha aumentado significativamente la competitividad entre las empresas del mismo sector, debido a la aparición de páginas web que informan al cliente para aumentar la mejora continua de las diferentes empresas, ya que para que puedan ser competitivas tienen que aumentar significativamente la relación calidad/precio respecto a las demás. Desde el punto de vista de las diferentes empresas, podemos relacionarlo con el concepto de **Benchmarking**, ya que permite medir sus productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector. Por lo que, es muy importante, darse a conocer en estas páginas para poder entrar o permanecer en el mercado.

Palabras clave: Benchmarking, eficacia, eficiencia, servicios.

Importancia

La Competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores cualquiera que sea la actividad que realiza, cuya orientación prioritaria es la mejora continua de la calidad por su potencial de crear ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. A lo largo de los años se han tenido diversas estrategias para crear una calidad y competitividad que vayan de la mano para lograr el éxito esperado dentro de las organizaciones.

Aspectos relevantes

En los últimos años ha aumentado significativamente la competitividad entre las empresas del mismo sector, debido a la aparición de páginas web que informan al cliente mediante la comparación de los diferentes servicios y precios que ofrecen las empresas. Como por ejemplo es el caso de las empresas que se dedican a los microcréditos y los préstamos personales.



Este tipo de portales, pueden ser una herramienta útil, para aumentar la mejora continua de las diferentes empresas, ya que para que puedan ser competitivas tienen que aumentar

significativamente la relación calidad/precio respecto a las demás.

Desde el punto de vista de las diferentes empresas, podemos relacionarlo con el concepto de **Benchmarking**, ya que permite medir sus productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector. Por lo que, es muy importante, darse a conocer en estas páginas para poder entrar o permanecer en el mercado. Cuando una organización lanza un producto o servicio, tiene que analizar el nivel de calidad y la productividad; es imprescindible mejorar la eficiencia y eficacia del proceso, con la finalidad de poder asegurar al cliente un precio ajustado. En el caso que se lance un servicio o producto nuevo que no existe en el mercado, podrá fijar el precio en el mercado, dejando más margen de ganancias respecto a otros servicios.

Por otro lado, se crea una competencia máxima entre empresas del mismo sector, en el que se puede entrar en una guerra de precios bajando la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente. Pero, hay que tener en cuenta que si no se ofrece calidad, la satisfacción de los clientes disminuye significativamente y liderará aquella que disponga de una relación calidad/precio mejor.

Por lo que, otro aspecto medible y mejorable, es la satisfacción del cliente, debido a que los usuarios pueden comparar servicios, alcances y precios, y elegir en base a sus necesidades libremente y con un amplio conocimiento de lo que va a contratar.

Podemos concluir, que para realizar mejoras continuas de nuestro sistema, no únicamente nos tenemos que fijar en nuestra propia organización, sino que podemos encontrar herramientas externas muy útiles que optimicen la actividad empresarial y la calidad de los servicios y/o productos que aumenten la eficacia y eficiencia de los procesos. Estas mejoras pueden ser medibles mediante indicadores de procesos, y en muchos casos se podrían considerar como objetivos, ya que pueden actuar directamente al incremento de facturación, clientes, ofertas, etc. (GOMEZ, 2016)

Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías. Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

Conclusión

La competitividad y la calidad no solo son conceptos rígidos que define el grado en que una empresa se desempeña con estrategias con respecto a sus competidores, este concepto reúne una serie de elementos clave para alcanzar posiciones de competencia de calidad en el mercado. La productividad y el recurso humano son considerados en la actualidad los factores claves que definen la calidad y la competitividad de las empresas en un mercado globalizado en busca de la excelencia empresarial.

CAPITULO 9

CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Resumen

La productividad es una parte muy importante para la administración, su base fundamental es el análisis de los resultados de una empresa como la cantidad de recursos utilizados para la elaboración de un producto a un menor precio, porque si una empresa logra mejorar estos parámetros reducirá su costo de operación y podrá ofrecer a su comunidad un mejor producto más económico mejorando así su estatus de vida y mejorar los ingresos de sus trabajadores. La productividad en las organizaciones está relacionada con los procesos físicos y se expresa regularmente como una proporción la cual refleja el uso eficiente de los recursos empleados para generar los resultados.

Palabras clave: análisis de los resultados, productividad en las organizaciones, estándares,

Importancia

Estos dos términos son de fundamental importancia para competir en los grandes mercados globalizados de hoy en día, ayudando a mantener la rentabilidad de la empresa y estar a la altura de las exigencias de los consumidores. Para mejorar la productividad y competitividad de las naciones, es necesario pensar en las ciencias y las tecnologías en donde el conocimiento y sus múltiples aplicaciones son elementos centrales para el desarrollo económico y social de las sociedades contemporáneas. El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. En definitiva, empleamos más recursos, nos sale más costoso y seremos menos productivos o nuestra productividad será menor.

Aspectos relevantes

La 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 categoría tendiente siempre a la excelencia." Calidad no es un problema, es una solución.

Productividad es:

Es una parte muy importante para la administración por ese motivo se ha dedicado tiempo y esfuerzo para su estudio.

Su base fundamental es el análisis de los resultados de una empresa como la cantidad de recursos utilizados para la elaboración de un producto, se obtienen más productos al mismo costo o igual cantidad a un menor precio.

Porque si una empresa logra mejorar estos parámetros reducirá su costo de operación y podrá ofrecer a su comunidad un mejor producto más económico mejorando así su estatus de vida y además mejorar los ingresos de sus trabajadores.

El análisis del desempeño de una organización es un paso crucial en el proceso de evaluación organizacional. Pero la medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional (Steers, 1975; Zammuto, 1982; Handa y Adas, 1996). Si bien hay diversos enfoques para evaluar el desempeño organizacional, existe poco consenso en cuanto a lo que constituye un conjunto válido de criterios.

En los años cincuenta, el desempeño era la medida en que una organización, como sistema social, cumplía sus objetivos (Georgopoulos y Tannenbaum 1957). En los años sesenta y setenta, Yuchtman y Seashore (1967) definieron el desempeño como la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos. En los años ochenta y noventa, a medida que el pensamiento constructivista se volvió más estándar en la teoría organizacional, se reconoció que la identificación de las metas de la organización es algo más complejo de lo que se pensaba. Una medición del desempeño organizacional necesita considerar las percepciones de los múltiples miembros o interesados directos de la organización, incluidos aquellos que trabajan dentro de ella (Hassard y Parker 1993). En otras palabras, el concepto de desempeño organizacional es, al menos en parte, algo que se interpreta individualmente. La influencia o el poder de los diferentes interesados directos determinan cuál es el mensaje de desempeño predominante.

En términos generales, la bibliografía sobre el desarrollo organizacional aborda el desempeño en cuatro niveles, a saber:

El empleado individual (evaluación del desempeño);
El equipo o grupo pequeño (desempeño de equipo);
El programa (desempeño programático);
La organización (desempeño organizacional).

La productividad en las Organizaciones:

La productividad en las organizaciones está directamente relacionada con los procesos físicos y se expresa regularmente como una proporción la cual refleja el uso eficiente de los recursos empleados para generar los resultados, con frecuencia se calculan índices parciales de productos que muestran la relación entre el resultado y un solo recurso (relación productividad por horas/hombre)

Los factores que influyen en la productividad organizacional son fundamentalmente cinco:

- 1.- La inversión de capital
- 2.- La investigación y desarrollo
- 3.- La tecnología
- 4.- Los valores y actitudes sociales
- 5.- Las políticas sociales

Eficiencia, Eficacia y Productividad

Existen en Administración algunos términos que se utilizan mucho, tanto por su impacto dentro de la actividad diaria de la empresa, como por su aplicabilidad. Estos son los términos de eficiencia, eficacia y productividad, que se refieren a:
Eficacia: consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.

Eficiencia: consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en ésta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.

Productividad: consiste en la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad.

La productividad puede expresarse en la siguiente ecuación, se puede inferir que la productividad puede ser elevada cuando:

1. Se reducen los insumos y se mantienen los mismos productos.

2. Se incrementan los productos y se reducen los insumos para elaborarlos.
3. Se incrementan los productos con los mismos insumos. (Calidad y Productividad Equipo 2, 2007)

Conclusión

Normalmente se había considerado que la calidad y la productividad tenían una relación negativa (al aumentar la calidad se reducía la productividad). Esto basado a que para intentar incrementar la calidad se extiende el tiempo para realizar las inspecciones de los procesos y por lo tanto se reducía la producción.

Deming fue el primer autor que demostró una relación positiva entre calidad y productividad. Demostrando que el incremento de la calidad reduce los costos, por una reducción de los fallos, de los procesos, por los deshechos.

Además en esta temática se dio a conocer la necesidad de las empresas y sus procesos para contar con métodos eficaces de control, para medir su productividad y calidad utilizando medidas múltiples de producción con unidades específicas y medibles de deshechos, reproceso, mano de obra, materiales y costos por unidad producida.

CAPITULO 10

COSTO DE CALIDAD

Resumen

La Calidad es el conjunto de cualidades positivas deseables de personas, objetos o sistemas, que permiten satisfacer las necesidades de un cliente y/o mejorar sus expectativas deseadas y el costo es el esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo operativo, entonces se entiende por Costos de Calidad al dinero destinado para obtener la Calidad requerida en un bien, producto o servicio, que este posea las características necesarias dadas por el cliente. Los costos de calidad implica la utilización de técnicas administrativas, encaminadas a cuantificar los esfuerzos de la organización y las áreas de oportunidad, en la misma para obtener niveles óptimos de calidad, en términos sencillos son la suma de los costos operativos de la calidad y los costos del aseguramiento de la calidad, que se relacionan específicamente con el logro o no del producto o con la calidad del servicio.

Palabras clave: costo de calidad,

Importancia

Es muy importante conocer que la medición de costos de calidad permite centrar la atención en asuntos en los que se gastan grandes cantidades y detectar las oportunidades que en potencia podrían ayudar a reducir gastos. Además facilita medir el desempeño y constituye una base para la comparación interna entre productos, servicios, procesos y departamentos; y externa con la competencia; además ayuda a los directivos a justificar cualquier posible mejoramiento de la calidad.

Aspectos relevantes

Calidad

Conjunto de cualidades positivas deseables de personas, objetos o sistemas, que permiten satisfacer las necesidades de un cliente y/o mejorar sus expectativas deseadas.

Costos

El Costo es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Dicho en otras

palabras, el costo es el esfuerzo económico (el pago de salarios, la compra de materiales, la fabricación de un producto, la obtención de fondos para la financiación, la administración de la empresa, etc.) que se debe realizar para lograr un objetivo operativo. Cuando no se alcanza el objetivo deseado, se dice que una empresa tiene pérdidas.

Antecedentes de costos de calidad

Después de la Segunda Guerra Mundial el mercado retoma el interés en la competitividad, tratando de optimizar las actividades de las organizaciones para obtener un producto final con la máxima calidad y el mínimo costo. Las empresas entienden que el introducir la necesidad de prevenir sin esperar a que se detecten los errores en los procesos de producción, trae como resultado, que el costo final se disminuya.

El proceso de globalización de los mercados, ha logrado que la competencia entre países y entre empresas sea más intensa y exigente, y el hecho de que han ido surgiendo consumidores cada vez más educados, más exigentes y con un mayor número de opciones para satisfacer sus necesidades, ha sido uno de los puntos de presión que reciben las empresas para mejorar su competitividad y rentabilidad. Al tratar de hacer las cosas bien, de una manera correcta y cumplir con los deseos del cliente de una forma óptima, las empresas logran la generación de calidad que encierra en sí, un costo de oportunidad. El costo de oportunidad, en la actualidad, por lo difícil que resulta su cuantificación, no es un costo que las entidades contemplen como costo de calidad.

Las correctas mediciones de los costos de calidad sirven como guía para los programas de la administración de calidad, además de que mostrarán señales de alerta sobre los problemas financieros relacionados con la calidad.

Definición de costos de calidad

Se entiende por Costos de Calidad al dinero destinado para obtener la Calidad requerida en un bien, producto o servicio, que este posea las características necesarias dadas por el cliente (evitando, previniendo o detectando los errores, inspeccionando los procesos, etc.), y también lo que cuestan los errores producidos.

El concepto de costos de calidad implica la utilización de técnicas administrativas, encaminadas a cuantificar los esfuerzos de la organización y las áreas de oportunidad, en la misma para obtener niveles óptimos de calidad, utilizando los recursos disponibles de la forma más rentable.

Los costos de calidad, en términos sencillos son la suma de los costos operativos de la calidad y los costos del aseguramiento de la calidad, que se relacionan específicamente con el logro o no del producto o con la calidad del servicio. Otra definición es que los costos de calidad son aquellos costos necesarios para alcanzar la calidad, surgen por la baja calidad existente o que pudiera existir. Incluyen los costos directos por baja calidad para la empresa y los costos de calidad ocultos especificados por las funciones de pérdida de calidad, por lo que los costos de calidad están asociados con la creación, identificación, reparación y prevención de defectos.

Desde el punto vista pesimista se puede considerar a los costos de calidad como las ineficiencias o incumplimientos, los cuales son evitables, como por ejemplo: reproceso, desperdicios, devoluciones, reparaciones, reemplazos, gastos por atención de quejas y exigencias de cumplimiento de garantías, entre otros.

Importancia de los costos de calidad

Alrededor del 95% de los costos de calidad (Entre el 5% y el 25% de los costos anuales de la empresa) se desembolsan para cuantificar la calidad así como para estimar el costo de las fallas. Estos gastos se suman a valor de los productos o servicios que paga el consumidor, y aunque este último sólo los percibe en el precio, llegan a ser importantes para él, cuando a partir de la información que se obtiene, se corrigen las fallas o se disminuyen los incumplimientos y reproceso, y a consecuencia de estos ahorros se disminuyen los precios. Por el contrario cuando no hay quien se preocupe por los costos, simplemente se repercuten al que sigue en la cadena (proveedor-productor-distribuidor-intermediario-consumidor), hasta que surge un competidor que ofrece costos inferiores.

¿Por qué destinar dinero hacia la calidad?

Establecer un sistema de control de los costes de la calidad total que tenga como objetivo representar la diferencia entre el costo real de un servicio y el costo que se obtendría si la calidad fuera perfecta. La situación más deseable para una

organización es la que origina menor costo. Podemos jerarquizar las situaciones de más a menos costos, es decir, más a menos deseables para los intereses de la organización: El cliente descubre defectos en servicios prestados. La organización descubre defectos internos y los corrige. La finalidad de cualquier sistema de calidad es facilitar las actividades de mejora que supondrán una reducción de los costos. Es fundamental tener un sistema de medida y un análisis preciso y fiable de los datos obtenidos referentes a los costos.

Ventajas de los costos de calidad:

- Reducción de costos de fabricación.
- Mejora de la gestión administrativa.
- Mejora en el planeamiento y la programación de actividades.
- Mejora de la productividad.
- Aumento de la utilidad o beneficio.
- Satisfacción del cliente.
- Traducción de los problemas a términos económicos.

Desventajas de los costos de calidad:

Las limitaciones de un sistema de costes de la calidad y los nuevos criterios pueden hacerse a medida para cada organización, observe, sus resultados o una estimación, y no costos absolutos. El conocimiento de los costes no garantiza su reducción. Actuará siempre como indicador que orienta sobre el éxito del trabajo realizado en el ámbito de la calidad, y no como solucionador de los problemas de la calidad.

