

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL MATAGALPA**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TITULO
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

*TEMA: Sistema de Administración de Calidad Total para Empresas
de Productos y Servicios en Nicaragua*

*Subtema: Administración de Calidad Total de Productos y Servicios
en Nicaragua.*

Actores:

*Karla Danelia Orozco López
Pedro Ramón Aldana Molina.*

Tutor

Licenciada María Francisca Tórrez Castillo.

Matagalpa, Marzo del 2007

ÍNDICE

Contenido	Página
I. DEDICATORIA	
II. AGRADECIMIENTO	
III. RESUMEN	
IV. VALORACIÓN DEL DOCENTE	
V. INTRODUCCIÓN	1-2
VI. JUSTIFICACIÓN	3-4
VII. OBJETIVOS	5
VIII. DESARROLLO DEL SUBTEMA	6-67
1. CALIDAD TOTAL	6-12
1.1. Antecedentes de la Calidad	6-7
1.2. Concepto de calidad total	7-8
1.3. Función de calidad	8-10
1.4. Filosofía básica de la calidad	10
1.5. Origen de la técnica de la calidad	11
1.6. Evolución de los conceptos de calidad total.....	12
2. CONTROL DE CALIDAD TOTAL.....	12-24
2.1. Control de calidad.....	12-13
2.2. Auto control	13-14
2.3. Control de calidad desde la etapa del diseño del producto.....	14-15
2.4. Revolución conceptual de control de calidad	15-19
2.5. Acción de control.....	19-20
2.6. Modelo EFQM de excelencia.....	20-24

3. CÍRCULOS DE CALIDAD	24-31
3.1. Los círculos de calidad	25-26
3.2. Características	26-28
3.3 El papel de los círculos de calidad	28-29
3.4. Propósitos	29-30
3.5. Principios	30-31
4. INCORPORACIÓN DE CALIDAD TOTAL EN LAS EMPRESAS	31-36
4.1. Cómo afecta a las empresas el concepto de calidad total	31-32
4.2. Importancia de calidad total	32-34
4.3. La calidad total: maniobra clave de la competitividad	34-35
4.4. Influencia de los proveedores en la búsqueda de calidad	35-36
5. GERENCIA TOTAL DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES ..	37-44
5.1. Gerencia total de la calidad	37-38
5.2. La Estrategia Competitiva	38-40
5.3. La competitividad y la Estrategia Empresarial	40-43
5.4. Ventajas y Desventajas de incorporar la competitividad	43-44
6. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD	44-63
6.1. Administración de calidad	44-45
6.2. Elementos de la Administración Estratégica	46-47
6.3. La calidad y el ciclo administrativo	47-58
6.3.1 Políticas de calidad	48-54

6.3.2 Metas de calidad	55-58
6.4. Recursos para actividades de calidad.....	58-59
6.5. Planeamiento Estratégico de calidad	59-60
6.6. Adiestramiento o Entrenamiento para la calidad	60-61
6.7. Implantación de la calidad total	61-63
7. ALCANCE DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA CALIDAD...	63-67
7.1. Relación de un Sistema de Información de la calidad con un sistema de información Administrativo.....	65-66
7.2. La calidad Total como un nuevo sistema de Gestión Empresarial.....	67
IX. CONCLUSIONES	68-69
X. BIBLIOGRAFÍA	70
XI. ANEXOS	

*TEMA: SISTEMA DE ADMINISTRACION DE
CALIDAD TOTAL PARA EMPRESAS
DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN NICARAGUA.*

*SUB TEMA: ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL
DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN
NICARAGUA*

I. DEDICATORIA

A Dios:

Por ser el creador y dador de vida que con amor y lealtad me ha dado la sabiduría y la fuerza para enfrentar cada problema presentado a lo largo de este caminar.

A mis padres

M. TERESA LOPEZ MONTENEGRO, EPIFANIO OROZCO AROZTEGUI, por inculcar en mí, El amor, valores morales y espirituales ya que esto fue la base fundamental para culminar esta meta.

A mi familia.

Hermanan. Norma Orozco López Que de una u otra manera me apoyó incondicionalmente, también ha amigos y en especial a la Prof. Francisca Torrez por guiarnos con paciencia y cariño.

El que no vive para servir, no sirve para vivir (San Francisco de Asís.)

Karla Danelia Orozco López.

DEDICATORIA

La elaboración de este seminario de graduación, se lo dedico con mucho cariño y sinceridad y sobre todo con mucho respeto

A:

Dios padre todo poderosos porque a través del sufrimiento, ha sido mi protector de toda mis dificultades por lo cual siempre ha sido y será mi maestro de guía siendo el eje principal de mi vida.

A mis padres y esposa e hijo por lo cual son los que me han impulsado de coronar mi carrera profesional, y lograr mis metas con mucho anhelo se ha preocupado por mí durante los cinco años de estudio.

A todo los profesores que me han enseñado el pan del saber y hemos logrado de alcanzar esta meta. Y de manera especial a mi tutora María Francisca Torrez Castillo por brindarme el apoyo incondicional durante mí cinco años de mi carrera de administración de empresas y como el pilar fundamental en la culminación de mi carrera profesional.

Pedro Ramón Aldana Molina

II. AGRADECIMIENTO

A Dios y a su madre santísima por darme la fuerza, física mental y espiritual que necesite a lo largo d estos cinco años.

A cada uno de los docentes que compartieron sus conocimientos y me brindaron consejos y enseñanza, en especial a la licenciada Maria Francisca Torrez.

A mi familia, amigos y a todas las personas que me brindaron información para culminar felizmente este documento.

Karla Danelia Orozco López.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios nuestro creador, que me dio la sabiduría que me ilumino por buen camino por el sendero de la luz.

*En segundo lugar con especial y cariño que me ha impartido clase durante cinco años en mi carrera De administración de empresas a la licenciada. **MARIA FRANCISCA TORRE CASTILLO.** por haber impartido su inteligencia, y compartido durante los años que han pasado. Y como tutora de mi seminario de graduación, con mi respeto que usted se merece, le agradezco de anta mano por el apoyo que me brindo, y que Dios me la ilumine y éxito en sus labores cotidiano.*

De manera especial agradezco a mis padres que me encaminaron en la vida del pan de la enseñanza, siempre me mostraron su apoyo incondicional de una manera u otra han contribuido mi formación profesional, y a mi esposa y a mi hijo que han sido mi inspiración de culminar mi carrera profesional, de manera en general a toda mi familia que me apoyaron hasta llegar a concluir mi sueño deseado de coronar mi carrera profesional.

Pedro Ramón Aldana Molina

III. RESUMEN

Este documento se inicia abordando, con los diferentes tópicos de la administración de calidad total en las empresas. En donde se tuvo que hacer una recopilación de diferente temas de la actualidad, en libro, e Internet, información periódica entre otros. Por lo cual de una u otra manera favorecen a cualquier empresa a implementar los sistema de calidad, a un producto o servicio para que sea competitivo y confiable de logística y de comercialización, al adoptar todos esto sistema, bienes a garantizar que el producto o servicio sea de calidad, con la aplicación de todo los concepto de calidad total por lo cual tiene una filosofía de gran importancia para la empresa, de mejorar con la evolución de los diferentes conceptos o técnicas de la calidad total. Al mismo tiempo se tiene que involucrar todo el control de calidad total con el objetivo de mantener integrados a todo el personal que laboran en la entidad, para ellos se requiere de una eficiente coordinación y cooperación en cuanto a información y/o comunicación fluida, y de ello dependerá de que se implemente de manera eficaz los sistema de gestión de calidad total en la empresas. Se hace necesario hacer uso de una planificación eficiente, en todas las etapas dentro del proceso del diseño y desarrollo de producto o servicio, de esta forma se tiene que hacer una recopilación de todos los procesos, desde el autocontrol de calidad y los circulo de calidad, con el propósito de estar siempre ajustado a los objetivos de la empresa. Con la incorporación de la calidad total en la empresa, tiene una gran importancia de desarrollar un buen producto o servicio que bienes a garantizar beneficio tanto para la empresa, como los empleados de dicha entidad. En el presente documento se señalan los diferentes temas o etapas o fases del proceso, elaboración o diseño del producto o servicio que se desarrolla dentro de cualquier empresa, que permita contribuir para una gestión mejor de calidad. De tal manera que sea

Competitivo en el ámbito nacional e internacional, es por eso que es de suma

importancia tomar en cuenta los sistemas de información sobre la calidad total para obtener una administración estratégica de calidad y en los ciclos administrativos, en las políticas de calidad en las metas estratégicas para lograr con éxito los objetivos de la empresa y tener mejores oportunidades en el mercado y lograr así la competitividad a largo plazo y poder asegurar la competitividad futura

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN – CUR – MATAGALPA

Estimados empresarios:

Estamos realizando una investigación con el objetivo de recaudar información sobre los canales de distribución de los productos y servicios en sus empresas, este trabajo es de mucha importancia para el desarrollo de habilidades investigativas. Agradeciendo de ante mano su valiosa colaboración.

Datos generales:

Nombre de la empresa:

Nombre del entrevistado:

Ocupación:

Cuestionario

- 1. ¿La empresa aplica el concepto de calidad y de que forma?**
- 2. ¿Cómo gerente ha logrado su objetivo de incorporar la calidad en la empresa?**
- 3. ¿Considera usted que su producto es de calidad y satisface las necesidades del cliente?**
- 4. ¿Cómo se ha implementado la calidad en su empresa? (si existe)**

5. **¿Se observa el desempeño real y aporte de los empleados si es diferente al estándar. Se toman medidas?**

6. **¿Se encuentran en estado de autocontrol sus empleados?**

7. **¿Existe un control de calidad desde la etapa del diseño?**

8. **¿La empresa aplica los círculos de calidad?**

9. **¿Cuál es la importancia que tiene la calidad para la empresa?**

10. **¿Cómo influyen los proveedores en la empresa para brindar un mejor producto o un mejor servicio?**

11. **¿Cuenta la empresa con un plan estratégico de calidad?**

ANEXO 2

Análisis de la entrevista realizada

La recopilación realizada durante la investigación del trabajo, nos dirigimos a las siguientes empresas: la empresa productos lácteos S.A. (Prolacsa) y la empresa sol café.

