

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

TESINA

**" CALIDAD TOTAL EN EMPRESAS PARA ARTICULOS
DE HIGIENE PERSONAL "**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LIC. EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS

PRESENTAN: MARIBEL DEL ANGEL MEDELLIN
CLAUDIA PATRÍCIA GIRON ORTIZ

MEXICO D.F. 1996

INTRODUCCIÓN

El concepto de Calidad Total se ha ido desarrollando a lo largo de siete décadas; sin embargo en México son pocas empresas que lo han aplicado y desarrollado, ya que la mayoría de nuestras empresas son micro o pequeñas, en donde a los dueños no les interesa establecer nuevas formas de trabajo, que beneficien tanto a la organización como al trabajador.

Sin embargo, las nuevas condiciones económicas, la apertura comercial y los diversos tratados comerciales que México ha establecido con diferentes países, nos obligan a mejorar los productos o servicios que ofrecemos a nuestros clientes, la búsqueda de la excelencia, productividad, satisfacción del cliente, todo ello englobado en el concepto de CALIDAD TOTAL.

El presente trabajo tiene como finalidad establecer los lineamientos generales para implantar, planear y controlar la Calidad Total, a través de procesos estadísticos, trabajo en equipo (círculos de Calidad), capacitación, y mejora continua.

Por tal motivo, el material se presenta en forma de capítulos que abarcan desde los orígenes de la calidad, objetivos, definición, valores, elementos para transformar la cultura organizacional, la implantación de la calidad, planeación estratégica, siendo todos estos los principales elementos en que se sustenta la calidad total.

Por otro lado, se hace mención a una compañía que ha llevado a la práctica el desarrollo de la Calidad Total, se describe aquí la forma en que se implantó el nuevo concepto, así como los aspectos teóricos en que se ha apoyado para lograr hacer de la calidad total un estilo de vida, tomando en cuenta la política, los valores, los programas de acción y, en este caso específico, los contratos

de calidad, donde los recursos humanos juegan un papel especial ya que involucran educación, desempeño, reconocimiento, desarrollo, moral y bienestar.

Cabe aclarar que esta empresa - Gillette de México - es una empresa transnacional y , por tal motivo, el proceso de cambio fue más fácil. Sin embargo, con esto no queremos decir que las empresas mexicanas no puedan trabajar con Calidad, al contrario, cada uno de nosotros estamos obligados a comprometernos a trabajar con calidad, olvidarnos de nuestras tendencias individualistas y comenzar a trabajar en equipo, siendo esta la mejor opción en la administración actual.

Debemos erradicar la idea de que las teorías administrativas sólo buscan generar beneficios para las organizaciones; la teoría de la Calidad Total busca mejorar no sólo los procesos productivos de las empresas, sino también mejorar el estilo de vida de las personas, ya sea dentro o fuera de la misma empresa.

Finalmente, esperamos que nuestro material sea la base que sirva de reflexión para analizar de manera profunda los procesos administrativos imperantes en las organizaciones, independientemente de cual sea su tamaño y su giro comercial, y el papel que nosotros como administradores desempeñamos para cambiar las actitudes de la gente y comenzar a actuar y a desempeñarnos con Calidad.

CAPITULO I.
MARCO HISTÓRICO DE
LA CALIDAD TOTAL

1.1 ORÍGENES DE LA CALIDAD

Después de la Revolución Industrial, el reto de los administradores consistió en crear, desarrollar y consolidar la nueva estructura industrial; los conocimientos, la forma de organización (gremial) y los procesos productivos seguidos por los artesanos son eliminados, con el fin de pasar a la producción en masa, en donde se elaboran y perfeccionan los mecanismos de producción masivo que disminuyen los costos unitarios de producción. De esta manera, la mecanización, la producción en serie y la especialización de los procesos productivos fueron el resultado de los cambios que se estaban produciendo y de una sociedad que necesitaba adaptarse a dichos cambios, por lo que la calidad pasa a ser un término poco usual durante esta época. La idea era cantidad vs. calidad.

En la era post-industrial se da la saturación de las industrias, emergencia de nuevas industrias, mercados multinacionales, industrias de tecnología creada, mercadotecnia efectiva. Las nuevas condiciones económicas sugerían nuevos retos que los administradores deberían determinar si deseaban que sus organizaciones sobrevivieran dentro del mercado.

De aquí en adelante, se dieron los pasos para la implantación de un nuevo sistema administrativo o una nueva filosofía administrativa: CALIDAD TOTAL.

En 1920, la Western Electric instala un nuevo tipo de central telefónica, la cual no puede operar eficientemente por una gran cantidad de defectos. Se crea entonces un departamento de control de calidad, el cual queda bajo el mando de George D. Edwards y Walter A. Shewhart. G.D. Edwards separa la función de calidad de la fabricación, mientras que Shewhart introduce la estadística como un medio para el control de la calidad. Ello proporcionó un método para controlar económicamente la calidad en medios de producción en masa.

En los años 30, Waldo Vezlau y Joseph V. Taladeo desarrollan el principio de clasificación de los defectos según su gravedad (Principio de Pareto).

Después de la Segunda Guerra Mundial se hizo cada vez más patente la necesidad de mejorar la calidad del producto, lo cual dio como resultado un aumento en el estudio de la tecnología del control de la calidad.

Sin embargo, no es en Estados Unidos de Norteamérica donde se ve la importancia de la calidad como un elemento clave de competitividad, sino en Japón. Los japoneses, no sólo con una destrucción física a sus ciudades, sino también con una destrucción moral por haber perdido la guerra y, su posterior sometimiento, son la causas de querer sobresalir en un mercado para el cual no estaban listos para competir.

En 1950, W. Edwards Deming (discípulo de Shewhart) , es invitado a hablar ante los principales hombres de negocios del Japón, interesados en penetrar en los mercados internacionales y cambiar la reputación japonesa de sólo construir artículos de calidad inferior.

Las conferencias que el Dr. Deming brindó en Japón fueron grabadas y publicadas como "CONFERENCIAS DEL DR. EDWARD DEMING SOBRE EL CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD". Cuando el editor intentó pagarle, él se negó y pidió que empleara ese dinero para fomentar los esfuerzos japoneses para mejorar el control de calidad.

Fue entonces que se decidió que a este reconocimiento se le llamara Premio Deming, los cuales serían entregados cada año a las empresas que:

1. Mejoraran exitosamente sus estudios teóricos en relación a las aplicaciones industriales de control estadístico de calidad.
2. Aquellas que aplicaran exitosamente estas teorías y
3. Aquellas que fomentaran esta metodología.

Los aspirantes son evaluados por su desempeño en base a seis categorías:

1. Índices de administración. Incluye los de ventas, ganancias, valor neto, punto de equilibrio para recobrar la inversión, préstamos, inventario, reducción de costos, productividad del valor agregado, ventas y rendimiento por empleado.
2. Calidad. Contempla la participación en el mercado, atención a quejas, proporción de productos devueltos, relación de pérdidas, satisfacción a usuarios, relación el proceso de defectos.
3. Calidad y entrega. Se revisan datos como rendimiento por empleado, número de entregas de productos defectuosos, relación de entregas conforme a tiempos muertos y productividad por empleado.
4. Capacidad técnica y desarrollo. Abarca el incremento de la producción de líneas, contribución de nuevos productos para la venta total, innovación de productos (cantidad), período de desarrollo y evaluación de los productos en el mercado.

5. Desarrollo de recursos humanos y moral en el empleado. Considera el número de sugerencias, el número de problemas resueltos por círculos de control de calidad y el número de patentes en desarrollo.

6. Seguridad . Implica la revisión de datos sobre la frecuencia de accidentes, su intensidad, causa y número.

De esta manera, se inicia en Japón, el cambio de cultura tendiente hacia la implantación de la calidad total. Los japoneses aprendieron y aplicaron los conceptos que el Dr. Deming les había enseñado; de esta forma, la calidad japonesa, la productividad y su posición competitiva se mejoraron y reforzaron de manera sorprendente.

Sin embargo, la calidad era vista como un proceso que debía ser resuelta por los ingenieros y los obreros de la planta. La alta gerencia no mostraba mayor interés en la implantación de la calidad. Este aspecto es muy importante, pues como veremos más adelante, la implantación de la calidad total requiere de un convencimiento y de una aceptación por parte de todo el personal de la organización, incluyendo a la altos mandos, incluso se puede decir que si la alta dirección no está totalmente comprometida con la calidad total, es mejor no tratar de implantarla, puesto que sólo se ocasionaría una gran pérdida para la organización.

En 1954, el Dr. Joseph Juran es invitado a Japón para explicar a los administradores el papel que debían desempeñar en el proceso de control de la calidad; esta visita logra convencer a los administradores japoneses, por lo que se inicia una nueva era de la actividad del control de calidad.

Para Juran, los administradores tienen dos funciones básicas: 1) Romper los procesos existentes para llegar a nuevos niveles de rendimiento, y 2) mantener los procesos mejorados en sus nuevos niveles de rendimiento .

A mediados y finales de los años cincuenta , se le dio nombre al TQC (Total Quality Control) por los trabajos hechos por Armand Feigenbaum, pero sus conceptos se desarrollaron tomando como base las enseñanzas de Deming y Juran.

A partir de entonces se toma en cuenta al hombre en la perspectiva de la calidad; ésta no se refiere exclusivamente a la calidad de un producto, el término se extiende aún más para englobar la calidad en el diseño, la calidad en el rendimiento, así como también el punto de vista tradicional de la calidad, calidad de conformidad.

Para 1960, Philip Crosby, lanza el concepto cero defectos, el cual lo define como "un estándar de desempeño". Es el criterio del artesano sin importar su especialidad. No está limitado a los esfuerzos de producción; de hecho, algunos de

los avances más grandes se logran en las áreas de servicios. El concepto de Cero Defectos es hacerlo bien desde la primera vez. " ¹

Para entonces Estados Unidos comienza a darse cuenta de la fuerte presencia que tiene Japón en sus mercados. La competencia japonesa se convierte en una verdadera amenaza para las empresas norteamericanas, ya que la calidad de los productos japoneses comenzó a sobrepasar la de los productos hechos en Estados Unidos.

Los administradores de Estados Unidos tratan de explicar la debilidad de la industria americana frente a su competencia japonesa, arguyendo que ésta se explica por causas externas a la empresa (cultura japonesa, sindicato de empresa, empleo vitalicio, etc.) Sin embargo, tales argumentos se destruyen cuando una firma japonesa logra obtener los mismos resultados de calidad en Estados Unidos que en Japón, trabajando con americanos.

El final de los años setenta y principios de los ochenta fue marcado por un empeño en la calidad en todos los aspectos de las organizaciones; los bajos niveles de productividad, las constantes huelgas, los altos costos, el bajo desempeño, el alto número de rotación en las organizaciones, las bajas ventas, etc., son problemas que se han ido originando por el proceso de mecanización y rutinización que trajo consigo la Revolución Industrial. El objetivo de la calidad total no es exclusivamente mejorar un producto o servicio, implica todos los ámbitos de la organización, ámbitos que deberían ser solucionados si se quería la supervivencia organizacional.

Actualmente la calidad es un término que se ha extendido con rapidez a gran parte de las empresas en todo el mundo, esto en gran medida por la globalización de los mercados, que ha exigido que las organizaciones busquen una posición más competitiva en el mercado nacional y mundial. Nuestro país es un claro ejemplo de dicha búsqueda, sin embargo hay que aclarar que el término calidad apenas comienza a hacerse presente en las empresas mexicanas y, por tanto, hay mucho camino que recorrer.

¹ Philip B. Crosby. *La calidad no cuesta, el arte de cerciorarse de la calidad*, p.184

1.2. LOS PASOS QUE HA DADO MÉXICO HACIA LA CALIDAD TOTAL

En México el concepto de calidad ha cambiado con el tiempo y con las condiciones del mercado. Actualmente, se vive en la era de la calidad total. Este concepto nace desde la década de los 60 en el oriente. Las condiciones de la postguerra obligaron a los japoneses a racionalizar su producción, a prepararse para competir en el mercado externo. Ahí es donde se configuró la idea de que es conveniente hacer más eficientes los procesos de producción y la prestación de servicios desde el diseño de los mismos y desde los proveedores, hasta el servicio y garantía posteriores a la venta. Asimismo se concibe la idea de que el cliente es quien debe determinar las características que debe reunir el producto o el servicio por el cual se paga. Es el consumidor el que fija los parámetros y estándares de calidad porque la arraigada competencia obliga a las empresas a idear mecanismos para atraer y retener a sus clientes. De éste modo, el cumplimiento y superación de las expectativas de los consumidores se vuelve el objetivo de las compañías que adoptan el concepto de calidad como estrategia competitiva.

Para acceder a la calidad total se requiere modificar las formas de operación tradicionales en toda la empresa. Según las ideas en boga, ello hace imperativo que la alta dirección de las empresas asuma un rol que permita desarrollar los cambios y que además se involucre totalmente. Aunque siempre ha sido la alta dirección la toma de decisiones, el cambio de enfoque hacia la calidad total requiere de estructuras más funcionales, sin burocracia, donde las ideas fluyan desde el operario hasta la alta dirección. Esto implica un estilo participativo de mando, un cambio en el enfoque de liderazgo.

Sin embargo si no se crean mecanismos que posibiliten un cambio real de las empresas, todo se queda a nivel de discurso. Por ello se hace indispensable la planeación de los procesos de calidad fundamentada en información de todos los ámbitos de la empresa y aún en el entorno económico de los competidores.

De acuerdo con el enfoque de calidad total, su implantación también requiere de cambios en las relaciones laborales, los cuales implican que el trabajo debe ser bien realizado desde la primera vez con buena voluntad de quien los realiza y además del conocimiento y pericia que se obtiene mediante la capacitación y el adiestramiento, buenas condiciones de trabajo tanto materiales como económicas (esto es salud y seguridad en el trabajo, ambiente laboral propicio) y en los beneficios del aumento de la productividad que conlleva la implantación de procesos de calidad se haga participe del personal.

Las relaciones laborales constituyen una importante preocupación en muchas de las empresas, para corroborar esto nos apoyamos en un estudio hecho

a las empresas mexicanas en cuanto a la evolución que tienen respecto a la calidad, para lo cual se obtuvieron los siguientes resultados: desde luego tomando en cuenta que en el país también ha evolucionado el concepto de calidad y el de calidad total empieza a tomar como propio el suelo mexicano, se tomaron como referencia las encuestas hechas a 292 empresas utilizando como marco de referencia para la indagación y el análisis utilizado por el Premio Nacional de Calidad de México. (del cual hablaremos con detalle posteriormente).

Desde hace algunos años, cuando México se preparaba para entrar al T.L.C. se insistía en la necesidad de eficientizar las empresas del país, dentro de los conceptos que se manejaban para hacerlo, se hablaba de Calidad Total.

Hoy la situación es distinta. Ante una severa crisis económica, las empresas se enfrentan a un reto diario para sobrevivir. Antes la calidad era deseable para exportar y competir; hoy, la calidad es necesaria para sobrevivir, aún en los mercados locales ante una contracción del mercado que sólo aceptará a los más aptos.

La Calidad Total no es sólo para grandes empresas, ni únicamente para empresas industriales. El sistema de calidad total es útil y necesario actualmente en todas y cada una de las empresas mexicanas, lo cual se ve reflejado en los resultados descritos a continuación, que obtuvimos de un estudio que hizo la Fundación de Calidad Total, para evaluar en forma genérica los pasos que ha dado México hacia la calidad total.

De acuerdo con su giro de actividad, 21% son empresas de servicios, 16% destacan en el comercio, 12% producen maquinaria y equipo, 8% pertenecen al ramo de la química petroquímica y farmacéutica, 5% celulosa y papel, 4% de alimentos, 4% de textil y el resto operan en los ramos de la construcción, agropecuario, minerales no metálicos, metálica básica y madera.

De acuerdo con su tamaño, 30% tiene un volumen anual de ventas de más de \$50,000 mil pesos; 12% hasta \$50,000 miles de pesos, 12% hasta \$20,000 miles de pesos, 12% hasta \$6,400 miles de pesos, 29% con ventas menores a \$3,400 miles de pesos y 5% no se especificó.

De acuerdo con el número de empleados, 23% ocupa menos de 25 trabajadores; 50% entre 25 y 499; 20% entre 500 y 4999 personas, y el resto más de 5000 empleados.

De acuerdo con el origen del capital, 80% son nacionales, 15% son extranjeras, 2% estatales, y 2% no se especificó.

De las empresas estudiadas 48% son individuales, 35% grupos, 155 filiales y 2% no se especificó.

Las principales entidades son , en orden de importancia: el Distrito Federal Jalisco, el Estado de México, Nuevo León y Puebla, aunque participaron empresas de un total de 21 entidades. Finalmente de acuerdo con el mercado con el que participan, 27% exportan, 38% venden en el mercado nacional, 18% lo hacen regionalmente y 15% localmente.

Para la evaluar los procesos de calidad implantados por éstas empresas , se toma como marco de referencia el utilizado por el Premio Nacional de Calidad en México, el cual incluye ocho categorías, y cada categoría a su vez abarca diferentes temas. El parámetro utilizado para medir los procesos de calidad implantados por las empresas fue de 1,000 puntos, que se obtuvieron sumando los valores de las ocho categorías que complementariamente brindan información sobre los procesos de calidad, asignándoles un puntaje. Tales categorías y sus valores son: satisfacción del cliente (180 puntos), liderazgo (100), recursos humanos (150), información y análisis (100), planeación (80), aseguramiento de la calidad (160), efectos en el entorno (80) y resultados (150). Cada categoría a su vez, abarca diferentes temas, a los cuales también se le asignaron valores. De éste modo, la evaluación proporciona una visión de conjunto del proceso de calidad y permite identificar las áreas de en donde las compañías han registrado mayor avance o debilidad.

Así, de acuerdo con los resultados obtenidos, la puntuación promedio fue de 522, lo cual representa sólo el 55% de acuerdo con el parámetro establecido de 1,000 puntos. Del conjunto de las ocho categorías de evaluación, las que registraron mayor puntuación fueron , en orden de importancia: recursos humanos, liderazgo, satisfacción del cliente y resultados, mientras que las que registraron menor avance fueron: efecto de entorno, aseguramiento de la calidad, planeación e información y análisis.

Sin embargo, cada empresa presta atención diferenciada de los distintos aspectos de sus procesos y el avance del proceso de calidad también es distinto . Por ello, para determinar el avance de los procesos de calidad se valoró cada tema y cada categoría a través de una calificación numérica asignada a cada una. Los resultados obtenidos sirvieron de base para determinar el avance relativo de las categorías de calidad, así como el de las empresas y su función estrictamente ordinal. De éste modo a las compañías de acuerdo con la puntuación global que obtuvieron, conformándose así cuatro grupos:

GRUPO I : Estas empresas registraron un avance simultáneo en casi todos los ámbitos de la calidad. La puntuación global que obtuvieron osciló entre 1,000 y 750 puntos, logrando en promedio un avance de 82%. Los ámbitos en que se registraron mayor desarrollo fueron: recursos humanos y aseguramiento de la

calidad, en segundo lugar casi con el mismo grado de avance, se encuentran, planeación, satisfacción del cliente y resultados; en último término se encuentran liderazgo y efectos en el entorno (19% de diferencia). Este grupo está constituido por 17% de las firmas participantes; son principalmente empresas consolidadas en grupos, (45%); la mayoría con ventas superiores a \$20,000 miles de pesos (61%), y los giros a los que pertenecen son principalmente metalmecánica, servicios, química, petroquímica, celulosa y papel.

GRUPO II : Las empresas incluidas en éste grupo registraron un desarrollo desigual en los diversos ámbitos de la calidad. Lo conforma 46% de las firmas, las cuales obtuvieron entre 749 y 500 puntos, lo que representó un avance promedio de 62%. Las empresas de este grupo operan principalmente de manera individual. Las categorías en que registraron mayor puntuación fueron: en primer término, recursos humanos, en segundo lugar, con una puntuación similar, satisfacción del cliente, resultados y liderazgo, en tercer sitio, información y planeación y en último término y con menor desarrollo se encuentran los ámbitos de aseguramiento de la calidad y efectos en el entorno.