Características y clasificación de los costos de calidad

Joseph Juran clasifica los costos de calidad en cuatro categorías:

- Prevención
- Evaluación
- Falla interna y
- Falla Externa.

Cuando existe la probabilidad de que las cosas puedan salir mal, una empresa incurre en los costos de prevención y evaluación (costos de control), estos se consideran como una inversión; cuando las cosas salen mal, se experimentan los costos de fallas (internas y externas) considerándolos como pérdidas.

Costos de Prevención

Son los costos en los que incurre una empresa para evitar y prevenir errores, fallas, desviaciones y/o defectos, durante cualquier etapa del proceso productivo, que desmeriten la calidad de éste. A medida que los costos de prevención se incrementan, se espera que los costos de falla disminuyan, de modo que se incurren en dichos costos para reducir el número de unidades que no se logran producir.

Como ejemplos de elementos correspondientes a los costos de prevención, se pueden mencionar entre otros:

- Planificación, establecimiento y mantenimiento del Sistema de Calidad
- Elaboración y revisión de especificaciones, procedimientos e instrucciones de trabajo
- Control de procesos
- Planificación de la producción
- Instrucción y capacitación del personal
- Auditorías internas del Sistema de Calidad
- Informes de calidad
- Círculos de Calidad
- Costos de instalación, calibración, mantenimiento, reparación e inspección de maquinaria y equipo utilizados en el proceso de producción, equipo de medición

La mejor manera en la que una empresa puede gastar en costos de calidad es invirtiendo en los costos de prevención. Normalmente las empresas incurren en dichos costos de forma voluntaria y discrecional como una de las mejores vías de incrementar la calidad.

Costos de Evaluación o de Detección

Son aquellos costos en que incurre la empresa, destinados a medir, verificar y evaluar la calidad de los materiales, partes, elementos, productos y/o procesos, así como para controlar y mantener la producción dentro de los niveles y especificaciones de calidad, previamente planificados y establecidos por el Sistema de Calidad y las normas aplicables.

Estos costos son incurridos durante y después de la producción pero antes de la venta. Las empresas presentan costos de evaluación para identificar productos defectuosos y para

asegurarse que todas las unidades cumplen o exceden los requerimientos del cliente. Incurrir en estos costos no reduce los errores o previene que se presenten nuevamente los defectos, sólo se detectan los productos defectuosos antes de que sean entregados al cliente.

Como ejemplo de costos de evaluación tenemos:

- Costos de inspección y prueba de materiales, producción en proceso y productos terminados.
- Inspecciones y ensayos finales

Costos por Fallas Internas

Son aquellos costos resultado del fallo, defecto o incumplimiento de los requisitos establecidos de los materiales, elementos, partes, semi- productos, productos y/o servicios y cuyo fallo y/o defecto se detecta dentro de la empresa antes de la entrega del producto y/o servicio al cliente. Se incurre en este tipo de costos, como resultado de la pobre calidad detectada por las actividades de evaluación. Estos costos no se consideran como creadores de valor agregado y no es necesario incurrir en ellos.

Algunos costos por fallas internas son:

- Costos por acciones correctivas, en los que se invierte tiempo en buscar la causa de la falla y corregir el problema.
- Desperdicios (materiales, insumos y recursos humanos) generados por fallos o defectos.
- Retrabajos y Re inspecciones.
- Reparaciones.
- Costos incurridos en rediseñar el producto o el proceso, en realizar ajustes a la maquinaria que no se tenía contemplada y la producción perdida como resultado de la interrupción del proceso por reparaciones o retrabados.
- Consultas técnicas con personal de la empresa y con personal especializado.
- Rechazos.

El 95% de los costos de calidad se gastan en evaluaciones e inspecciones y en gastos que se derivan de fallos. Los costos de fallas internas son considerados como evitables y no se presentarían a menos que existan defectos.

Costos por Fallas Externas

Son los costos incurridos al rectificar los fallos o defectos en la calidad del producto y los que surgen por el incumplimiento de los requisitos de calidad establecidos y cuyo fallo se pone de manifiesto después de su entrega al cliente. También se consideran las ventas perdidas provenientes del mal desempeño de los productos o servicios entregados al cliente.

Estos costos incluyen:

- Atención y solución de quejas del cliente.
- Ventas perdidas.
- Costos de imagen.
- Devoluciones y bonificaciones por pobre calidad.
- Servicio de garantías.
- Reparaciones y/o reemplazos
- Responsabilidad del producto.
- Costos legales: juicios y demandas.
- Seguros.

Los costos de la no calidad costos por fallas internas o externas originan un costo que se percibe y es mensurable (mano de obra, insumos, etc.) que son llamados: **COSTOS DIRECTOS O TANGIBLES** **COSTOS INDIRECTOS O INTANGIBLES** que originan un costo que no siempre se percibe y es difícil de mensurar (pérdida de imagen y prestigio, pérdida de ventas, etc.)

Conclusión

La administración de la calidad total como una variable y estrategia empresarial clave es una presencia permanente en las empresas, las cuales necesitan verla y tratarla como corresponde. Uno de los factores para promover un proceso de mejoramiento continuo de la calidad consiste en recopilar, documentar y usar la información sobre los costos relacionados con la calidad. Es necesario que los costos de la calidad sean declarados formalmente por las empresas, parte de sus planes operacionales y sus sistemas presupuestarios, y que los ejecutivos los manejen como corresponde.

La tarea de calcular los costos de la calidad no es sencilla. Puede suceder que haya oposición interna al concepto y que se oculten a propósito datos, pero las personas y empresas que han perseverado y alcanzado el éxito han descubierto que se trata de un ejercicio muy valioso.

Es conveniente que las empresas busquen ayuda si la necesitan. La recopilación y el uso de los costos relacionados con la calidad pueden ser, y es, de utilidad. Sin embargo, no se debe olvidar que no basta con haber organizado el mecanismo necesario para recopilar los costos; también es necesario que el personal de alta dirección esté decidido a realizar el ejercicio del cálculo de los costos de la calidad y a usar los datos.

CAPITULO 11

MEDICIÓN DE DESEMPEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN

Resumen

El desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida ésta como la meta más alta de una organización. En este contexto, la medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización. Para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, entre ellas: la perspectiva financiera (es el reflejo de lo que ocurre con las inversiones y el valor económico), perspectiva del cliente (es un reflejo del mercado en el cual se compite), perspectivas de procesos internos (alcanzar los objetivos financieros y de los clientes) y perspectiva de aprendizaje e innovación (la organización puede mantener su habilidad para cambiar y mejorar).

Palabras clave: Herramientas, perspectiva financiera, cliente, innovación.

Importancia

La administración del desempeño provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo. Es importante señalar que el sistema de administración del desempeño no es un sistema perfecto, sin embargo es una herramienta útil para mejorar el desempeño de la compañía trabajando sobre sus propias fortalezas y debilidades, lo que puede lograr objetivos estratégicos al más alto nivel, hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado

Aspectos relevantes

Una de las metodologías para la medición del desempeño empresarial es el Balance Score Card o Tablero de Control Balanceado, un sistema de gestión y medición desarrollado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard; el cual permite a las organizaciones medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio. Además, el Balance Score Card monitorea la situación de un proceso con el objetivo de tomar

medidas correctivas, ayudando a definir indicadores para medir el cumplimiento de objetivos.

Kaplan y Norton establecieron este conjunto de perspectivas por las cuales puede ser evaluada la actividad de una compañía:

Perspectiva financiera. Analizar el desempeño de los indicadores financieros es el aspecto más utilizado, ya que éstos son el reflejo de lo que ocurre con las inversiones y el valor económico; de hecho, todas las estrategias culminan en una meta financiera.

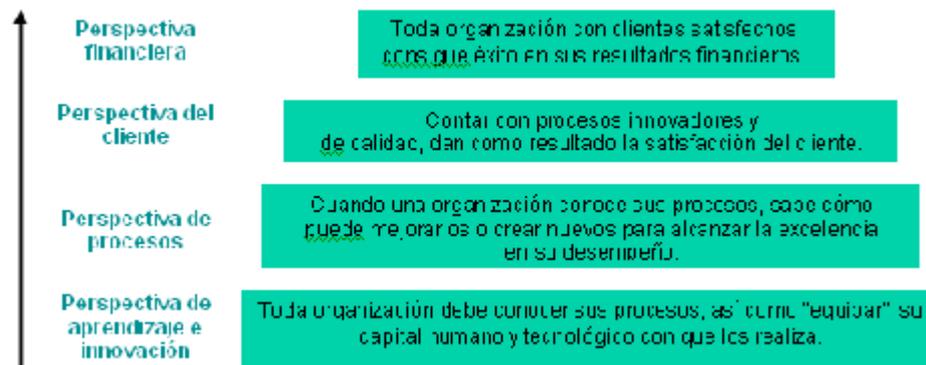
Perspectiva del cliente. Este aspecto consiste en identificar el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. Esta perspectiva es un reflejo del mercado en el cual se compete. A través de ésta se obtiene información para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, además, obtener cuota de mercado, rentabilidad, entre otros.

Perspectiva de procesos internos. Con el fin de alcanzar los objetivos financieros y de los clientes, es necesario realizar con excelencia ciertos procesos internos de la empresa. Estos procesos en los que se debe ser excelente, son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de forma correcta, de manera que influyan a conseguir los objetivos financieros y de clientes.

Perspectiva de aprendizaje e innovación. Este aspecto permite identificar la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Incluye la formación y crecimiento en cuanto a capital humano, sistemas y clima organizacional. Además, implica buscar las formas por medio de las cuales la organización puede mantener su habilidad para cambiar y mejorar.

Es importante señalar que cada organización debe adecuar estas perspectivas de acuerdo con sus propias estrategias. Además, es necesario dejar en claro que lo esencial no es el número de aspectos que se analicen, sino la forma en que se vinculen y creen relaciones entre los resultados alcanzados. Y es que toda acción que se realice sobre una variable o indicador estratégico, tendrá un impacto directo sobre otro indicador de la organización, de allí la importancia de conocer las relaciones causa-efecto entre los mismos.

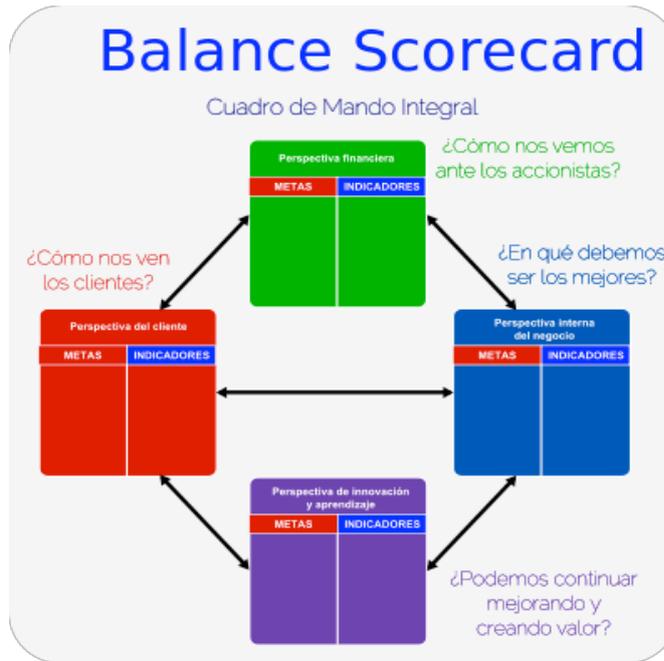
El siguiente gráfico muestra cómo las cuatro perspectivas de análisis en el Balance Score Card, propuestas por Kaplan y Norton, se relacionan una con la otra. Cada nivel se conforma de indicadores cuyos movimientos impactan en los indicadores del siguiente nivel.



Es importante añadir que aunque el Balance Score Card proporciona una base para la gestión organizacional y puede conducir al éxito de las estrategias organizacionales, no es suficiente en sí mismo, pues requiere de la implementación de distintas iniciativas para mejorar los procesos del negocio, conducir a la organización en la dirección correcta y mejorar su eficiencia.

Es muy recomendable, para manejar e interpretar más fácilmente la información, que las cifras de las dimensiones operativas se expresen, dependiendo de su importancia, en razones, porcentajes o comparaciones para aquellas relaciones que permanezcan sin cambiar.

El desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida ésta como la meta más alta de una organización. En este contexto, la medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización. Para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias.



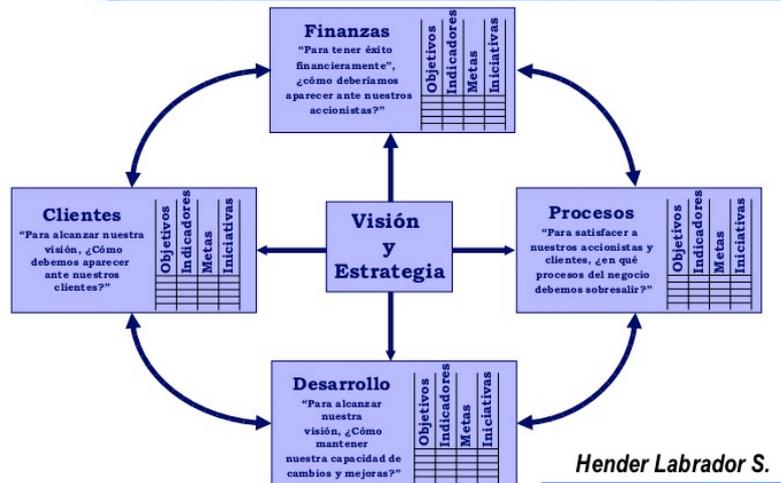
Una de las metodologías para la medición del desempeño empresarial es el Balance Score Card o Tablero de Control Balanceado, un sistema de gestión y medición desarrollado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de

Harvard; el cual permite a las organizaciones medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio. Además, el Balance Score Card monitorea la situación de un proceso con el objetivo de tomar medidas correctivas, ayudando a definir indicadores para medir el cumplimiento de objetivos..

La implementación del Balance Score Card permite a las organizaciones comunicar sus metas, asignar recursos y distribuir tareas. Además, por ser una herramienta centralizadora de información, evita el problema de recopilar manualmente la información diseminada en distintas áreas de la organización.

Es importante añadir que aunque el Balance Score Card proporciona una base para la gestión organizacional y puede conducir al éxito de las estrategias organizacionales, no es suficiente en sí mismo, pues requiere de la implementación de distintas iniciativas para mejorar los procesos del negocio, conducir a la organización en la dirección correcta y mejorar su eficiencia. (MI ESPACIO , s.f.)

Balanced Scorecard (BSC): las 4 Perspectivas



Medición del desempeño

Supervisores, al igual que exploradores, deben saber dónde han estado para saber dónde están, de tal forma que puedan trazar un camino para llegar a donde quieren ir. Dicho en otras palabras: A menos que usted sepa cómo se está desempeñando conforme avanza, nunca sabrá cuándo terminó o si ha tenido éxito. Cada característica que forma su proyecto debe ser considerada.