En la empresa prolacsa: Entrevistamos al licenciado Aníbal Zeledón empleado de dicha empresa. En esta compañía es una herramienta principal e indispensable ya que es una industria alimenticia que su objetivo es producir productos inocuos y que el consumidor quede satisfecho.

Se han adoptado todas las medidas necesarias de los sistemas de calidad ya que están por encima de todas las normas ISO que es promulgada por las normas de Nestle que es controlada por organización mundial de salud (OMS)

De esta manera la empresa logra aplicar todas las técnicas y gestión de calidad por la cual estas se rigen normas de higienes muy estrictas, en cuanto al proceso de x productos. Si el producto no esta conforme a la especificación o normas como lo establece la calidad, no sale al mercado y se procede a destruirlo y antes de eso tiene que pasar por control de calidad, y de esta forma todos los empleados se mantienen en estado de autocontrol para que todo funcione de acuerdo a las normas establecidas.

Con el control de calidad que se lleva acabo es de forma exhaustiva en el proceso del diseño del producto de esta forma hay un departamento de servicio agropecuario que le da un seguimiento a ambos en coordinación por lo cual monitorea la calidad desde el proveedor hasta el producto terminado, es por eso que la industria tiene que aplicar los círculos de calidad para ver y detectar cualquier defecto del producto y adoptar medidas correctivas por lo cual existe un departamento que controla todos los proveedores que le brinda la materia prima y

de ellos envían muestra de su producto y se prueba antes de usarse en producto terminado.

El plan estratégico que se implementa en la empresa por lo cual existe una auditoria de calidad periódicamente, para poder ofrecer un producto de calidad. Todo esto cumple con el eslogan de la empresa. “Que los clientes son los primeros”.normalmente se hace o se crea para satisfacer las necesidades y preferencia de los consumidores.

En la empresa Sol Café: entrevistamos a la persona encarga de los informes y reportes que realizan diariamente sobre la calidad de café licenciada Gladis Blandón.

La empresa sol café cuenta con un sistema de gestión de calida (ISO 9001-2001) cuyo objetivo primordial es la satisfacción del cliente aplicándola en todas las áreas y en los subproceso. Ya que los objetivos se han logrado con la concientización y apropiación del personal de las políticas de calidad de la empresa al tomar todas estas medidas de gestión e calidad se les esta brindando un servicio de calidad a los consumidores.

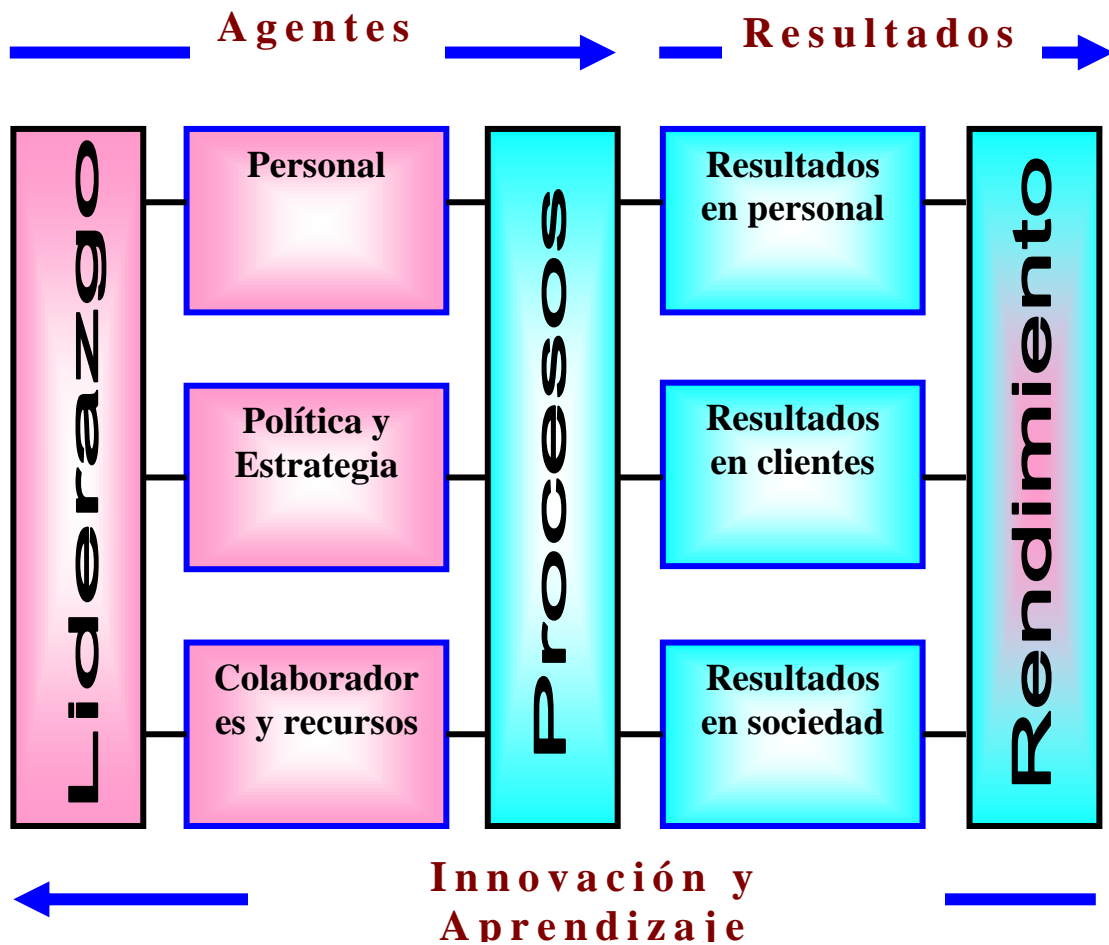
En el cual han implementado la calidad por medio de un laboratorio de catación donde se monitorean el producto desde su recepción hasta su posterior entrega que seria un control de calida.

Los gerentes tienen que tomar en cuenta la importancia que tiene la calidad y es primordial tomar los sistemas de calidad.

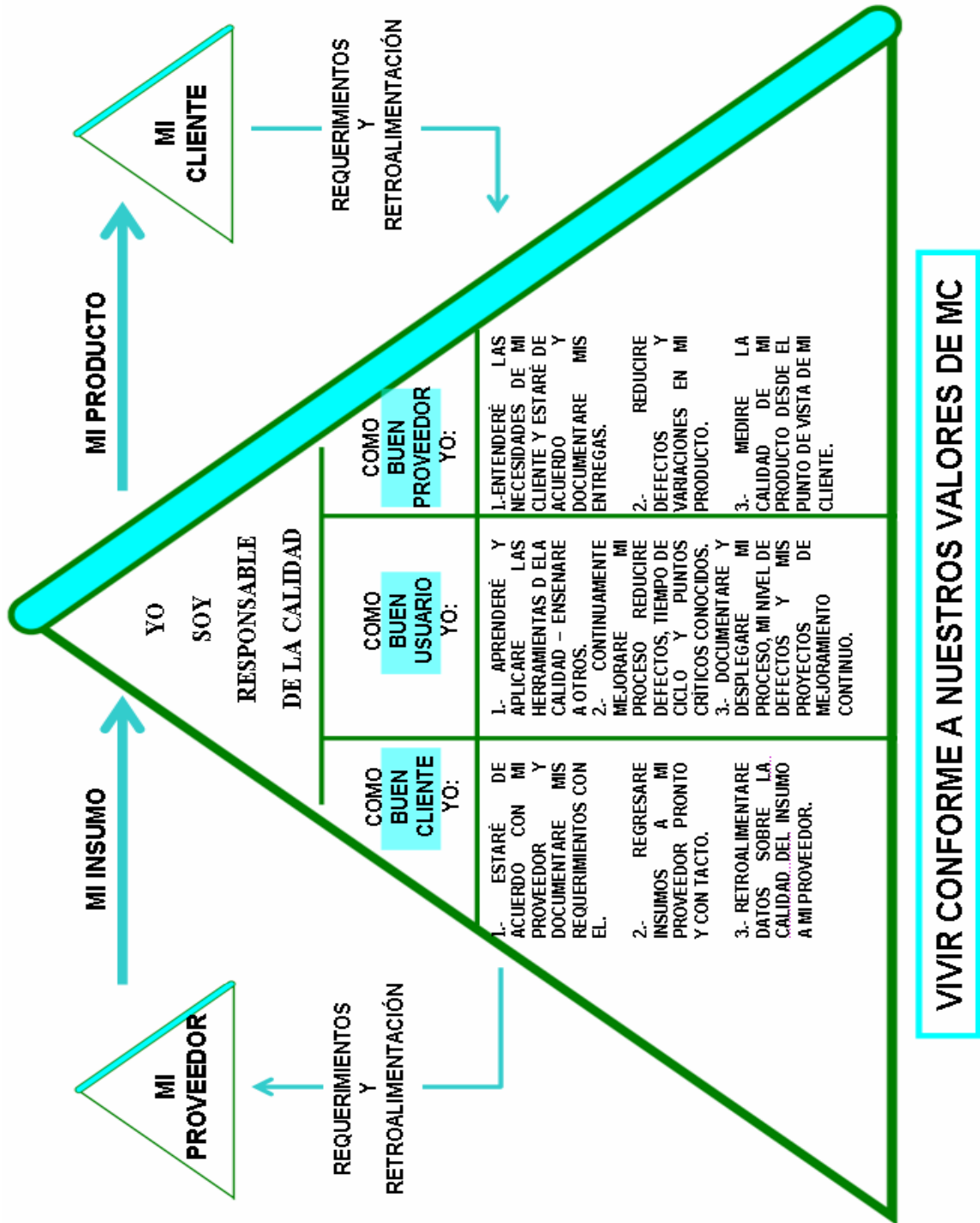
ANEXO 3

2.8 MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Mapa de los Criterios del Modelo



ANEXO 4



¹ AT&T PARADINE: PRACTICAS DE MEJORAMIENTOS CONTINUO.