GRUPO III : Para las firmas de éste grupo (28% del total de los participantes) sólo algunos de los ámbitos de sus procesos de calidad mostraron desarrollo, lo cual marca un desfase con el resto de las categorías. La puntuación que obtuvieron osciló entre los 499 y 250 puntos y registraron un avance promedio de 40%. Sus procesos registraron mayor avance sólo en los ámbitos de liderazgo, recursos humanos y satisfacción del cliente; asimismo, registraron debilidad en los ámbitos de la información y resultados; finalmente las categorías donde se registraron incipiente desarrollo fueron las de los efectos de entorno, aseguramiento de la calidad y planeación.

GRUPO IV : Este grupo fue el de desarrollo más incipiente de los procesos de calidad. Está integrado por las empresas que obtuvieron una puntuación menor a 250 puntos (9%). En promedio registró, un avance de 16% en relación al parámetro establecido. Las categorías con mayor puntuación fueron: liderazgo, satisfacción al cliente y recursos humanos, luego efectos en el entorno e información, aseguramiento de la calidad y finalmente en planeación se registraron cero puntos.

Ya hablamos de los promedios de avance de cada uno de los distintos rubros, ahora describiremos brevemente las categorías evaluadas, incluyendo la importancia y los aspectos analizados de las mismas.

RECURSOS HUMANOS: En éste aspecto se analiza el papel y la participación del personal en los procesos de calidad. El resultado obtenido en éste

renglón por los participantes permite establecer un avance de 67% en relación al parámetro establecido. No obstante ésta categoría fue la que registró mayor puntuación promedio, para los grupos III y IV, que incluye las empresas con desarrollo incipiente en sus procesos de calidad. Los recursos humanos registraron un grado de avance ínfimo. Para los grupos I y II (que son los que registraron mayor puntuación global) el acento de sus procesos de calidad es puesto en el personal y su desarrollo, pues en la evaluación la categoría de los recursos humanos fue la que registró mayor avance en relación a los demás ámbitos de la calidad. En estas empresas el avance fue superior al promedio.

De acuerdo con la información proporcionada en éste ámbito destacan los esfuerzos de las empresas consultadas para capacitar al personal sobre aspectos de la calidad (80% de la empresas). Sin embargo en ésta práctica se privilegia a los directivos, gerentes, supervisores y empleados sobre los técnicos y obreros. Los principales temas que se tratan sobre la conciencia de calidad, herramientas para mejorarla y trabajo en grupo. Menos importancia se le concede a la estrategia de calidad y desarrollo individual.

En segundo término, la práctica más difundida entre los participantes es la de evaluar el desempeño del personal con los criterios objetivos de la calidad (70% de las empresas), así como el reconocimiento por ello (85% de la empresas). El tipo de reconocimiento es de carácter económico, en primera instancia y no material en segunda.

La calidad de vida en el trabajo es el tercer elemento que registró mayor avance. Según las respuestas de la mayoría de los participantes (77%), su empresa ha desarrollado mecanismos para determinar la satisfacción del personal con su trabajo aunque prácticamente la mayoría de las empresas lo hacen por medios informales o reuniones y las menos por medio de encuestas. Asimismo, la mayoría de las empresas realiza seguimiento de los elementos que se relacionan con la eficiencia y productividad del personal, pero le conceden menos importancia a la seguridad en el trabajo, el trato personal, la salud en el trabajo, y prácticamente están ausentes los esfuerzos por reconocer los aspectos ergonómicos.

Por otra parte, el involucramiento que han logrado las empresas de su personal para que contribuyan al logro de las metas de calidad es lo que registró menor avance. Esto refleja en el hecho de que en la mayoría de los casos (51%) al personal sólo a veces contribuye y en los casos que existe sindicato (70%) pocos se han involucrado en el proceso de calidad.

LIDERAZGO: Este aspecto, que explora la participación de la alta dirección como líder del proceso de mejora de calidad en las empresas, registró un avance promedio de 63% y ocupó un segundo lugar en relación al avance de los demás. Sin embargo visto el puntaje obtenido de cada grupo, los dos primeros, como en todas las demás categorías, obtuvieron valores superiores a la media,

aunque es de destacarse que para el primero de ellos el liderazgo tiene menor atención en el resto de los ámbitos de la calidad, pues para estas empresas ocupó el penúltimo lugar en términos de avance. Para el segundo grupo ocupó el tercer sitio y para el grupo III y IV fue la categoría que más avance registró, aunque su valor se ubicó debajo del promedio.

El puntaje se explica principalmente porque las empresas se han dado la tarea de modificar los valores de calidad existentes en su organización. De acuerdo con los resultados obtenidos, dentro de éste aspecto, la mayoría de las compañías han puesto la mayor atención en implantar un estilo participativo de mando, definir con claridad las responsabilidades, formar equipos de trabajo de personal, mediante la delegación de responsabilidades y buscar mayor puntualidad en la realización de las actividades. Muchas empresas también reportaron una mayor cooperación con la alta dirección. Sin embargo, algunas de las empresas aun funcionan reactivamente y sus estructuras aun están constituidas de muchos niveles, lo cual no ha permitido combatir su forma burocratizada de funcionamiento.

Dentro del enfoque de calidad total, una dimensión importante del liderazgo es que se ejerza mediante el ejemplo. En este sentido, es importante que la alta dirección, representada por el director general o por el presidente de la compañía, participe directamente en la evolución del proceso de calidad. Los resultados obtenidos reflejan una mayor participación de la alta dirección, sobre todo en las empresas con procesos más maduros; es decir, en aquellas empresas con una puntuación global mayor (las del grupo I y II), aunque no es precisamente el aspecto el aspecto más desarrollado en ellas. Por su parte, las compañías con menor avance global en la calidad también registraron menor participación de sus altos ejecutivos en relación al parámetro deseable, aunque paradójicamente es al aspecto que le ponen mayor atención.

Por otra parte, para el conjunto de las empresas, es más frecuente encontrar al director general revisando los planes de calidad, presente en el reconocimiento al personal por su desempeño o monitoreando la calidad de sus competidores que en reuniones con los clientes y proveedores, involucrando en pláticas para el personal o participando en los grupos o comités del trabajo.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Es considerada en el enfoque de calidad total como la meta hacia la cual se debe encaminar su esfuerzo las organizaciones. En este aspecto, se examina lo que hacen las empresas para conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, así como la prioridad que éste factor tiene para la organización. Para las empresas participantes en éste aspecto fue el que registró, junto con el liderazgo, el segundo lugar en los términos de avance (63%) en relación a los parámetros establecidos. Sin embargo para las empresas de mayor evolución en los procesos de calidad (grupo I), la categoría de satisfacción del cliente es la cuarta en importancia y para el grupo III, la tercera.

De acuerdo con la información proporcionada por las empresas participantes, la mayoría de ellas tiene estrategias establecidas y algún sistema para conocer las necesidades de sus clientes. Sin embargo, sólo las compañías del grupo I tienen, en general, establecidos los parámetros que permiten evaluar el servicio a los clientes; es decir, conocen de manera cuantitativa el éxito en la satisfacción de sus clientes, pues en las bases de datos se utilizan para planear y administrar sus procesos de calidad incluyen información específica de sus clientes.

Aunque la mayoría de las empresas afirma que dentro de los cambios que ha habido en sus organizaciones se incluye una orientación del servicio hacia el clientes decir, que han desarrollado un servicio personalizado al cliente, sólo a veces la alta dirección reúne con ellos, prácticamente no se les considera en la elaboración de los planes estratégicos de calidad, y muy pocas compañías los invitan a participar en las modificaciones del diseño de sus productos o servicios.

La evidencia de los resultados indica que apenas existe una aproximación al conocimiento de las expectativas de los clientes, pero que están muy poco desarrollados los sistemas y mecanismos que permitan las organizaciones responder a dichas expectativas.

RESULTADOS: En el enfoque de la calidad es importante que se evalúen el nivel y la tendencia del mejoramiento de la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen, así como de los procesos internos para lograrlo. En este aspecto el puntaje promedio obtenido por el conjunto de las empresas participantes fue de 82, lo que representa un avance del 55% en relación a los parámetros establecidos. En éste ámbito, destaca la importancia que conceden las empresas del grupo I y II a la medición del mejoramiento de sus productos y servicios, así como la desatención de este aspecto de las compañías que registraron procesos de calidad incipientes.

Por su parte, las compañías que tienen seguimiento de la calidad reportaron que la tendencia de la misma ha sido satisfactoria y la mayoría consideró que en relación a los competidores la calidad de sus productos y/o servicios es superior.

Es de destacarse, asimismo, que poca o casi nula atención le presta la mayoría de las empresas a la medición de la mejora de las áreas de apoyo y proveedores, exceptuando desde luego a las empresas con procesos de calidad más maduros. (grupo I).

INFORMACIÓN: La administración de los procesos de calidad, con una orientación hacia la calidad total, debe sustentarse en la información. De acuerdo con los resultados obtenidos, el avance de las empresas participantes en éste ámbito fue de 52%. Poco más de la mitad de las compañías tiene en desarrollo un

sistema de información para tal efecto, y solo una tercera parte del total la ha consolidado. La que las compañías manejan de manera sistemática pues la incluyen en su base de datos, es preferentemente los clientes (52% de las empresas), de la empresa misma (44%), los proveedores (36%), los competidores y en entorno económico (24%). En su momento se comentó acerca de la información que se maneja de los recursos humanos, ámbito en que se concede mayor relevancia a la información sobre la productividad y ausentismo del personal, Por su parte las organizaciones con procesos de calidad más desarrollados prestan en este aspecto poca importancia en relación a los demás ámbitos de la calidad, no obstante que su grado de avance es superior al promedio de la empresas (77 puntos).

PLANEACIÓN: Los procesos de calidad, antes de ser implantados, deben ser planeados y aun cuando se ejecuten los planes deben existir ajustes y corrección del rumbo. La planeación es pues un proceso que también debe ser evaluado en el enfoque de la calidad total. En éste ámbito los resultados arrojados denotan una mayor dispersidad en las empresas participantes. No obstante que en conjunto el avance registrado fue de 48%, las empresas más desarrolladas en lo que hace a la calidad destacan del conjunto, pues en casi todas, además de haberse definido las prioridades de calidad, existe planeación estratégica de la calidad, y en la mayoría también se han aterrizado los planes a nivel de los departamentos, pues cuentan con planes operativos para ellos. Para este grupo el avance registrado es substancialmente superior al conjunto (81%). Por su parte, en las empresas de desarrollo incipiente definitivamente no existe la planeación, lo que implica que todas sus acciones se deciden sobre a marcha, lo cual explica los magros resultados que obtuvieron en todos los demás ámbitos.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: La mejora continua de los productos y/o servicios es una condición indispensable en las empresas que han adoptado el enfoque de la calidad total. En ese sentido, la existencia de los sistemas que lo posibiliten es de importancia cardinal. Por ello su existencia tiene un gran peso en la evaluación de los procesos de calidad y se le asigna un alto valor. El avance general registrado por el conjunto de las compañías participantes fue de 44%, no obstante que en ésta categoría también existe gran disparidad entre los grupos de las empresas. Para el grupo más desarrollado este ámbito de la calidad es el segundo en importancia y el avance que registró fue de 88%; en caso contrario de los demás grupos, los cuales le otorgan mayor énfasis al aseguramiento de la calidad.

En este aspecto, de acuerdo con la información obtenida, lo más difundido entre las compañías participantes es la existencia de los mecanismos de control para que las especificaciones de diseño de los productos se cumplan. En segundo término, aunque poco difundido, está la existencia de procedimientos para mejorar la calidad de los servicios. En tercer lugar, se encuentra la designación de responsables para la evaluación de los proveedores. Por su parte poco más de un tercio de las compañías registró la existencia de procedimientos para la mejora

de los productos y el proceso productivo. En último término, se encuentra el trabajo en conjunto con los proveedores para el diseño de sus productos, así como la existencia de planes para desarrollar con los proveedores programas de calidad a largo plazo.

EFFECTOS EN EL ENTORNO: El esfuerzo de las empresas para mejorar no sólo internamente, sino también el entorno en donde operan, es un aspecto de los procesos de calidad total que es considerado en la evaluación de los mismos. Los resultados obtenidos reflejan el incipiente interés que la mayoría de las empresas participantes muestra en este ámbito, pues el avance de esta categoría de evaluación fue menor dentro del conjunto, al ubicarse en 49%. La preocupación por la preservación del ecosistema está prácticamente ausente. Por su parte, las acciones que las participantes han implementado para desarrollar a los pequeños y medianos proveedores, son incipientes en el conjunto de las empresas. En este renglón aun las empresas más evolucionadas en sus procesos de calidad registraron poco avance. Este tema fue el de más baja calificación.

La Calidad es un enfoque que puede permitir racionalizar su quehacer, mejorando la calidad de vida de los trabajadores, así como su nivel competitivo.

Consideramos que es importante hacer mención que todos los aspectos analizados para la evaluación de las empresas mexicanas, se retomaron del Premio Nacional de Calidad, por lo que es necesario abrir un paréntesis para explicar que es, así como cuál es su objetivo principal y los puntos que consideran para la evaluación del premio.

1.3. PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

Existe cada día un consenso mayor de que un factor esencial y prioritario para modernizar las organizaciones mexicanas es la incorporación acelerada de una cultura de Calidad Total en todos los procesos de producción.

Por éste motivo el Ejecutivo federal apoyó el rediseño profundo del antiguo Premio nacional de Calidad y en Noviembre de 1989, el propio presidente de la república firmó el decreto correspondiente que dio existencias al Nuevo Premio Nacional de Calidad como la visión rectora para todas las organizaciones que deseen mejorar su calidad en nuestro país.

El premio corresponde a las exigencias actuales que plantea la apertura comercial en una economía en la que la competencia es cada día más acentuada. Así se convierte en uno de los principales instrumentos para promover una cultura de calidad en México y por consiguiente en una de las actividades de la fundación.

La Fundación, colaboró con la SECOFI, tanto en el diseño del premio, como en la elaboración del cuestionario inicial, en la guía para elaborar el reporte extenso para empresas semifinalistas y en las tres fases del proceso de evaluación. Para la Fundación no existe ninguna actividad más estratégica que asegurar que todo lo relacionado con el PNC sea de calidad. De aquí el vigilar que todas las actividades del proceso técnico se realicen de acuerdo a las normas éticas más estrictas y conformes a los lineamientos de calidad más exigentes.

Esta nueva herramienta sirve como instrumento de apoyo, diagnóstico y planeación para todas las organizaciones del país, no sólo para los concursantes y permite que en México se unifique el criterio y lenguaje para avanzar más rápido a la C.T.

Por otra parte y de acuerdo al decreto presidencial de 1989 los objetivos del Premio Nacional de Calidad son los siguientes:

“ Fomentar y estimular el establecimiento de procesos de calidad total en las unidades productivas de bienes y servicios en el país.”

Promover una mayor productividad en las diversas actividades económicas, al incrementar la eficiencia de los procesos productivos y la calidad de los productos, desde un enfoque de fomento y de no regulación.”

“ Fomentar las exportaciones de los productos, bienes y servicios nacionales con base en una mejor calidad y así tener un mayor nivel de competitividad y de prestigio en los mercados internacionales.”

Existen en el mundo tres certámenes que son considerados como los más distintivos de la cultura de la calidad total mundial. Sin embargo, las compañías que aplican para ellos, no sólo lo hacen en un esfuerzo por gozar del prestigio y ventajas que alcanzar estos reconocimientos implica; sino un esfuerzo por mejorar substancialmente sus operaciones y resultados al prepararse para las inspecciones y verificaciones que conllevan.

En México, el equivalente es, precisamente el Premio Nacional de Calidad y funciona en forma semejante en las empresas que se registran para optar a él.

A continuación describimos algunos datos generales sobre dicha trilogía de la calidad en las empresas mundiales:

1.4. ISO 9000

La Organización Internacional de Estándares, (ISO, International Standards Organization con sede en Ginebra Suiza), agrupa a más de 90 países miembros interesados en los procesos de calidad. En 1987 creó la serie ISO 9000 de estándares de calidad. Dentro de ésta serie, el primer estándar, ISO 9000, ofrece conceptos y definiciones; ISO 9001,2 y 3 se refieren a aspectos específicos de programas de calidad, (y son los que deben cubrirse para obtener la certificación); y finalmente, ISO 9004 ofrece consejos prácticos sobre el sistema integral de administración de calidad total. Las compañías que cubren algunos de los estándares específicos, ISO 9001, 2 ó 3, pueden registrarse como compañías ISO 9000. Más de 10,000 compañías, de alrededor de 30 países en el mundo, se han registrado así. Este registro pretende estimular el comercio internacional a través de la certificación reconocida de la capacidad de las empresas para cubrir especificaciones. Esto ha sido esencialmente importante en Europa, en donde se ha adoptado ISO como base de contratación en comercio internacional.

1.5. EL PREMIO DEMING

Se instituyó en 1951 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, (JUSE), en reconocimiento a la amistad y a los logros del Dr. Edwards Deming en favor del control industrial de calidad. Deming fue invitado a Japón en 1950 a presentar una serie de conferencias como parte de seminarios de calidad organizados por JUSE. Su contribución resultó ser un estímulo vital para los esfuerzos en favor del control de calidad industrial en Japón, que entonces estaba todavía ocupado por las fuerzas militares norteamericanas.

Los esfuerzos de Deming fueron en verdad persuasivos. El control de calidad se adoptó virtualmente en cada sector industrial de Japón y con el tiempo evolucionó al concepto de control de calidad total.

Las compañías japonesas que desean mejorar su actuación, usualmente se registran para este premio, que no sólo les otorga prestigio, sino las impulsa a efectuar mejoras internas substanciales. Existen dos grandes categorías en el Premio Deming: Personal y por solicitud o Registro. En ésta última categoría, existen cuatro sub-categorías y la de " Pequeñas Empresas" es una de ellas.

1.6. PREMIO NACIONAL DE CALIDAD MALCOM BALDRIGE

Este premio es otorgado anualmente por la Asociación Norteamericana para la Calidad, y es exclusivo para compañías norteamericanas. Tiene tres categorías, dentro de cada una de las cuales se premian a dos compañías. Una de éstas categorías es para empresas pequeñas (de menos de 500 empleados).

Para aplicar éste premio, se requiere registrarse y someterse a las inspecciones definidas en la convocatoria. Una de las características específicas de este certamen, es su sistema de autoevaluación sobre diversos aspectos que afectan la calidad total. Otras de ellas, es su enfoque en la administración para la calidad total.

Cabe destacar que existen también otros premios importantes a la calidad empresarial, para determinadas áreas o tipos de empresas, de menor difusión que los anteriores, entre ellos: El Premio NASA a la Excelencia y a la Calidad, creado en 1985 y que se otorga para estimular la eficiencia y la calidad de los proveedores y contratistas de ésta agencia gubernamental. Existen categoría para grandes y pequeñas categorías; El Premio Shingo, para practicas de manufactura a partir de 1989; El Premio Europeo de Calidad (TEQA), otorgado por la Fundación Europea para la Administración de la Calidad con sede en Holanda.

1.7. APERTURA COMERCIAL

Se puede vislumbrar desde dos perspectivas: a).- Se refiere a los aspectos mas distintivos de los escenarios que previsiblemente confrontaran las empresas mexicanas en los próximos años; b).- se relaciona a la posible evolución que deberán tener los principales enfoques gerenciales y de calidad.

En América del Norte el TLC (Tratado de Libre Comercio) es el escenario distintivo a través del cual habrá mayor integración económica de los tres países que integran el área. Sin embargo, cabe mencionar que la mayor parte del proceso de la apertura ya se ha dado, e incluso éste ocurrió en un lapso relativamente breve. Actualmente es difícil encontrar alguna rama industrial o de servicios que no estén confrontando diariamente a la competencia externa.

La creciente interrelación de todas las economías (unidas o no en bloques económicos), la posibilidad de tener acceso a tecnologías mas o menos similares hace ver claro que la competitividad tendera a darse más por la diferenciación de los productos y servicios que por los precios.

Esto implicara incrementar la relación calidad -- precio, mantener un estrecho contacto con los consumidores y aumentar el proceso de mejora continua hacia la innovación. En suma, se requiere un intenso y franco esfuerzo para la implantación de la calidad total.