Las características generales que le interesan al supervisor son el programa, los costos y la calidad. Desde luego, que cada una de estas áreas pueden subdividirse dado que no son más que el resultado de un esfuerzo total. Debemos ser capaces de identificar estos componentes y medirlos, para poder saber cómo van nuestro programa, costos y calidad.

Por ejemplo, el programa es afectado por cosas tales como escasez y ausentismo.

La calidad se verá afectada por el entrenamiento y las actitudes. Los costos serán influidos por los salarios y las reparaciones. Enumeremos algunas otras cosas que afectan cada una de estas características.

El ausentismo, por ejemplo, afecta el programa reduciendo la cantidad de trabajo que puede efectuarse; afecta el costo requiriendo horas extra; la calidad es amenazada por la posibilidad de tener que poner personal sin entrenamiento en ciertos trabajos.

¿Cuál es el objeto de reconocer las relaciones?

EL SUPERVISOR puede aprender a predecir lo que va a suceder a los controles establecidos entendiendo las

interrelaciones mostradas en las tendencias. Ninguna medición aislada es suficiente para proveer esta información. Aprovechar esta información forma parte de la técnica del supervisor para distribuir su tiempo bien. Si usted conoce las áreas de debilidad potencial, puede concentrarse en ellas. Si espera hasta que el agua empiece a caer a chorros del techo en vez de actuar en cuanto aparecen las primeras goteras, puede ser demasiado tarde. Las cosas suceden muy rápidamente.

A las personas les agrada pensar que ellas controlan los acontecimientos pero, en la realidad, es todo lo contrario.

La utilización apropiada de nuestro tiempo depende de nuestra capacidad de entender los acontecimientos mientras suceden y nuestro intento de lograr que ocurran conforme a nuestros deseos.

La calidad no cuesta (es gratis), pero nadie va a saberlo si no existe algún tipo de sistema aprobado de medición. La calidad siempre ha adolecido de la falta de un método obvio de medición no obstante del hecho de que tal sistema fuera desarrollado por General Electric en la década de 1950 como una herramienta para determinar la necesidad de tomar medidas correctivas en una línea específica de productos.

La profesión de calidad, sin embargo, se mantiene fiel a los mismos conceptos de dirección que los hacen ser inadecuados, de tal forma que la medición del costo de la calidad nunca fue en realidad implantada excepto de vez en cuando por algún radical. La primera vez que se hizo en toda una compañía una medición de la calidad calculada y reportada por el contralor, **fue probablemente en el programa ITT instituido a mediados de la década de 1960.**

Al calcular juntos los costos que se agrupan de manera fácil, tales como correcciones, desperdicio, garantía, inspección y prueba, pudimos demostrar una acumulación de gastos que hizo que el gerente de línea nos escuchará.

Esto nos condujo a poner en marcha programas más sofisticados de dirección por calidad, los cuales descubrieron costos en áreas tales como avisos de cambio, instalación y operaciones del proveedor dentro de la planta. En la actualidad, se está aprendiendo cómo medir los costos de calidad del "servicio". Esto se aplica no sólo a operaciones tales como aseguradoras u hoteles, en donde no hay fresadoras o áreas de ensamble de circuito impreso, sino a las plantas de manufactura en sí. Es difícil creer la mitad de la gente en las manufactureras de las plantas, nunca toca el producto.

Y, desde luego, como individuos, todos somos personal de servicio. A menos que seamos donadores de sangre, entonces somos plantas manufactureras.



Medición de la calidad

Acción. Es necesario determinar el estado de la calidad en toda la compañía. Deberán establecerse mediciones de la calidad para cada área de actividades donde éstas no existan, y revisarlas donde sí exista. El estado de calidad es registrado para mostrar dónde es posible el mejoramiento, dónde es necesaria la acción correctiva y más tarde, para documentar mejoras reales.

Entre las mediciones no manufactureras, las cuales algunas veces son difíciles de establecer, pueden incluirse las siguientes: Contabilidad, Ingeniería, Finanzas, etc.

Existen innumerables maneras de medir cualquier procedimiento. Quienes hagan el trabajo responderán con gusto a la oportunidad de identificar algunas mediciones específicas para su trabajo. Si una supervisora afirma que su área no se puede medir, es posible ayudarla preguntándole en qué criterio se basa para saber quién hace el mejor trabajo, cómo sabe a quién conservar y a quién reemplazar.

Exponer los resultados de la medición en gráficas muy visibles, sienta las bases para un proceso completo de mejoramiento de calidad.

INDICADORES CON FORMULAS

EFICACIA

$$\frac{\text{Nuevos desarrollos eficaces}}{\text{No. de productos desarrollados}}$$

INNOVACIÓN

$$\frac{\text{Desarrollos nuevos o mejorados}}{\text{Total de productos}}$$

$$\text{RENDIMIENTO DE CALIDAD} = \frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{VOLUMEN TOTAL PRODUCIDO}} \times 100$$

$$\text{CALIDAD DE USO} = \frac{\text{VOLUMEN RECLAMADO POR CALIDAD (PROCEDENTE)}}{\text{VOLUMEN TOTAL DE VENTAS}} \times 100$$

Medición en producción

Operación General: Los datos básicos de medición de la calidad provienen de los reportes de inspección y prueba, los cuales se desglosan por áreas operativas de la planta. Comparando los datos de rechazo con los de entrada, es posible estimar las tasas de rechazo. Dado que la mayoría de las compañías tienen estos sistemas, no es necesario verlos con detalle. Cabe señalar que, a menos que estos datos se reporten correctamente, son inútiles. Después de todo, su único propósito es prevenir a la dirección de situaciones serias. Deberán usarse para identificar problemas específicos que necesiten acción correctiva y ser reportados por el departamento de calidad.

Indicadores de productividad con su fórmula

PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA	=	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{Horas Hombre TRABAJADAS}}$
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	=	$\frac{\text{COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN (Bs.)}}{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}$
PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL	=	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO (Bs.)}}$

La medición de la calidad sólo es eficaz cuando se produce una información que la gente pueda entender y usar. Por tanto, los métodos de operación y reporte deben ser concisos y expresados en términos tales como: "defectos por unidad", "porcentaje defectuoso" y así en forma sucesiva. Además, de los defectos que destacan por su frecuencia o problema potencial, deben ser clasificados en términos de *gravedad*, *causa* y *responsabilidad*. Esto elimina la necesidad de perder tiempo en asuntos menores, mientras esperan para ser conquistados mundos más importantes.

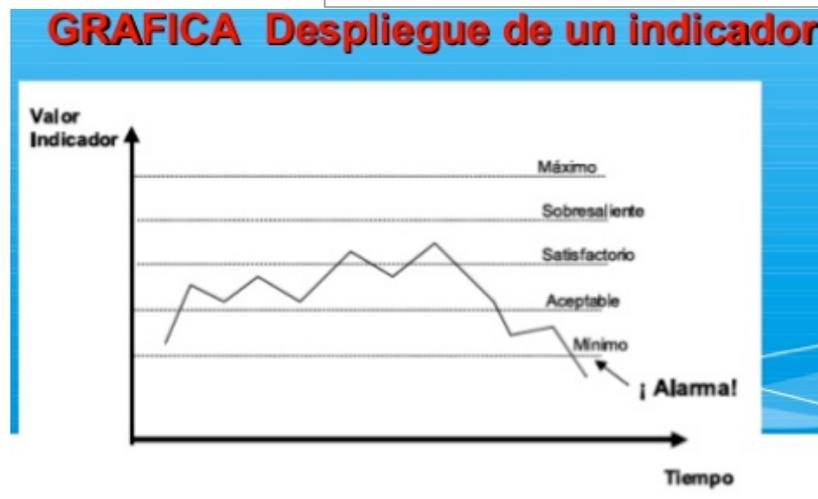
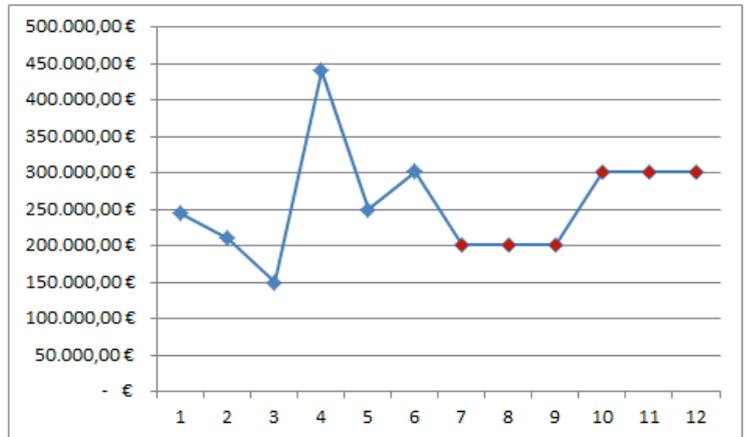
El mejor método para utilizar de manera apropiada esta información es concentrándose en dos tipos de reporte para cada área:

1. **Gráficas de tendencias.** Estas gráficas desplegadas semanal o mensualmente, muestran el funcionamiento de las áreas. La gerencia puede usarlas para determinar si las cosas están mejorando. El mejor uso específico de estas gráficas es establecer metas de mejoramiento y mostrar en todo tiempo

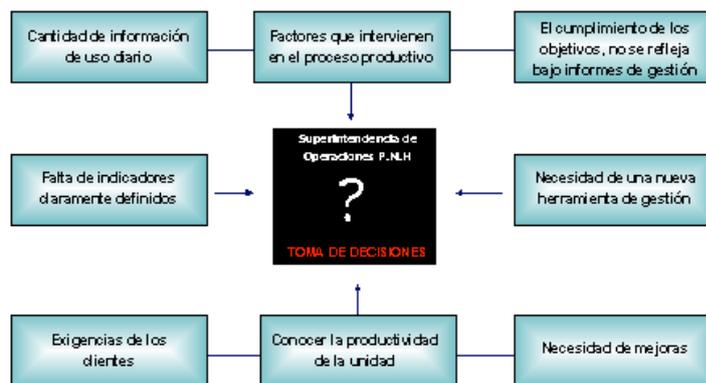
estas gráficas con sus metas al personal. Las gráficas para exhibición pueden tener una presentación barata, sobre madera o papel y con cintas de colores. Deberán ser lo bastante grandes para poder verse desde cualquier lugar en el área. Reducciones de estas gráficas pueden proporcionarse a la dirección, sobre papel.

FUNCIÓN TENDENCIA

Meses	Visitas	
	comerciales	Ventas
1	24	244.000,00 €
2	21	210.000,00 €
3	15	150.000,00 €
4	44	440.000,00 €
5	25	250.000,00 €
6	30	302.000,00 €
7	20	201.039,84 €
8	20	201.039,84 €
9	20	201.039,84 €
10	30	300.978,55 €
11	30	300.978,55 €
12	30	300.978,55 €



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



2. **Identificación de problemas.** El ingeniero de calidad asignado a cada área deberá proporcionar diariamente una lista de los ítems que causan los

Se deriva la necesidad de Diseñar un Sistema de Gestión Automatizado para la Medición y Análisis de la Productividad Total

defectos más importantes o frecuentes. Al clasificarlos de acuerdo a su gravedad, causa y responsabilidad, el ingeniero de calidad plantea las bases de una acción correctiva con el personal involucrado.

Los datos reunidos son recopilados y se exhiben las gráficas de la situación. Los problemas identificados se enumeran por orden de acuerdo a su frecuencia y esta información es proporcionada al supervisor del área, así como a otros miembros de la dirección. Las tendencias o situaciones expuestas, deberán ser integradas de inmediato al sistema de acción correctiva.

Medición del servicio

Los procesos planeados de mejoramiento de calidad, productividad, margen de utilidades, y así en forma sucesiva, por lo general se concentran en las áreas de producción. Allí la gente está físicamente bien organizada, el trabajo es medido y analizado, y la gerencia está resignada a la necesidad de hacerlo mejor siempre.

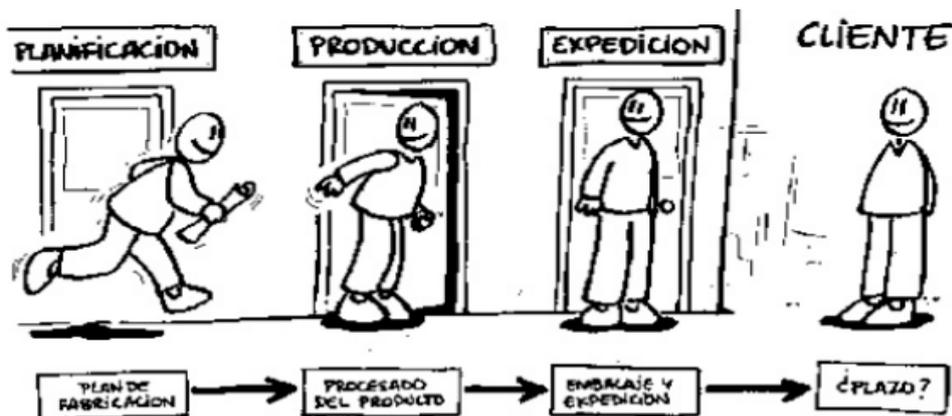
Los programas bien pensados y conducidos siempre producen resultados. Sabemos mucho acerca del mejoramiento en producción. Sin embargo, en plantas manufactureras, por lo menos la mitad de los empleados son de oficinas o personal de servicio que nunca toca el producto. En compañías "exclusivamente de servicios" tales como aseguradoras, financieras, educativas u hoteles, casi todos los empleados responden a esta definición. La implantación de procesos de mejoramiento en este tipo de industrias por lo general no se formaliza debido a la dificultad de medir la situación actual y, por ende, a la dificultad de reconocer el mejoramiento o su ausencia. Sin embargo, éstas son las tareas que absorben la mayor parte de los costos por remuneración, generan gastos, originan pedidos, pagan las cuentas, se comunican con el cliente y dirigen las acciones que debe tomar la compañía — todo mediante papeleo—. Este "software" hace que la compañía "exista" o no.

$$\text{EFECTIVIDAD EN EL USO DE LAS INSTALACIONES} = \frac{\text{VOLUMEN PRODUCIDO}}{\text{VOLUMEN PROGRAMADO}} \times 100$$

$$\text{EFECTIVIDAD EN LAS VENTAS} = \frac{\text{VOLUMEN VENDIDO}}{\text{VOLUMEN PLANIFICADO DE VENTAS}} \times 100$$



CATEGORÍA DE LOS INDICADORES



INDICADORES DE GESTIÓN

ERRORES	COMO EVITARLOS
Los indicadores de gestión que miden la actividad en lugar del desempeño proveen data menos útil y una sobrecarga de información.	Focalizarse en los objetivos clave de la organización, lo cual mantendrá la atención en las metas esenciales.
Focalización en metas de corto plazo a expensas de objetivos de largo plazo, es inconveniente, debido a la presión por un desempeño inmediato.	Los modelos de control de gestión ayudan a asegurar la inclusión de objetivos de corto y largo plazo.
La falta de conocimiento de las medidas de resultados, pueden ocasionar que los indicadores de gestión sean utilizados deficientemente.	Invertir tiempo en desarrollar buenas medidas de resultados, aun cuando esto no es una tarea fácil
Demasiados indicadores financieros comparados con los indicadores de calidad, por ejemplo, pueden ocasionar un desempeño no equilibrado y descuidar áreas esenciales.	Los modelos de control de gestión pueden utilizarse para establecer un balance adecuado.