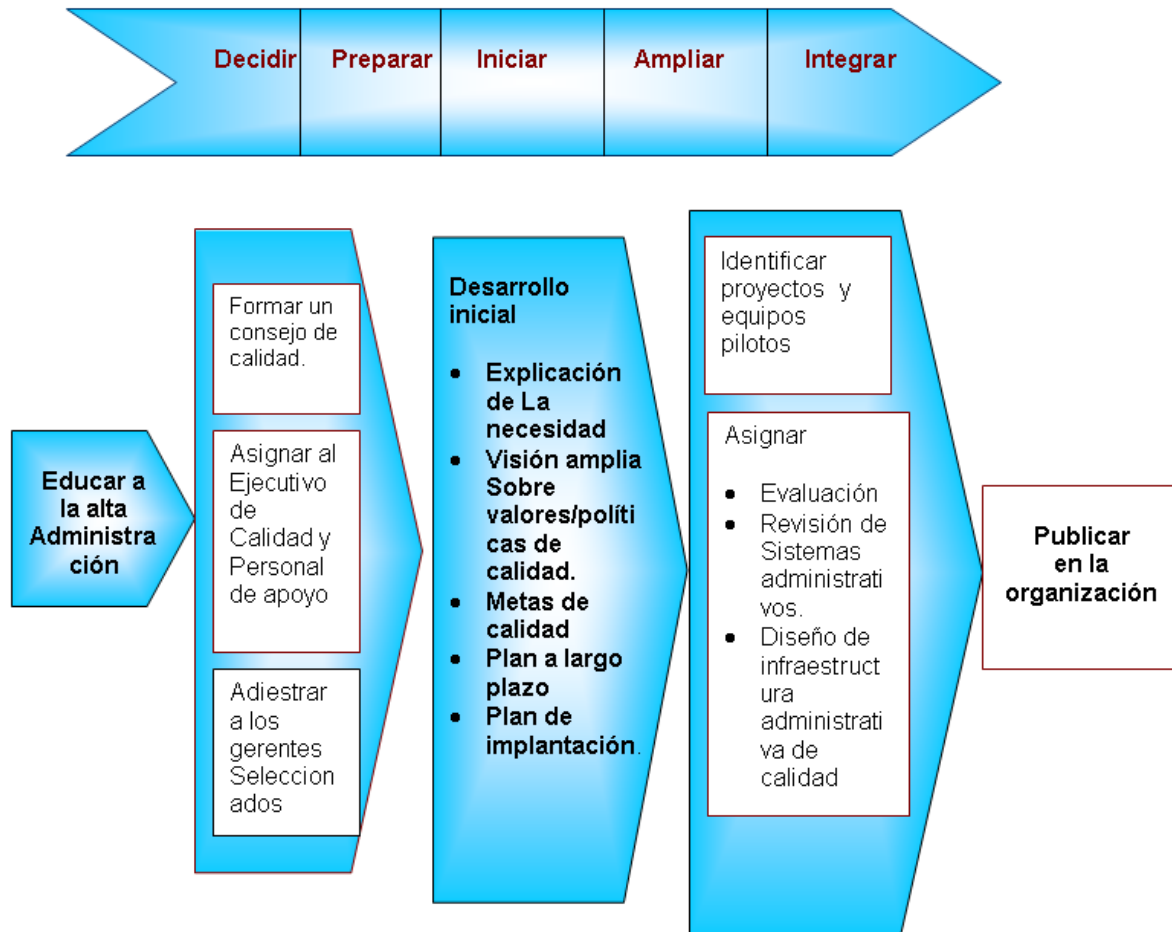
ANEXO 5

Quién necesita ser adiestrado y en qué

Asunto	Alta Administración	Gerentes de Calidad	Otros Administradores medios	Especialistas	Personal de apoyo	Fuerza de Trabajo
Conciencia de Calidad	X		X	X	X	X
Conceptos Básicos	X	X	X	X	X	X
Administración estratégica de la calidad	X	X				
Papeles individuales	X	X	X	X	X	X
Tres procesos de calidad	X	X	X	X	X	
Métodos para resolver problemas		X	X	X	X	X
Estadística básica	X	X	X	X	X	X
Estadística avanzada		X		X		
Calidad en las áreas funcionales		X	X	X		
Motivación para la calidad	X	X	X		X	

ANEXO 6

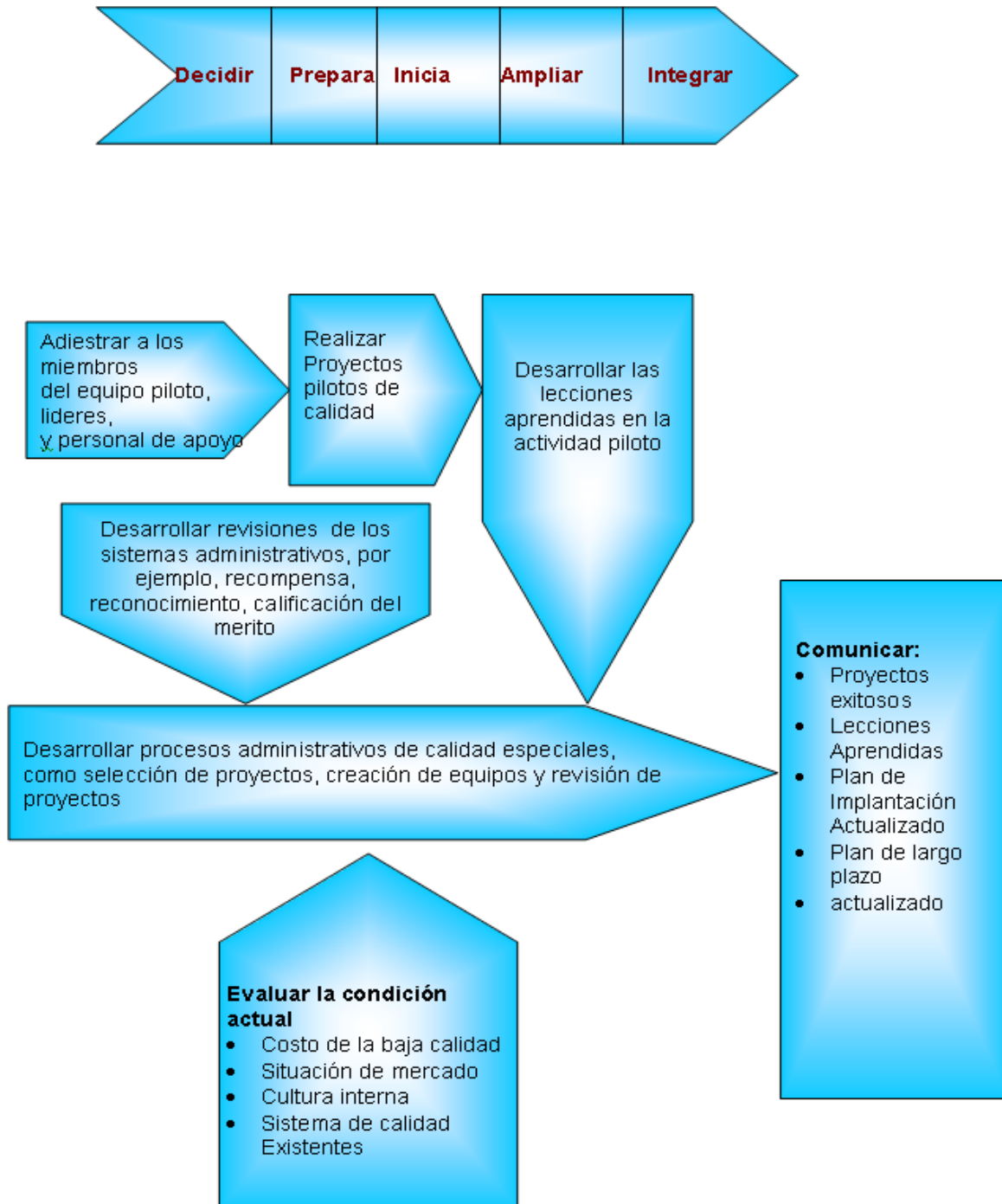
Fase de preparar



¹ FASE DE PREPARAR (TOMADO DE JURAN INSTITUTE, INS 1991)