Sin embargo, cuando de países hablamos lo anterior cobra una dimensión diferente, pues tendremos forzosamente que ver la calidad desde esa perspectiva. Es decir, esta tiene que ser un propósito nacional. De esta manera, si hemos empezado a hablar de costo país para referirnos a nuestra competitividad. Este enfoque sería incompleto si no hablamos de calidad país. Esto se hace más evidente si además consideramos que la calidad de un proceso empieza en la calidad del proceso inmediato anterior, esto implica que se requiere la participación de todos los elementos que conforman a la nación. Pero como sucede cuando, en una empresa decimos que el aspecto más difícil en un proceso de implantación es el cambio de cultura organizacional, lo mismo ocurre al momento que nos referimos a un país. Por ende, es preciso, como ya está sucediendo, empezar por introducir los conceptos de calidad total en las obras escolares. Reconozcamos que la búsqueda por la calidad empieza creando conciencia sobre su importancia.

Destaca por eso el papel que debe jugar el gobierno, que en materia de calidad debe ir más lejos que el ofrecimiento de premios, lo cual no deja de ser algo paternalista introducir en los programas de estudio a nivel preparatoria los principales elementos de la calidad total. A su vez será clave para la competitividad del país, que esta última se incorpore a su propio funcionamiento en los ámbitos del gobierno central del sector paraestatal.

Otro elemento distintivo de nuestro escenario lo constituye la política macro que deliberadamente y de manera gradual ha sobrevalorado el peso. Esto implica que la diferencia entre la inflación interna y la devaluación del peso tiene que compensarse internamente en cada empresa, lo que conduce a la reducción de costos donde los enfoques de calidad deben jugar un papel relevante

Por lo que hace a los enfoques gerenciales y de calidad, las tendencias que serán las que procuren establecer estrategias de manera participativa y busquen a través del control de procesos, estructuras organizacionales más ligeras con un marcado énfasis en contratar afuera algunos de los servicios que antes eran provistos desde dentro.

Puede decirse también que la tendencia en el desarrollo de la teoría y práctica de la calidad total será la de una mayor especialización partiendo desde luego de sus principios básicos. De hecho, cuando se revisan catálogos de publicaciones es fácil advertir este fenómeno. Así se ven, por ejemplo, libros especializados en servicios específicos –hospitalarios, bancarios, alimentos– o bien en cuestiones como métodos estadísticos aplicados a la calidad o recursos humanos.

Paralelo a esto también se percata de la interacción con otros avances en materia administrativa que encajan y de hecho complementan el enfoque de Calidad Total, como es el caso del justo a tiempo o el benchmarking. Es decir que son nuevas herramientas que están a nuestro alcance, lo cual no significan que se trata --como algunos consultores - publicistas pretenden hacernos creer-- de estos son los últimos gritos de la moda con lo cual toda la demás es ya obsoleto.

CAPITULO II.
¿QUE ES LA CALIDAD TOTAL?

2.1. CONCEPTO Y OBJETIVO

La calidad puede ser definida de diferentes maneras. Jurán la define como algo apropiado para usarse. Ishikawa la describe como la satisfacción del cliente. Deming como los productos más útiles solicitados por los clientes. Feigenbaum la distingue como los mejores productos hechos para satisfacer al consumidor. Crosby la explica como el cumplimiento de los requisitos.

De alguna manera, todos los conceptos utilizados por estos autores forman parte de lo que es la calidad total. Un producto, además de contar con una calidad física, con un determinado costo, con un diseño atractivo, con una entrega oportuna y con un seguimiento después de la entrega, esta determinada por el grado de aceptación de los usuarios y consumidores, en la medida que dicho producto o servicio satisfaga y, aún más, exceda las expectativas de los mismos. Todos estos factores le dan una posición en el mercado, al mismo tiempo dicha participación permite establecer costos, es decir, no se puede fabricar más productos de los que demanda el mercado, marcándose así el límite máximo de productividad.

El concepto de "Control de Calidad" fue originado por el Doctor Armand V. Feigenbaum, quien sirvió en los años 50'S como gerente de control de calidad en la sede de General Electric en Nueva York. Su Artículo se publicó en la revista Industrial Quality Control en Mayo de 1957.

Según Feigenbaum, el Control de Calidad Total puede definirse como:

" Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes." ²

El CTC exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las del mercadeo, diseño, manufactura, inspección y despachos. Temiendo que la calidad, tarea de todos en una empresa, se convirtiera en tarea de nadie,

² Kauru Isikawa. ¿Qué es el Control Total de Calidad? Pág. 85

Feigenbaum sugirió que el CTC estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única arrea de especialización fuera la calidad de los productos y cuya área de operaciones fuera el control de calidad.

La modalidad japonesa es diferente, es " control de calidad total", lo cual significa que todo individuo deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad. Asignar especialistas de CC en cada división como lo propuso Feigenbaum, no es suficiente. Anteriormente se daba la relación de autoridad en línea vertical es demasiado fuerte para que los miembros del estado mayor como especialistas en CC tengan mucha voz en la operación de cada división. Para contrarrestar ésta situación se ha optado por educar a cada miembro de la división y dejar que cada persona aplique y promueva el CC.

Sin embargo la calidad total es una nueva filosofía, una nueva forma de ver las cosas y cómo deben realizarse éstas; para tal efecto se debe tener un enfoque integrado, ya no son solamente la satisfacción de las necesidades de los clientes, sino que también se incluye a los proveedores, a los inversionistas, a los empleados y a toda la comunidad. La unidad de estas estrategias permite alcanzar un mejoramiento en la productividad, así como un largo período de bienestar para la organización y para la nación.

En el esquema tradicional de los mercados cerrados y protegidos, la calidad era un asunto interno de cada organización, donde se definía lo bien hecho como resultado de cumplir con normas técnicas, también se pensaba que obtenerla resultaba costoso y que por lo mismo, necesariamente se reflejaba en precios más altos; era considerado como un asunto exclusivo de las áreas de operación, manufactura o control de calidad, y se obtenía por medio de mucha inspección.

La Calidad Total es un concepto distinto, es el acto esencialmente libre de grupos de personas que forman parte de una organización y que deciden iniciar un mejoramiento constante para satisfacer cada vez mas las necesidades cambiante de sus clientes usuarios.

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

2.2. PROPÓSITOS EN COMÚN QUE ADOPTAN LAS EMPRESAS CON CALIDAD TOTAL.

1. Mejorar la salud y el carácter corporativo de la empresa.
2. Combinar esfuerzos de todos los empleados, logrando la participación de todos y estableciendo un sistema corporativo.
3. Establecer el sistema de garantía de calidad y ganar la confianza de clientes y consumidores.
4. Alcanzar la mejor calidad en el mundo y desarrollar nuevos productos.
5. Establecer un sistema administrativo que asegure utilidades en momentos de crecimiento lento y que pueda afrontar diversas dificultades.
6. Mantener respeto por la humanidad, cuidar los recursos humanos, considerar la felicidad de los empleados, suministrar lugares de trabajo agradables y pasar la antorcha a la siguiente generación.
7. Utilización de técnicas de CC.

Estos siete puntos son las metas y realizaciones de aquellas empresas que se comprometieron con la CT y que aceptaron el reto de inscribirse para el premio Deming de aplicación.

Debido a la vital importancia que tienen los círculos de calidad dentro del tema que nos ocupa, daremos una breve definición de los mismos.

CÍRCULOS DE CALIDAD: " Es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro del mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros."³

³ Kauru Iskisawa. *Ibidem*, pág. 133

Las ideas básicas subyacentes en las actividades de los círculos de control de calidad que se realizan como parte del CC en toda la empresa con las siguientes:

- a). Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
- b). Respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y diáfano donde valga la pena estar.
- c). Ejercer las capacidades humanas plenamente y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

Por otro lado existen los factores como pautas útiles para dirigir actividades y son:

1. Autodesarrollo
2. Servicio voluntario
3. Actividades de grupo
4. Participación de todos los empleados
5. Utilización de técnicas de CC
6. Actividades íntimamente relacionadas con el lugar de trabajo
7. Vitalidad y continuidad de las actividades de CC
8. Desarrollo mutuo
9. Originalidad y creatividad
10. Atención a la calidad, a los problemas y a la mejora

2.3. EL COSTO DE LA NO CALIDAD

En muchas organizaciones se considera que la implantación de la calidad es un gasto que tal vez no valga la pena desembolsar; sin embargo, a lo largo de esta investigación, hemos comprobado que la implantación de la calidad es una inversión que tendrá rendimientos futuros: mayor productividad, trabajo en equipo, mejora en los productos/servicios, etc.

Lo que se puede considerar un costo es no realizar las cosas con calidad. "El costo de la calidad es lo que se gasta por hacer las cosas mal. Es el

desperdicio, el volver a hacer las cosas, el dar servicio tras servicio, la garantía, la inspección, las pruebas, y actividades similares que se hacen necesarias." ⁴

También dentro del costo de la calidad podemos encontrar la pérdida de prestigio de la organización; se dice que un cliente satisfecho con un producto/servicio pocas veces comentara con alguien sobre él, empero un cliente insatisfecho con la calidad de un producto tenderá a hacer público su disgusto hacia la empresa.

Todos estos costos deben ser evaluados para saber cuanto estamos gastando por no hacer las cosas con calidad. El determinar estos costos nos proveerá de una base de medición para fijarnos objetivos y metas que aseguren el éxito hacia la calidad.

Costos necesarios y costos evitables

El costo de la calidad consta de dos tipos de costos: los costos necesarios y los costos evitables. Los costos necesarios son precisos para lograr y mantener un nivel definido de trabajo. Los costos evitables ocurren cada vez que se hace lo que no debe hacerse o cuando las cosas se hacen de manera incorrecta.

Los costos necesarios incluyen la prevención y la inspección. Los costos inevitables incluyen algunos costos de inspección (o evaluación) y costos de fallas.

Los costos de prevención son los costos de toda acción destinada para prevenir defectos en diseño y desarrollo, compras, entrenar al personal, y en general todos aquellos aspectos del inicio y creación de un producto o servicio. Son elementos específicos los siguientes:

Revisión del diseño
Calificación del producto
Revisión de los planos

⁴ Philip B. Crosby. *Ibidem*, p. 18

Orientación de la ingeniería en función de la calidad
Programa "Asegurar" (actuar con certeza)
Evaluación de proveedores
Seminarios de dirección por calidad de proveedores
Revisión de especificaciones
Estudios sobre la capacidad del proceso
Entrenamiento para la operación
Orientación en calidad
Planeación para la aceptación
Programa "cero defectos"
Auditorias de calidad
Mantenimiento preventivo

Los costos de inspección son los costos de averiguar si y cuándo las cosas están mal a fin de que se puedan tomar medidas de prevención o corrección; este costo significa una inversión adicional, "ya que corregir, equivale a destinar personal para que investigue los errores y repare los daños. En general, son acciones desesperadas que quitan tiempo , cuestan dinero y no aseguran la plena satisfacción de nuestros clientes." ⁵

Son elementos específicos los siguientes:

Análisis y prueba de prototipos
Vigilancia del proveedor
Inspección y prueba de recepción
Aceptación del producto
Aceptación del control del proceso
Inspección del empaque
Estado de medición y reportes de progreso

Los costos de fallas son los costos incurridos cuando un cliente está (o estará insatisfecho), es decir, son aquellos que por no haberse ajustado a los requerimientos originan un producto final de mala calidad. Este costo puede resultar e más caro para la organización, ya que puede conducir a la pérdida del mercado, y la consecuente desaparición de la empresa. Son rubros específicos:

Rediseño
Correcciones
Desperdicio
Garantía
Servicio tras servicio
Confiabilidad del producto

⁵ Gabriela García Zuñiga. "Los costos de la no calidad", en *Alto Nivel*. p. 18-26

En este aspecto el objetivo de la calidad es prevenir los costos antes de que estos lleguen a ser costos inevitables (de fallas).

CAPITULO III.
CULTURA ORGANIZACIONAL

225462

3.1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL: PUNTO DE PARTIDA PARA LA CALIDAD TOTAL

Alrededor del mundo, existen o prevalecen una serie de ideas, creencias, valores, formas de comunicarse, actitudes, etc., que son características de una comunidad o una sociedad y es lo que comúnmente llamamos CULTURA. Es claro que cada cultura es diferente una de otra y que, por ende, las personas responden de manera distinta a las situaciones que se le presentan.

Lo mismo sucede dentro de las organizaciones, en las cuales existen una o varias subculturas que son las que determinan el comportamiento final del individuo.

Al hablar de Calidad Total, buscamos un cambio radical de la cultura organizacional, proceso nada fácil, ya que se pretende cambiar toda una tradición que ha existido por muchos años y a la cual las personas están acostumbradas. "transformar dicha cultura hacia nuevos valores -- entre los que se encuentran la calidad, el trabajo en equipo, el convencimiento de que cada quien es responsable de su trabajo y de que hay que expresar problemas y soluciones mediante métodos estadísticos- es el primer reto para realizar al momento de pretender implantar la calidad total."⁶

Sin embargo, el querer realizar este cambio cultural, no significa excluir a las personas que se encuentran dentro de la organización; este cambio no debe ser una imposición, al contrario. Se debe hacer copartícipes del cambio a todo el personal, motivándolos, haciéndoles ver los beneficios que traerá consigo la implantación de la calidad, no sólo para la organización sino también para ellos mismos.

En México, hasta ahora nos hemos acostumbrado a trabajar bajo una imagen autocrática y autoritaria, con la consecuente centralización del poder en manos de una sola persona (el jefe). El subordinado no tiene ninguna posibilidad de manifestar sus opiniones y obedece ciegamente las ordenes superiores. El cambio de cultura del cual hablábamos requiere la descentralización de la autoridad,

⁶ Alfredo Acle Tomasini. *Retos y riesgos de la Calidad Total*. p. 58

estructuras organizacionales sin muchos niveles jerárquicos ("chatas"), que permitan una mayor fluidez en la comunicación, así como una mayor importancia al individuo. Bajo el concepto de calidad total todos estos aspectos son relevantes.

El individuo que hasta entonces era sólo visto como el ápice de la máquina, ahora se le ve como un ser humano que puede aportar conocimientos y nuevas formas de hacer las cosas. La teoría taylorista de que al hombre sólo se le motiva con remuneraciones económicas deja de ser válida para el siglo XX. El ser humano ahora busca y desea obtener otro tipo de alicientes que le permitan lograr sus objetivos.

" Es muy importante que la empresa aprenda a valorar a sus empleados y les ofrezca los medios necesarios para que éstos desarrollen todo su potencial y se vuelvan más productivos; entendiéndose como trabajador productivo aquel que posee calificaciones para desempeñar su trabajo, es decir, que es competente, creativo e innovador; muestra ingenio y versatilidad; trabaja con inteligencia usando el sentido común; emplea el tiempo eficientemente; busca mejorar su desarrollo continuamente."⁷

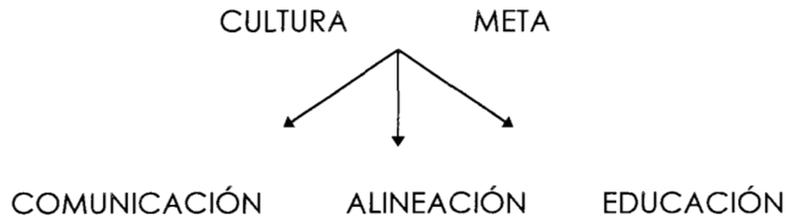
Los seres humanos, los trabajadores, son el recurso más valioso con el que cuenta una empresa, son el insumo a transformar y son, a la vez, el proceso transformador de un cambio que puede ser beneficioso o perjudicial para la empresa. Con esto queremos decir que el desarrollo no debe ser única y exclusivamente del individuo, sino también de la organización. Los objetivos de la empresa deben coincidir con los objetivos de cada uno de sus elementos.

La calidad total no sólo busca una mayor productividad o mejorar el proceso productivo, busca también una mejor calidad de vida para el ser humano (dentro y fuera de la organización).

Existen varias estrategias para propiciar el cambio cultural en una organización:

⁷ Efrén Martín Espinosa Velez, et.al., *Círculos de calidad como técnica administrativa en una empresa de servicios*, p. 18

ESTRATEGIA



La comunicación se de a través de:

- ◆ Definición de la situación
- ◆ Desarrollo de un modelo de comunicación
- ◆ Desarrollo de los conceptos clave
- ◆ Desarrollo de un programa de comunicación
 - * Establecimiento de los principios de estrategia
 - * Planteamiento de los objetivos
 - * Desarrollo de proyectos
 - * Implantación y evaluación

La alineación se consigue a través de:

- * Con políticas y procedimientos y sistemas de Administración de Recursos

Humanos

- ◆ Reclutamiento y selección
- ◆ Inducción
- ◆ Capacitación
- ◆ Evaluación del desempeño
- ◆ Administración de sueldos
- ◆ Reconocimiento y recompensas
- ◆ Higiene y seguridad
- ◆ Relaciones Laborales

- * Con políticas, procedimientos y sistemas de trabajo:

- ◆ De operación
- ◆ De administración de recursos
- ◆ De información
- ◆ De comercialización

La educación se da en base a:



Sin embargo, como ya hemos mencionado, la implantación de la calidad no es un proceso fácil. Se requiere de la participación de todos los elementos de la organización, para ello existen dos factores críticos que deben tomarse en cuenta para transformar la cultura de calidad:

- Un liderazgo efectivo
- Desarrollar un sentido de copropiedad en el personal a favor del cambio.

3.2. FACTORES CRÍTICOS PARA TRANSFORMAR LA CULTURA DE CALIDAD

EL LIDERAZGO Y LA AUTORIDAD

Un programa de calidad sólo tiene éxito cuando se apoya en el compromiso y en la convicción de la dirigencia de la empresa. Es la Dirección General o el Presidente de la compañía quien alienta a sus subordinados a participar en el desarrollo de la calidad total. Así, el alto mando establece las prioridades y políticas, su correcta comunicación, disipa el miedo y genera confianza. Calidad y liderazgo están íntimamente ligados.

Es por eso que en este punto hay que hacer referencia a lo que significa autoridad y liderazgo, palabras que en un momento dado podrían confundirse.

Autoridad. Su función es establecida del tipo de la posición. La confiere otra persona, implantan las reglas, regulaciones y procedimientos, e impone el poder de recompensar y sancionar. Su objetivo es el cumplimiento.

El liderazgo en cambio es el arte o proceso de influir sobre las personas, de tal modo que dirija sus esfuerzos en forma voluntaria hacia el logro de las metas del grupo. Un líder puede ser una persona que este dentro o fuera de las relaciones formales de la organización, esto es, puede ser o no un jefe, algún gerente o director.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO:

- ◆ Visión apremiante. Los líderes de excelencia manejan el propósito básico de la organización, su razón de existir, lo que debería lograr.

- ◆ Debe ser poderoso, no mediante el dominio, control o manipulación, sino a través de la capacidad de movilizar personas y recursos para hacer las cosas. Un líder poderoso no es autócrata, sino una persona sensible, empática, compasiva y motivadora.

- ◆ Un líder debe ejemplificar los más altos valores de la organización. Para ganar confianza debe ser un líder auténtico.

- ◆ El líder debe proporcionar la amplitud y la imaginación empresarial para tomar riesgos por parte de la organización.

- ◆ Es transformador. Los líderes transformadores son capaces de dirigir a las personas a través del cambio fundamental: personal, institucional y social. El líder se compromete con sus seguidores, los lleva a nuevas alturas de conciencia, y en este proceso convierte a muchos en líderes por propio derecho.

TIPOS DE LIDERAZGO

Existen varias clasificaciones de los tipos de liderazgo que existen, ello depende de cada uno de los investigadores al respecto, nosotros únicamente describiremos la teoría de Blake y Mouton.