Conclusión

Implementar un sistema de administración del desempeño, si es construido apropiadamente ofrece muchos beneficios a la organización; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido inapropiadamente puede afectar la moral y productividad de los empleados.

Actualmente existen nuevos enfoques que han desarrollado la administración del desempeño, como la inclusión de software especializados, descubrimientos de que es un sistema dinámico y no estático, la calidad total en el desempeño, la salud mental de los empleados, el planeamiento de múltiples escenarios y el enfoque hacia el futuro.

UNIDAD III

SISTEMA Y CALIDAD

“Preocúpate por la calidad de tus productos, mucha gente no está preparada para la excelencia y sorprenderás”.

Steve Jobs

CAPITULO 12

ESTRUCTURA DEL SISTEMA CALIDAD TOTAL



Resumen

Los sistemas de calidad total, consisten en la documentación de procesos integrados técnicos y administrativos, para guiar acciones coordinadas de la fuerza laboral, máquinas, mecanismos más prácticos para asegurar la satisfacción al cliente sobre la calidad y el costo económico de calidad. El sistema de calidad técnico es el que representa la base para la documentación profunda, no simplemente un grueso libro de detalles, sino la identificación de las actividades clave y duraderas de las relaciones integradas persona – máquina – información que hace viable y comunicable una actividad particular en toda la organización.

Palabras clave: Fuerza laboral, personas, máquina, información.

Importancia

La estructura del sistema de gestión de calidad es importante porque representa la forma en que la calidad trabaja en realidad en una compañía y es el fundamento para hacer que las actividades de calidad de la compañía sea realmente manejable, porque permite a la administración y empleados de la fábrica y compañía poner sus brazos alrededor de sus actividades de calidad, requisitos del cliente – satisfacción del cliente.

Aspectos relevantes

"Los sistemas de calidad total son las estructuras funcionales de los trabajos acordados en la compañía y la planta en sí, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente".

Junto con otros sistemas la calidad total constituye la línea principal del flujo del sistema total del negocio. Los requisitos de calidad y los parámetros de la calidad del producto cambian, pero el sistema de calidad permanece fundamentalmente el mismo.

Las cuatro características del sistema de calidad total técnica que son de particular importancia:

1. Representa un punto de vista sobre la forma en que la calidad trabaja en realidad en una compañía comercial moderna o una entidad de gobierno, y cómo pueden tomarse las mejores decisiones. Este punto de vista es sobre las actividades principales de calidad como procesos continuos. Comienzan con los requisitos del cliente y terminan con éxito sólo cuando el cliente está satisfecho con la forma en que el producto o servicio de la empresa satisface estos requisitos.
2. El sistema de calidad técnico es el que representa la base para la documentación profunda y totalmente pensada, no simplemente un grueso libro de detalles, sino la identificación de las actividades clave y duraderas de las relaciones integradas persona – máquina – información que hacen viable y comunicable una actividad particular en toda la organización.
3. El sistema de calidad es el fundamento para hacer que el alcance más amplio de las actividades de calidad de la compañía sea realmente manejable, porque permite a la administración y empleados de la fábrica y compañía poner sus brazos alrededor de sus actividades de calidad, requisitos del cliente – satisfacción del cliente.
4. Es la base para la ingeniería de mejoras de magnitud sistemática en todas las principales actividades de calidad de la compañía. Ya que un cambio en una porción clave del trabajo de calidad en cualquier parte de las actividades cliente a cliente de la compañía tendrá un efecto, tanto sobre todas las demás porciones del trabajo como sobre la efectividad total de la actividad, el sistema de calidad total proporciona el marco y disciplina de forma que estos cambios individuales puedan tener en un proyecto de ingeniería por su grado de mejora en la actividad de calidad.

Principios del SCT

La construcción del Sistema de Administración de la calidad ha sido producto de la evolución de la calidad. Los principios que se distinguen son:

- a. Orientación al cliente (Feigenbaum, Juran). La calidad se define como aptitud para el uso del producto, lo que implica adoptar una perspectiva del cliente. En el enfoque de control estadístico de la calidad, la empresa se conforma con establecer unas especificaciones de calidad y con lograr que la producción se desarrolle en conformidad con ellas, ejecutando los procesos de manera uniforme a fin de minimizar la variabilidad, cumpliendo los requisitos de fiabilidad, durabilidad y rendimiento. En el enfoque de

aseguramiento de la calidad, la incorporación de la voz del cliente se realiza desde el principio, incorporando sus necesidades al diseño del producto, y buscando la conformidad con las especificaciones para asegurar la entrega al cliente de un producto con las características que desea. La eficacia del control descansa entonces, ante todo, en la correcta identificación de los requisitos de calidad del cliente.

- b. Actitud basada en la prevención. El análisis de los costos de calidad y de no calidad pone de manifiesto la rentabilidad de invertir en la prevención, frente al costo del defecto. Por tanto, es conveniente que el mayor grado de esfuerzo para la mejora de la calidad se coloque en las etapas más tempranas de diseño y desarrollo del producto, frente al trabajo post lanzamiento que tipifica un enfoque de detección de los errores a posteriori. El lema que inspira el enfoque puede ser introducir la calidad tanto en el diseño del producto como en el proceso".
- c. La inversión en mejora de la calidad es siempre rentable. El control de calidad total enriquece el análisis estadístico de la calidad con el enfoque financiero a través de la medición de los costos de la no calidad. Un objetivo clave de la empresa es la reducción de los costos de la calidad. Ello obliga a instalar un sistema de medida y control de estos costos, para gestionarlos posteriormente a la baja.
- d. El conocimiento de los costos de la calidad, sirve de base para un cuadro de mando para medir su magnitud. La justificación del enfoque basado en la prevención se razona con base en su poder para reducir los costos evitables, lo que da pie a esperar retornos positivos de la inversión en esfuerzos de prevención y evaluación.
- e. Énfasis en la mejora continua. Se recalca que la mejora de las especificaciones no debe redundar en aumentos de costos, sino que debe ser el resultado natural de un proceso de mejora continua. En la mayoría de las ocasiones es factible sobrepasar las especificaciones en que se traducen las necesidades del cliente, superando sus expectativas, mediante la mejora continua de los procesos que permite, al mismo tiempo que elevar la calidad, reducir los costos por el ahorro en desperdicios, reprocesos y defectos. La mejora continua es, en gran medida, una pauta cultural que no requiere grandes inversiones.
- f. Control total de la calidad u orientación al sistema. Mientras que los dos enfoques precedentes siguen manteniendo la noción clásica de control dentro del departamento de producción, el control de calidad total extiende su marco a toda la organización considerándose el control de calidad como trabajo y responsabilidad de todos los departamentos de la empresa. El control de calidad total exige el trabajo coordinado de todos los departamentos que participan en el diseño, la fabricación, la instalación y el mantenimiento postventa del producto, hasta dejar al cliente satisfecho. La calidad del producto viene determinada, no sólo por el control de calidad en la fabricación, sino también por las decisiones tomadas en las fases pre y post fabricación,

especialmente sobre la racionalidad en el diseño del producto, el diseño y selección del proceso y el control de calidad en la recepción de materiales. El aseguramiento de la calidad se extiende al diseño (calidad de diseño), a la producción (calidad de conformidad) y al servicio (calidad de servicio).

- g. Compromiso de la dirección. La responsabilidad sobre la calidad se incorpora en percibir que la extracción de todo el potencial del Control estadístico de la calidad exige involucrar a la dirección en el desarrollo de una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad, que sea lo suficientemente efectiva para adoptar las recomendaciones de mejora consecuentes de los descubrimientos del Control estadístico de la calidad.

El control de calidad total debe estar respaldado por una función gerencial especializada en la calidad, los especialistas de calidad asumen la responsabilidad sobre el sistema de aseguramiento de la calidad y los expertos en calidad deben ahora también asumir el trabajo de diseño y desarrollo del programa anual de calidad (planificación de la calidad), la coordinación de los departamentos en equipos interfuncionales y la medición de la calidad y sus costos. Exista el departamento de calidad o se trate de una unidad adscrita al departamento de producción, se trata del lugar desde el que se diseñan, implantan y controlan los planes de normalización y se redactan los manuales de calidad y de procedimientos. Además, los especialistas en calidad desempeñan un papel clave como asesores de la dirección en el establecimiento de objetivos y planes de calidad, y como consultores en la formación para la calidad.

Los expertos integrados en la unidad de calidad son básicamente ingenieros de calidad, siendo su cualificación fundamental en métodos estadísticos. No obstante, el enfoque de control de calidad total implica un cambio profundo del perfil de cualificación de los especialistas en calidad. Su dotación de conocimientos en ingeniería de calidad se ve enriquecida ahora con nuevas técnicas sobre gestión de sistemas y programas de calidad. Los conocimientos financieros son igualmente imprescindibles para afrontar los costos de calidad y no calidad. Su necesidad de competencias se amplía con destrezas que los capaciten para servir como consultores a la alta dirección y a los mandos intermedios.

Compromiso de todos los trabajadores en la mejora de la calidad. Debe responsabilizarse a los empleados de la calidad de conformidad en su trabajo, mentalizándoles de la importancia de hacer bien las cosas a la primera, de que la calidad es su responsabilidad y no del control o la inspección, y facilitándoles entrenamiento y motivación para el mensaje fructifique. Las tres fuentes del error son la falta de conocimientos, la falta de atención y la falta de medios. Estas fuentes de defectos se secarán si la dirección procura que se den las circunstancias adecuadas y si los trabajadores están formados y motivados para no cometer errores. (Urrutia, 1995)

Conclusión

Un sistema de gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización

CAPITULO 13

CONCEPTO DE SISTEMA DE CALIDAD TOTAL



Resumen

Desde el punto de vista formal, se puede definir sistema de calidad total como la estructura de la organización y responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la Calidad. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional; donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el empleado del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales

Palabras clave: Calidad total, servicio, producto, organización.

Importancia

La implantación de sistemas de calidad ha adquirido una gran importancia hasta el punto de que la implantación y certificación de un sistema de calidad se ha convertido en sinónimo de seguridad para todas las partes relacionadas con la empresa

Aspectos relevantes

Los Sistema de Calidad Total plantean los requisitos mínimos que éstos deben reunir, por lo que es una forma de trabajar en una misma dirección asegurando la capacidad de trabajar con la calidad requerida por los clientes. Un factor primordial en la operación de una empresa, es la calidad de sus productos y/o servicios. Además en los últimos años existe una orientación mundial por parte de los clientes, hacia mayor exigencia de los requisitos y expectativas con respecto a la calidad.

Conjuntamente con esta orientación hay una creciente comprensión y toma de conciencia de que un Mejoramiento Continuo en la Calidad es necesario para alcanzar y sostener un buen desarrollo económico.

La calidad total, constituye uno de los principales activos de una empresa que, como tal, es preciso gestionar, es decir, lograr la satisfacción del cliente (interno - externo) a menor coste (con eficiencia). Al aspecto de la función general de la gestión de la empresa que determina y aplica la política de la Calidad Total se le denomina gestión de la calidad total.

La política general de la empresa, promovida y apoyada firmemente por la dirección, esta orienta a impulsar las acciones de la gestión de la Calidad Total proyectándola esta gestión hacia todas y cada una de las áreas de la empresa.

Desde el punto de vista formal, se puede definir sistema de calidad total como la estructura de la organización y responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la Calidad.

- La estructura organizativa incluye la responsabilidad, autoridad y relación con que se llevan las funciones.
- Los procedimientos se refiere a formas específicas para llevar a cabo las actividades.
- Los recursos necesarios incluyen, además de los económicos, humanos y técnicos para la realización eficiente de las funciones dentro del sistema de Calidad Total, así como los métodos asociados.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. El concepto de calidad, tradicionalmente relacionado con la calidad del producto, se identifica ahora como aplicable a toda la actividad empresarial y a todo tipo de organización.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional; donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el empleado del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales. (Manene, 2009)

Conclusión

La Calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante la satisfacción del cliente y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo.

Para adoptar con éxito esta estrategia es necesario que la organización ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente.

CAPITULO 14

NECESIDAD DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL



Resumen

La calidad se ha convertido en un factor imprescindible para la comercialización de los productos. Ya no basta con obtener y mantener la calidad, sino que es necesario dar confianza y demostrar la existencia de un sistema de calidad apropiado. Cada elemento constitutivo del sistema de la Calidad Total tendrá una importancia o peso específico distinto según el tipo de actividad empresarial y según, también, producto o servicio que ofrezca la empresa. Sólo se alcanzará la máxima eficiencia en la satisfacción de las expectativas del cliente cuando el sistema de la Calidad Total diseñado sea el apropiado al tipo de actividad empresarial y al producto o servicio ofrecido.

Palabras clave: Eficiencia, comercialización, productos, calidad.

Importancia

La importancia de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos encaminados a lograr que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente, en pocas palabras que sean de calidad, lo cual nos da mayores posibilidades de que sean adquiridos.

Aspectos relevantes

La implementación de un Sistema de Calidad Total, implica un cambio en la forma de pensar de la organización que debe fundamentarse con el compromiso de la gerencia, ya que ésta es la responsable de crear una visión de futuro y desarrollar una estrategia que comunicará a toda la organización con el fin de conseguir los objetivos de Calidad Total.

Razones para la implantación de un SCT

- Por moda

- Empresas tienen un certificado en CT
- Nuestra empresa no puede quedarse atrás
- Por necesidad
- Se exige que cumpla con ciertos requisitos
- Participar en concursos de ofertas de P/S
- Por convencimiento
- Sobreviven las que orientan sus procesos a el cliente
- Buscando excelencia de la CT

Permite Facilitar la gestión de la empresa y mejorar sus resultados

El cumplimiento de exigencias contractuales, potenciando su imagen

Gestión de calidad total y aseguramiento de la calidad total

Entendiendo la gestión de la Calidad Total como una serie de actividades coordinadas entre sí para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la Calidad total, es necesario establecer un conjunto de elementos bien coordinados que permitan ejecutar dichas actividades. Para permitir la coordinación por Calidad Total, es necesario un sistema de la Calidad Total, que permita y facilite dicha gestión.

Cada elemento constitutivo del sistema de la Calidad Total tendrá una importancia o peso específico distinto según el tipo de actividad empresarial y según, también, producto o servicio que ofrezca la empresa. Sólo se alcanzará la máxima eficiencia en la satisfacción de las expectativas del cliente cuando el sistema de la Calidad Total diseñado sea el apropiado al tipo de actividad empresarial y al producto o servicio ofrecido.

En este sentido, el sistema de la Calidad Total, como conjunto de elementos q van a permitir la implantación de la Calidad Total, a veces se identifica como sistema de gestión de la Calidad Total. Sin embargo, el sistema de la Calidad Total es más amplio que el sistema de gestión de la Calidad Total; ello es debido a que, como parte integrante del sistema de Calidad, no sólo existen elementos dirigidos exclusivamente a la gestión como tal de la Calidad, sino que también existe un conjunto de elementos que van a incluir actividades destinadas al aseguramiento de la Calidad Total. La Calidad Total no sólo hay que gestionarla, sino que también hay que asegurarla.