ANEXO 7

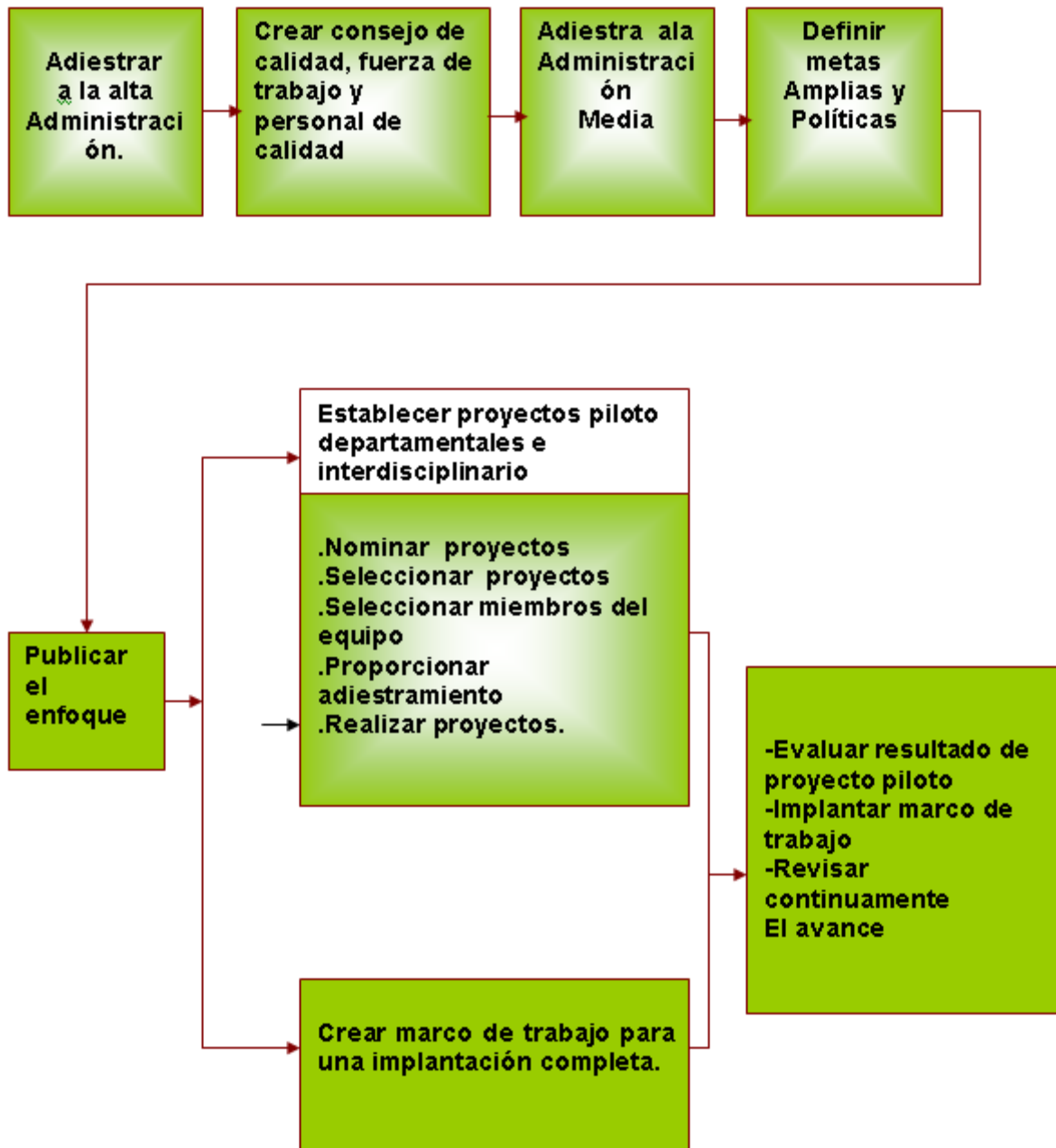
Fase de iniciar



¹ FASE DE INICIAR. (TOMADO DE JURAN INSTITUTE, INC, 1991)

ANEXO 8

Fase de piloto



¹ FASE DE PILOTO (TOMADO DE JURAN INSTITUTE, INC, 1991.)

V. INTRODUCCIÓN

La administración de calidad ha adquirido tal popularidad en el ámbito empresarial para desarrollar productos y servicios de calidad. Uno de los más grandes mitos en el mundo de la administración es considerada que los sistemas de calidad representan una alternativa rápida y fácil para aumentar la productividad.

En este documento se demuestra que la calidad total más que un enfoque de administración, son una forma de vida, una cultura sostenida en una filosofía en la que los valores como la honestidad, la fortaleza, la creatividad, la responsabilidad, lealtad y compromiso individual; Son indispensables para obtener la calidad en las organizaciones.

La calidad total requiere de un largo proceso educativo que implica un cambio en las actividades y valores de todos los individuos que conforma una organización desde los dueños y directivos hasta los obreros.

Una administración de calidad establece meta de calidad a largo plazo y define el enfoque para cumplir esta meta, ya que es la alta administración quien desarrolla, implanta y dirige. La administración se logra mediante tres procesos administrativos: planeación, control, y mejoramiento. Para ilustrar el manejo de todo el liderazgo se establecen las metas separadas para el número de consejo de calidad, los administradores del más alto nivel y jefe que asiste a las juntas de directivos que controlan todas las actividades de la calidad, por lo cual juega un papel importante dentro de todas las empresas u organizaciones.

Todos los enfoques adoptados por todos los sistemas de planeación estratégicos tienen como resultado desarrollar un plan anual para toda la organización, para

llevar a cabo la calidad sea un producto o servicio. Al implantar estos procedimientos en cualquier empresa logra obtener una ventaja competitiva y liderazgo y con utilización de recursos humanos bien calificados.

En particular el mundo industrial debe ser altamente interactivo, es decir debe permitir y aplicar todos los conceptos durante el proceso de entrenamiento, por lo cual es importante aplicar una tecnología de calidad para obtener un resultado y beneficio para cualquier empresa u organización en el campo productivo.

VI. JUSTIFICACIÓN

El propósito de este documento es dar a conocer la administración de calidad total en las empresas de productos y servicios en nicaragua, para que las empresas mejoren su competitividad en el desarrollo de productos y servicios. Ya que es crucial para la supervivencia de la mayoría de las empresas; por tal razón el presenté trabajo (ha sido elaborado con el fin de implementar a toda las organizaciones, para que tomen medidas y sean mas eficiente). Así mismo brindar aportes a pequeños, medianos y grandes empresarios a que logren con gran éxito toda esta expectativa al adoptar esta nueva herramienta y técnicas de la administración de la calidad total para diseñar o desarrollar productos y servicios. Con el fin de proveer e incentivar para que logren una mejor innovación en la tecnología y sea aplicado en el proceso del diseño del producto, o servicio, lo que viene a ocasionar beneficio para la empresas.

Esta trabajo tiene como objetivo de identificar la importancia que tiene la administración de calidad total en los productos y servicio para la empresas, al incorporar todas las herramienta nuevas y técnicas para cualquier organización, para el buen funcionamiento y desarrollo de toda la empresa y tener como resultado positivo y crecimiento económico, por lo cual es muy importante trabajar en equipo dentro de la empresas y darle sus funciones correspondiente a cada integrante de la organización.

Las decisiones sobre productos y servicio que afecten todas las áreas de las empresas, por lo tanto estas decisiones debe ser coherentes, estudiando toda la estrategia para que sea aplicada de forma eficiente y correcta para el desarrollo de los productos y servicio para que la empresa sea productiva.

Actualmente vivimos en un mundo globalizado, donde existe mas competencia y

los consumidores tiene un grado de exigencia en cuanto al producto o servicio que brindamos como empresas.

La importancia de este documento fue elaborado con el propósito de proveer las herramientas necesarias y técnica para que las empresas, realice toda sus actividades de una manera mas eficaz y eficiente. Aprovechando todas estas medidas para una gestión y renovación en la organización, para que la empresa sea más competitiva al integrar todos los elementos y técnicas que le servirán a las empresas con la implementación de todos los sistemas de calidad para el éxito empresarial.

VII. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Identificar la importancia que tiene la administración de calidad total para mejorar su competitividad en las empresas de productos y servicios.

OBJETIVOS ESPECIFICO:

1. Reconocer el impacto que genera la incorporación del Concepto de calidad total en las empresas, para el logro de los objetivos organizacionales.
2. Dar a conocer la importancia estratégica de calidad total para la productividad de la empresas.
3. Determinar las ventajas y desventajas que obtienen las empresas al integrar los conceptos de calidad.

1. Calidad Total

1.1 Antecedentes de Calidad Total

Hasta la mitad del siglo XX la calidad es vista como un problema que se solucionaba mediante herramientas de inspección. En los años cuarenta todos los productos finales se probaban 100% para intentar asegurar la ausencia de defectos.¹

En los años sesenta los departamentos de calidad tenían como función el aseguramiento de la calidad y tuvieron un fuerte desarrollo.

En los años setentas en las empresas japonesas ya estaban establecidos principios como: “La calidad es responsabilidad de todos”, “Hay que hacer las cosas bien de primera”, y era frecuente hablar de “cliente interno”. Todos estos conceptos fueron adoptándose a lo largo de la década de los ochentas en el resto del mundo, al observarse el excelente resultado que habían dado en Japón, En la década de los noventas, la liberación de los mercados, las nuevas tecnologías, el incremento de la competencia y la necesidad de realizar drásticas reducciones de costes han hecho surgir en muchas empresas, programa de implementación de sistemas de gestión de calidad total, con el objetivo fundamental de aumentar la competitividad y de satisfacer las expectativas de los clientes.

Esta visión cambia al considerar la calidad como un factor estratégico, ya no se trata de una actividad inspectora sino preventiva, planificar, diseñar, fijar objetivos,

¹ www.calidadtotal.com.

educar e implementar un proceso de mejoras continuas que requiere del esfuerzo colectivo de todas las áreas y miembros de la organización.

Ahora la calidad no solo es una característica técnica; es una característica del negocio.

Nuestros antecesores estaban concientes de que la calidad es importante, todo viene del siglo atrás, antes de la era cristiana.

A mitad del siglo XX se acelero el paso con una larga precisión de actividades nuevas e ideas que surgieron con un arreglo cautivador de nombres como: Control de Calidad, Plantación de la Calidad, Prevención de Defectos, Control Estadístico de Proceso, Ingeniería de Contabilidad, Análisis de Costos de la Calidad, Cero Defecto, Control Total de Calidad, Certificación del Proveedor, Círculos de Calidad, Auditoria de la Calidad, Aseguramiento de la Calidad, Función Despliegue de Calidad, comparación Competitiva.

1.2 Concepto de Calidad Total.

La palabra calidad designa al conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor a cerca de él, en este sentido si habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto. ²

Cuando se dice algo tiene calidad se designa un juicio positivo con respecto a las características del objeto. El significado del vocablo calidad, en este caso pasa a ser equivalente al significado de los términos excelencia, perfección. De acuerdo a estas exigencias el concepto de calidad engloba tres características básicas:

- 1. Calidad de diseño.**
- 2. calidad de información.**

² www.calidadtotal.com.

3. calidad de vida del trabajador.