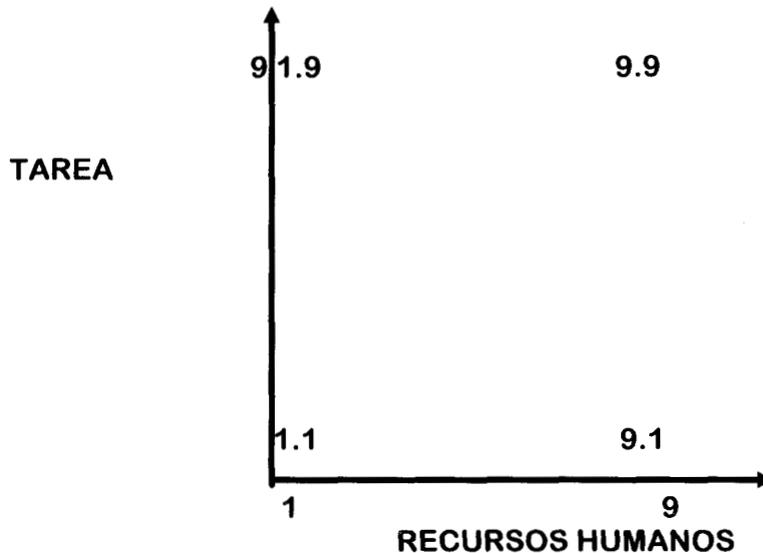
Para Blake y Mouton, en su red de dirección, existen 5 tipos de liderazgo a saber:

1.1 Administración empobrecida. No se preocupa ni por los recursos humanos ni por las tareas de la organización.

1.9. Autoridad - Obediencia. En este tipo de liderazgo, se tiene mayor preocupación por la tarea y poca por el personal.

9.1. Administración Club campestre. Al contrario de la anterior, este tipo de administración da mayor preponderancia a los recursos humanos y poca a las tareas a desempeñar.

9.9. Administración de equipo. Este tipo de administración se preocupa de la misma forma tanto como por el personal como por las tareas.



Para Blake y Mouton el estilo de liderazgo preferido es el que se clasifica como 9.9 y objetan la opción de que el líder deba cambiar su estilo para adaptarse a las exigencias situacionales, argumentando que esto traería como consecuencia pérdidas de la confianza y el respeto que sus subordinados sintieran por él.

Bajo este esquema, y dentro del contexto de la calidad total, la implantación y el éxito de la misma serían imposibles bajo un tipo de liderazgo autocrático o un tipo de liderazgo de club-campestre. La calidad total busca la participación de todos los miembros de la organización, aportación de ideas, trabajo en equipo. El papel del líder entonces se convierte en la de guía hacia los valores de la calidad total.

Una visión alternativa a la tradicional es la de sustituir toda relación, inclusive la jerárquica, por la de cliente - proveedor.

Esta idea es muy fecunda, ya que permite establecer con precisión que se espera de cada quien, bajo qué condiciones y supuestos y con qué especificaciones. De hecho este concepto eleva el nivel de comunicación usual, ya que hace explícitas las promesas y demandas, las ofertas y expectativas. Si la calidad es satisfacer al cliente, el primer paso para lograr ésta, es determinar en forma conjunta cuáles son los requerimientos. En esta primera etapa la calidad de la comunicación es condición necesaria para lograr la calidad total. ¿ Quiénes son mis clientes y que necesitan de mí ¿ ¿ Quiénes son mis proveedores y qué me aportan ¿ Si estas dos preguntas se responden con seriedad pueden llevar a nuestro desempeño laboral a otra dimensión de eficacia y eficiencia, y lograr proporcionar un trabajo con excelencia, finalidades últimas de la Calidad Total.

PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO DE MENTALIDAD FIRME

- ◆ Propósito y dirección claros
- ◆ Preguntar y escuchar
- ◆ Permitir la participación
- ◆ Establecer expectativas y objetivos claros (todos los miembros los conocen)
- ◆ Proporcionar interacción constante
- ◆ Afirmar y optimizar puntos fuertes
- ◆ Establecer mediciones
- ◆ Controlar el desempeño
- ◆ Proporcionar orientación para el desarrollo
- ◆ Definir el conjunto de responsabilidades
- ◆ Tomar decisiones con una mentalidad firme
- ◆ Esperar la excelencia.

DESARROLLAR EN EL PERSONAL UN SENTIDO DE COPROPIEDAD HACIA LA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Uno de los propósitos fundamentales debe ser que la filosofía de la calidad total permee a lo largo y ancho de la estructura organizacional, lo cual implica el pleno involucramiento de todos sus miembros, quienes deben estar convencidos de los beneficios que para ellos tiene tanto en lo individual como en lo que respecta al fortalecimiento de su fuente de trabajo.

Por consecuencia, es clave desarrollar entre todos ellos un sentimiento de copropiedad hacia el proceso de implantación evitando que éste sea observado como una acción unilateral de la dirección general o que posiblemente constituye una medida encubierta para sacar más del obrero y empleado a cambio de no dar nada a cambio,

*CAPITULO IV.
IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD*

4.1. IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Bajo la perspectiva de Alfredo Esponda la implantación de la calidad consiste en seis etapas:

1. Programa de capacitación.
2. Infraestructura.
3. Cultura de calidad.
4. Metodología de la calidad.
5. Técnicas de análisis.
6. Técnicas de mejora.

Esta implantación debe hacerse una vez colocada la empresa en el nivel máximo de desarrollo, con previo diagnóstico.

Entre una etapa y otra debe dejarse tan solo un breve tiempo, es decir se transmite un conocimiento para luego buscar su aplicación y permanencia. En la siguiente etapa se procede de la misma manera a la vez que se consolida todo lo anterior. A continuación describimos cada etapa:

PRIMERA ETAPA: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El primer paso debe ser la sensibilización acerca de la calidad. Es frecuente encontrar a directivos muy bien sensibilizados, que a la hora de arrancar un programa de calidad total se brincan ésta etapa porque sienten que la sensibilidad no es necesaria. Se olvidan de que a ellos les tomo tiempo aceptar la idea y ahora que ellos ya la aceptaron no conceden la misma oportunidad al resto del personal, creyendo que basta con decirles que ya está autorizado el programa para que genere aceptación.

Una vez efectuada la sensibilización deberá iniciarse la capacitación combinando filosofía, metodología y tecnología de calidad, del modo más ágil y didáctico posible.

Es importante hacer notar que la sensibilización suele despertar un gran entusiasmo por la calidad. La capacitación produce frecuentemente, la impresión de que lograr calidad es muy sencillo. Sin embargo, cuando se inicia la acción se descubre que implica cambios de conducta fáciles de comprender pero difíciles de llevar a cabo. La reacción suele ser la de dejarlo para después o simplemente hacer la parte fácil y evadir la difícil. Se recomienda perseverar al parejo todo mundo poniendo en practica todo lo acordado.

La capacitación se vuelve plataforma permanente de la calidad porque el proceso reeducativo debe ser permanente. Además, siempre habrán nuevas técnicas de mejora para aprender.

SEGUNDA ETAPA: INFRAESTRUCTURA

Una de las grandes lecciones de la administración consiste en que si a una política o a una meta importante para la empresa no está previamente estructurada el fracaso es rotundo e inminente.

En éste contexto es conveniente reconocer que la calidad es una política de la dirección y por tanto es imprescindible soportarla con su propia estructura. Una forma de proceder consiste en formar equipos de trabajo para definir a través de intensa participación y consenso lo siguiente:

Filosofía de calidad de la empresa. Define el conjunto de valores y principios inspiradores de acción.

Política de calidad. Define el conjunto de normas y reglas prácticas.

Metas de calidad. Definen los resultados que se pretenden al implantar la calidad.

Programa de la calidad. Define las acciones, las fechas y los responsables para llevarlas a cabo.

Estructuras de calidad. Define a la unidad organizacional encargada de procurar que los planteamientos relacionados con la calidad total se conviertan en la realidad de la empresa. Esta estructura se suele llamar comité de calidad o consejo de calidad y debe convertirse en el organismo rector de la calidad de toda la empresa.

El documento en donde quedan plasmados todos los aspectos debe ser ampliamente difundido en toda la empresa con el deliberado propósito de engendrar compromiso.

Como parte de la estructura se crean dos clases de equipos para difundir y aplicar la calidad: los equipos interdepartamentales llamados grupos de trabajo por proyecto (GTP) y los equipos Qualitech que son interdepartamentales y permanentes, cuya misión consiste en aplicar en su área la tecnología de calidad Total.

TERCERA ETAPA: CULTURA DE CALIDAD

Una cultura es el conjunto de creencias, costumbres, hábitos en general, formas de decir y hacer que caracteriza a una comunidad en éste caso, una organización. La manifestación cultural es sumamente variada y su origen lo es mucho más.

Para configurar una autentica cultura de calidad debemos tomar en cuenta la cultura actual; es preciso identificar los valores vigentes para amalgamarlos con los nuevos valores; ello implica un proceso reductivo intenso y tardado.

La cultura de calidad se vuelve parte de la realidad de la empresa cuando su plan maestro ha triunfado. En éste afortunado caso podemos apreciar la vigencia de por lo menos., los siguientes valores:

1. Un espíritu de servicio.
2. Visión global de la empresa.
3. Dominio del trabajo.

4. Cumplimiento.
5. Honestidad.
6. Participación.
7. Comunicación.
8. Oportunidad.

* **ESPÍRITU DE SERVICIO:** La empatía es la característica distintiva de la calidad. En vez de individuos centrados en lo que piensan o desean, se desarrolla una actitud de intereses hacia las necesidades o deseos de los demás. Se basa en la comprensión de que todos los proveedores y clientes a la vez y en la aceptación del ostensible hecho de que al menos de brindarnos una mutua aceptación y ayuda gozaremos de una situación satisfactoria y todos salimos perdiendo.

En éste sentido la calidad es lo que satisface las expectativas del cliente y lo que provoca bienestar en el más amplio sentido de la palabra.

* **VISIÓN GLOBAL DE LA EMPRESA:** En una empresa de calidad todos sus trabajadores tiene una idea clara del lugar donde trabajan, su contribución a la sociedad y su aporte al engrandecimiento de nuestro país. se preocupan por cuidar la ecología y preservación de las mejores condiciones de vida para todos los ciudadanos. Comprenden su papel en la empresa y en la sociedad.

* **DOMINIO DEL TRABAJO:** Una característica sobresaliente de la calidad es el trabajo bien hecho y ello implica el dominio de cada trabajador sobre su labor.

Se comprende que todo trabajo es un proceso, es dinámico y por tanto se le estudia con las nuevas herramientas para mantenerlo bajo control y lograr la mejora continua. Aunque siguen siendo importantes el organigrama y la descripción de puesto, ya no tiene la preponderancia de antes.

* **CUMPLIMIENTO:** Ante situaciones generalizadas de incumplimiento en todo: en la entrada al trabajo, en la entrega de trabajo y de informes, en la asistencia a juntas, etc., una característica relevante en las empresas de calidad es el cumplimiento de los que se ofrece, de las entregas oportunas de pedido, en el

pago a proveedores, etc., en síntesis se cumple lo que se promete y se hace lo que se dice.

* HONESTIDAD: Se logra una absoluta transparencia en el ambiente. Las reglas del juego están dadas para todos. No hay agendas ocultas. En un ambiente así no hay temor, el miedo está erradicado, los integrantes de la organización se manejan basados en hechos y datos, cifras, tablas y gráficas que les permiten hablar siempre con la verdad, logran siempre el autocontrol, no necesitan supervisión, ni controles externos, su honestidad se plasma en responsabilidad hacia lo que planean y administran. Esto los conduce hacia el orgullo personal por hacer bien las cosas y por pertenecer a una empresa de calidad.

* PARTICIPACIÓN: La totalidad del personal se siente parte de la organización es decir está involucrada. Su compromiso va más allá de hacer bien su trabajo, colabora con sus compañeros porque su aspiración es el mejoramiento permanente de toda su empresa.

Cada miembro de la empresa esta integrado a equipos de trabajo que comparten conocimientos y experiencias, sus éxitos, sus fracasos, aprenden y crecen juntos.

* COMUNICACIÓN: Se siente la cordialidad, la franqueza y la apertura. Hay libertad para expresarse con plenitud, ello crea un ambiente propicio para cuestionar al jefe, para discutir abiertamente las políticas de la empresa y por tanto crear aceptación y compromiso auténticos. Esto facilita la creatividad, la aportación de sugerencias y proyectos que conduzcan al mejoramiento continuo.

* OPORTUNIDAD: Una consecuencia natural es la erradicación del favoritismo y paternalismo empresarial. Surge en cambio, la igualdad de oportunidades, el ascenso como reconocimiento a la capacidad, productividad y creatividad.

Una empresa de calidad tiene sueldos y prestaciones por arriba de la medida del mercado. Se vuelve atrayente para los mejores talentos, la empresa elige a sus futuros miembros con mayor exigencia y profesionalismo, puede escoger lo mejor para preservarlos con todo deslíz.

CUARTA ETAPA: METODOLOGÍA DE LA CALIDAD . Si se acepta que un método " es hacer con orden una cosa " entonces se debe de aceptar que la calidad debe ser metodizada.

Los catorce principios de Deming constituyen una base filosófica; los catorce pasos de Crosby son un conjunto de acciones que deberán llevarse a cabo ; las siete herramientas de Ishikawa son para el análisis. A todos éstos enfoques los caracteriza el desorden, es decir no se muestran de manera ordenada.

Al intentar metodizar la calidad se pretende establecer un orden al cual puedan ser aplicadas las distintas técnicas.

Para hacer realidad la Calidad Total se debe establecer tres niveles de dirección.

NIVEL A: Calidad al macrosistema (7 pasos)

NIVEL B: Calidad en el microsistema (7 pasos)

NIVEL C : Tecnología aplicada (4 pasos)

La mayoría de los participantes de la calidad se abocan generalmente al tercer nivel sin tomar en cuenta los niveles previos, En éstos casos los éxitos son efímeros razón por la cual en esas empresas no funciona la C.T.

A continuación describiremos cada uno de éstos niveles:

NIVEL A: CALIDAD AL MACROSISTEMA:

Apoyados en el mensaje del enfoque sistemático, lo primero a hacer consiste en precisar el sistema mayor al cual forma parte nuestra empresa, para luego ir penetrando en sus distintos y sutiles pliegues. Los siete pasos del primer nivel son: macrodiagramas, diseño estratégico, sistema cliente proveedor externo, identificación de expectativas, medición de resultados, retroalimentación y desglose de microdiagramas.

1. Macrodiagramas: Aquí se propone identificar al sistema organizacional en cuestión. Se desarrollan tres macrodiagramas: el sistemático, el organigrama global (que es como una fotografía de la estructura) y el diagrama de flujo (que es como la película que nos devela la dinámica de la organización).

2. Diseño estratégico: Dado que la estrategia se define como " el conjunto de acciones orientadas a articular eficazmente a la empresa con su medio ambiente" entonces resulta imprescindible precisar con vigor esas acciones articuladoras que definen el grado de eficacia de la empresa.

3. Sistema cliente proveedor externo: Este paso nos lleva a precisar a los integrantes de ese mundo en el cual se relaciona la empresa.

4. Identificación de expectativas: Una vez conocidos los integrantes del sistema cliente proveedor externo lo que se procede es conocer las expectativas mutuas entre ellos y la empresa. En algunos casos puede existir negociación para establecer expectativas realistas.

5. Medición de resultados: Aquí las expectativas se transforman en diseño de resultados deseados por el sistema cliente - proveedor. A estos resultados se les busca una forma de medición y se les establece sus respectivos indicadores.

6. Retroalimentación: En éste paso se crean cuadros de control, parámetros, estándares, o rangos de comportamiento de los indicadores, para descubrir desviaciones y corregirlas.

7. Despliegue de microdiagramas: Como último paso del primer nivel y como derivación para el segundo, se despliegan los macrodiagramas en microdiagramas de funciones requeridas para cumplir las expectativas del sistema cliente-proveedor.

Finalmente el primer nivel termina con esquemas de la función, ventas, producción, compras, distribución, etc.

NIVEL B: CALIDAD DE LOS MICROSISTEMAS

Aquí también se siguen siete pasos secuenciales: microdiagramas, identificación cliente proveedor, contratación de requisitos, medición de indicadores, determinación de metas de calidad, establecimiento de medios, observación y retroalimentación.

En éste nivel es donde se logra la verdadera calidad y se realiza el trabajo duro y efectivo, además de que pueden hacer realidad la ansiada meta de

ofrecer al consumidor productos y servicios adecuados a la satisfacción de sus necesidades. No hacerlo metódicamente es un riesgo que las condiciones de rigor competitivo pueden pagarse demasiado caro.

1. Microdiagramas: Derivados del paso del despliegue de microdiagramas contamos con la identificación de las funciones de la empresa. Cada una de ellas se concierte en un microsistema, un organigrama y un diagrama de flujo. Esto nos lleva a la identificación de microprocesos específicos y concretos.

2. Identificación del cliente-proveedor. En éste paso se ponen en claro las relaciones que anteceden a nuestro proceso y las que se siguen. En síntesis quienes son los proveedores y quienes son los clientes tanto internos como externos.

3. Contratación de requisitos. Una vez identificados éstos, se deben investigar y concretarlos en un acuerdo por ambas partes y de preferencia con un testigo.

4. Medición e indicadores: Hay tres clases de medición que pueden aplicarse: de satisfacción al cliente, de resultados y de requisitos.

Aquí se puede caer en el error de graficar demasiado, el antídoto es la selectividad, se deben medir solo dos o tres variables a la vez, en cuanto se obtenga lo requerido se deberán seleccionar otras dos o tres hasta lograr la Calidad Total.

5. Determinación de metas de calidad: Una vez que se quedo bien definido el microsistema en cuestión y con base de la información objetiva qué se puede esperar y qué no, se definen las metas de calidad. Esto es especialmente útil para establecer rangos de variación.

6. Establecimiento de medios: Si ya fijamos metas, ahora se necesitan establecer los medios adecuados para alcanzar las metas. Estos se convierten en los factores causales que hacen posible producir resultados deseados (las metas de calidad). A la inversa cuando los resultados sean insatisfactorios, será fácil regresar a éstos factores y descubrir la causa de la falla. Este diseño permite contar con un sistema preventivo para advertir oportunamente los defectos latentes.

7. Observación y retroalimentación: Todo el secreto de lograr la calidad sobre la marcha se encuentra aquí. Los primeros seis pasos del segundo nivel han puesto la plataforma de la calidad, pero éste paso bien realizado es el que puede cristalizar la calidad. Aquí es donde se ve el liderazgo o no, la prueba de la madurez del hombre a cargo del microproceso, se mide su grandeza y se manifiesta el compromiso con la calidad y/o ausencia de él; se observa también, se controla, se retroalimenta y se corrige o se mantiene en marcha el proceso.

Una vez observada esa desviación el jefe o el operario debe actuar para corregir y conseguir el comportamiento esperado en el proceso.

NIVEL C: TECNOLOGÍA APLICADA.

En éste nivel se ayuda a quien a aplicado meticulosamente los dos primeros niveles, consta de cuatro pasos: análisis de proceso, control del proceso. El detalle de cada uno de ellos figura en cada una de las etapas subsecuentes del siguiente cuadro, donde se ilustran las seis etapas al implementar la calidad total.

QUINTA ETAPA: TÉCNICAS DE ANÁLISIS

El Doctor Kauru Ishikawa afirma que las siete herramientas estadísticas básicas permiten resolver 95% de los problemas identificados en un proceso; para el 5% restante los problemas de mayor envergadura, nos recomienda aplicar técnicas estadísticas más avanzadas, en especial el diseño de experimentos.

El objetivo básico es someter a control a las variables determinantes del proceso para luego estabilizarlo. Una vez que el proceso alcanza un desempeño estable, ya se puede aspirar a la mejora continua. Las siete herramientas estadísticas básicas son:

- Histograma de la curva normal: la cual permite observar los datos obtenidos en su tendencia central y en la dispersión con que se producen con respecto a una especificación deseada así como su porcentaje de cumplimiento.

- Gráfica de control: Esta técnica permite efectuar el comportamiento de nuestros procesos tiempo a tiempo y así tomar las acciones correctivas pertinentes antes de que ocurra algún evento adverso a la calidad.

- Diagrama de Pareto: Esta técnica se basa en el principio de Pareto "80-20-20-80" y muestra causas identificadas en orden descendente de magnitud, lo que permite canalizar los esfuerzos y causas importantes diferenciando las pocas causas vitales de las muchas triviales.

- Diagrama de causa-efecto: Está basada en el principio "a toda causa corresponde un efecto". Partiendo del efecto observado, se retrocede a los factores causales que lo provocaron.

-Estratificación: La finalidad de ésta técnica es la identificar dentro de los sistemas el resultado predominante del comportamiento de una o más variables analizadas (máquina, trabajador, procesos ,etc.) para la representación gráfica del diagrama de Pareto.