En definitiva, se puede decir que el sistema de la Calidad Total está integrado por los siguientes subsistemas:

Sistema de gestión de la Calidad Total, como la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los medios permiten planificar, controlar y mejorar la Calidad. El sistema de Calidad Total es la estructura soporte y básica de la gestión de Calidad Total.

Sistema de aseguramiento de la Calidad Total, entendido como el conjunto de elementos que van a permitir proporcionar la confianza de que productos o servicios satisfarán las expectativas de los clientes, sistema contiene la base normativa y documental, y también incluye las auditorías de Calidad (internas y externas), entre otros elementos.

Por tanto, el sistema de la Calidad Total se articula a través de acciones dirigidas a la gestión de la Calidad Total y al aseguramiento de la Calidad Total; es lo que se conoce como gestión por Calidad Total.

El aseguramiento de la Calidad Total, como conjunto de acciones planificada sistemáticas implantadas dentro del sistema de la Calidad Total, y demostrable si es necesario, para proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumplirá requisitos para la Calidad Total, constituye la parte del sistema de la Calidad Total orientada a garantizar que los productos y servicios van a satisfacer los requisitos fijados para la Calidad Total.

Los elementos del sistema de aseguramiento de la Calidad Total incluyen:

Normas de Calidad: En la medida en que la organización se está adaptando a una serie de normas, está asegurando que, al menos, está cumpliendo lo especificado en dichos requisitos que permiten asegurar ciertas garantías de la Calidad de productos y servicios, y de los procesos asociados a su prestación.

Documentación: Si la organización tiene documentado el sistema Calidad Total, y cumple lo especificado en dicha documentación, asegurando en alguna medida que cumple con los requerimientos establecidos.

Auditorías de la Calidad Total: Tanto externas como internas, las auditorías de la Calidad Total permiten controlar y asegurar que los requisitos que se han recogido en el sistema de la Calidad Total se estén cumpliendo. En caso de que haya no conformidades asociadas a dicho sistema, se deben tomar las medidas oportunas para corregir dichas desviaciones y ello a través de las acciones correctoras.

Además de los elementos mencionados, existen otros como son las evaluaciones, inspecciones y controles que se aplican por parte del sistema de aseguramiento de la calidad Total.

El aseguramiento de la Calidad Total debe actuar tanto a nivel interno como a nivel externo:

Aseguramiento interno de la Calidad Total. Se refiere al conjunto de actividades orientadas a proporcionar al cliente interno y a la dirección de la empresa la confianza de que se está alcanzando la Calidad Total prevista, por ejemplo, a través de las auditorías internas de la Calidad Total.

Aseguramiento externo de la Calidad Total. Expresa el conjunto de actividades orientadas a dar al cliente externo la confianza de que los productos/servicios desarrollados por la empresa satisfacen los requisitos de Calidad Total que el propio cliente ha establecido, por ejemplo, a través de la consecución de la certificación de un producto por parte de la empresa.

Conclusión

En resumen el concepto de Sistema Integrado de Calidad, deberá ser abordado por todo ambiente de manufactura, como condición básica para mantenerse en un mercado, cada día más globalizado. Aunque lograr un Sistema Integrado efectivo es desafiante, esta meta no es imposible. El endoso y apoyo de la gerencia, un enfoque gradual, paciencia y perseverancia son los ingredientes que le permitirán a cualquier ambiente de producción y lograr dicha meta.

CAPITULO 15

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE CALIDAD TOTAL SEGÚN NORMA

Resumen

Un sistema de gestión de calidad en una empresa es importante e indispensable en la actualidad, ya que la sociedad exige a las empresas u organizaciones "competitividad", para poder mantenerse en el mercado, diferenciándose de sus competidores siendo eficaces y eficientes, además se debe asegurar que todos, en la organización, trabajan para cumplir los requisitos del cliente, por ello un sistema de gestión de calidad debe ser flexible en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, promoviendo la creatividad e innovación, despertando nuevas necesidades en los clientes.

Palabras clave: Competitividad, mercado, desarrollo, mejoras.

Importancia

La normalización es una actividad muy necesaria, ya que homogeniza las características de los productos a fin de lograr un intercambio más justo y equivalente, como también presenta una gran conveniencia, pues está pensada para poner un orden y para asegurar el cumplimiento de ciertos requisitos, lo que a las empresas le otorga imagen y al consumidor le sirve para sentirse seguro de su compra. Así entonces definimos la normalización como la actividad que regulariza aplicaciones repetitivas con el fin de lograr una ordenación óptima en un determinado contexto, el cual en el caso de la calidad total se refiere al mundo formado por *empresa-producto o servicio- consumidor*, pues las normas ISO 9000 contienen las especificaciones técnicas para lograr este propósito.

Aspectos relevantes

La importancia de implantar un Sistema de Gestión de Calidad basado en las Normas ISO

9001:2008 dentro de cualquier organización radica en que las mejoras hacen que la institución sea más organizada y ordenada, que permite cumplir las expectativas y necesidades de los clientes. (Beltrán, 2000)

Sin embargo cuando se leen por primera vez las normas, es muy difícil saber cómo empezar, y como dicen "no se le encuentra ni pies, ni cabeza". Además para la elaboración de un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001:2008 también es necesario la utilización de otras normas que ayudan a la creación de ciertos documentos y al desarrollo del mismo sistema. Lo que se vuelve un poco más enredado, saber por dónde empezar.

Para entender de mejor manera como construir un Sistema de Gestión de Calidad basado en las normas ISO 9001:2008, es necesario identificar los elementos más importantes que la misma

norma requiere, y que a continuación se explica con más detalles. (Beltrán, 2000)

Primer elemento

El elemento más básico del sistema son los procesos que se realizan dentro de la organización. Ya que desde la actualización de la norma ISO 9001 en el año 2000, se incorporó una nueva visión como es el enfoque basado en procesos, el cual no estaba incluido en la versión de 1994, pero si se encuentra en la 2000 y 2008. El enfoque basado en procesos permite visualizar de manera más íntegra la relación entre los diferentes procesos de sistema, lo que permite obtener grandes ventajas a nivel de organización y eficacia. Es importante saber que para que una organización funcione de forma efectiva, debe de determinar y gestionar todas las actividades que se relacionan entre sí. (Hernández, 2014)

A lo largo de la Norma ISO 9001:2008, existen vario apartados en los que se mencionan la importancia de los procesos y de la buena relación que debe de existir entre ellos. También existen apartados que realzan la importancia de los procesos.

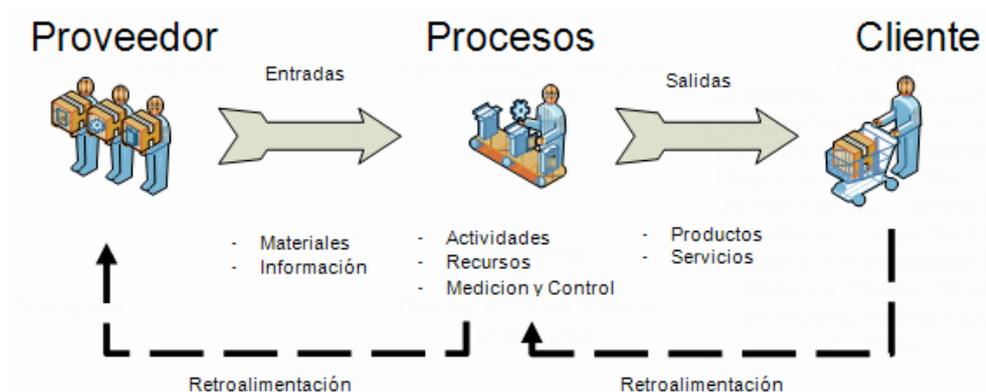
Requisitos Generales" de la ISO 9001:2008, donde se indica la necesidad de identificar todos aquellos procesos que serán importantes dentro del sistema de gestión de calidad.

La Norma ISO 9000:2005 define a "proceso" de la siguiente forma:

PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Hernández, 2014)

De la anterior definición se puede interpretar que un proceso es un conjunto de actividades, las cuales requieren de ciertos insumos, los cuales son transformados en resultados, que llegan a satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo consiguiente el resultado de un proceso llega a constituirse en un elemento de entrada un siguiente proceso.

La definición que presenta la ISO 9001:2005 y la interpretación que anteriormente se ha detallado, puede ser mejor explicada mediante la siguiente ilustración.



Segundo elemento

El elemento más importante del sistema de gestión de calidad es el Manual de Calidad, el cual es mencionado en el apartado "4.2.2 Manual de Calidad" de la norma ISO 9001:2008. El Manual de calidad es el corazón de todo el Sistema de Gestión de Calidad. La esencia del Manual de calidad radica en describir la forma en que todos los procesos están relacionados entre sí y de cómo interactúan en función de del Sistema de Gestión de Calidad. Al igual que los procesos, el manual de calidad puede ser elaborado en base a la norma "ISO 10013:2000 Directrices para la documentación de sistemas de gestión de calidad", que muestra los principales elementos para la elaboración del manual. Es importante mencionar que cada manual es único, es elaborado en base a cada organización y posee los lineamientos y pautas que son necesarias para desarrollar el sistema de gestión de calidad, en base a lo que la organización tiene como misión y visión (Hernández, 2014).

El Manual de Calidad es sin duda alguna el documento "maestro" que expone la estructura del Sistema de Gestión de Calidad, en el cual la organización establece como dar cumplimiento a los puntos que marca la Norma ISO 9001:2008. También en este manual se hacen referencias a instructivos, procedimientos, registros, etc. Todo aquello que va relacionado con el funcionamiento de la organización en función de la calidad.

La organización toma como base a la Misión y Visión, para poder formar la política de calidad y crear los objetivos de calidad. La función del Manual presentar los lineamientos y pautas que sean necesarias para que el Sistema de Gestión de Calidad trabaje de acuerdo a lo que la Norma ISO

9001:2008 exige. La siguiente figura muestra como interactúa el manual de calidad.

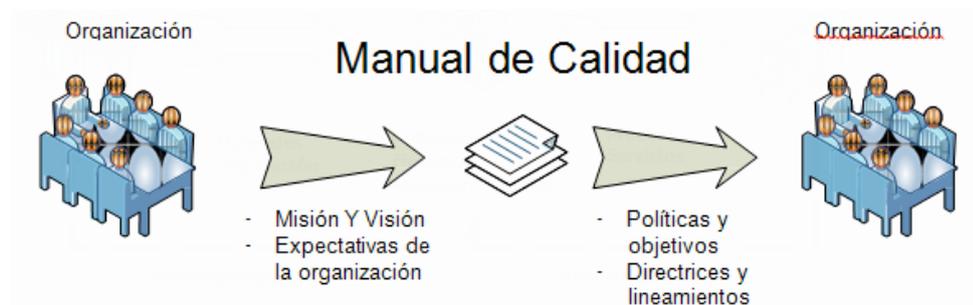


Figura 2. Manual de Calidad

El manual de Calidad da vida al sistema, inyecta las políticas y objetivos necesarios para poder alcanzar un mejor funcionamiento de la organización. Un apartado que se debe de resaltar dentro del Manual de Calidad es la Política de calidad (como se describe en el apartado "5.3 Política de Calidad"), al igual que el manual de calidad la política de calidad es única, va en relación a lo que la

organización desea de sí misma en aspectos propios de calidad, por lo que la política va ligada a la misión y visión de la organización. Cuando se ha determinado la Política de Calidad se pueden formular los objetivos de calidad (apartado "5.4.1 Objetivos de Calidad"), en función de conseguir mejores resultados dentro de la organización, además estos deben de establecerse año con año, para dar una mejor dinámica al sistema (Hernández, 2014).

Tercer elemento

Existe un elemento importante dentro del Sistema de Gestión de Calidad, pero no se encuentra de forma explícita dentro de la Norma ISO 9001:2008, y es el Comité de Calidad. El apartado "5.5.2 Representante de la Dirección", exige que exista un representante de la alta dirección para que se verifique y asegure de que el sistema funcione acorde a las necesidades de la organización. También la alta dirección tiene responsabilidades dentro del sistema teniendo funciones como la de revisar el sistema de gestión de calidad como lo explica el apartado "5.6 Revisión por la Dirección" (Beltrán, 2000).

Para que estos apartados puedan ser llevados a cabo, se requiere de un grupo de personas que puedan tomar decisiones y sobre todo dar seguimiento a las acciones que sean necesarias para la adecuación y eficacia del sistema, (el comité de calidad se convierte en el cerebro del Sistema de Gestión de Calidad), por esta razón se requiere personas ligadas a cada una de las áreas importantes dentro de la organización que posean las habilidades para sugerir cambios y efectuarlos, los integrantes de dicho comité debe de ser constituido por gerentes, jefes de departamento y/o encargados de sección, que son personas que están acostumbradas a tomar decisiones, tienen personal a su cargo y conocen mejor las deficiencias en sus áreas, estas circunstancias permiten que este tipo de personas pueda aportar ideas para mejorar la situación actual y dar un buen seguimiento a los cambios para evaluar resultados (Beltrán, 2000).

El Comité de Calidad, es el ente que debe dar el apoyo necesario para el buen funcionamiento del Sistema. La alta dirección es quien debe de ser la responsable de formar al comité. Para el correcto funcionamiento del comité se deben de establecer lo siguiente:

- Estructura organizativa del comité
- Funciones del comité de calidad
- Funciones de cada uno de los miembros del comité
- Normas de operación del comité de calidad (Hernández, 2014).

Cuarto elemento

El último capítulo de la norma "8. Medición, Análisis y mejora", y al igual que los capítulos que le preceden, tiene mucha importancia dentro del Sistema de Gestión de Calidad. Para determinar que tan bien está trabajando el sistema de gestión de calidad es necesario medir como se encuentra la situación del sistema y así tomar las

mejores decisiones. La organización requiere de poseer datos y cifras que permitan crear planes y tomar las decisiones más adecuadas a la situación (Hernández, 2014).

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

La norma exige que se efectúen métodos estadísticos que permitan medir la eficacia de los procesos y sobre todo la satisfacción del cliente. Es por esta razón que la aplicación de indicadores es muy importante dentro del sistema, los indicadores buscan que la organización sea efectiva, esto comprende que existan tanto indicadores de eficacia como de eficiencia. Ya que es de tomar en cuenta que para lograr ser efectivo, se debe de ser tanto eficaz como eficiente. Obviamente y como ya se sabe la eficacia busca lograr los objetivos propuestos, y por otro lado al eficiencia también busca lograr los objetivos propuestos pero con la salvedad de que lo que se miden son los recursos por lo que se deben de lograr los objetivos con los menos recursos posibles. Por esta razón es que toda organización debe de buscar ser efectiva en sus labores, y para ello los indicadores ayudan en esta tarea (Beltrán, 2000).

Al igual que todos los procedimientos, los indicadores también se tienen que documentar. Es importante que se elabore una guía para la creación y mantenimiento de indicadores, así como también expresar en dicha guía quién es el responsable del indicador y quién debe realizar la medición, y sobre todo debe ir unido a los procedimientos de producto no conforme, acciones preventivas y correctivas, satisfacción del cliente y otros más que sean importantes para buscar mejoras (Hernández, 2014).