Y la suma de esto da como resultado calidad total

La Calidad Total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocio y esta localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejora continua, permanente de los aspectos organizacional y gerencial. Tomando a la empresa como una maquina donde cada trabajador, desde el gerente hasta el funcionario de mas bajo nivel jerárquico ellos están comprometidos con los objetivos empresariales. Para que todo esto se logre es necesario que se rescaten los valores morales mas importantes o básicos de la sociedad y es aquí donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación de sus trabajadores, para lograr una población laboral mas dispuesta, con mayor capacidad, asimilar los problemas de calidad, capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso del producto y poder corregir errores.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca todas las actividades de la empresa y todo lo realizado en la empresa, poniendo como punto principal y especial al cliente interno.

1.3 Función de calidad

El logro de la calidad requiere una amplia variedad de actividades o tareas de calidad, que podrían ser el estudio de las necesidades de calidad de los clientes, la revisión del diseño, las pruebas del producto y el análisis de las quejas reales.

En una empresa pequeña, unas pocas personas pueden llevar a cabo todas estas

tareas. A medida que la empresa crece es necesario crear departamentos como diseño del producto, de manufactura, de inspección de prueba, etc., que son esenciales para cualquier producto nuevo o mejorado. También se necesitan muchas actividades administrativas y de apoyo como finanzas y recursos humanos, distribución de ventas y procesamiento de datos.

La función de calidad es vista como un sistema, es decir, una red de actividades o subsistemas. Estos subsistemas cuando se diseñan y se coordina bien, se convierten en sistemas unificados que realizan los objetivos establecidos de calidad.

Se habla del despliegue de la función de calidad, concepto complejo que provee los medios para traducir los requerimientos de los clientes en los apropiados requerimientos técnicos para cada etapa del desarrollo y manufactura del producto, es decir las actividades necesarias para traducir la voz del cliente en las características del producto final.

Para lograr esto, existen los siguientes principios:

1. La calidad comienza con deleitar a los clientes.
2. Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.
3. Una organización de calidad conduce a sus clientes al futuro.
4. Productos y servicios sin defectos que satisfacen al cliente provienen de Sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas.
5. En una organización de calidad, la visión, los valores, sistemas y procesos

deben ser consistente y complementarios entre si.

6. Todo en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben de trabajar en concierto.
7. El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo.
8. En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.
9. La organización de calidad usa el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, hacer funciones y lograr el mejoramiento
10. La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.
11. La cultura de una organización sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individual.

Un ejemplo claro es una empresa de productos lácteos, sería estudiar las necesidades del cliente para poder desarrollar un diseño de calidad y poder satisfacer las necesidades del cliente, esto se puede hacer con una investigación de mercado.

1.4 Filosofía Básica de la Calidad.

En la mitad del siglo XX y los tiempos que corren son ciertamente cada vez mas difíciles para toda organización a medidas que nos aproximamos al tercer milenio, debido al proceso de cambio acelerado y de competitividad global que vive el mundo, donde la liberación de las economías y la libre competencia vienen a caracterizar el entorno para el sector empresarial.³

³ <http://www.monografia.com/trabajo7>

En este contexto las empresas tienen que continuar asumiendo el protagonismo que les corresponde para contribuir al crecimiento y desarrollo del país, logrando mayor eficiencia y brindando productos y servicios de calidad.

El propósito de la filosofía básica de calidad, es prácticamente uno de los elementos o técnicas para cualquier organización o empresa, en donde juega un papel primordial con el objetivo de poner en práctica la filosofía básica de calidad, para así estar en el contexto de la competitividad a lo interno del país o en el entorno global, en donde hoy en día hay una liberación de mercado, es por eso para que un país se desarrolle y crezca tiene que adoptar un sistema de calidad para cualquier empresa y brindar un producto y servicio de calidad para satisfacer las exigencias de los clientes y entrar a la competencia en un mercado actual globalizado.

1.5 Origen de la técnica de la calidad total.

Los japoneses fueron los pioneros en la II guerra mundial y este dejó la economía nipona en una situación catastrófica con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales,

Pero los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron gracias a la adopción de los sistemas de calidad, los resultados fueron un espectacular crecimiento.

Con la iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (G.T.C o T.Q.M), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costes y mejorar los resultados con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso

productivo.⁴

Calidad total nace en un país asiático (Japón) en donde ellos desarrollaron una herramienta importante no solo para su país, sino que se extendió en toda Europa y el resto del mundo. Tomaron la iniciativa de montar un sistema o control de calidad aplicándolo a los productos o servicios teniendo como resultado un crecimiento espectacular gracias a la adopción de los sistemas de calidad, hoy en día son los pioneros de la mejor tecnología a nivel mundial y con una economía mas rica del mundo y por eso esta entre los países mas desarrollados en todo el planeta tierra, por lo cual se contagio o transmitió a otras zonas del planeta. Es por eso que toda empresa u organización apuestan por estos modelos de gestión de calidad total, siendo una estrategia para optimizar los recursos, reducir los costes y mejorar los resultados con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

1.6 Evolución de los conceptos de calidad total.

El concepto de calidad total y su aplicación hasta llegar al estado actual, ha tenido la siguiente evolución, un control de calidad enfocada hacia los productos terminados, un control estadístico de procesos, un control total de calidad.⁵

Es así como nace el control total de calidad y la idea de mejoramiento continuo, como una manera continúa, una manera de tener éxito en el viaje hacia la excelencia, es decir para lograr la calidad total nace este concepto.

La evolución de la calidad data de los últimos tiempos, por lo cual ha venido evolucionando de manera paulatinamente en todas las organizaciones y empresas, es decir como una estrategia para competir, teniendo como resultado un mejoramiento de tal forma aplicándolo con plenitud, tan importantes y

⁴ [Http/www.monografia.com/trabajo7](http://www.monografia.com/trabajo7)

⁵ <http://www.monografiacom/trabajo7>

novedosos para todas las empresas tales como la calidad significa satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, de esta manera toda organización tiene que poner en practica todas estas gestiones

2. Control de calidad total

2.1 Control de calidad

Control es el proceso que se emplean con el fin de cumplir con los estándares. Esto consiste en observar el desempeño real, con algún estándar y después tomar medidas si el desempeño observado es significativamente diferente del estándar.⁶

El control incluye las siguientes secuencias universales de pasos:

1. Seleccionar el sujeto de control, esto es, elegir lo que se requiere regular o controlar.
2. Elegir una unidad de medida.
3. Establecer una meta para el sujeto de control
4. Crear un sensor que puedan medir el sujeto de control en términos de unidad de medida.
5. Medidas de desempeño real actual
6. Interpretar la diferencia entre el desempeño real y las metas o los estándares.
7. Tomar medidas sobre las diferencias si es necesarios

Estos pasos se aplican al control de costos, al control de inventario y al control de calidad.

El control es un elemento de la trilogía de los procesos de calidad, está dirigido al cumplimiento de las metas y a la prevención, a cambios adversos, es decir mantener el statu quo esto es lo contrario de mejoramiento. El proceso de control se dedica a los problemas de calidad esporádicos y el proceso de mejoramiento

⁶ Control total de calidad .autor bertrandI.hanser

estudia los problemas crónicos.

El proceso de control es el hecho de medir la calidad, lo que se mide se hace: La medición proporciona retroalimentación y advertencia a tiempo sobre los problemas; para la plantación de calidad, la medición cuantifica las necesidades del cliente y las capacidades del producto y de los procesos.

El control de calidad se posiciona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad.

En un departamento de control de calidad en si esta encargado de no dejar pasar la mala calidad al mercado, su responsabilidad es vigilar la calidad a través de la inspección y esta es testigo de la calidad total ya que mejora la calidad día a día,

2.2 Autocontrol

La implantación de calidad para cualquier tarea debe colocar al empleado en un estado de autocontrol. Cuando se organiza el trabajo de forma que permita a una persona tener dominio completo sobre el logro de los resultados planeado se dice que esa persona está en un estado de autocontrol y que puede, por lo tanto responsabilizarse de los resultados.⁷

El autocontrol es un concepto universal que se aplica a un gerente general responsable de la operación de una división de la compañía con ganancia, a un gerente de planta responsable de que se cumplan las distintas metas establecidas, o a una cajera de banco que atiende a los clientes.

Para que una persona esté en estado de autocontrol se debe proporcionar:

- 1** Conocimiento sobre lo que debe hacer
- 2** Conocimiento sobre su desempeño
- 3** Los medios para regular el desempeño en el caso que no se puedan cumplir

⁷ Control total de calidad. Autor bertrandl.hanser

las metas.

Por ejemplo los medios deben de incluir siempre la autoridad y la habilidad para regular el proceso bajo la autoridad de la persona, o el comportamiento. La persona debe de conocer en una empresa las ganancias presupuestadas, la programación específica y las ganancias reales.

Podríamos decir que autocontrol proporciona criterios útiles para evaluar los planes antes de que se ejecute una tarea, tiene relación con el proceso de control el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar.

2.3 Control de calidad desde la etapa del diseño del producto

Esta etapa del proceso del diseño de un producto se relaciona con el desarrollo del mejor diseño para la idea del nuevo producto. Cuando se aprueba un diseño preliminar, se puede construir un prototipo o prototipos para someterlos a pruebas adicionales y análisis. En el diseño preliminar se toma en cuenta un gran número de compensaciones entre costo, calidad y rendimiento del producto. El resultado debe ser un diseño de producto que resulte competitivo en el mercado y que se puedan producir operaciones. Los objetivos de diseño son, por supuesto, difíciles de satisfacer.⁸

Como resultado de la selección del producto, solamente se define su esqueleto. El diseño preliminar del producto entonces identifica por completo el producto. Por ejemplo, suponga que va a diseñar un nuevo radio de banda civil debido a que en la etapa de selección del producto se identificó una falla en los productos existentes en el mercado. Se considera que se puede diseñar un radio con un desempeño superior a un precio medio si se incorporan los nuevos avances en miniaturización electrónica. Si se puede construir este radio se dará una considerable importancia los esfuerzos de mercadotecnia. Esta es toda la

⁸ Planeacion de la calidad. Edición económica. autor Robert H Waltermán, jr

información disponible cuando termina la fase de selección del producto.