- Diagrama de dispersión: Esta técnica representa gráficamente la relación existente entre dos variables, las cuales pueden ser lineales o no.

- Hoja de verificación o comprobación: Esta técnica permite tener varios formatos diseñados para tabular los resultados obtenidos mediante la revisión rutinaria de situación identificada.

SEXTA ETAPA. TÉCNICAS DE MEJORA. El gran propósito del movimiento de C.T, es la mejora continua, pero ésta no puede alcanzarse en forma consistente y duradera sin conocer cinco etapas previas.

El mejoramiento permanente se consigue en cinco etapas previas y en la sexta la aplicación de técnicas de mejora. Algunas de ellas son:

- Diagrama de relación: mediante ésta técnica se pueden aclarar las interrelaciones en una situación compleja, la cual comprende muchos factores relacionados entre sí y además las relaciones causa-efecto, entre los factores.

- Diagrama de afinidad: esta herramienta se basa en la integración de datos agrupados mediante las ideas súbitas obtenidas del grupo.

- Diagrama de árbol: Se parte de un objetivo para identificar los medios para lograrlo, en ese momento, los medios se convierten en objetivos y es necesario identificar nuevos medios o alternativas y así sucesivamente.

-Diagrama matricial: Esta técnica se usa para aclarar la relación entre dos factores distintos y desplegar los requisitos de calidad en las características de la contraparte (técnicas) y luego los requisitos de producción.

Si una empresa siguiera fielmente las aportaciones antes descritas, tendría asegurado su futuro ya que contaría con todo lo necesario, satisfacción del cliente, estándares de servicio, aseguramiento de la calidad, y principalmente un personal altamente calificado.

4.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD

Para dirigir la estrategia se requiere de sinergia directiva, es decir de suma de energías de un grupo directivo, organizado para planear la estrategia de calidad. La dirección debe tener suficientes expectativas que plantean una supuesta percepción directiva. El grupo ejecutivo, que asesora la dirección, normalmente ocupa la mayoría de su tiempo (90-95%), en las decisiones operativas o tácticas. Aunque los grupos ejecutivos tienden a trabajar estrechamente, es muy riesgoso que todos compartan el mismo entendimiento y a la vez el mismo compromiso en cuanto a la estrategia de calidad. El efecto acumulativo de las decisiones operativas o tácticas, es a menudo la estrategia planeada y asumida. El verdadero pensamiento estratégico, es decir, ver a la organización como un todo y a sus interacciones e interrelaciones, es ocasional y realmente planteado. Los miembros del grupo ejecutivo requieren de una mentalidad de sistemas en las reuniones o juntas del comité directivo o en los retiros anuales de planteamiento estratégico.

Por otro lado y sólo en ocasiones la alta gerencia dirige la calidad total en el rango jerárquico, sin embargo, aunque "la estructura sigue la estrategia", la alta gerencia puede aprobar los planes estratégicos del negocio con base en criterios operacionales. La gerencia media también cuenta, tácticamente y puede influir en las decisiones estratégicas de calidad, planteadas por los mandos superiores. esto es muy sano, pero requiere de una comunicación abiertamente receptiva y participativa en la pirámide organizacional, aquí el poder estratégico compartido es igual a la suma de poderes tácticos. También es valido que si el

grupo de trabajo conforma un equipo en el cual el nivel general de preocupación de los componentes del grupo sobrepasa el nivel general de preocupación personal (radico) respecto a esto en muchas organizaciones la estrategia de calidad a nivel de división, direcciones o departamentos puede ser más clara que a nivel corporativo, puede existir además el conflicto entre áreas o con la estrategia global de calidad, tales situaciones en un determinado momento pueden aniquilar la estrategia.

En cuanto al tiempo para aplicar la estrategia se refiere, no necesariamente es un asunto a largo plazo, la estrategia de calidad es más un factor de dirección que un factor de tiempo. si bien en el ámbito administrativo se dice que los proyectos tienen un horizonte de uno o dos años, entonces son operativos, si por el contrario el horizonte es más largo, son estratégicos. Sin embargo muchos proyectos operacionales son a largo plazo y tienen una relación muy directa con el "cómo" y no consideran las cuestiones estratégicas referidas al pensamiento estratégico del "qué". Por ejemplo:  que tan competitivos somos en relación con la competencia?  Cuál es y podra ser nuestra participación en el mercado? Que organización debemos tener para dar calidad a los clientes?

La mayoría de los gerentes son promovidos debido a sus éxitos en las operaciones de su trabajo, el esfuerzo operativo se relaciona con los detalles diarios de un negocio, tales éxitos en el trabajo no significan que debemos suponer que la gerencia tiene todo lo necesario para determinar la estrategia de calidad. Además por "inercia cultural", la carrera ejecutiva-gerencial que ha alcanzado altas posiciones, sigue manejando enfoques operativos. El mejor tiempo para plantear las estrategias de calidad es cuando la organización se encuentra en buenas condiciones. Se puede prever la crisis, cuando esto suceda, se tiene un planteamiento inicial para hacer cambios, tanto estratégicos como operativos. Finalmente el pensamiento estratégico debera siempre preceder al planteamiento a largo plazo. Si bien la planeación a largo plazo es una herramienta gerencial valiosa, los planes operativos que hacen las organizaciones no deben determinar la dirección de la estrategia de calidad. Esto debe ser al contrario.

Cuando se tiene contacto por primera vez con la filosofía de Calidad Total vienen a la mente dos sentimientos: el primero es una especie de atracción hacia un conjunto de ideas que se consideran sugerentes, sobre todo si adicionalmente este interés provino del contacto de un caso real, lo cual pudo haber reforzado una actitud positiva hacia ellos. El segundo es la ansiedad de cómo hacer que dichos conceptos cobren vida y se conviertan a la brevedad en una realidad concreta y cotidiana de la organización.

Implementar cualquier enfoque administrativo es uno de los aspectos más difíciles, pues aunque haya claridad y convencimiento respecto a sus conceptos fundamentales, el problema surge al momento de aplicarlos a

organizaciones concretas, que al estar constituidas por seres humanos, se convierten en estructuras induplicables y únicas.

Por ende, es decisivo que antes de proceder a ejecutar la estrategia se empiece planeando cómo hacerlo. Para lo cual se debe entender de dónde venimos, hacia dónde vamos, qué somos ahora y que deseamos para el mañana. Las dos primeras interrogantes se refieren a la organización como un conjunto que abarca una serie de elementos como: tecnología, equipos, mercados, recursos materiales, personal, recursos financieros, etc. Las segundas se relacionan con mayor detalle a los valores de individuos que la integran, cuyo dinamismo las mueve, y que sumados conforman lo que se denomina cultura organizacional, que ya tratamos anteriormente.

Dos puntos importantes para que una empresa sea trascendente en el presente y que en el futuro logre sus objetivos, son la Misión y la Visión.

Es interesante observar que una empresa debe tener clara su misión conociendo al mismo tiempo la forma de cómo trascender en la sociedad de que forma parte, lo que denota una actitud proactiva orientada a forjarse un espacio a partir de un escenario previsto, en lugar de ser un pasajero de los acontecimientos.

Así establecer una Misión no debe ser resultado de un ejercicio aislado que se limite a redactar un enunciado elocuente. Por el contrario, es recomendable que sea el inicio y forme parte de las sesiones anuales de planeación estratégica y que al término de ellas se ratifique su validez.

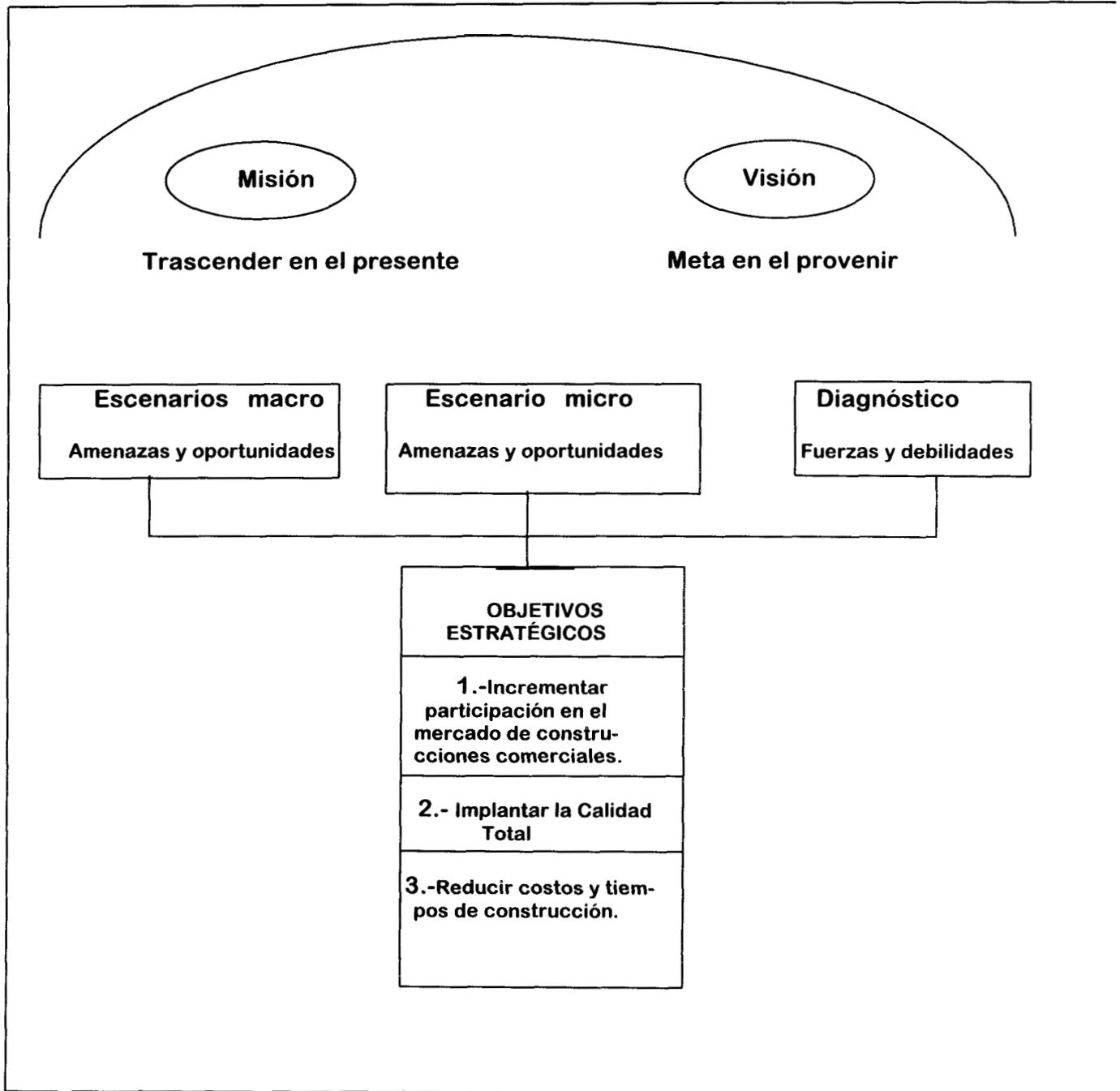
En la planeación de una empresa, una misión clara desempeña un papel similar al de la piedra del toque de un arco, pues ella es la que permite sostener el esfuerzo y transmitirlo hacia las columnas, es decir, juega un rol de integrador y a la vez actúa como punto de referencia a partir del cual se ordenan las acciones estratégicas hasta las cotidianas. Ello implica que está claro lo que se busca y la forma como pretende lograrse, en contraste cuando se carece de ese punto de partida es factible que la organización se dedique a una mera subsistencia cortoplacista o a realizar esfuerzos dispersos que se traducirán en desperdicio de recursos y que al final del día se manifestaran en resultados que no guardan relación entre sí. Cuántas empresas no han experimentado un proceso de diversificación, que no ha sido el resultado de decisiones estratégicas, sino de acciones oportunistas que han terminados por involucrarlas en todo y en nada.

Una vez definida la misión el segundo paso es vincularla al quehacer cotidiano de la organización. De otra suerte será sólo un elemento de ornato que se cubrirá de polvo con el tiempo. Por tanto, es importante establecer sus lineamientos estratégicos y vincularlos de manera práctica a sus principales funciones.

Así, de un enunciado general que podría en principio parecer abstracto, se pueden sustraer aspectos específicos como, por ejemplo: calidad; actitud de servicio; preservación del medio ambiente; clima laboral; incorporación de valor útil al cliente; desarrollo humano, etc., para posteriormente cruzar en forma matricial estos imperativos con las principales funciones de la empresa y estar en posibilidad de establecer la forma de darles una expresión que puede utilizarse como punto de referencia y por ende de medición.

Cabe destacar que la visión y la misión son excelentes puntos de partida para trazar rumbo y señalar destino. Sin embargo lo único constante en este mundo es el proceso de cambio pues la velocidad se acelera exponencialmente, por ende, es recomendable que con cierta periodicidad se realicen ambas definiciones para ajustarlas a la nueva realidad de la organización, lo cual es una manera de convertirla en un elemento con vida, de otra suerte solo les caerá el polvo que deja el tiempo hasta esconderlas en el olvido.

DIAGRAMA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

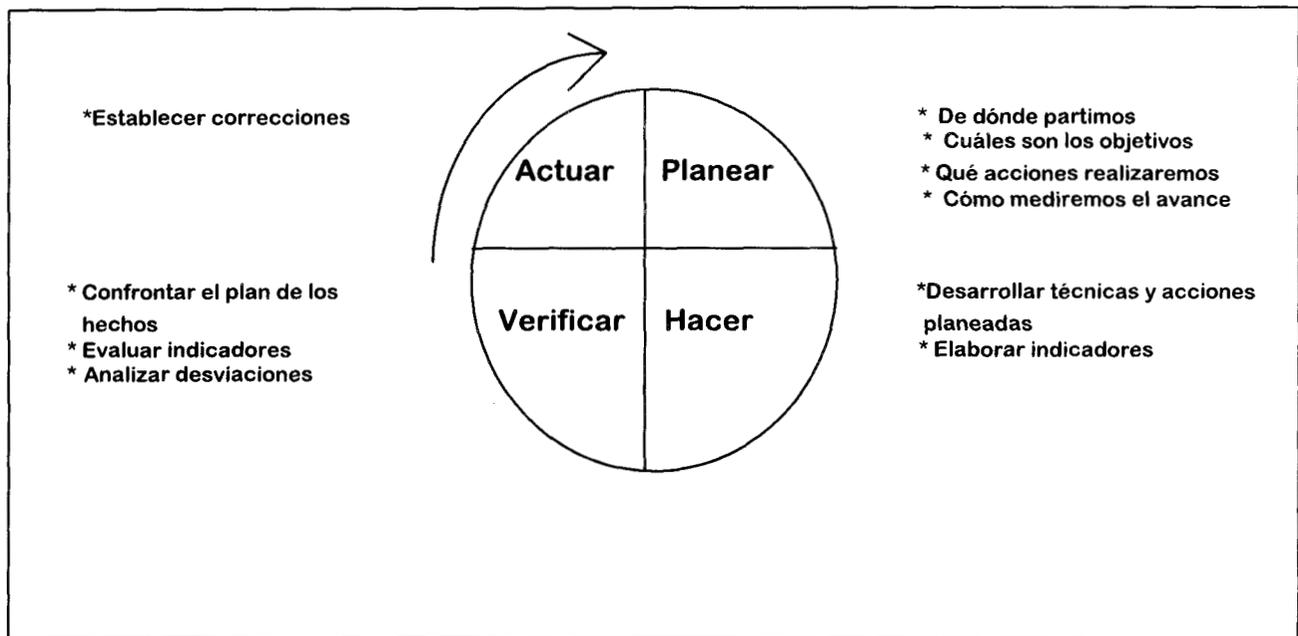


CAPITULO V

*PRINCIPALES ELEMENTOS EN QUE
SE SUSTENTA LA CALIDAD TOTAL*

5.1. MÉTODO DE CONTROL

Dentro del Circulo de Deming que a continuación mostramos se pueden ver con claridad los cuatro principales elementos en los que se apoya la calidad total. También se podrá observar que su secuencia se ve sencilla, sin embargo en la practica las cosas no funcionan de la misma manera ya que la gente está acostumbrada a hacer las cosas sin pensarlas ni planearlas, es decir se tiende a ser mas reactivo que proactivo.



La idea de planear es definir con precisión el problema que se desea resolver o la meta a la que se quiere llegar, así en cada caso se establecerán los objetivos y los métodos para alcanzarlos y medir la dimensión de los logros.

Por el hacer debe entenderse el desarrollo de una serie de actividades para lo cual debió haber una capacitación y un adiestramiento previo. Verificar tiene como finalidad establecer el grado de conformidad entre aquellos que se planeó y lo que en verdad se alcanzó. En caso de que así fuera, se puede empezar de nueva cuenta definiendo nuevos objetivos, los cuales resumen el dinamismo del

proceso de mejora continua. En caso contrario, habría que aplicar medidas correctivas y volver a desarrollar las tres tareas.

Resulta por demás curioso que siendo la planeación uno de los elementos clave para la calidad total, cuando se trata de implantarla simplemente se deja de lado, procediendo con base en la intuición, sin ningún plan que norme las acciones. De hecho ésta es una de las causas importantes que explica uno de los fracasos que han ocurrido en el proceso de implantación.

5.2. PROCESOS ESTADÍSTICOS

Este punto también es importante, considerando que: no se puede controlar aquellos que no se mide. El control Total de Calidad vincula una metodología estadística con acciones administrativas, lo cual representa una base para el proceso de toma de decisiones partiendo desde el diagnóstico de un problema específico hasta el seguimiento y evaluación de las acciones realizadas para resolverlo.

Ante la ausencia de la información (no de datos), los procesos de la toma de decisiones suelen basarse en la intuición. Así, en las mesas de reunión, cuando los problemas afloran o cuando se viven las crisis o cuando simplemente se trata de delinear un futuro, surgen frases como: " me late ", " yo creo", " parece", etc., En esencia, los métodos cuantitativos permiten identificar y analizar los problemas y no los síntomas, a partir de esto se pueden aplicar y dar seguimiento a soluciones permanentes y llevar una historia estadística del proceso de mejora continua.

Simplemente para efectos ilustrativos mencionaremos las herramientas estadísticas de la Calidad Total:

Herramienta	Función desarrollada
Diagrama de flujo	Identificación
Hoja de chequeo	Identificación
Diagrama de Pareto	Identificación y análisis
Diagrama de causa y efecto	Identificación y análisis
Gráficas de control	Identificación y análisis
Histograma	Análisis

5.3. TRABAJO EN EQUIPO

Toda organización sin importar cuál es su carácter, está conformada por seres humanos y son éstos quienes le dan vida y cuya experiencia, talento, dedicación y entusiasmo serán razones fundamentales de su éxito.

Desde la perspectiva de Calidad Total, el ser humano tiene una importancia singular, ya sea en lo individual o trabajando en conjunto con otros semejantes, se trata pues de satisfacer sus necesidades de autorealización, reconocimiento y pertenencia. De ahí que se parta por reconocer su dignidad y potencial intelectual, considerando su experiencia y conocimientos en las tareas que desempeña, lo cual tiene como valor agregado la energía creativa de este enfoque logra liberar.

En efecto, en la mayor parte de las organizaciones la conducta de los miembros que la componen se desarrolla sobre normas muy estrictas, que se resumen en un deber ser, lo que a menudo está impreso en manuales que señalan lo que se puede o no se puede hacer. La prevalencia de estos enfoques sin que en paralelo exista algún mecanismo que permita liberar la energía intelectual de trabajadores y empleados, hace que estos dejen su inteligencia en el reloj checador y asuman posiciones demasiado rígidas al desarrollar sus labores cotidianas.

Las organizaciones logran desarrollar una gran sinergia que potencia las capacidades de su personal al ser éste capaz de trabajar en equipo, mediante los equipos de mejora, si nos referimos a los grupos de la alta y media dirección cuya misión es desarrollar proyectos vitales de control o mejora a través de los círculos de calidad, si nos referimos a grupos de empleados o trabajadores cuya misión es realizar proyectos de control o de mejora relativos a su área de trabajo.