Conclusiones

Las normas nos proporcionan los elementos para implantar un sistema de calidad con el fin de que la organización pueda lograr la calidad total, que la mantenga en el tiempo y que los clientes estén seguros de los productos o servicios que entregan.

CAPITULO 16

ACTIVIDADES PARA LA CALIDAD TOTAL

Resumen

Tener un sistema de calidad documentado en manuales de calidad y procedimientos, garantiza una política de calidad estandarizados, La documentación del sistema también aporta una base para la mejora continua de la calidad, pues permite recopilar y elaborar información sobre esta variable y ponerla a disposición, de la dirección que puede entonces gestionarla más eficazmente.

Palabras clave: Documentos, políticas, mejora continua, gestión.

Importancia

Los sistemas de calidad son diseños únicos para cada empresa, pues dependen de las características propias de estas. Así entonces este es el primer paso para implantar la calidad *analizar la empresa, sus objetivos, necesidades, filosofía y cultura*, para luego realizar el diseño. Luego como segundo paso, todo el personal debe comprometerse en esta aventura, para así tomar firmemente la decisión. Como pasos 4 y 5 se cuentan el realizar un chequeo de lo hecho y la formalización de un proyecto, para luego finalizar este inicio de implantación de la calidad con el actuar en conciencia.

Aspectos relevantes

Las actividades que se incorporan a la función de calidad para lograr el propósito del Sistema de calidad total son:

- a) La optimización del diseño de productos y procesos que permitan evitar defectos desde el principio, y cumplir los requisitos deseados por el cliente.
- b) El establecimiento de un ciclo periódico de planificación, control y mejora de la calidad. La gestión de la calidad con este enfoque requiere una planificación cuidadosa. El movimiento de normalización internacional ha insistido en este punto. Por su parte, el modelo de mejora de Juran se basa en su trilogía de la calidad, que comprende la planificación, control y mejora. Su enfoque distingue tres componentes para la gestión de la calidad: un programa de ruptura orientado a que ocurran las cosas buenas, atacando los problemas crónicos de calidad; un programa de control, para prevenir la aparición de cosas malas, que incide sobre los problemas esporádicos de calidad; y un programa de calidad anual para desarrollar y perfeccionar las políticas de calidad.
- c) La formalización y estandarización de los procesos, así como su documentación, buscando asegurar el cumplimiento de las mejores prácticas preestablecidas. El objetivo no es solamente, como con el control estadístico de la calidad, identificar las raíces de los problemas y corregirlas. Ahora se pretende encontrar las mejores

soluciones, estandarizarlas y documentarlas para conocimiento y prácticas universales, de modo que no vuelvan a producirse errores con el uso de métodos sub óptimos. Esta práctica consiste, pues, en especificaciones documentadas de cómo deben ejecutarse las tareas y los procesos. La importancia de tener un sistema de calidad documentado en manuales de calidad y procedimientos estriba en que garantiza una política de calidad, procesos estandarizados, seguimiento de defectos, acciones correctivas y revisiones periódicas del sistema. La documentación del sistema también aporta una base para la mejora continua de la calidad, pues permite recopilar y elaborar información sobre esta variable y ponerla a disposición, de la dirección que puede entonces gestionarla más eficazmente.

- d) El aseguramiento de la fiabilidad del sistema y de sus componentes mediante programas adecuados de mantenimiento y verificación.
- e) La seguridad y la prevención de riesgos laborales.
- f) La aplicación de los principios de prevención y fiabilidad no sólo se entiende referida a los productos, sino también a los procesos, de modo que el objetivo cero defectos se extiendan al de cero accidentes laborales.
- g) La auditoría del sistema de calidad para comprobar su eficacia, en primera instancia por la propia empresa, luego por segundas partes y actualmente por terceras partes (entidades de certificación). La elaboración de una serie de normas internacionalmente aceptadas sobre el sistema de gestión de la calidad y su documentación ha servido de referencia para estas auditorías por terceras partes independientes, que pretenden acreditar si dicho sistema asegura a los clientes que todos los procesos de la empresa están planificados y controlados a fin de entregarles un producto apto para el uso. Actualmente, la certificación es objeto de deseo por la mayoría de las empresas como una prueba fiel y objetiva de que su sistema de calidad es conforme con ciertas normas. Ahora bien, la certificación se comprende como un punto de partida para la mejora continua, y no como la meta final.

Conclusión

El sistema de calidad total es el fundamento del control total de la calidad, y provee siempre los canales apropiados a lo largo de los cuales, el conjunto de actividades esenciales relacionadas con la calidad del producto debe fluir. Junto con otros sistemas, constituye la línea principal del flujo del sistema total del negocio. Los requisitos de calidad y los parámetros de la calidad del producto cambian, pero el sistema de calidad permanece fundamentalmente el mismo.

CAPITULO 17

ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

Resumen

En la organización del sistema de calidad encontramos tres puntos de vistas: Principio unificador, enfocado a los clientes, para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. Los resultados, orientado a la operatividad en cuanto a la reducción de costos y tiempos, mejoramiento en el ambiente de trabajo en equipo y la obtención de clientes firmes y leales. Herramientas y técnicas, dirigida a la aplicación de control de calidad, aseguramiento calidad, ingeniería para la confiabilidad, Sistema justo a Tiempo, desarrollo organizacional y Liderazgo (para el mejoramiento de la calidad interna de las empresas).

Palabras clave: Principio, resultados, confiabilidad, sistema justo.

Importancia

Un sistema de calidad total consiste en llevar una documentación de procesos integrados técnicos y administrativos, para guiar acciones coordinadas de la fuerza laboral, maquinas, mecanismos más prácticos para asegurar la satisfacción al cliente sobre la calidad y los costos económicos de calidad.

Aspectos relevantes

Una Organización de un Sistema de calidad requiere de un cambio de mentalidad organizacional.

Las propiedades de los sistemas en general, no pueden ser descritos en términos de elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

Administración del sistema de calidad

La administración de la calidad total es un concepto global e integrador que pretende tener en cuenta, simultáneamente, todos los aspectos de una organización productiva. (Luis Miguel Manene 2008) (Dinka_ Elena)

¿Qué es el Sistema de Calidad Total (SCT)?

Un sistema de calidad total es una estructura de trabajo operativa acordada en todas las compañías, que consiste en documentación de procesos integrados técnicos y administrativos, para guiar acciones coordinadas de la fuerza laboral, maquinas, mecanismos más prácticos para asegurar la satisfacción al cliente sobre la calidad y los costos económicos de calidad.

El proceso de control de calidad tiene lugar dentro del marco de la aplicación de sistemas. El objetivo del sistema de control de calidad es generalmente la consecución de unos niveles particulares de calidad, tal como se indica en las especificaciones y tolerancias. Las características importantes de estas especificaciones incluyen la descripción exacta de producto, los límites claramente definidos de varias características, los estándares de las medidas directas (tales como las dimensiones) o medidas indirectas (tales como el contenido de humedad, deducido a partir de lecturas de la resistencia eléctrica), y la diferenciación entre características de calidad mayores o críticas y los defectos menores o menos importantes. **(Agueda Picado, CristhianRivas)**

Es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la organización y en toda la planta, documentada con procedimientos técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y plantas de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente. Es un fundamento del control total de la calidad.

Según (C Ramírez 2002) se define como el proceso en evolución continua y que por su naturaleza misma no se puede detener, de lo contrario dejaría de ser un proceso.

Podemos definirla desde tres puntos de vista:

1. **Principio Unificador:** Enfocado a los clientes, para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.
2. **Los resultados:** Orientado a la operatividad en cuanto a la reducción de costos y tiempos, mejoramiento en el ambiente de trabajo en equipo y la obtención de clientes firmes y leales.
3. **Herramientas y Técnicas:** Dirigida a la aplicación de Control de calidad, aseguramiento calidad, ingeniería para la confiabilidad, Sistema justo a Tiempo, desarrollo organizacional y Liderazgo (para el mejoramiento de la calidad interna de las empresas).

Para el logro de sus finalidades, es imprescindible la medición, seguida de mejoras continuas sin fin.

Conclusión

Un sistema de calidad total en la actualidad es el resultado de un diseño, instalación y mantenimiento disciplinados y estructurados de todas las actividades de calidad de las personas, máquinas e información que aseguran la calidad para un determinado proyecto, el cliente y los costos de baja calidad para la empresa que haga uso de este sistema eficaz.

CAPITULO 18

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

Resumen

Todas las organizaciones necesitan de una estructura organizativa que gestione la estrategia y el día a día, de forma que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de negocio establecidos en niveles de direcciones o departamentos y, a su vez, estos departamentos tienen su propia estructura interna. La estructura organizativa del sistema de la calidad total tiene como funciones principales: aprobar, divulgar y acometer los documentos básicos de gestión de sistema de calidad total y hacer partícipe a toda la organización a su cargo de todo este proceso, desde la elaboración, pasando por la ejecución, hasta la evaluación del SCT (Sistema de Calidad Total) estableciendo la política de calidad total y transmitirla al resto de la organización asignando los recursos humanos y materiales necesarios para ejecutar las acciones de mejora y la seguridad de los productos y servicios.

Palabras clave: Aprobar, divulgar, acometer, calidad.

Importancia

La estructura organizativa le permite gestionar estrategias para que la empresa o negocio pueda alcanzar sus objetivos planteados y hacer partícipe a toda la organización a su cargo de todo este proceso, desde la elaboración, pasando por la ejecución, hasta la evaluación del SCT.

Aspectos relevantes

Todas las organizaciones necesitan de una estructura organizativa que gestione la estrategia y el día a día, de forma que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de negocio.

Normalmente, la estructura de la empresa suele establecerse en niveles de direcciones o departamentos y, a su vez, estos departamentos tienen su propia estructura interna. La organización para la calidad total también ha de estar estructurada.

Existen diversas formas de estructurar la función de calidad total. Para el caso de pequeñas y medianas empresas, suelen ser habitual optar por alguna de las siguientes posibilidades.

- Asignarlas a una unidad ya existente (ventas, marketing.)
- Asignarlas al comité de dirección.
- Crear un comité específico.
- Crear una unidad de calidad total como unidad nueva.

Misión de la EOCT

La misión de la organización de calidad total es la de movilizar y dirigir a su organización hacia la consecución de la calidad total. Para avanzar en el cumplimiento de esta misión, es indispensable que la organización de calidad total:

- Lidere, impulse y promueva todas las acciones que contribuya al desarrollo de la estrategia de calidad total en su organización
- Sirva de ejemplo y referencia para el resto del personal de la misma.
- Consiga la adhesión, implicación e identificación de la plantilla con los objetivos y con el grupo de calidad total
- Mantenga una presencia activa en ámbitos externos a su organización en relación a la calidad total y a la calidad del producto o servicio que ofrezca.

Funciones de la EOCT

La estructura de la organizativa del sistema de la calidad total tiene como funciones principales:

- Aprobar, divulgar y acometer los documentos básicos de gestión de sistema de calidad total para la mejora de los citados niveles de cumplimentación de expectativas, concentrándolos en objetivos, programas y calendarios e incorporando sistemas de seguimiento de ellos y de evaluación de los resultados.
- Hacer partícipe a toda la organización a su cargo de todo este proceso, desde la elaboración, pasando por la ejecución, hasta la evaluación del SCT.
- Integrar los objetivos de calidad total que determinen la dirección, en los derivados de los planes y acciones de mejora contemplados en el plan de calidad.
- Llevar a cabo las acciones pertinentes dirigidas a la obtención de los certificados de materia de calidad.
- Poner en conocimientos de la dirección, a través del departamento de calidad, el estado de desarrollo de planes y niveles de cumplimentación de los objetivos.
- Plantear consultas y proponer medidas conducentes a facilitar la implantación de la calidad total en cualquiera de sus facetas.
- Establecer la política de calidad total y transmitirla al resto de la organización.
- Establecer las acciones de mejora en materia de calidad total, incorporándolas a los objetivos de las divisiones, departamentos, áreas, proyectos.

- Asignar los recursos humanos y materiales necesarios para ejecutar las acciones de mejora.
- Seguir de forma continua los procesos de mejora emprendidos, actuando sobre los mecanismos correctores definidos para evitar previsible desviaciones.
- Aceptar los productos y servicios.
- Proporcionar la seguridad de los productos y servicios.
- Evaluar a los suministradores en lo relativo a elaborar, o participar en la elaboración de una metodología de aceptación de productos y servicios.

Composición de la EOCT Taller

Precisamente porque la calidad no responde a acciones individuales, sino a esfuerzos colectivos, hace falta estructurar estos esfuerzos en un mínimo de organización que los haga eficaces. Sin embargo, es importante reconocer el peligro que puede presentar la creación de una estructura al estilo clásico, lo cual podría interpretarse como que la calidad total es "tarea de dicha estructura".

La calidad total es una función transversal a toda la organización y debe "impregnar" a toda ella.

Para estructurar organizativamente la calidad total, se necesita:

- Un grupo para gestionarla. Para impulsar las acciones de calidad total.
- Un asesor, parte del grupo anterior, que aparece como la figura de consultor interno.
- Unos equipos para el estudio de los problemas y para la mejora continua (equipos de mejora), los cuales pueden ser asistido por monitores colaboradores del asesor.
- Otros equipos con fines específicos, como los equipos de objetivos necesarios para la implantación del plan de calidad total.

Conclusión

Un sistema de calidad total es la estructura funcional de trabajo acordado en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente.

CAPITULO 19

GESTIÓN DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

Resumen

El sistema de gestión de la calidad considera a la organización como un subconjunto de procesos interrelacionados entre sí, frecuentemente los resultados de un proceso se transforman en elementos de entradas en otros procesos. La búsqueda de la eficacia en el funcionamiento de una organización se basa precisamente en identificar estos procesos y las interacciones entre ellos, y adaptar la gestión documental a una serie de documentos que soporten esos procesos, subprocesos e interacciones entre ellos. La gestión de documentación tiene por objeto establecer una sistemática para controlar la elaboración, codificación, identificación, distribución, modificación y retirada de toda la documentación aplicable dentro del sistema de calidad, así como los registros generados durante la implantación del mismo. Cada organización debe desarrollar y gestionar la documentación necesaria que demuestre la eficacia y garantice los resultados de los diferentes procesos, identificando así cada grupo de documentación con las diferentes actividades.

Palabras clave: Organización, elaboración, codificación, distribución, modificación.

Importancia

La gestión documental permite el establecimiento de los documentos de las actividades necesarias para la Calidad Total, con los controles apropiados, así como la implantación de lo dispuesto en dichos documentos, siendo importante limitar la documentación con objeto de no generar burocracia, lo cual repercute en costos de la Calidad.

Aspectos relevantes

El sistema de la Calidad Total, para estar eficientemente estructurado, requiere todos los elementos asociados al producto o al servicio, así como las disposiciones de dicho sistema, estén definidos por escrito, formando parte de la copia de la documentación de la organización de la empresa.

En este sentido, el sistema de la Calidad Total incluye el establecimiento de los documentos de las actividades necesarias para la Calidad Total, con los controles apropiados, así como la implantación de lo dispuesto en dichos documentos, siendo

importante limitar la posible documentación con objeto de no generar burocracia, lo cual repercute en costes de la Calidad.