Durante el diseño preliminar del radio, se tomaran varias decisiones de comparación. El radio contendrá muchos componentes y cada uno de ellos influye tanto en el costo como en el rendimiento. Más aún, el tamaño podría ser un problema si se supone que el radio debe caber a larga en gabinetes pequeños. Durante el diseño preliminar todas las decisiones de compensación deben basarse en el objetivo del diseño: un radio con un precio cuyo rendimiento sea superior. Como parte del diseño preliminar es probable que se construya un laboratorio.

Para desarrollar un producto, se lleva un control total desde el diseño del producto empezando por la materia prima que se utilizara, se estudian los diseño y la materia prima.

2.4 Revolución conceptual de control de calidad.

- 1 Primero la calidad, no las utilidades a corto plazo.
- 2 Orientación hacia el consumidor, no hacia el producto.
- 3 El proceso es su cliente: hay que derribar las barreras de seccionalismo.
- 4 Utilizar datos y números en las presentaciones: utilización de métodos estadísticos.
- 5 Respeto a la humanidad como filosofía administrativa (participación)
- 6 Administración interfuncional.

Se ha venido desarrollando en el transcurso del tiempo, en donde hoy en día se esta aplicando lo que es control total de calidad para un mejor resultado. De esta manera se ha extendido en todas las industrias lo que es revolución conceptual para brindar un mejor servicio hacia el consumidor. El fabricante en si tiene que concentrarse en el cliente, en lo que necesite.

1. Primero la calidad:

Si una organización sigue el principio de primero la calidad, sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado internacional y a la larga sus ganancias disminuirán. La gerencia que hace hincapié en calidad ante todo, ganará paso a paso la confianza de la clientela y verá crecer sus ventas paulatinamente. A la larga sus utilidades serán grandes y le permitirán conservar una administración estable. Hay quienes temen todavía que mejorar la calidad significa subir los costos y disminuir las utilidades, siempre esto ocurre al principio, temporalmente, pero la compensación inmediata se encuentra en la capacidad que adquiere la empresa para satisfacer las exigencias de los clientes y enfrentar con éxito a la competencia en el mercado mundial.

2. Orientación hacia el consumidor:

Las organizaciones siempre deben hacer productos que los consumidores necesiten y compren gustosos, el propósito del control de calidad es llevar con éxito esta idea. Una actitud lógica en el enfoque orientado al consumidor es ponerse en el lugar de los demás, escuchar sus opiniones y actuar en una forma que tenga en cuenta sus puntos de vista.

3. El proceso siguiente es su cliente:

En una organización cuando se elabora el proceso de Producción / operación se tiene que tener un mercado orientado hacia el consumidor. Los gerentes de mandos medios deben trazar planes para someter a la aprobación de sus superiores siguiendo este esquema de mercadeo corporativo interno. Además estos deben actuar como personal de servicio a los departamentos y a los trabajadores en línea donde estos trabajadores son sus clientes iniciales. Una premisa importante a tomar en este enfoque es según Ishikawa "Procure que el estado mayor de la compañía trabaje para usted tanto como sea posible". Si los empleados no aceptan este tipo de mercadeo interno es imposible que el control de calidad de la empresa sea completo. Un departamento anterior al entregar su trabajo a los del proceso siguiente debe hacerlos sentir como clientes

satisfechos.

4. Presentación con hechos y datos: hechos de métodos estadísticos:

Los hechos son importantes y su importancia debe reconocerse con claridad expresándolos con cifras exactas. Estos hechos son analizados utilizando métodos estadísticos haciendo cálculos, formando juicios y tomando las medidas del caso. Este enfoque se logra de la siguiente manera:

a. Hechos:

Se deben examinar, a veces los ingenieros se aferran a ideas preconcebidas y ajustan las cifras para hacerlas concordar con ella. A estos ingenieros es bueno aconsejarles que vayan a trabajar unos días al proceso de ejecución y observen cuidadosamente, así eliminaran las dudas respectivas o la idea preconcebida.

b. Conversión de los hechos en datos:

En este paso hay que estar atento de las cifras falsas, que son consecuencia de la transmisión escalar de la verdad. La primera causa de las cifras falsas es creer que el superior no sabe pensar en términos estadísticos y no entiende de lo que es dispersión, cuando las cifras varían un poco, cree que algo anda mal y se enfada. Otra causa es cuando se cometen errores entre el 65 y 80% de las veces la culpa es imputable al superior o a sus ayudantes. Solo del 20 al 35% de la responsabilidad corresponde a los subalternos, pero estos últimos suelen ser los que reciben los regaños, de manera que optan por pasar cifras altas.

Cuando los empleados cometen errores y aparecen cifras absurdas, su superior no debe apresurarse a informar de ello al nivel gerencial superior, ni regañar o reñir a los trabajadores, debe trabajar con estos para evitar que el problema se repita, esto disminuirá las cifras falsas. También hay que tener cuidado con las cifras equivocadas, estas pueden ser compiladas por personas que no conocen los métodos adecuados, es por esto que cuando no se adoptan definiciones precisas de lo que son defectos, correcciones y ajustes, surgen datos erróneos en cuanto número de piezas defectuosas, porcentaje de ellas, índice de correcciones, tasa de ajustes y porcentaje de piezas. Por último hay que tener cuidado con la incapacidad para obtener cifras, la incapacidad para medir,

revisar los métodos de medición para los nuevos productos o aquellos que desarrollan una tecnología avanzada.

5. Utilización de datos y métodos estadísticos:

Las técnicas de control siempre serán las técnicas adecuadas, es por esto que si un gerente no utiliza cifras y métodos estadísticos y solo se vale de su propia experiencia, su sexto sentido y sus corazonadas esta reconociendo que la empresa no posee una alta tecnología. Para la mejora de las actitudes gerenciales es muy importante siempre utilizar los datos, las cifras y los métodos estadísticos.

6. Respeto a la humanidad como filosofía:

El principio fundamental de una administración acertada es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades, esto se logra normalizando los procesos y procedimientos y delegando la autoridad a los subalternos. La organización pertenece a la sociedad, y administra en torno a personas, por esto todos lo que tengan que ver con la empresa deben de sentirse cómodos y contentos con posibilidad de desarrollar sus facultades y realizarse como seres humanos. El término humanidad implica autonomía y espontaneidad, donde las personas tienen su propia personalidad y hacen las cosas de manera voluntaria, están pensando y tienen discernimiento, por esto la gerencia basada en la humanidad estimula el florecimiento de un potencial humano ilimitado. Cuando se llevan a cabo labores de los círculos de calidad su función primordial es crear un lugar de trabajo donde la humanidad sea respetada. Los gerentes que ejecutan control de calidad total delegan tanta autoridad como les sea posible, como una manera de establecer el respeto por la humanidad como filosofía gerencial.

7. Administración interfuncional:

Trabajo en equipo entre los diferentes departamentos o funciones Cuenta con comités ínter funcionales de apoyo, puede suministrar la vía necesaria para

fomentar las relaciones en toda la organización y además hace posible el desarrollo eficiente de la garantía de calidad.

2.5 Acción de control

Para poder mejorar un proceso de producción, producto o servicio necesitamos primero tenerlo bajo control. Los procesos que no están bajo control pueden presentar influencia de causas especiales de variación y sus efectos son tan grandes que no nos permiten ver las partes del proceso que se deben de cambiar.

La acción de control mas que todo es la acción que se da al mejorar un proceso en problemas, es necesario cambiarlo ante que todo, y para esto se tiene que mantener bajo control todo proceso para que nos permitan alcanzar mejores niveles estas van encaminada en cambiar el proceso y para esto se deben de atacar las causas comunes mas importante como acciones de plantación de calidad, aquí se trabaja para integrar todos los cambios y nuevos diseños de forma permanente a la operación que normalmente llevamos del proceso pero siempre buscando asegurar no perder lo ganado. Estos cambios pueden ser para satisfacer los nuevos requerimientos que haga el mercado⁹.

Por ejemplo, en una empresa de producto y servicio para poder satisfacer los nuevos requerimiento del mercado necesita la empresa estar bajo control para poder desarrollar un nuevo diseño, un nuevo producto, un nuevo servicio o mejor la calidad de estos.

2.6 Modelo EFGM de Excelencia

Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar.

⁹ <http://www.monografia.com/trabajo7>

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. (Ver anexo 3)

1. Liderazgo :

La forma en que el equipo directivo desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.

Cómo realiza el equipo directivo:

- a. El desarrollo de la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- b. Su compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continúa del sistema de gestión de la organización.
- c. Su implicación con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
- d. La motivación, el apoyo y el reconocimiento al personal.

Política y Estrategia

Cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

Cómo se asegura la organización de que la Política y la Estrategia:

- 1. Están fundamentadas en las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de los actores.
- 2. Están fundamentadas en información procedente de medidas del

rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad.

3. Se desarrollan, revisan y actualizan.
4. Se despliegan mediante un sistema de procesos claves.
5. Se comunican y ponen en práctica.

2. Personal:

Cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Esto incluye la forma en que:

1. Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos.
2. Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal.
3. Se responsabiliza al personal y se le da autoridad.
4. La organización dialoga con su personal.
5. La organización remunera y reconoce a su personal y cuida de él.

3. Colaboradores y Recursos:

Cómo planifica y gestionan la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Cómo se gestionan:

- a. Los colaboradores externos.
- b. Las finanzas.
- c. Los edificios, equipos y materiales.
- d. La tecnología.

- e. La información y los conocimientos.

4. Procesos :

Cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

Cómo se realizan las siguientes actividades:

- a. El diseño y la gestión sistemáticos de los procesos.
- b. La mejora de los procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y de los otros actores, y para generar valor de forma creciente para ellos.
- c. El diseño y desarrollo de Productos y Servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- d. La producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios.
- e. La gestión de las relaciones con los clientes, y su intensificación y mejora.

5. Resultados en los Clientes

Lo que consigue la organización en relación con sus clientes externos.

- a. Medidas de percepciones
- b. indicadores

6. Resultados en el Personal.

Lo que consigue la organización en relación con su personal

- a. Medidas de percepciones.
- b. Indicadores.