5.4. CAPACITACIÓN

Este punto esta íntimamente ligado con el anterior ya que también tiene que ver con el humano, elemento indispensable en una empresa, pero que sin capacitación no tiene la misma utilidad dentro de la misma. El proceso educativo hacia la calidad es una de las piezas clave en la implantación e la Calidad Total y por tanto, debe considerarse como una actividad permanente, su programación debe abarcar a la organización a todo lo largo y ancho y estructurarse de acuerdo con el resto de las actividades que se indiquen en el plan maestro.

La necesidad de recibir capacitación y la obligación de impartirla son imperativos que no reconocen jerarquías sobre todo si tomamos en cuenta que entre mas alto se asciende en estructura, mayor es la responsabilidad que se adquiere, pues las decisiones tiene por lógica consecuencia una mayor trascendencia no solo en el funcionamiento de la empresa, sino en la vida personal de los miembros que la integran.

Al respecto, es importante recordar que la totalidad de los procesos son diseñados por la alta dirección y que la mayor parte de los problemas están precisamente en los procesos. Además que son los altos directivos quienes tiene las responsabilidad de marcar el rumbo y señalar el destino. Esto es relevante porque existe la idea de que entre más alto se está en el organigrama, menos capacitación se requiere y de hecho hay algunos que consideran poco digno el someterse a un proceso de este tipo.

CASO PRACTICO:
GILLETTE DE MÉXICO
S.A. DE C.V.

225462

A MANERA DE INTRODUCCION

La mayor parte de los hombres alguna vez ha utilizado productos fabricados por Gillette. Cuando hablamos de esta empresa, por lo general, pensamos en un rastrillo, una navaja o algún producto para el uso personal del hombre; sin embargo, Gillette también se ha preocupado por penetrar el mercado femenino (mediante otros productos y a través de otras marcas) y actualmente está buscando acaparar este segmento de población por medio de los nuevos rastrillos-depiladores daysi -plus, así como cremas para proteger la piel de la mujer

Erróneamente , se piensa en Gillette como una empresa exclusivamente productora de artículos para afeitado; Gillette ha tratado de atraer a varios segmentos del mercado mediante la diversificación de su producción, creando una serie de productos para el uso y cuidado personal, así como artículos de escritura.

Gillette , y específicamente, Gillette de México ha logrado ir creciendo en los últimos años, esto gracias a sus estrategias, su misión y visión, sus políticas y su filosofía, Gillette de México se ha preocupado por alcanzar una posición competitiva en el mercado, esto no ha sido fácil y ha tenido que adoptar una nueva filosofía, una nueva forma de trabajar y una nueva forma de ver las cosas, así surge la *Calidad Total en Gillette*.

CAPITULO I
PERFIL DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES

Gillette es una empresa transnacional creada en 1901 en Boston. Su fundador King Campbell Gillette, ante la necesidad de obtener un rasurado rápido y económico decide crear un rastrillo de rasurar en 1890. Posteriormente, es creada " Gillette " empresa que se dedicaba a la fabricación de estos rastrillos.

El crecimiento de esta empresa comienza a darse a partir de la primera Guerra Mundial, cuando por las necesidades de los soldados de obtener un rasurado rápido, el gobierno de los Estados Unidos hace grandes pedidos del nuevo rastrillo.

Al regresar de la guerra y acostumbrados a este tipo de rasurado, los hombres siguen comprando los productos Gillette.

A partir de entonces Gillette ha tenido un crecimiento progresivo, tanto al interior como al exterior de los Estados Unidos. Sin embargo, ante la competencia ha tenido que buscar nuevas estrategias que le permitan acaparar mayores segmentos de población; la diversificación de su producción ha sido una de estas estrategias. La línea Gillette comprende no sólo rastrillos , sino también shampoos, desodorantes, perfumes, cepillos y pastas dentales, rasuradoras y aparatos electrodomésticos, y productos de escritura.

Gillette comenzó a exportar sus productos a toda América Latina, Asia y Europa. Actualmente cuenta con 200 plantas alrededor del mundo.

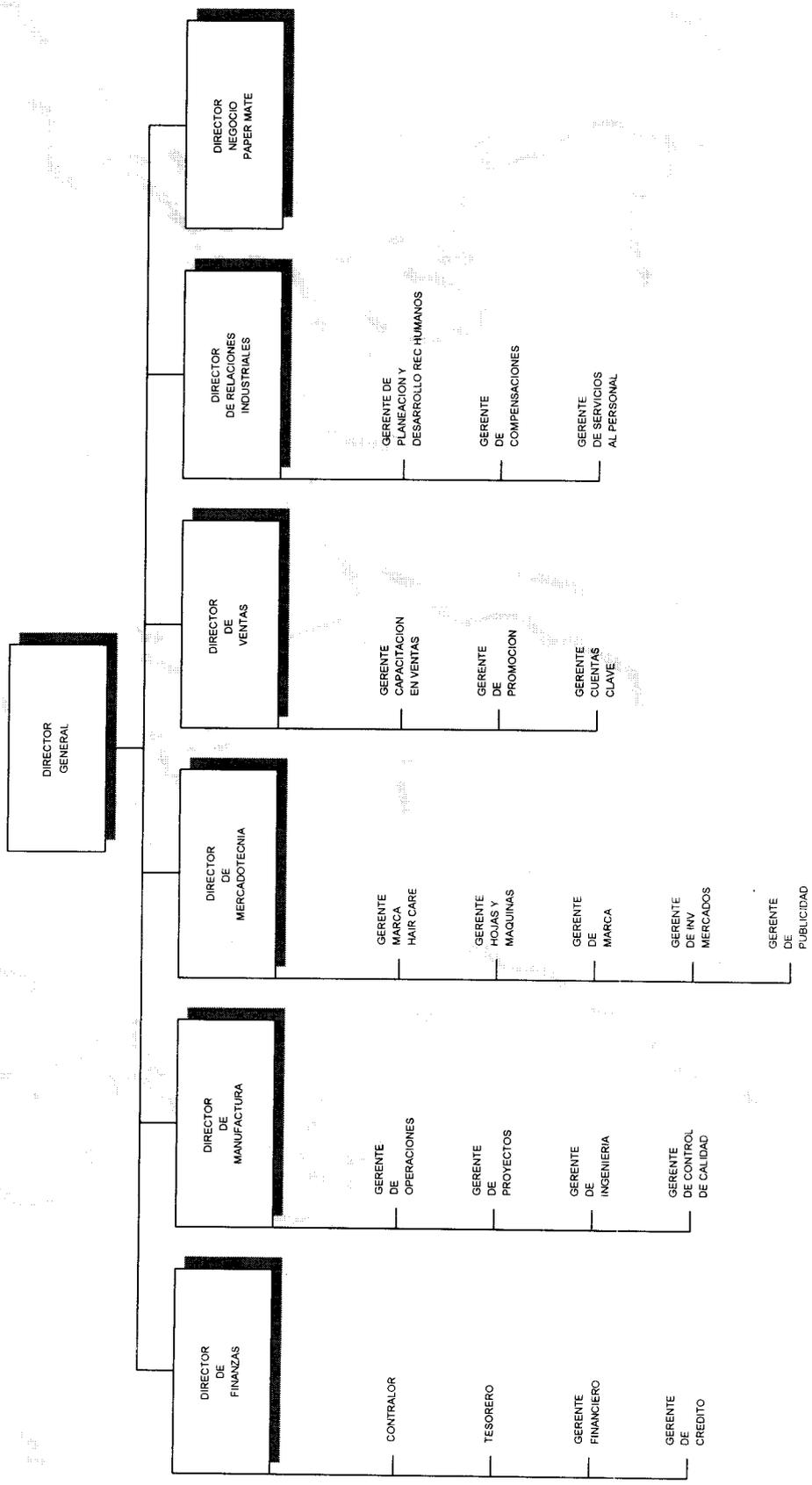
Gillette de México fue fundada en 1946, pero su función consistía única y exclusivamente para la distribución de productos fabricados en Estados Unidos; no es hasta 1989 que es inaugurada la planta de producción ubicada en Atomo No. 3, Parque Industrial Naucalpan, Naucalpan, Estado de México.

Esta es la única planta que se encuentra en México y de aquí se producen muchos productos que después son exportados a América Latina y Asia. La planta cuenta con una plantilla de personal equivalente a 868 personas, incluyendo directivos, personal administrativo y personal operativo.

PERFIL DE LA EMPRESA

- INICIO DE OPERACIONES: 1989
- ÁREA CUBIERTA
- PERSONAL: 1,110
- VENTAS ANUALES: APROX. 1,068,000,000.00

GILLETTE DE MEXICO, SA CV



1.3. PRODUCTOS GILLETTE

Gillette maneja las siguientes categorías claves:

1. Productos de cuidado personal masculino (a través de la misma marca " Gillette ") , incluyendo navajas y rastrillos, rasuradoras eléctricas, preparaciones para la afeitada, y desodorantes y antitranspirantes.

2. Productos selectos de cuidado personal femenino, incluyendo artículos de rasurar en húmedo, enseres eléctricos depilatorios y para el cuidado del cabello, desodorantes y antitranspirantes y productos para el cuidado de la piel y cosméticos que se venden a través del sistema de reuniones caseras.

3. Instrumentos de escritura y productos correctores.

4. Electrodomésticos pequeños de alta calidad en segmentos selectos del mercado, incluyendo cafeteras y productos para la preparación de alimentos.

5. Algunos segmentos del mercado de productos de cuidado bucal, incluyendo cepillos dentales, instrumentos interdiciales y enseres eléctricos para el cuidado bucal.

1.4. COMPETENCIA DE GILLETTE

La apertura de mercados y la globalización de la economía han propiciado una competencia cada vez más fuerte entre las empresas, Gillette no ha sido la excepción, por lo que ha tenido que enfrentarse a empresas líderes en el mercado:

CATEGORÍAS DE PRODUCTOS**GILLETTE****COMPETENCIA****PRODUCTOS DE AFEITADO****ATRAX PLUS
SENSOR
PRESTOBARBA****SHICK , BIC****PROD. CUIDADO FEMENINO****DAYSI PLUS
WHAIN RAIN, VAGATEL
SILKIENCE
JAFRA DE MÉXICO****COLGATE
VO5, OBAO
PROCTER: PERT PLUS
AVON****ELECTRODOMÉSTICOS****BRAUM DE MÉXICO****MULINESS, SUMBEAM****PROD. DE HIGIENE BUCAL****ORAL B , PRO****CREST, COLGATE****ARTÍCULOS DE ESCRITURA****PLUMONITOS
LIQUID PAPER
WATERMAN, FLAIR****BIC
CROSS, SHIFFER**

CAPITULO II.
NECESIDADES Y OBJETIVOS

2.1. NECESIDADES Y OBJETIVOS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE MEJORA CONTINUA HACIA LA CALIDAD

NECESIDADES  *OBJETIVOS*

1. Buscar ventajas competitivas en sus productos de cuidado personal y de uso personal.

2. Desarrollo de ventas y diversificación de clientes

3. Mejora continua de resultados

2.2. MISIÓN DE GILLETTE

La misión de esta empresa es lograr un liderazgo indiscutible, a nivel mundial, en las categorías clave de productos de consumo existentes o nuevas donde la marca Gillette pueda competir.

2.3. VISIÓN

* SUEÑO

- ◆ Empresa competitiva a nivel nacional y mundial
- ◆ Dirección enfocada hacia los clientes

* A TRAVÉS DE:

- ◆ Involucramiento y participación del personal
- ◆ Liderazgo participativo
- ◆ Reconocimiento de logros

* SOPORTADOS EN:

- ◆ Tecnología de diseño
- ◆ Desarrollo de proveedores
- ◆ Concepto de calidad total

* EFECTO

- ◆ Satisfacción plena:
 clientes, personal
 accionistas y comunidad

CAPITULO III.
LA CALIDAD TOTAL EN GILLETTE

3.1. ANTECEDENTES

Es indudable que Gillette ha crecido en los últimos años y, especialmente, Gillette de México se ha desarrollado gracias a la implantación de un programa de calidad. Este programa se implantó en 1992, y a partir de allí, Gillette de México estableció nuevas formas de trabajar, nuevas actitudes y valores.

Para llevar a cabo este programa de calidad fue necesario cambiar toda una estructura organizativa, pero también implicó un cambio en la cultura organizacional. Un programa de Calidad no puede funcionar en una empresa cerrada al cambio, con estructuras burocráticas, liderazgo benevolente o autoritario, y valores individualistas.

Gillette decidió dar este cambio, fue transmitida la orden desde la casa matriz en Boston y todas las plantas distribuidas alrededor del mundo deberían llevar a cabo un programa de calidad.

3.2. LA CALIDAD EN GILLETTE DE MÉXICO

En enero de 1992, se imparte el primer curso de Calidad Total dirigido exclusivamente a directivos y gerentes.

A partir de allí surge el Consejo de Calidad Total integrado por el Director General y los Directores de área. Posteriormente nace el Comité Operativo integrado por los gerentes. Tanto el Consejo de Calidad Total como el Comité Operativo se imponen la misión de implantar la Calidad Total en toda la planta.

Para mayo de este año, se comienza a impartir este mismo curso a supervisores y personal operativo.

Para octubre de 1993, el curso de la calidad total se había impartido de la siguiente manera:

100 % Directivos y gerentes
70 % Personal de la planta

A finales de 1993, todo el personal de Gillette había sido capacitado en Calidad Total.

Este primer curso (el cual fue la primera etapa con la cual Gillette inicia su camino hacia la Calidad), tuvo como finalidad iniciar al personal hacia conceptos clave de la Calidad Total, insistiendo en la ventaja de realizar cualquier trabajo con calidad. Posteriormente, este curso fue denominado *La Ventaja de la Calidad* y comprende los siguientes temas:

1. El significado de la Calidad
2. El costo de la Calidad
3. Ud. y su cliente
4. Mejoramiento continuo.

Al finalizar la impartición de este curso, ya se habían establecido varias misiones que el personal de Gillette debería alcanzar:

- ⇒ Cero accidentes
- ⇒ Mejorar la calidad de la cafetería
- ⇒ Capacitación
- ⇒ Reducir inventarios
- ⇒ Programa diferencial de Calidad Total
- ⇒ Reducción de costos
- ⇒ Eliminar las entregas rechazadas
- ⇒ Realizar un plan de comunicación

De 1993 a 1995, comienza a impartirse un segundo curso denominado *Mejoramiento continuo*⁸ y trataba los siguientes temas:

1. Planificando para la calidad.

225462

⁸ A diferencia del primer curso impartido en Gillette en todo el mundo, este segundo curso fue desarrollado e impartido a iniciativa de Gillette de México.

2. Organizando para la calidad.
3. ¿Controlando para la calidad?

También durante 1995, se empieza a impartir el curso de La Ventaja de la Calidad a los clientes externos de Gillette, esto es proveedores y clientes. La finalidad de impartir este curso a los clientes externos fue obtener una mejor forma de trabajar hacia afuera de la empresa.

Los clientes externos respondieron a la calidad y actualmente se han mejorado mucho las relaciones cliente-proveedor.

En 1996, y como prueba de que la calidad es un proceso que nunca termina, se está desarrollando un nuevo curso que espera comenzar a implantarse a finales de este año; a este curso se le ha denominado *Desarrollo personal y profesional*.

CAPITULO IV.

*¿ QUE ES LA CALIDAD TOTAL
EN GILLETTE ?*

4.1. EL SIGNIFICADO DE LA CALIDAD

La calidad total suele ser definida por el personal de Gillette de las siguientes maneras:

“ Es hacerlo bien a l a primera vez ”

“ Cero errores ”

“ Aprovechar al máximo los recursos ”

“ Hacer lo extraordinario ”

“ Invertir toda nuestra energía en un cliente y luego en el siguiente y después en el que nos espera.”

Para Gillette de México, la satisfacción del cliente (ya sea interno o externo), constituye la acción principal del personal; de allí, la política de calidad establecida en la empresa.

4.2. POLÍTICA DE CALIDAD TOTAL

“ La compañía GILLETTE considera CALIDAD como el cumplimiento consistente de los requerimientos entre clientes y proveedores ya sean estos internos o externos.

Nuestros recursos se concentran en planear, diseñar, fabricar y hacer con calidad todas las labores, productos y servicios de la Empresa. La CALIDAD se refleja en todas nuestras funciones manteniéndonos así en un proceso de mejoramiento continuo.

Nuestro compromiso es proyectar este mejoramiento en cada una de nuestras actividades, para lograr o exceder los requerimientos de clientes y proveedores permitiéndonos guiar nuestro progreso hacia la CALIDAD TOTAL."

En resumen: " La Calidad Total puede ser definida como el esfuerzo individual de todos los que laboran en una empresa, para satisfacer y cumplir con los requerimientos del cliente, buscando mejorar todos nuestros procesos de trabajo y atención personal."

Los directivos de Gillette piensan que si los clientes están satisfechos con el valor que les aportan los productos de la empresa, si ellos sienten que son tratados y valorados justamente se mantendrán leales a la marca, lo que esta representa, si se comprende que la satisfacción del cliente es ahora una necesidad empresarial, entonces se comprenderá por que el reto de hoy de esta empresa es lograr ofrecer a sus clientes un servicio excelente, es decir, un servicio con calidad.

Sin embargo medir el servicio es difícil, ya que es algo intangible y subjetivo, es decir, cada persona le dará el valor que perciba. Para Gillette el servicio es un estándar por medio del cual los clientes están midiendo la actuación de una organización, es el límite competitivo, otorgar servicio implica el cuidado de detectar las necesidades de nuestro cliente y tomar acciones correspondientes para satisfacerlas de manera óptima.

El servicio que la organización brinde debe ser, sin embargo, un servicio excelente. La excelencia es otro valor fundamental que se debe adoptar. La excelencia es una nueva forma de vida en la cual siempre se estará buscando ser los mejores.



Para lograr ser excelentes se necesita que este proceso se inicie conscientemente, realizando acciones concretas y definidas que respondan a este reto.

Si estas acciones las convertimos en hábitos, pronto, nos daremos cuenta de lo excelentes que podemos ser en nuestro servicio.

Este servicio al cliente debe ser tanto al cliente externo como al interno. En Gillette se considera que todos en una organización son tanto clientes como

proveedores (formando así una cadena), y que todos en el momento en que actuamos como clientes buscamos un servicio con calidad.

⇒ En esta cadena se es cliente cuando se obtiene materiales, información o servicios de los otros miembros de la organización o de una fuente externa.

⇒ Se es proveedor cuando suministra materiales, información o servicios a otros dentro de su organización o a clientes externos.

⇒ Como cliente, el material, la información y los servicios que suministra a los demás son productos.

⇒ Como proveedor, el material, la información y los servicios que suministra a los demás son productos.

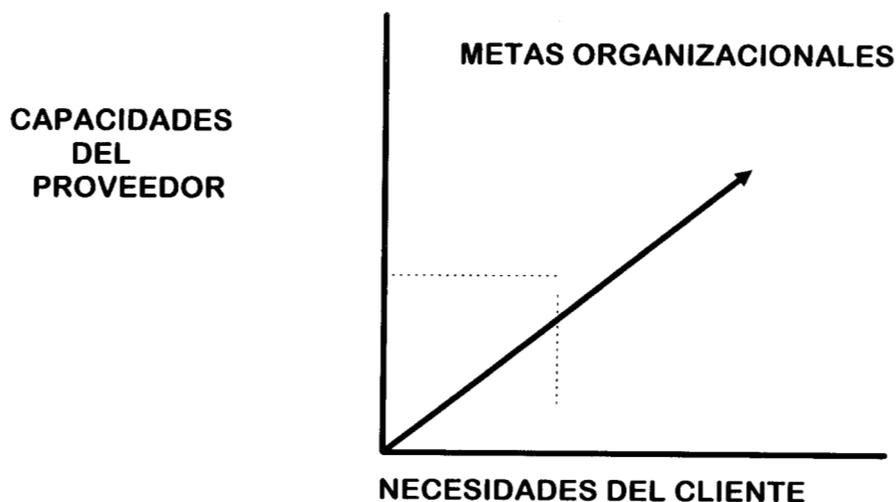
⇒ Cuando se hacen las cosas correctamente, se está agregando valor a los insumos que maneja.