➤ **Control de la documentación**

El presente procedimiento tiene por objeto establecer una sistemática para controlar la elaboración, codificación, identificación, distribución, modificación y retirada de toda la documentación aplicable dentro del sistema de calidad, así como los registros generados durante la implantación del mismo.

➤ **Aprobación, emisión y distribución de la documentación**

Los procedimientos deben incluir las acciones encaminadas a que los documentos; sean comprobados y aprobados por personal autorizado, antes de su distribución

➤ **Cambios y modificaciones en la documentación**

Se especificará a quién corresponde la responsabilidad de llevar a cabo los cambios en la documentación, siendo su aprobación competencia de la misma o cargo que la efectuó inicialmente.



Documentación básica

Además del Manual de la Calidad (MC), forman parte de la documentación del sistema de la Calidad Total (SCT), el "Proyecto de Empresa para la Calidad Total" y el "Plan de Calidad Total" (PCT) son documentos que forman parte estratégica de la Calidad Total en la empresa y que dan una visión de alto nivel. acciones estratégicas relacionadas con la Calidad Total.

Es conveniente redactar el PECT y el PCT de forma que reflejen las políticas y las acciones que se van a llevar a cabo para la gestión

por Calidad T PECT y el PCT han de dar respuestas a las siguientes cuestiones.

- **EI PECT**

El PECT, que tiene como perspectiva el medio y largo plazo, mi voluntad de alcanzar los objetivos estratégicos que se hayan definido poniendo en práctica la gestión por Calidad Total.

- **PCT**

Partiendo de la misión, los valores y los objetivos estratégicos contenidos en el PECT se desarrolla el PCT, que contiene la planificación estratégica, es decir, el conjunto en las que se despliegan los objetivos.

Manual de calidad

Documento que establece la política de la calidad y describe el Sistema de la Calidad de una organización.

Entra en las atribuciones del Responsable de Calidad elaborar, realizar las nuevas ediciones en caso de cambios en el sistema de la calidad, distribuir, retirar y sustituir las copias obsoletas del manual de la calidad.

El manual de la calidad sólo se revisa en el caso de producirse cambios en el Sistema de la Calidad de EMPRESA.

El Responsable de Calidad revisa el manual introduciendo los correspondientes cambios, y elabora una nueva edición, la cual es revisada y aprobada por Gerencia.

Objetivos internos

- Recoger la voluntad de la dirección de hacer efectiva la Calidad a través de la política de Calidad Total de la empresa
- Recoger la estructura organizativa que da soporte a esa empresa definiendo sus responsabilidades, así como los requisitos para su implantación.

Objetivos externos

- Ser el marco de la empresa en materia de Calidad Total frente al cliente, informando a empresas y personas ajenas del nivel de Calidad al cual se compromete la organización.
- Establecer los procedimientos necesarios para cumplir condiciones legales que, en su caso, pueda imponer la Administración.

Planificación del MC

Todos los departamentos de la empresa están diseñados para aportar valor añadido y, por tanto, son necesarios para dar un correcto servicio al cliente, por lo que todos intervienen y contribuyen a la Calidad Total.

El manual de la Calidad es característico de cada empresa y del tipo de servicio y producto que presta o pretende prestar, así como del mercado.

Desarrollo del MC

Como hemos indicado, el manual de Calidad es función de cada empresa por lo que no existe un modelo estándar.

Conclusión

Un sistema de gestión, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades... que le permiten una gestión orientada hacia la obtención de esos "buenos resultados" que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos. Este procedimiento permite que se realice una actividad o un conjunto de actividades (y si además es un procedimiento documentado existiría un soporte documental), mientras que un proceso permite que se consiga un resultado.

Una de las referencias más universalmente utilizada ha sido y es en la actualidad la familia de normas ISO 9000 que permiten establecer requisitos y/o directrices relativos a un Sistema de Gestión de la Calidad.

CAPITULO 20

ENFOQUES ESTRATÉGICOS PARA EL DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

Resumen

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para favorecer el desempeño organizacional mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas, la gestión de la calidad debe ser una tarea estratégica, si las empresas quieren sobrevivir y avanzar a través de la entrega de valor a sus clientes entonces deben tratar esto como un objetivo estratégico clave, para ello se debe dar la creación de una visión estratégica y la implementación de ésta en toda la empresa mediante objetivos y acciones asociadas que implican un compromiso y enfoque a largo plazo.

Palabras clave: Sistema, gestión, desempeño, objetivos, compromiso.

Importancia

Los enfoques estratégicos son basados en procesos entre diferentes áreas funcionales permitiendo una gestión adecuada de las interfaces entre los distintos procesos. Hoy en día es una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados. Es considerada la vía principal para lograr la satisfacción del cliente y la base fundamental para lograr los objetivos estratégicos de la organización, al mismo tiempo que permite optimizar la aportación de valor, y constituirse en una parte integrante de la gestión de la calidad.

Aspectos relevantes

En las organizaciones, la ruptura entre estrategia y gestión es directamente proporcional a la existente entre el nivel estratégico y el táctico/ operativo (Kaplan, 2002). En otras es aún más grave, pues existe una falta clara de consistencia entre la formulación estratégica y la realidad del día a día. Esta falta de consistencia ha sido uno de los factores más relevantes en las crisis de las entidades, de las que tanto se escucha hablar en nuestros días, pues afecta la credibilidad de ellas frente al entorno (Pacheco y otros, 2002; Serna Gómez, 2003; Villa Eulalia 2006). Paralelo a ello, son varios los autores que plantean (Dupuy & Rolland, 1992; Teece y otros, 1997; Brito, P 2003; Amat, 2000; Villa Eulalia 2006) que la forma de organización de los procesos y recursos de la organización (*estructura organizativa*)

guarda estrecha relación con la *estrategia*, facilitándolos o dificultándolos en dependencia de las condiciones que ofrezca de coordinación, comunicación, delegación de autoridad, relaciones formales e informales y capacidad de respuesta ante los cambios (*flexibilidad*). La gestión moderna hace énfasis en el liderazgo participativo de todo el personal implicado en la gestión, pero hay que crear las posibilidades para ello. En el marco de la gerencia por funciones, esta posibilidad no se produce dado el "efecto divisionista" que ésta provoca en las propias relaciones interpersonales, como consecuencia del enfoque nada sistémico que aporta. En ella los departamentos se establecen en base a la especialización técnica y como efecto, la responsabilidad y los mecanismos de control sobre un proceso, se fragmentan a través de las diversas áreas funcionales (Hugo Fea, 1995; Juran & Blanton, 2001; Villa, Eulalia & Pons Murguía 2006). Si bien este tipo de organización favorece en mayor medida el perfeccionamiento y la especialización en la propia función, a su vez propicia el fraccionamiento de la organización y se hace excesivamente lenta y burocrática, constituyéndose en muchos casos en barrera para la toma de decisiones, del mismo modo en que afecta cada vez más, la integración de objetivos y la comunicación. (Villa Eulalia, 2006)

En la actualidad se incorpora el término Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management) la cual es una estrategia global - corporativa de la organización. Esta estrategia debe integrar y efectuar las metas de la organización con sus recursos humanos, materiales y financieros, y debe incorporar planificación, operaciones y las necesidades de los clientes, tanto internos como externos. Esto requiere una revolución cultural hacia un cambio de actitud que experimenta todo el personal a todos los niveles de la organización, que ayuda a reencontrar el sentido del trabajo individual y en grupo, intenta involucrar a todos los empleados en una dinámica de mejora continua, necesitando el compromiso y la participación de todos ellos, para conseguir satisfacer las expectativas y necesidades propias y del usuario o consumidor, por medio de una estrategia de trabajo en equipo y de innovaciones continuas, buscando la revalorización y significado del trabajo. Hoy los sistemas de Gestión de la Calidad se aplican en todas las actividades realizadas en una organización y afecta a todas las fases desde el estudio de las necesidades del cliente hasta el servicio postventa. (Moreno Luzón, MD; Peris, FJ. Gonzáles, 2001)

La teoría de la Calidad Total tiene sus bases en escuelas y enfoques del campo de la administración científica tales como la Teoría Administrativa, la del Desarrollo Organizacional, de las Relaciones Humanas, del Comportamiento Organizacional y de la Contingencia, entre otros (Cantú, 2001). Es por consiguiente, una filosofía de gestión con condiciones para interactuar, en la concepción y la práctica administrativa, con otros enfoques

modernos. En este mismo sentido la conversión de objetivos en resultados, se hace mediante los procesos de gestión, como secuencia de actividades que producen los resultados propuestos ("*trilogía de Juran*": *Planeación de la Calidad, Control de la Calidad y Mejora de la Calidad*) y existen varios enfoques al respecto que coinciden en gran medida (Juran & Blanton, 2001; IWA-2, 2001; Pons Murguía, 1998/b; 2003).

Un enfoque integrador en cualquier aspecto de la calidad parte de los principios y conceptos básicos sobre los sistemas, considerados estos en la ISO 9000 (2005) como un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan. Engels en su *Dialéctica de la Naturaleza*, plantea que, sistema es una estructura dinámica integrada por una determinada cantidad de elementos y que según esto, al sistema le serán inherentes relaciones, entre el todo y cada una de las partes componentes y no al contrario.

Cada uno de los elementos dentro del sistema es indivisible para mantener su función y durante su evolución en el tiempo mantienen una correspondencia univalente. El todo y sus partes se organizan de acuerdo a una determinada estructura, que es el resultado de las interacciones que se establecen entre las partes. (Romero, y López, 2004) .Su misión no es explicar o demostrar sino coordinar y unir. Los materiales dispersos reciben del sistema nueva fuerza de cohesión que asegura su persistencia.

Los sistemas de gestión constituyen un medio fundamental para la orientación de los esfuerzos y recursos que demanda cualquier sistema social, estos esfuerzos se encauzan por medio de la actuación interrelacionada de las funciones o procesos administrativos. Dicha interrelación hace que la gestión organizacional sea una acción sistemática, armónica y compleja, donde la regulación y el seguimiento constituyen procesos claves para la eficacia del sistema (Villa, Eulalia & Pons Murguía 2006).

Por su parte, el enfoque basado en procesos elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales permitiendo una gestión adecuada de las interfaces entre los distintos procesos. De ahí que la gestión por procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados. Es considerada la vía principal para lograr la satisfacción del cliente y la base fundamental para lograr los objetivos estratégicos de la organización, al mismo tiempo que permite optimizar la aportación de valor, y constituirse en una parte integrante de la gestión de la calidad. (García Azcanio et al., 2007)

En función de la finalidad, los procesos se pueden clasificar entre otros en tres categorías: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo. De este modo, la forma de organización por procesos facilita la visión sistémica de la estructura

organizacional ,identifica la interdependencia de procesos y subprocesos básicos, permitiendo asociar objetivos a estos procesos, de tal manera que se cumplan a todos los niveles, en sistema y, donde los objetivos deben corresponderse con las necesidades y expectativas de los clientes El enfoque hacia los procesos eleva la efectividad del propio sistema, permitiendo desde el propio diagnóstico, la precisión de las variables claves / áreas de resultados clave e indicadores, sobre todo en las "fronteras interfuncionales", proporcionando el alineamiento estratégico.(Villa, Eulalia & Pons Murguía, 2006; Heras Miguel Ángel, 2008)

La clave del éxito de un proceso de medición es su actualización y oportunidad, no sólo por lo que represente para la gestión inmediata en sí, sino también para la futura: validar los indicadores y adquirir la cultura del seguimiento; habilidad gerencial básica del milenio que recién comienza (Villa, Eulalia & Pons Murguía 2003; 2004; 2005; 2006).

Estos enfoques pueden incluir los siguientes:

- Campaña publicitaria
 - Resolución de problemas
 - Implantación estándar
 - Implantación a medida
- Campaña publicitaria
- Se caracteriza por un anuncio tipo bombazo.
 - Basado en la necesidad y la implantación de la calidad total.
 - Apoyados por los medios de comunicación internos y externo de la empresa.
 - No siempre toda publicidad dura mucho ya que ésta puede fracasar después de varios meses.

Conclusiones

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para favorecer el desempeño organizacional mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.

Se recomienda que las estrategias se implanten a medida de las necesidades de cada empresa, ya que una implantación estándar suele fracasar por la falta de adaptación a las particularidades de cada organización, especialmente si dicha estrategia no es interiorizada por parte de la organización de la empresa.



UNIDAD IV
CALIDAD TOTAL

"Cuando el líder carece de confianza, los seguidores carecen de compromiso."

John Maxwell



CAPITULO 21

IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Resumen

Para la implantación de la Calidad Total no existe un modelo único, ya que, en principio, cada organización tiene que diseñar una metodología de acuerdo a su propia realidad. Como parte de todo proceso de mejoramiento hacia la Calidad Total se incluyen acciones como: el desarrollo de las actividades de liderazgo, el compromiso de los más altos directivos de la organización, el desarrollo de todo el personal, el enfoque hacia los clientes, el desarrollo de los proveedores, la planificación de la calidad, el mejoramiento del trabajo diario, el aseguramiento de la calidad, el programa de reducción de costos y la cadena de valor.

Palabras clave: Valor, costo, diseño, acciones, liderazgo.

Importancia

La implementación del sistema de la calidad total garantiza un alto porcentaje de que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente, o lo que es lo mismo satisfaga sus necesidades y expectativas, luego de aquí se concluye la importancia de la implementación del sistema de calidad total para cualquier organización y es la forma ideal de garantizar el porcentaje de ventas necesario para la sustentabilidad de la empresa.

Aspectos relevantes

Descripción de La Cadena de Valor de Michael Porter

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, como se puede ver en la figura que se muestra a al final del artículo.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

- **Actividades Primarias:** Las actividades primarias en **la cadena de valor** son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la

venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

1. **Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
 2. **Operaciones:** La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
 3. **Logística Externa:** Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
 4. **Marketing y Ventas:** Es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
 5. **Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.
- **Actividades de Apoyo:** En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.



Gráfico de una cadena de valor genérica

Relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva

Las **actividades de valor** son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva. *La cadena de valor* en términos estratégicos es una poderosa herramienta que debe ser usada por cualquier estrategia.

Aplicación del modelo

Para identificar y entender la cadena de valor en la empresa, te recomendamos seguir estos pasos.

Paso 1 – Identificar las sub-actividades para cada actividad principal

Para cada actividad principal, determinar cuáles son las sub-actividades específicas que crean valor. Hay tres tipos diferentes de sub-actividades:

Actividades directas: crean valor por sí mismas. Por ejemplo, en el marketing y las ventas de la actividad de una editorial, las sub-actividades directas incluyen hacer llamadas de ventas a librerías, la publicidad y la venta en línea.

Actividades indirectas: permiten que las actividades directas que se ejecuten sin problemas. Para ventas y marketing del ejemplo de la editorial, las sub-actividades indirectas incluyen la gestión de la fuerza de ventas y mantener los registros de clientes.

Actividades de aseguramiento de la calidad: aseguran que las actividades directas e indirectas cumplan con los estándares necesarios. Siguiendo con el ejemplo de ventas y marketing de la editorial de libros, esto podría incluir anuncios de revisión y edición.

Paso 2 – Identificar las sub-actividades para cada actividad de apoyo.