7. Resultados en la Sociedad.

Lo que consigue la organización en relación con su entorno social: local, nacional e internacional

- a. Medidas de percepciones
- b. Indicadores

8. Rendimiento Final de la organización

Lo que consigue la organización en relación con su rendimiento final planificado

- a. Resultados clave
- b. Indicadores clave

Estructura:

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, base del Premio Europeo a la Calidad, consta de dos partes:

- 1 Un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización.
- 2 Un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio.

Hay dos grupos de criterios:

1. **Los resultados** (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).

2. **Los agentes** (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados.

Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada "lógica perder":

- 1 Los resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.

- 2 Los agentes han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización.

Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la auto evaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.

La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

1. La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
2. La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

3. CIRCULOS DE CALIDAD

3.1 Los círculos de calidad: son grupo formado por 6 y 12 empleados voluntarios que se reúnen en forma regular para resolver problemas relacionados con el trabajo, reciben capacitación de planeación en grupos, solución de problemas y control.¹⁰

Estadísticos de la calidad.

¹⁰ www.calidadtotal.com.

Estos grupos pequeños llevan acabo continuamente como las actividades de control de calidad en toda empresa auto desarrollo y desarrollo mutuo. Control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación. De todo los miembros.

Los círculos de control de calidad que se realizan como parte del control de calidad en todas las empresas son para lo siguiente.

1. Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
2. Respetar la humanidad, crear un lugar de trabajo amable y un ambiente agradable donde valga la pena estar.
3. Ejercer las capacidades humanas planeadas y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

Para dirigir todas estas actividades son necesarios los factores como pautas útiles:

1. auto desarrollo.
2. servicio voluntario.
3. actividades de grupos.
4. participación de todos los empleados.
5. actividades infinitamente relacionadas con el lugar de trabajo.
6. utilización de técnicas de control de calidad
7. vitalidad y continuidad de las actividades de control de calidad.
8. desarrollo mutuo.
9. originalidad y creatividad.
10. atención de la calidad de los problemas y la mejora

En si los circulo de calidad se trabajan o funciona con la voluntad de cada trabajador, iniciativa propia, con su propia actividades creativa. No se puede trabajar de mala gana solo porque se les ordenas, la idea es que trabajen sin

órdenes.

El ser humano tiene voluntad propia y es lo que se necesita, y si el hombre trabaja por que se le ordena hacerlo entonces no se diferencia de las máquinas y de los animales. El hombre piensa, razona, tiene cerebro para almacenar los conocimientos y crear ideas, esto es lo más importante.

Características de los Círculos de Calidad

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

- 1** La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- 2** Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.
- 3** Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.
- 4** Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- 5** Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.
- 6** La junta directiva de la dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.
- 7** Todo aquel que participa en un programa de Círculos de Calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.
- 8** Deben participar diversas categorías laborales.
- 9** El círculo de calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.

- 10 El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo, resolviendo los problemas comunes.
- 11 El líder es elegido por los miembros y puede ir cambiando según el grupo.
- 12 Con respecto a los miembros del grupo, es normal que haya más voluntarios de lo necesario, por lo cual se establece normalmente una lista de espera que se ha de seguir en orden riguroso, para que entren a participar aquellos que vayan pudiendo incorporarse, debido a las bajas de los anteriores.
- 13 Las primeras sesiones se dedican a preparar a todos los miembros en los métodos de trabajo de los círculos de calidad, incidiendo en el carácter participativo de todos los miembros; no es el trabajo sobresaliente de un individuo lo que destaca, sino el esfuerzo combinado y acumulativo de todo el equipo.
- 14 Debe empezarse con programas sencillos, que faciliten la familiaridad de los miembros con las técnicas y ambiente nuevo del círculo al que no están acostumbrados.

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

"Brainstorming" o generación espontánea de ideas. Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.

- 1 **Técnicas de registro de la información:** principalmente usando la hoja de registro y el muestreo.

- 2 **Hoja de registro:**

Este instrumento permite al círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular; esto es, para anotar una marca cada vez que se contraste el fenómeno correspondiente. La

última columna se destina a las frecuencias totales de cada ítem.

3 Muestreo:

Sirve para economizar tiempo y costos al trabajar con una muestra representativa, en lugar de con toda la población de elementos.

4 Técnicas de análisis de la información:

Donde incluimos las tablas resumen de información, diversos tipos de gráficas (barras, lineales, circulares) Y el análisis de Pareto con lo que conseguiremos obtener los datos en un formato visualmente atractivo. Este marcado énfasis en lo visual es uno de los principios básicos del control de calidad.

3.3 El papel de los Círculos de Calidad

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

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

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

El papel de los Círculos de Calidad es:

- 1** Identificar problemas.
- 2** Seleccionar el problema de mayor importancia.
- 3** Hacer que el Círculo investigue dichos problemas.
- 4** Encontrar las soluciones.
- 5** Tomar medidas, en caso de que el Círculo este autorizado a hacerlo.
- 6** Hacer una exposición de los problemas y posibles soluciones ante la

dirección.

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

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

3.4 Propósitos de los Círculos de Calidad

Sus propósitos pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

1 Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa.

No se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.

2 Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido.

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

3 Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo.

El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos

resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

4 Es conveniente que el grupo se reúna cada 2 o 3 semanas.

La duración de cada sesión debe oscilar entre los 45 y 90 minutos aproximadamente. Es conveniente establecer un programa de reuniones.

El líder debe tener en cuenta para la buena marcha de las reuniones:

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

3.5 Principios de los Círculos de Calidad

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

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

9 Referencia a temas relacionados con el trabajo.

Otros aspectos que se deben tener en cuenta son:

1 El tiempo de las reuniones:

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

Selección de miembros y líderes: es esencial la competencia técnica y simpatía del líder, es decir, que debe ser una persona comunicativa con buenas relaciones con el grupo y en otros departamentos; con gran sentido común, integridad, entusiasmo; sano y positivo.

2 Recompensas e incentivos:

Son muy variadas y van desde la recompensa en efectivo en relación con la mejora obtenida, hasta un simple reconocimiento simbólico.

3 Actitud de los mandos:

Deben estar bien informados, bien enterados del programa con el que deben colaborar. Para ello el coordinador debe ganarse previamente sus voluntades.

4. Gastos de implantación del programa:

Los materiales de formación y el pago del tiempo cuestan dinero, así como las recompensas. Además de lo que es cuantificable, hay lo que no se puede cuantificar, como son los cambios positivos de actitudes y la motivación en los grupos de la organización.

4. Incorporación del Concepto de Calidad Total en las Empresas

4.1 Como afecta a las empresas el concepto de calidad total

La calidad total afecta a las empresas de cuatro maneras:

1. Costos y participación en el mercado.

Una calidad mejorada puede conducir a una mayor participación en el mercado y ahorro en el costo. Se ha demostrado que las compañías con más alta calidad son las más productivas. Cuando se consideran los costos, se ha determinado que estos son mínimos cuando el 100% de los bienes o servicios se encuentran perfectos y libres de defectos.

2. La reputación de la compañía:

Una empresa que desarrolla una baja calidad tiene que trabajar el doble para desprenderse de esta imagen cuando llega la disyuntiva de mejorar.

3. Responsabilidad del producto:

Las organizaciones que diseñan productos y servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso.

4. Implicaciones Internacionales:

En esta tecnología la calidad es un asunto internacional; tanto para una compañía como para un país, en la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben de cumplir con las expectativas de calidad y precio. Los productos inferiores dañan a la empresa y a las naciones tanto en forma interna como en el extranjero.

4.2 Importancia de la Calidad Total

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

estas dos palabras.¹¹

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

- 1 Los trabajadores.
- 2 Los proveedores.
- 3 Los clientes.

Los fundamentos de la calidad total son:

- 1 El objetivo básico: la competitividad.
- 2 El trabajo bien hecho.
- 3 La Mejora continúa con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- 4 El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente.
- 5 Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- 6 Fijación de objetivos de mejora.
- 7 Seguimientos de resultados.
- 8 Indicadores de gestión.
- 9 Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

Los obstáculos que impiden la calidad pueden ser:

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

La importancia de la calidad total es una garantía de calidad es asegurar la calidad en un producto, de modo que el cliente pueda comprarlo con confianza y utilizarlo

¹¹ Administración de calidad. autor donna c.s.summers

largo tiempo con confianza y satisfacción.

La calidad debe incorporarse dentro de cada proceso, en donde todos los empleados desde los altos ejecutivos hasta los trabajadores de línea, tienen que participar. Es por eso que tanto el comprador como el proveedor son totalmente responsables por la aplicación del control de calidad. En donde el mensaje de la calidad debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre si; los trabajadores, los proveedores y los clientes. Por lo cual son elemento fundamental y el nervio y el motor de la empresa, para alcanzar el éxito de las metas establecidas.

4.3 La calidad total: Maniobra clave de la competitividad.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de recién creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización.¹²

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

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

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que esta obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central el elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos

¹² Mas allá de la excelencia de la calidad total .autor Lourdes Munich.

de optima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

Cuando un producto tiene calidad o satisface las necesidades del cliente, el cual tiene sus cualidades propias este producto entra en el mercado de la competencia por ejemplo: como la pasta colgate, es un producto de excelente calidad, tiene sus propias cualidades y este esta en el mercado de la competencia.

4.4 Influencia de los proveedores en la búsqueda de calidad.

Una vez seleccionado el proveedor, pero antes de que séle autoricen embarques voluminosos en forma regular, debe satisfacer una serie de criterios de calificación del producto. Estos pueden variar muchísimo, y la complejidad del proceso de calificación depende de la complejidad del producto, de la novedad de la tecnología empleada, de la importancia de que el empleo del producto tiene para el cliente y de varios factores similares más.¹³

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

Los informes deben ser lo más claro posible, sobre todo cuando informan de algún defecto.