⇒ Los clientes y proveedores intercambian información acerca de sus requisitos y se dan unos a otros *retroalimentación (feedback)* respecto a cómo satisfacer estos requisito.

Un cliente estará satisfecho cuando las capacidades de su proveedor están alineadas con las necesidades del cliente. Existen dos puntos importantes acerca de la alineación.

1. La alineación es el proceso de igualar las capacidades del proveedor (lo que puede entregarse) con las necesidades del cliente (lo que se espera). Cuando los clientes y proveedores dentro de una organización no están alineados, las metas de la organización son más difíciles de cumplir.

ALINEACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR



2. La alineación debe ocurrir tanto vertical como horizontalmente. La alineación es esencial no sólo entre grupos de trabajo que están conectados en una cadena horizontal, sino también entre niveles organizacionales que están conectados en una cadena vertical.

Para evaluar y mejorar la alineación con los clientes se debe tener presente:

⇒ La relación cliente - proveedor es continua

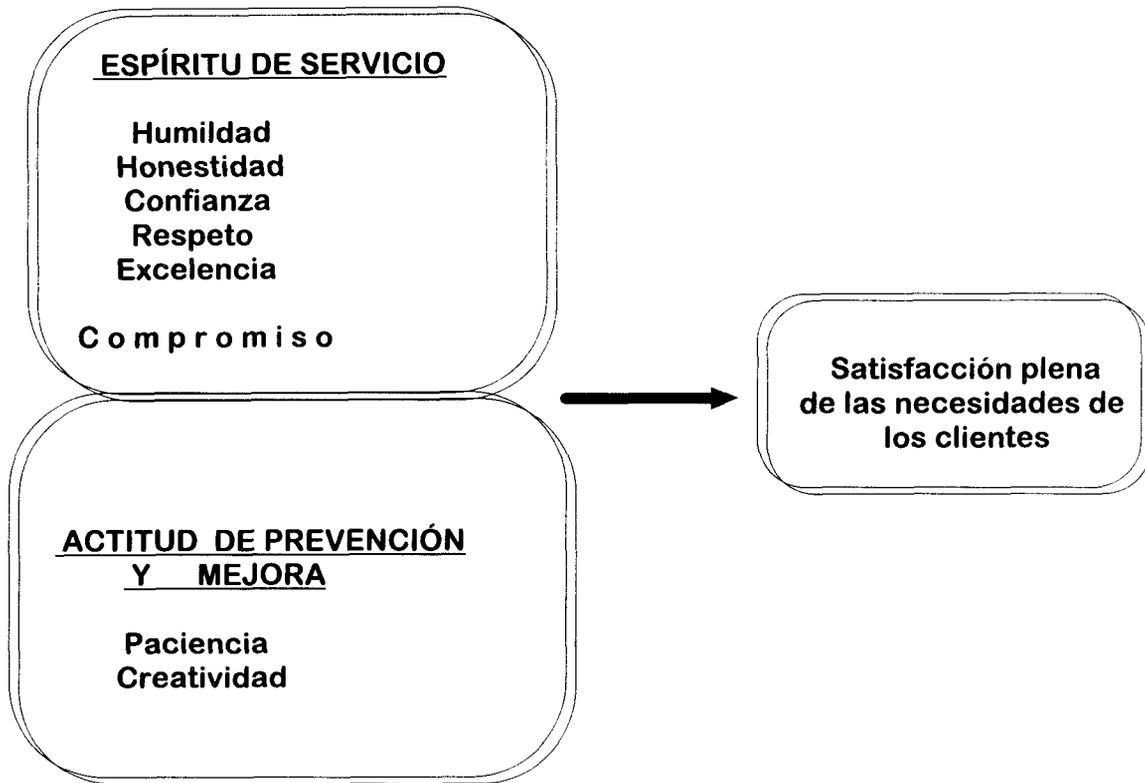
⇒ Como proveedor siempre será el primero en dar apoyo a la relación. Pero el proveedor sólo puede hacer un trabajo de calidad cuando el cliente también participa.

⇒ Se necesita tener una comunicación con los clientes. Un proveedor siempre necesita información para poder planear el trabajo a fin de satisfacer mejor las necesidades del cliente.

⇒ Cuando se habla con los clientes, siempre se debe aclarar sus expectativas y llegar a un acuerdo respecto a sus requisitos.

⇒ Las expectativas de los clientes están influenciadas tanto por los deseos como por las necesidades.

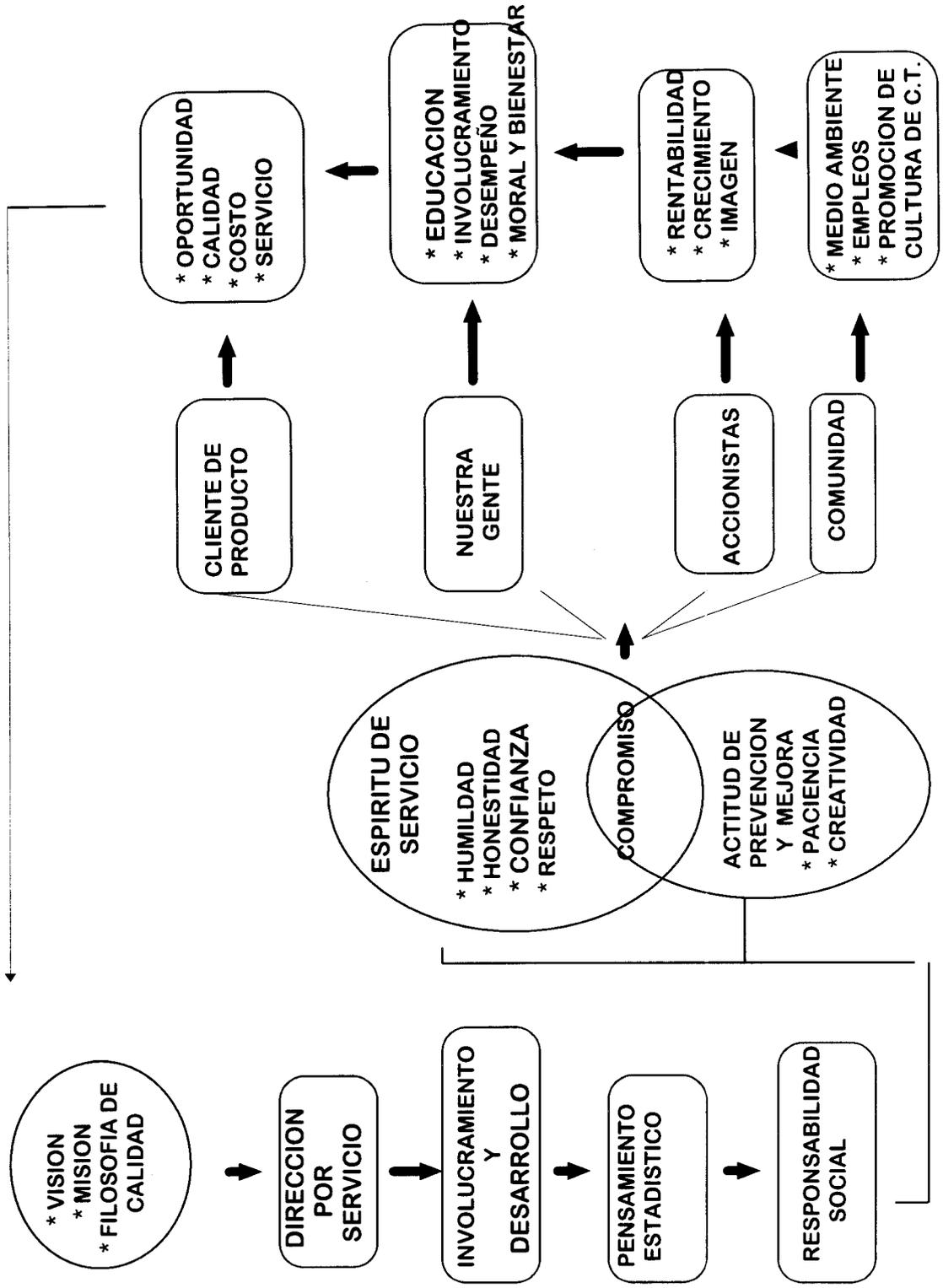
4.3. VALORES DE CALIDAD



CAPITULO V.

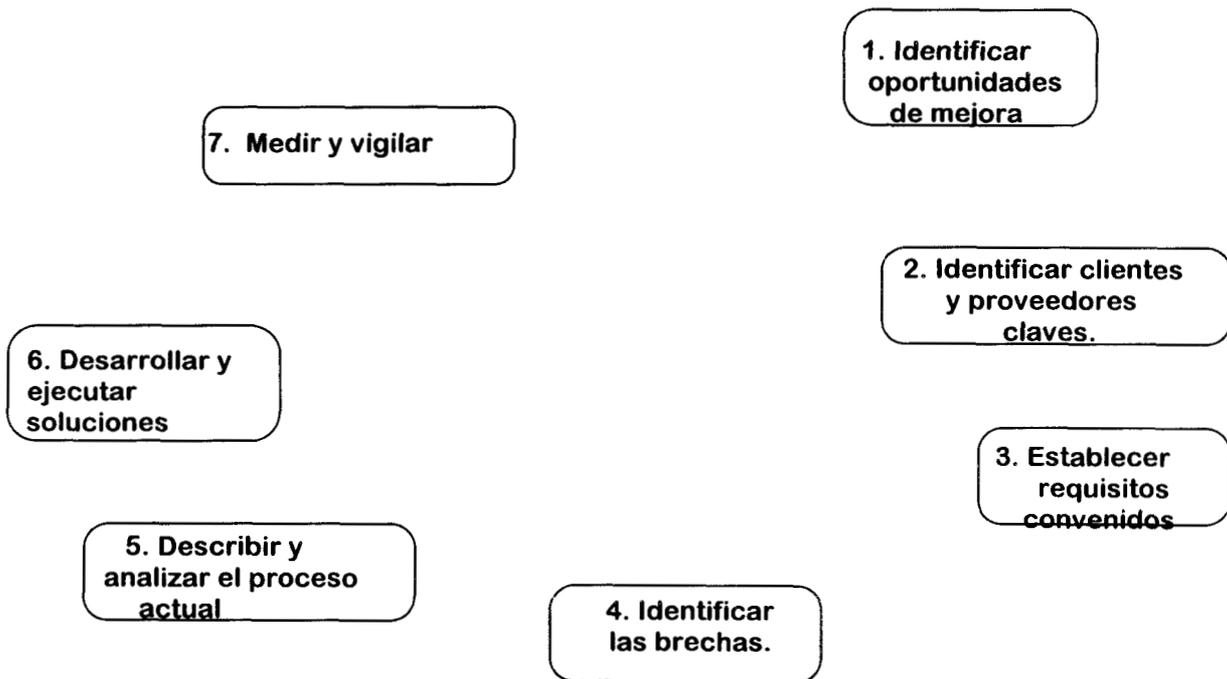
*DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SISTEMA
DE CALIDAD EN GILLETTE*

PLAN DE CALIDAD



5.2. PROGRAMA DE ACCIÓN DE LA CALIDAD

Siguiendo un programa de acción de la calidad se pueden emprender los esfuerzos de mejora de la calidad. Este programa de acción brinda un procedimiento paso a paso que lo lleva a preguntarse: "¿Estoy haciendo las cosas correctas?" o bien "¿Estoy haciendo las cosas correctamente?" Los cuatro primeros pasos se enfocan a si se están satisfaciendo los requisitos de los clientes. Los siguientes tres pasos permiten establecer una evaluación de su proceso de trabajo para ver cómo está satisfaciendo esos requisitos.



5.3. CONTRATOS DE CALIDAD

Gillette ha sabido aprovechar la relación cliente - proveedor, y ha puesto en marcha un proceso denominado "contratos de calidad" . Estos contratos de calidad tienen como finalidad mejorar los procesos de trabajo, a través de la participación de todos los empleados de compañía.

Este proceso se inicia de la siguiente manera:

1. Se selecciona la actividad que se quiere mejorar, es decir, la actividad en donde existen *oportunidades de mejora*.
2. Si la persona que desea hacer un cambio es un cliente se selecciona a los proveedores, o bien, un proveedor que desea obtener un cambio, selecciona a sus clientes (identificación de clientes - proveedores).
3. Una vez hecho lo anterior, se propone un acuerdo de mejora. Si ambas partes están de acuerdo se firma el contrato de calidad.

La mejora propuesta debe ser cumplida al término de 3 meses, tiempo durante el cual se van haciendo revisiones continuas sobre el avance alcanzado. Al realizar este proceso se está empleando el programa de acción descrito anteriormente.

Cada empleado de Gillette está comprometido a firmar dos contratos cada 3 meses, uno como cliente y el otro como proveedor. De 1992 a lo que va del año de 1996, se han firmado 20,037 contratos de calidad, que han ayudado a la empresa a hacer cambios significativos en su forma de trabajo.

Los contratos de calidad representan por una parte, la participación de todos los trabajadores, existe un compromiso hacia la organización por realizar las cosas con calidad; como consecuencia de trabajar con calidad, se han logrado formas de trabajo que han permitido a la empresa reducir sus costos y obtener mayores ganancias. Por otro lado, mediante estos contratos se ha logrado la satisfacción de los clientes internos de la organización, ya que se están tomando en cuenta sus necesidades y expectativas para lograr un trabajo de calidad.

En cuanto a los clientes externos, Gillette de México, se ha preocupado por mantener un contacto más directo con sus clientes y proveedores. Prueba de ello, es que ha empezado a impartir cursos de calidad a éstos.

La investigación de mercados constituye una de las herramientas utilizada para obtener información acerca de las necesidades y deseos de sus clientes.

Gillette ha establecido una clara orientación de servicio centrado en el cliente, para ello se ha guiado por los siguientes valores:

" Invertiremos y dominaremos las tecnologías que sean vitales para alcanzar el éxito en cada categoría. Ofreceremos a nuestros consumidores productos con los más altos niveles de desempeño por su valor. Daremos a nuestros clientes, tanto internos como externos, un servicio de calidad tratándolos como socios, escuchándolos, entendiendo sus necesidades, respondiendo en forma justa y respetando nuestros compromisos. Seremos clientes valorados por nuestros proveedores, tratándolos con justicia y respeto. Seremos proveedores de estos valores de calidad los cuales son consistentes con la mejora de nuestra productividad. "

CAPITULO VI
LA CULTURA GILLETTE

Dentro de una organización, existe siempre una cultura que es la que influye en las actitudes y comportamientos de los miembros de la misma. Para la implantación de la Calidad Total se tuvo que cambiar todos los valores existentes e imperantes dentro de la empresa. Este cambio fue posible gracias a la capacitación que se le dio a todo el personal, el cual adquirió el compromiso de trabajar con calidad. Los recursos humanos, junto con un cambio en el tipo de liderazgo ejercido, dieron la pauta para un cambio hacia la calidad.

6.1. RECURSOS HUMANOS: UN COMPROMISO PERSONAL

El cambio puede significar una transformación. Enfrentar día a día nuestros cambios es adaptarnos y superarnos.

Gillette ha aceptado las posibilidades de ir cambiando y ganando. Aunque sabe que no todo puede ser positivo y favorable, sin embargo, cuenta con el elemento más importante: el recurso humano.

Tomar lo bueno del pasado y olvidarlo; pensar en el presente y actuar; mirar hacia el futuro y cambiar.

Por tanto, no son muchos cambios, sólo es uno, que transforma la estrategia anterior.

NUEVAS ACTITUDES

Estas nuevas actitudes no se logran de un día para otro, es un proceso que requiere tanto la participación del personal como de la empresa, ello se puede lograr a través de los siguientes aspectos:

6.1.1. EDUCACIÓN Y DESARROLLO

Los directivos de Gillette de México han comprendido la importancia de tener personal altamente calificado; es por esa razón que se han preocupado por satisfacer las expectativas de sus clientes (el personal).

⇒ Capacitación

La capacitación debería darse en cualquier empresa cuando se va a ingresar a laborar en ella y también como una forma de adiestramiento continuo.

En México, la capacitación y el adiestramiento están regidos por la Ley Federal de Trabajo en su capítulo III Bis, arts. 153 A a 153 S. El art. 153 A nos dice:

“Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados...”⁹

Desde que la Calidad Total fue implantada en Gillette, la capacitación ha sido la herramienta más utilizada en el proceso de cambio.

Sin embargo, la capacitación no sólo ha sido utilizada en este aspecto; constantemente el personal es capacitado o adiestrado en higiene y seguridad industrial, calidad, desarrollo profesional, etc.

Aunado a ello, Gillette se ha preocupado por el desarrollo profesional de sus empleados; la empresa imparte cursos de inglés e imparte la primaria, secundaria y preparatoria abierta. Cabe aclarar que estos cursos no son obligatorios y asisten a ellos, el personal que está interesado.

El desarrollo profesional también se da a través de un *plan de carrera* que se hace a las personas clave de la organización. Estas personas son promovidas a diferentes puestos y se les prepara para ocupar puestos más altos en la escala jerárquica.

6.1.2. Involucramiento y Participación

La participación del personal dentro de Gillette se da de dos formas:

1. Contratos de calidad. Son contratos firmados entre dos personas de la organización (un cliente y un proveedor), con el fin de obtener una mejora.¹⁰

⁹ Francisco Breña Garduño. *Ley Federal del Trabajo*. p. 201

¹⁰ Para mayor información sobre este tema, *vid supra*, p.

2. Equipos de Acción para la Calidad (*Quality Accion Teams*). Estos equipos (que pueden ser considerados como Círculos de Calidad), tienen como finalidad obtener una mejora, ya sea en un proceso de trabajo, alguna innovación, mejorar costos, aumentar la productividad, aumentar utilidades, etc.

Estos equipos son formados por personal de diversas áreas (las cuales deben estar relacionadas con la mejora que se pretende; por ejemplo, si se quieren reducir costos en la producción del atrax plus, el gerente de producción deberá ponerse de acuerdo con el gerente de finanzas, el gerente de compras).

Una vez formado el equipo, se avisa al Director General que este Quality Accion Team comenzará a trabajar. Los avances son revisados constantemente hasta que se llega al final del proyecto.

Cuando el proyecto ha terminado, y la mejora fue llevada a cabo, el Quality Accion Team desaparece y cede su lugar a otro equipo.

6.1.3. Desempeño y Reconocimiento

Como en todas las empresas, las compensaciones son el resultado del desempeño que tenga cada persona, o dicho de otra manera:

CONTRIBUCIONES = ALICIENTES

Es decir, dependiendo de las contribuciones que el personal haga a la empresa, se tendrá su recompensa o su aliciente. La gente normalmente espera que sus retribuciones sean iguales por el esfuerzo que está realizando para la empresa.

En este aspecto, Gillette busca otorgar alicientes superiores; por ejemplo. los sueldos siempre se encontrarán por encima de los que se están pagando en la industria.

La gente es calificada en base a una evaluación de puestos, la cual describe las características de cada puesto. En una escala del 1 al 5, se evalúa al trabajador.

Esta evaluación es anual y sirve para otorgar posibles aumentos de sueldo, gratificaciones y ascensos.

El reconocimiento se da a través de los logros obtenidos en los contratos de calidad o en los Quality Accion Teams. Aquellos contratos de calidad o Equipos de acción que hayan logrado obtener una mejora sustancial, son presentados a todo el personal de la compañía y, por supuesto, con el pago de retribuciones económicas, status, logro.

6.1.4. Moral y Bienestar

Al hablar de moral, nos estamos refiriendo a la actitud (positiva o negativa) de un trabajador hacia la empresa: ya sea en cuanto a salarios, ambiente laboral, seguridad, prestaciones, etc.

Gillette de México, al adoptar la filosofía de la calidad, ha integrado a sus valores la idea que el crecimiento y desarrollo de la organización se traducirá en beneficios para su gente. Bajo esta tesis, la participación del personal se hace necesaria, se pide calidad en el trabajo para obtener calidad de vida en el mismo.

Calidad de vida

Gillette ofrece a todo su personal los siguientes servicios:

- * Cafetería
- * Instalaciones deportivas: alberca, gimnasio con instructores, canchas de fútbol, basketball y voliball.
- * Estacionamiento
- * Instalaciones médicas: servicio médico y dental
- * Instalaciones de capacitación
- * Agencia de viajes
- * Cajeros automáticos
- * Vigilancia

⇒ SEGURIDAD

La seguridad es un rubro que todas las empresas deberían cuidar, ya que los accidentes de trabajo pueden significar un costo excesivo para la misma.