Para cada una de las actividades de apoyo como la gestión de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Adquisiciones, hay que determinar las sub-actividades que crean valor dentro de cada actividad principal. Por ejemplo, considere cómo la gestión de recursos humanos agrega valor a la logística de entrada, operaciones, logística de salida, y así sucesivamente. Como en el paso 1, busque las sub-actividades directas, indirectas y de aseguramiento de la calidad.

Paso 3 – Determinar los vínculos.

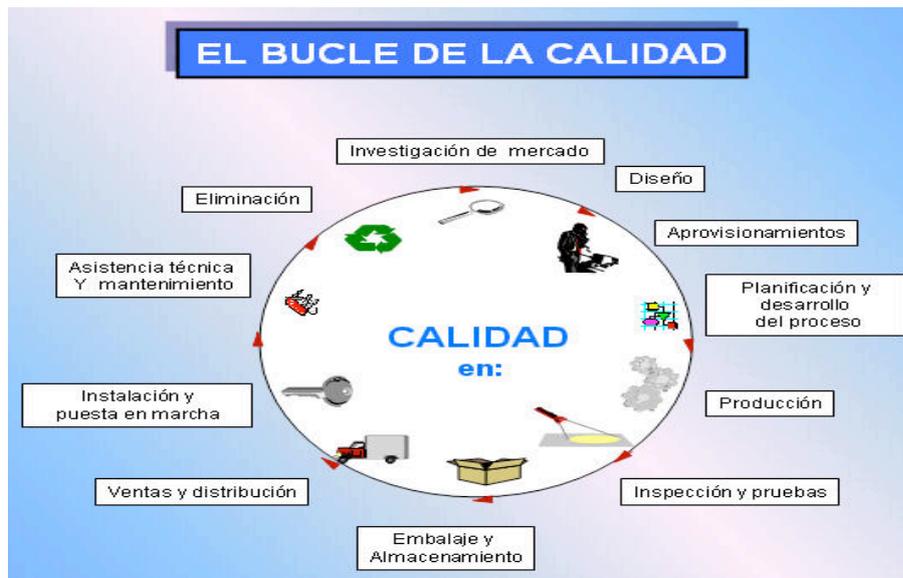
Encuentra las conexiones entre todas las actividades de valor que ha identificado. Esto tomará tiempo, pero los vínculos son clave para aumentar la ventaja competitiva en el marco de la cadena de valor. Por ejemplo, hay un vínculo entre el desarrollo de la fuerza de ventas (una inversión de recursos humanos) y los volúmenes de ventas. Hay otro vínculo entre los tiempos de respuesta, y para las llamadas de teléfono de servicio de los clientes frustrados esperando las entregas.

Paso 4 – Busque oportunidades para aumentar valor.

Revise cada una de las sub-actividades y enlaces que te ha identificado, y piense en cómo se puede cambiar o mejorar para maximizar el valor que ofrece a los clientes (clientes de las actividades de apoyo tanto interno como externo).

CAPITULO 22

BUCLE DE IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (BCT)



Resumen

El bucle de la gestión por Calidad Total se trata de aplicar a las funciones y a las operaciones de la empresa, la estrategia y los conceptos asociados a esta forma de gestión que busca la excelencia del negocio. De esta manera, se puede hablar de la necesidad de aplicar la Calidad total a todas y cada una de las áreas de la empresa, de forma que el sistema de la Calidad Total sea capaz de integrar a todas las funciones básicas de la empresa.

Palabras clave: Funciones, estrategia, empresa, negocio, integrar.

Importancia

El bucle de la implantación de la calidad parte de las necesidades de los clientes y de los estudios de mercado, de esta manera, se puede hablar de la necesidad de aplicar la Calidad Total a todas y cada una de las áreas de la empresa, de forma que el sistema de la Calidad Total sea capaz de integrar a todas las funciones básicas de la empresa y su excelencia.

Aspectos relevantes

Una frase que comúnmente se aplicaba a la gestión por Calidad Total es la de "Calidad Total como responsabilidad y tarea de todos, siempre y aplicada a todas las actividades de la empresa". El bucle de la gestión por Calidad Total identifica el componente implantación como "el momento de la verdad". Así, se trata de aplicar a las funciones y a las operaciones de la empresa, la estrategia y los conceptos asociados a esta forma de gestión que busca la excelencia del negocio. De esta manera, se puede hablar

de la necesidad de aplicar la Calidad Total a todas y cada una de las áreas de la empresa, de forma que el sistema de la Calidad Total sea capaz de integrar a todas las funciones básicas de la empresa.

Atendiendo a una cadena de valor básica para entender el funcionamiento de la empresa. Se representan esquemáticamente las funciones básicas del negocio:

- Requisitos del cliente
- Marketing
- Diseño
- Compras/cadena de suministros
- Operaciones
- Marketing y ventas
- Servicio de atención al cliente

Así como las funciones soporte del negocio:

- Recursos limitados
- Administración y finanzas
- Compras
- Infraestructura tecnológica

Se ha tratado de generalizar la cadena de forma que recoja situaciones de fabricación de productos y prestaciones de servicios, sin olvidar que, en cualquier empresa, ambos elementos contribuyen, en mayor o menor medida, a la satisfacción del cliente y a la rentabilidad del negocio.

Los requisitos del cliente se pueden tratar como función, en cuanto a las tareas que deben realizar la empresa para reconocer dichos requisitos y responder a ellos de la forma más eficiente posible, tanto en el diseño del producto y servicio, como en el resto de funciones.

La cadena de suministro se refiere exclusivamente a las compras de materiales y componentes de un producto o de un servicio.

La función de operaciones incluye la de producción y la de prestación de servicios, si bien esta última también se puede asociar a la función de ventas, dado que, en el caso de un servicio "puro", la prestación y la venta normalmente coinciden.

El bucle se puede explicar de la siguiente forma: a partir de las necesidades de los clientes recogidas directamente de su interacción con la empresa (requisitos del cliente) y de los estudios de mercado (marketing), se procede al diseño del producto o servicio, de acuerdo con las especificaciones técnicas asociadas.

Antes de pasar a la "fabricación" del producto o servicio (operaciones), se precisan los componentes que lo integrarán y que normalmente se adquieren a través de los proveedores (cadena de suministro/compras). El producto o servicio conformado, mediante el apoyo de las técnicas de publicidad y ventas (marketing, ventas, distribución), llega al cliente, el cual lo valora (evaluación del cliente) y, en su caso, le da el uso correspondiente. Paralelamente, la empresa hace su propia evaluación (evaluación de la empresa). Ambas perspectivas facilitan y activan el proceso de análisis y mejora (análisis y mejora) que retroalimenta a la funciones de operaciones, cerrándose finalmente el bucle, que se volvería a activar en el entorno del cliente, el marketing y el nuevo diseño para el próximo producto o servicio demandado.

Implantación de la calidad total en las funciones básicas del negocio

El marketing, al igual que el resto de las áreas de empresa, ha de establecer la estructura, los recursos necesarios, los procedimientos y los procesos para realizar su función y todo ello de forma coordinada y eficiente de manera que se realice una gestión de marketing integrada dentro de la gestión por calidad total, además la función de marketing deberá estar planificada, implantada, controlada y mejorada, a través de la aplicación de los componentes de bucle de gestión por la calidad.

La función del marketing incluye una serie de estrategias comerciales (planes de comercialización y canales de distribución) que se lanza después de la operación del producto o servicio, si bien dicha estrategia se deben definir a priori. Además, hay que tener en cuenta que la función de marketing como proceso de comercialización ira analizando el feedback que se obtiene del resultado de la venta o prestación del servicio, y varía aquello relacionado con sus funciones que se estime oportuno para ir mejorando continuamente la calidad total del producto o servicio.

Para realizar la función de marketing en la empresa, se puede utilizar una serie de herramientas de gestión de la Calidad Total entre las que se incluyen el ("QFD" y el benchmarking.

- El despliegue funcional de la Calidad ("QFD") va a permitir, a partir de la identificación de las necesidades del cliente, priorizar dichos requerimientos y encontrar respuestas novedosas a esas necesidades, mejorando los procesos asociados de forma efectiva.
- El benchmarking permitir identificar mejores prácticas del mercado, lo que facilita que la empresa pueda identificar las necesidades de los clientes y mejores formas para dar las respuestas que se necesitan.

El resto de herramientas de apoyo a la gestión por Calidad Total (comunicación, formación...) pueden apoyar, en mayor o menor medida, a esta función de la empresa, al igual que al resto de procesos de la misma.

Fases de la función de marketing

El marketing, entendido como un modo específico de llevar a cabo la relación de intercambio, consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda, incluye las siguientes fases:

- Investigación comercial: consiste en el análisis de la situación (mercado, competencia, entorno, cliente o demanda...). Este análisis, que se suele realizar a través de un conjunto de métodos y técnicas que constituyen la investigación comercial, sirve para averiguar las necesidades de los clientes.
- Diseño de la estrategia de marketing: para alcanzar los objetivos de la empresa, se suelen utilizar cuatro instrumentos fundamentales de marketing: producto, precio, distribución y promoción
- Control de resultado de la estrategia: los resultados se traducen a través de la investigación comercial

Así, la ejecución de la función de marketing supone partir del análisis de situación actual, para identificar necesidades, definir objetivos a conseguir y diseñar, y desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos previstos, mediante la adecuada combinación de los cuatro instrumentos básicos mencionados.

Investigación comercial

La investigación comercial debe centrarse en lo siguiente:

- Investigación de las necesidades del cliente, aspecto relevante en relación a la Calidad Total.
- Investigación de las variables no controlables por la empresa. La organización debe "enfrentarse", en el proceso de comercialización, con una competencia que persigue fines similares, unos suministrados de recursos humanos y materiales de los que depende y unos comportamientos cambiantes del mercado.

En cuanto a la investigación de las necesidades del cliente, se puede decir que la empresa debe disponer de métodos y técnicas de investigación comercial, que permiten desarrollar un sistema de información que facilite la determinación de objetivos y la toma de decisiones.

Las necesidades de los clientes se pueden referir:

- A necesidades relacionadas con los productos o servicios propiamente dicho, como gama y variedad, calidad o precio.

A los servicios que acompañan al producto o a la prestación del servicio, como plazos de entrega o relaciones de los vende.

Conclusiones

- La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.
- Los principios de gestión de la calidad total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar.
- El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.
- Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos/servicios.
- Pero habrá que tener en claro que el producto/servicio ya no será el punto principal de calidad.



BIBLIOGRAFÍA

- Calidad y Productividad Equipo 2*. (5 de JULIO de 2007). Recuperado de <http://productividad2.blogspot.com/2007/07/calidad.html>
- Crosby. (Marzo de 1987). *Conceptos de calidad*. Recuperado de <http://igecalidad.blogspot.com/2014/11/filosofia-de-la-calidad.html>
- Deming. (29 de Marzo de 1989). *CONCEPTOS DE CALIDAD SEGÚN DIVERSOS AUTORES*. Recuperado de <http://xxxturismoxxx.blogspot.com/2010/03/conceptos-de-calidad-segun-diversos.html>
- García. (19 de Agosto de 2001). *La definición de calidad más aceptada en la actualidad*: Recuperado de <https://prezi.com/hlbw4ds2jyh9/la-definicion-de-calidad-mas-aceptada-en-la-actualidad-es-l/>
- Gómez, A. (2016). *ASESOR DE CALIDAD. COMPETITIVIDAD Y MEJORA CONTINUA*: Recuperado de <http://asesordecualidad.blogspot.com/2015/01/competitividad-y-mejora-continua.html#.V2c949LhCu4>
- Gryan, J. y. (1993). *Calidad*. Recuperado de <https://agoraconsultoraeco.wordpress.com/2013/12/17/trabajar-con-calidad-es-una-eleccion-estrategica/>
- ISEAD, R. (2013). *Gestiopolis.com*. *Importancia estratégica de la calidad total*: Recuperado de <https://blog.isead.es/2013/01/15/importancia-estrategica-de-la-calidad-total/>
- Manene, L. M. (2009). *wordpress*. Recuperado de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2010/12/01/calidad-total-su-filosofia-evolucion-definicion-e-implantacion/>
- MI ESPACIO . (s.f.). *La Medición del Desempeño Organizacional Mediante el Balance Score Card*: Recuperado de http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Trinchera/la_medicion_del_desempeno_organizacional_mediante_el_balance_score_card.html#.V2dC2dLhCu4
- Pérez Quintero, L. A. (2013). *Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>
- Programa en Coaching Comercial. (s.f.). *La eficiencia desde la gestión de personas. No es posible el éxito empresarial a largo plazo con criterios de gestión de personal solo de corto plazo (3)*. Recuperado de <http://circuloeconomiaalicante.com/blog/la-eficiencia-desde-la-gestion-de-personas-no-es-posible-el-exito-empresarial-a-largo-plazo-con-criterios-de-gestion-de-personal-solo-de-corto-plazo-3/>
- Rey, D. (s.f.). *Sinapsys Business Solutions*. Recuperado de <http://www.sinap-sys.com/es/content/calidad-y-excelencia-empresarial>

- Urrutia, K. Z. (1995). *Sistema de Calidad Total*. Recuperado de <https://calidadtotaltqm.wikispaces.com/Sistema+de+Calidad+Total>
- Viloria, F. (22 de Abril de 2009). *FILOSOFIA DE LA CALIDAD*. Recuperado de http://elecfilosofia.blogspot.com/2009/04/calidad-productividad-y-competitividad_22.html
- Beltrán, J. M. (2000). *Indicadores de gestión (Herramientas para lograr la competitividad)*. Cali: 3R Editores.
- Hernández, J. E. (2014). *admusach*. Obtenido de *admusach*: <http://admusach.tripod.com/doc/caltotal.htm>

Dra. Jenny PARRALES-REYES es de nacionalidad ecuatoriana, Ing. Comercial de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Manabí, Diplomado en Autoevaluación y Acreditación de la Universidad Aconcagua de Chile. Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa de la Universidad Nacional de Loja, Doctor (PhD) en Administración de la Universidad Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Actualmente Docente Titular de la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM), Ecuador.

M.Sc. José Merino-Murillo de nacionalidad ecuatoriana, Ingeniero Comercial de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Magister en Finanzas y Comercio Internacional de la Universidad Laica Eloy alfaro de Manabí. Actualmente Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM), Ecuador.

Dra. Martha Figueroa-Soledispa de nacionalidad ecuatoriana, Ingeniera Comercial de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Técnica de Manabí. Magister en Administración de Empresas, Universidad Politécnica Salesiana de la Ciudad de Quito, Magister en Docencia mención en Desarrollo del Currículo de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas. Diplomado en Autoevaluación y Acreditación de la Universidad Aconcagua de Chile. Doctor en Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Camaguey, Cuba. Actualmente Docente Titular de la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM), Ecuador.

Dr. Julio Gabriel-Gabriel es de nacionalidad boliviana, Ing. Agrónomo de la Facultad de Ciencias Agrícolas, Pecuaria, Veterinarias y Forestales de la Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba, Bolivia. Maestro en Ciencias (MSc) en Genética del Colegio de Posgraduados, Montecillo, México. Doctor (PhD) en Producción Agraria y Aplicaciones Biotecnológicas de la Universidad Pública de Navarra, España. Actualmente Docente – investigador de la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM), Ecuador.

ISBN: 978-9942-33-105-2



compAs
Grupo de capacitación e investigación pedagógica