Al hablar de Calidad Total, buscamos prevenir antes de que sucedan los hechos. Lo mismo ocurre en la seguridad; se debe prevenir antes de que puedan suceder accidentes.

Gillette cuenta en sus instalaciones:

- * Salida de emergencia
- * Rutas de evacuación
- * Extintores / hidratantes
- * Rociadores contra incendios
- * Brigadas de emergencia
- * Protección ambiental

Además, al personal se les imparten cursos sobre la prevención de accidentes en sus áreas de trabajo. Se les inculca a los empleados la ventaja de prevenir accidentes. En cada área de trabajo de producción existe un indicador de los días que se llevan sin accidentes, así como el récord establecido.

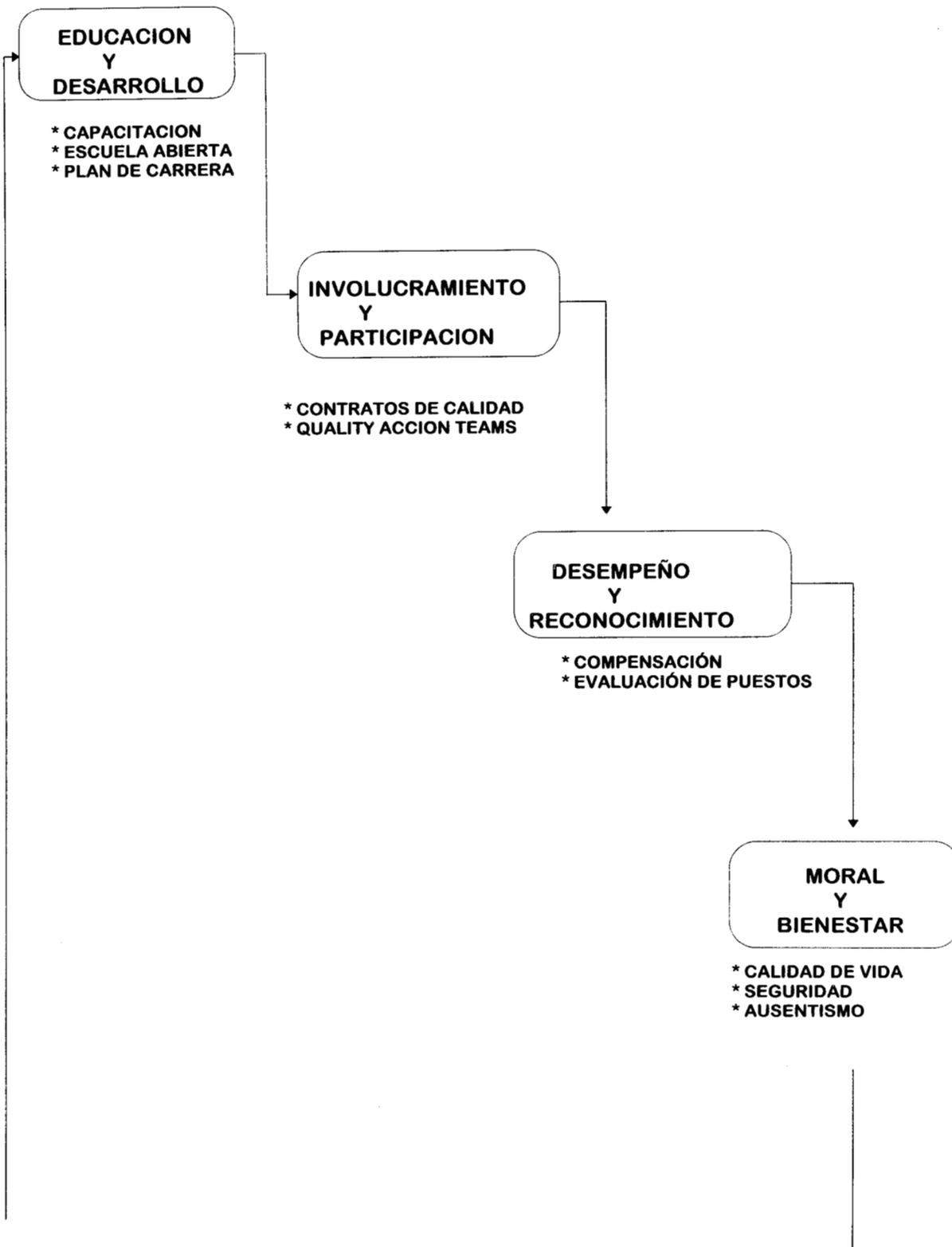
Este pequeño letrero, a la vista del personal, motiva a los empleados a trabajar con cuidado y a poner mayor atención en las labores que están realizando.

Gillette de México se ha preocupado por su gente ("la familia Gillette" como la han llamado), buscando crear un clima organizacional en donde cada uno de sus trabajadores se desarrolle, tanto en su vida profesional como personal.

VALOR GILLESPIE: EN CUANTO A LA GENTE

“Atraeremos, motivaremos y retendremos a personas de alto nivel de desempeño en todas nuestras áreas de negocio. Estamos comprometidos a ser competitivos en nuestras compensaciones basadas en el desempeño, beneficios, programas de entrenamiento y de desarrollo personal basados en mérito y en oportunidades equitativas de carrera.”

RECURSOS HUMANOS



6.2. LIDERAZGO

Precisamente, por la forma de trabajar (contratos de calidad y Quality Accion Teams), la organización Gillette no puede funcionar bajo un liderazgo autocrático o benevolente. Más bien, se refiere a un liderazgo participativo, en donde todo el personal dé a conocer sus ideas e inquietudes.

Este liderazgo, el cual puede considerarse como democrático, se puede ver desde la cumbre de la organización. El director de Gillette fue una de las primeras personas que se identificó con el concepto de calidad total, y se ha involucrado en el desarrollo de la misma.

Aunado a ello, no sólo el personal operativo está comprometido a firmar los contratos de calidad, sino que también los altos directivos deben y están obligados a firmar dos contratos de calidad al año.

Como dijimos al principio de este trabajo, la implantación de la calidad no tendrá éxito, si la cabeza de la organización no ha adoptado la idea de calidad.

CAPITULO VII.
MEJORAMIENTO CONTINUO

7.1. MEJORAMIENTO CONTINUO

La calidad total es un proceso que nunca termina, siempre se tendrá oportunidad de trabajar con mayor calidad. Mejorar continuamente nuestro trabajo nos permitirá asumir los retos competitivos y las necesidades cambiantes de nuestros clientes -ahora y en el futuro-.

En la organización Gillette:

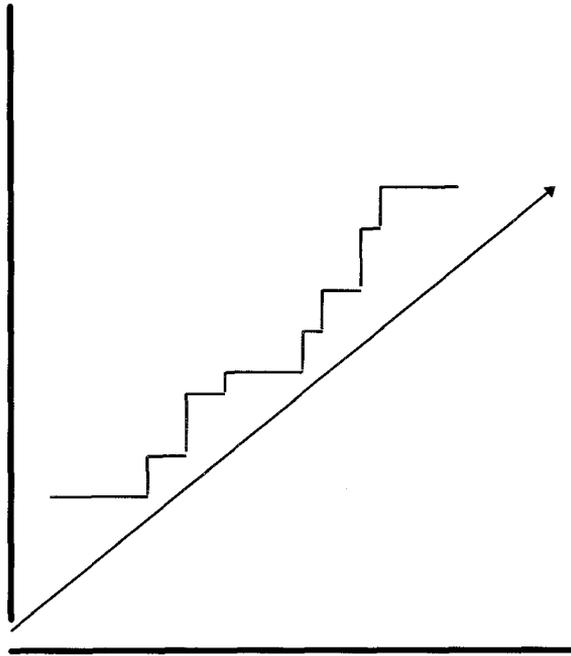
- * Hay lugar para el mejoramiento en cada aspecto del trabajo.
- * Cada mejora, no importa cuan grande o cuán pequeña, vale la pena llevarla a cabo.
- * Los errores son vistos como oportunidades para mejorar.
- * Cada empleado está facultado para tratar de evitar problemas, arreglar problemas cuando éstos ocurren y aportar ideas de mejora.

El mejoramiento continuo es central para cualquier organización de calidad. Sólo puede lograrse cuando todos en la compañía trabajan juntos para:

- * Aplicar el programa de acción de la calidad en todos los aspectos del trabajo.
- * Entender la ventaja a largo plazo de un enfoque de la calidad
- * Enfocarse a la prevención en lugar de la resolución de crisis.

La filosofía de Gillette al respecto nos dice, que el compromiso organizacional con el mejoramiento continuo por lo general resultara en una mejora Kaizen o un salto (breakthrough), o ambas. Kaizen y salto son básicamente las dos principales categorías del mejoramiento.

Kaizen es un término japonés que significa mejorar el trabajo a través de una serie de cambios pequeños, graduales y continuos. También significa establecer (y elevar periódicamente) normas que sean alcanzables.

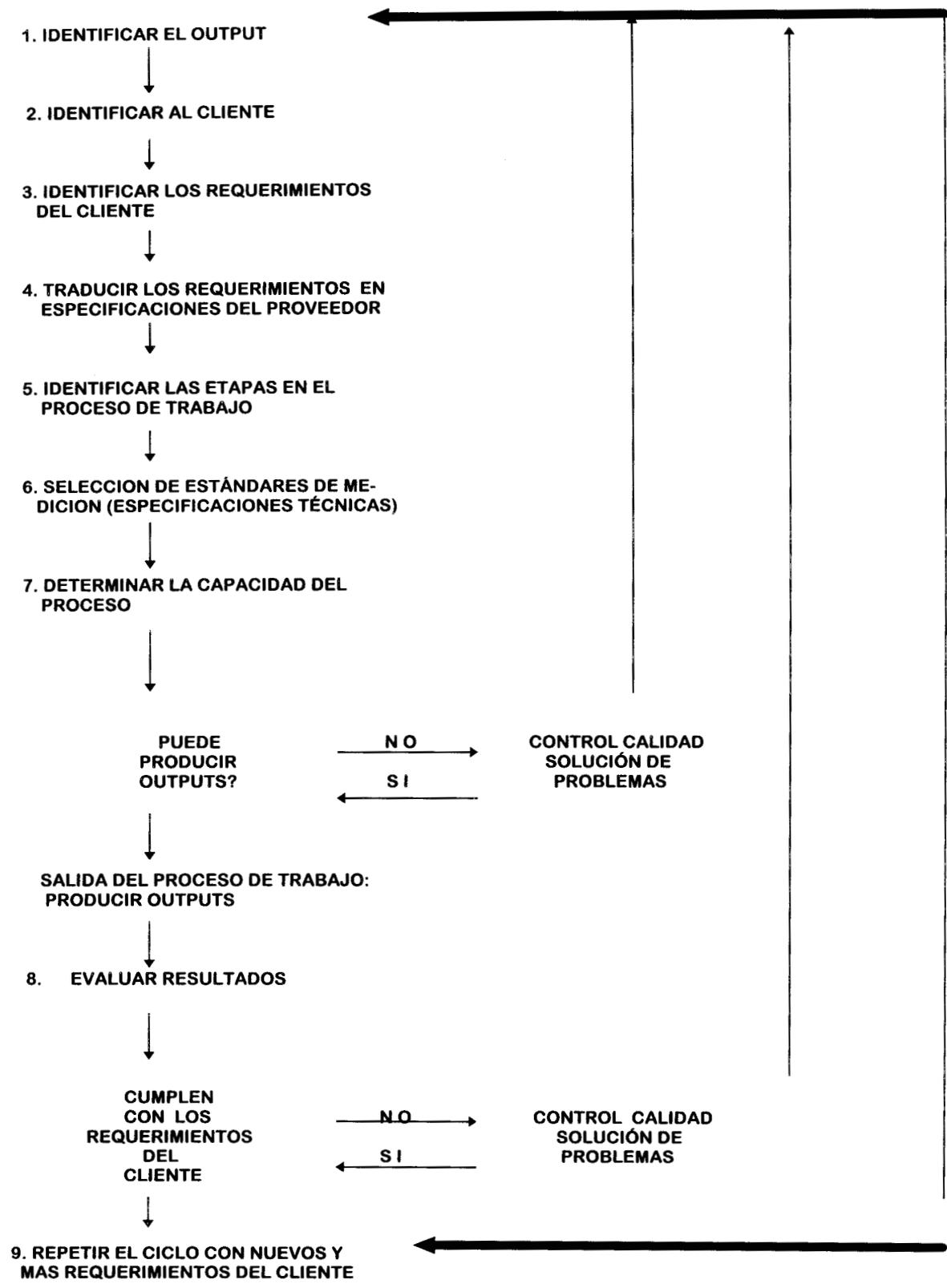


Un salto significa un mejoramiento dramático en los procesos de trabajo. Puede ocurrir a través de la tecnología, en la manera en que se organiza el trabajo, o en la manera de pensar de la gente. El mejoramiento frecuentemente es el resultado de cambios pequeños y continuos.

Los saltos

- * Ocurren cuando se crea un ambiente propicio para ellos
- * Generalmente requieren una gran inversión
- * A menudo son seguidos de un declive si no son apoyados por mejoramiento continuo.

PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD



CONCLUSIONES

La calidad es un proceso que nunca termina, siempre se debe seguir trabajando para lograr obtener resultados cada vez mejores, cada vez con menores errores, cada vez con mayor calidad. La calidad debería convertirse en un objetivo para todos los seres humanos, tener calidad en nuestro trabajo, en nuestra vida familiar y hasta en nuestra vida personal nos llevará a sentirnos mejor y a lograr mayores beneficios.

Es por eso que debemos cambiar, cambiar nuestra cultura, nuestros valores, que nos impiden actuar de otra manera. El mexicano es muy individualista y tiene ideas y costumbres muy arraigadas. Es nuestro papel como administradores del México de hoy, hacer entender a la gente con quien trabajamos que debemos empezar a tener una nueva filosofía, una nueva forma de ver las cosas, cambiar la forma de pensar tradicional por una nueva forma de pensar.

Esta nueva forma de pensar, se resume en lo que es la filosofía de la Calidad Total. Tenemos entonces que:

FORMA DE PENSAR TRADICIONAL

- ◆ Gobierno contra industria y educación
- ◆ Administración contra proveedores, empleados y consumidores en un escenario ganar - perder.
- ◆ Alcanzar utilidades mediante la participación del mercado.
- ◆ Utilidades mediante resultados.
- ◆ Balance entre calidad, costo y tiempo.
- ◆ Trabajar en resultados
- ◆ Burocracia con un corto ramo de control
- ◆ Comunicación de arriba - abajo.
- ◆ Delegación de autoridad sobre la base jefe - subordinado
- ◆ Administrar es controlar.
- ◆ Antagonismo, administración y trabajadores
- ◆ El inventario es activo.
- ◆ La educación es un esfuerzo práctico.
- ◆ Hacer, hacer y hacer.
- ◆ Mantener el status quo.

FORMA DE PENSAR NUEVA

Gobierno, industria y educación trabajando conjuntamente.
Administradores, proveedores, empleados y consumidores en un escenario ganar - ganar.
Alcanzar utilidades mediante la identificación y eliminación del desperdicio.
Utilidades mediante la mejora de procesos.
Simultáneamente mejorar los tres.
Enfoque a largo plazo en cómo los resultados son obtenidos.
Misma estructura con tramo de control amplio.
Comunicación en ambos sentidos.
Potenciar a las personas con la expectativa responsabilidad personal.
Administrar sistemas y procesos de liderazgo.
Relaciones cooperativas.
El inventario es pasivo.
La educación es un esfuerzo continuo
Planear, hacer, verificar y actuar.
Mejoramiento continuo.

A nivel organizacional, y una vez asimilada esta nueva forma de pensar, todo administrador debe actuar para que dentro y fuera de cualquier empresa, la Calidad pueda ser *Total*.

Ballesteros Inda, Nicolás. Proceso de mejora continua, Manual Gillette

Batten, Joe. Cómo construir una cultura de calidad, trad. por Laura D. Garibay, Gpo. Editorial Iberoamérica, México, 1993.

Cound, Dana M. Jornada de un líder hacia la calidad, trad. por Juan Carlos Jolly, Panorama Editorial, México, 1993.

Crosby, Phillip B. La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad, trad. por Ing. Octavio Díaz García de León, 9a. reimp. de la 1a. impres. de 1987, Cía. Editorial Continental, México, 1994.

Gitlow, Howard S. Planificando para la Calidad, trad. por Dr. Héctor G. Tejera, Ventura ediciones, México, 1991.

Gutiérrez, Mario. Administrar para la Calidad, Limusa, México, 1995.

Kras, S. Eva. Cultura gerencial, Gpo. editorial Iberoamérica, México, 1990.

Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad?, Editorial Norma, Colombia, 1986.

Prince, Frank. Calidad Permanente, usando el método Deming, trad. por Nohemí Herrera Pacheco, Panorama Editorial, México, 1992.

Steiner, George A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber, Edit. Continental, México, 1994.

Tomassi, Acle Alfredo. Retos y riesgos de la Calidad Total, Edit. Grijalbo, México, 1994.

HEMEROGRAFIA

Cárcova, Luis Germán. "La calidad total deberá extenderse a todas las actividades" , en *Alto Nivel*, Año 6, No. 61, Octubre, 1993, p. 18 - 26.

García Zuñiga, Gabriela. "Los costos de la no calidad", en *Alto Nivel*, Año 6, No. 61, Septiembre, 1993, p. 73 - 75.

La ventaja de la calidad, Manual de capacitación Gillette, Organizational Dynamics Inc., 1993.

Fundación Mexicana para la Calidad Total.

	Página
Introducción	1
Capítulo I. Marco Histórico de la Calidad Total	
1.1. Orígenes de la Calidad	4
1.2. Los pasos que ha dado México hacia la Calidad Total	8
1.3. Premio Nacional de Calidad	16
1.4. ISO 9000	18
1.5. Premio Deming	19
1.6. Premio nacional de Calidad Malcom Bride	19
1.7. Apertura Comercial	20
Capítulo II. ¿ Qué es la Calidad ¿	
2.1. Concepto y objetivo	24
2.2. Propósitos en común que adoptan las empresas con Calidad Total	26
2.3. El costo de la no calidad	27
Capítulo III. Cultura Organizacional	
3.1. Cultura Organizacional: punto de partida para la Calidad Total	32
3.2. Factores críticos para transformar la cultura de calidad	35
Capítulo IV. Implantación de la Calidad	
4.1. Método de implantación de la Calidad Total	41
4.2. Planeación estratégica de la Calidad	51
Capítulo V. Principales elementos en que se sustenta la Calidad Total	
5.1. Método de control	57
5.2. Procesos estadísticos	58
5.3. Trabajo en equipo	59
5.4. Capacitación	60

Caso Práctico Gillette de México, S.A. de C.V.	
A manera de introducción	62
Capítulo I. Perfil de la empresa	
1.1. Antecedentes	64
1.2. Estructura organizacional	66
1.3. Productos Gillette	67
1.4. Competencia Gillette	67
Capítulo II. Necesidades y objetivos para la implantación del Sistema de mejora hacia la Calidad Total	
2.1. Misión de Gillette	70
2.2. Visión de Gillette	70
Capítulo III. La Calidad Total en Gillette	
3.1. Antecedentes	73
3.2. La Calidad Total en Gillette de México	73
Capítulo IV. ¿ Qué es la Calidad Total en Gillette ¿	
4.1. El significado de la Calidad	77
4.2. Política de Calidad total	77
4.3. Valores de Calidad	81
Capítulo V. Descripción general del sistema de Calidad en Gillette	
5.1. Plan de Calidad	83
5.2. Programa de acción de la Calidad	84
5.3. Contratos de Calidad	85
Capítulo VI. La Cultura de Gillette	
6.1. Recursos humanos: un compromiso personal	88
6.1.1. Educación y Desarrollo	88
6.1.2. Involucramiento y participación	89
6.1.3. Desempeño y reconocimiento	90

6.1.4. Moral y bienestar	91
6.2. Liderazgo	95
Capítulo VII. Mejoramiento Continuo	97
Conclusiones	100
Bibliografía	102
Hemerografía	103