Para ayudar al proveedor a emprender una acción es indispensable informarle los números de los embarques, las cantidades exactas implicadas, las fechas y la descripción precisa de los defectos. También es importantes que el cliente establezca un vinculo muy claro entre los informes y los registros internos que contienen datos como el nombre del instructor que descubrió el problema o hizo

¹³ En busca de la excelencia. Autor Thomas j peters.

las primeras mediciones, el instrumental o métodos de inspección que se emplearon y la disposición final de las partes. Esta información detallada puede ser muy útil para resolver problemas recurrentes, vigilar el desempeño de un proveedor a largo plazo e investigar problemas de rendimiento de los problemas en el campo.

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

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

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

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

En si los proveedores influyen en la búsqueda de calidad total por que el proveedor es el mas cercano a los clientes mayoristas y minoristas, es él, quien estudia las necesidades y deseos de los prospectos, cuales y como desean o necesitan el producto y es el proveedor quien lleva la voz a la empresa de lo que necesita su cliente y es él quien califica si el proveedor desempeña el trabajo con

calidad, ejemplo:

Los proveedores que visitan las distribuidoras como los Empresa Chamorro que elaboran el jabón Marfil y la empresa Unilever que elabora el jabón Xtra, el cual el proveedor de la empresa Chamorro se dan cuenta por medio de los clientes que el jabón Xtra tiene mayor calidad que su producto, este le informa a la empresa que el producto necesitan implementarle o mejorar la calidad.

5 Gerencia total de la calidad en las organizaciones

La sociedad esta cambiando y la información debe evolucionar paralelamente a su desarrollo. Se hace necesario un enfoque que integre las técnicas modernas de gestión empresarial; la justificación de los costos; la utilización óptima de los escasos recursos disponibles y la generación de servicios y productos para obtener una satisfacción plena de las necesidades de información y de las expectativas de los usuarios. Para lograrlo resulta de gran importancia el reajuste de los procesos de trabajo y la readaptación de los servicios y producto de información que brinda la empresa.

En este contexto, el tema de calidad se ha convertido en un instrumento de valor para la proyección de las empresas u organizaciones hacia el futuro. La calidad es una preocupación de todos. La obtención de altos índices de calidad depende, en gran medida, del compromiso y del apoyo sólido y continuo que brinde la máxima dirección de las instituciones.¹⁴

La efectividad de la gestión de la calidad ha pasado hacer una condición necesaria y la fuerza más importante en el éxito de la organización, la calidad total como nueva filosofía gerencial, intenta identificar la diferencia entre lo que ofrece la organización y lo que espera el usuario de ella para lograr este objetivo, se requiere de todas las personas, así como de las herramientas de la capacitación y del adiestramiento como fundamento esencial en el logro de una cultura de calidad

¹⁴ Que es control total de calidad. autor Kauru Ishicawa.

5.1 Gerencia total de la calidad

La combinación del control estadístico de la calidad, del perfeccionamiento y del planeamiento; la consideración de la calidad como un aspecto estratégico para la vida de la empresa junto a otros avances en esta materia, condujeron a que se le comenzara a denominar de manera genérica “gerencia total de calidad” a la integración de todos estos elementos en la vida de la organización. A este se le conoce también como control, gestión o administración total de la calidad.¹⁵

El enfoque actual de calidad señala que esta en el resultado de los esfuerzos inteligentes, concentrados e integrados de toda una organización. La gerencia total de la calidad es el tipo de actividad que apoya una organización, y en la que todos sus miembros operan con el interés de perfeccionar continuamente su trabajo para lograr la satisfacción total de las necesidades de sus usuarios/clientes. Su objetivo central radica en obtener resultados con un alto nivel de calidad en todos los aspectos del trabajo individual o de las operaciones de la organización en su conjunto.

La gerencia total de calidad considera los clientes como el elemento rector al que se subordina toda la actividad de la organización y de la realización correcta de todas las tareas desde el primer momento. La gerencia total de calidad comienza con el establecimiento de la visión, misión, los valores y la estrategia de trabajo de la organización y culmina con el análisis y perfeccionamiento de la organización en general. Esta actividad esta presente durante el ciclo completo de trabajo de la institución y requiere tanto el conocimiento de las necesidades expresa o implícita de los clientes/usuarios, como de la evaluación continua de los productos, de los servicios y de los proceso con el fin de perfeccionarlos.

El enfoque de la calidad total considera la satisfacción simultánea de todos

¹⁵ Control de calidad teoría de aplicación. Autor Bertránd L. Hansen

aquellos a los que el trabajo de la organización afectan: accionistas, clientes y empleados, ya sean administrativos o no, así como del ambiente de la institución. Los accionistas buscan un rendimiento en sus inversiones, los clientes esperan productos y servicios de calidad, mientras que los empleados se empeñan en mejorar su nivel de vida.

5.2 La Estrategia Competitiva.

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.

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

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

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

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

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

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

requiere de importantes modificaciones a las políticas en vigor.

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

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

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

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

La calidad como estrategia competitiva en las dos últimas décadas ha tenido lugar a un cambio muy importante en la actualidad de la alta gerencia con respecto a la calidad, debido al impacto que por su calidad y precio, ha tenido los productos

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

5.3 La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.¹⁶

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

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

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

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

¹⁶ En busca de la excelencia. Autor Thomas J peters.

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

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

La sociedad y organizaciones de las empresas están cambiando debido a la transformación e implementación en la organización al integrar las técnicas moderna de gestión empresarial son los recursos disponibles y la generación de servicios y productos para obtener una satisfacción plena de las necesidades de información de las expectativas de los usuarios. En este contexto el tema de calidad se ha convertido un instrumento clava para toda empresas, o organización ya que son proyecciones hacia el futuro, la calidad es una preocupación de todo la obtención de alto índices de calida depende en gran medidas un compromiso y de apoyo solidó que brinde la máxima dirección de las empresas de esta forma los gerentes toma decisiones decisivas en cualquier empresas tomando en cuenta la calidad que es una herramienta fundamental para toda organización.

Como estimular la competitividad

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

comunidad, cooperación y responsabilidad.¹⁷

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

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (Precios acordes a la oferta y la demanda).
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.

5.4 Ventajas y desventajas de incorporar la competitividad.

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

¹⁷ planeacion de calidad. Autor Robert H. wanterman,Jr.

Ventajas

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

Desventajas

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

Una calidad mejorada puede conducir a una mayor participación en el mercado y ahorro en el costo. Se ha demostrado que las compañías con más alta calidad son las más productivas. Cuando se consideran los costos, se ha determinado que estos son mínimos cuando el 100% de los bienes o servicios se encuentran perfectos y libres de defectos.

La estimulación necesaria para un país, una empresas nacional, una trasnacional

sea mas competitiva son resultado de una política fomentada por el estado que produzca las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer, algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo que el gobierno debe fomentar política en condiciones necearías para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas.

6. Administración Estrategia de la calidad

6.1 Administración de la calidad.

La administración de la calidad es el proceso de identificar y administrar las actividades necesarias para lograr los objetivos de calidad de una organización.

La administración de calidad se logra mediante el uso de tres procesos administrativos: planeación, control y mejoramiento. Estos mismos procesos se aplican a la calidad. Los tres procesos de calidad proporcionan un enfoque metódico a la calidad. De especial importancia es el hecho de que cada uno de los tres procesos de calidad se puede definir con más detalle como una secuencia general de actividades. La tabla 1 resume esta secuencia.

Tabla 1.

Procesos generales para la administración de la calidad

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

Establecer metas de calidad	Elegir elementos de control	Probar la necesidad
Identificar a los clientes		Identificar proyectos
Descubrir necesidades de los clientes.	Elegir unidades de medida	Organizar equipos por proyectos
Desarrollar características de productos.	Establecer metas	Diagnosticar causas
Desarrollar características de procesos.	Crear un sensor	Proporcionar remedios, probar que los remedios son efectivos
Establecer controles de procesos, transferir operaciones.	Medir el desempeño real	Manejar la resistencia al cambio
	Interpretar la diferencia	Controlar para mantener las ganancias.
	Actuar contra la diferencia	

6.2 Elementos de la Administración Estratégica

La administración estratégica de la calidad (AEC) es el proceso de establecer metas de calidad a largo plazo y definir el enfoque para cumplir esas metas. La alta administración desarrolla, implanta y dirige la AEC.

Se examinarán los elementos básicos de un plan estratégico y después se expondrá la forma en que se puede integrar el parámetro de calidad. Los siguientes elementos proporcionan un marco de trabajo aceptado ampliamente:

- 1 Definición de la misión de la organización
- 2 Análisis de las oportunidades y retos

- 3 Análisis de las fuerzas y debilidades
- 4 Identificación y evaluación de estrategias alternativas
- 5 Selección de una estrategia
- 6 Desarrollo de metas
- 7 Preparación de planes detallados a corto plazo
- 8 Traducción de los planes a presupuestos
- 9 Supervisión del desempeño

Es común que el plan cubra un lapso de 5 años en términos generales, con más detalles para el primer año.

Below et al. (1987) y Thompson et al. (1990) son referencias útiles que exponen ampliamente el concepto general de planeación estratégica. De la plane (1987) analiza la integración de la calidad con la planeación estratégica en una organización de manufactura.

Los enfoques específicos de la administración estratégica de la calidad todavía se encuentran en desarrollo, pero han surgido varios elementos básicos:

1. Enfoque sobre las necesidades del cliente. Este enfoque cubre la fuerza, la debilidad, la oportunidad y el peligro –en el lenguaje de la administración estratégica, se trata de un “análisis FDOP”. Si existe una diferencia significativa, entonces deben identificarse las metas y acciones específicas –llámese “análisis de apertura”. En ocasiones el enfoque sobre las necesidades de los clientes da lugar a una estrategia de calidad que conduce a una ventaja competitiva única.
2. Liderazgo de la alta administración para desarrollar las metas y estrategias de calidad.
3. Interpretación de las estrategias como planes anuales de negocios.

4. Implantación de acciones por los departamentos correspondientes en lugar de depender del departamento de calidad.

Estos elementos se ilustran con tres ejemplos que se describen más adelante.

6.3 La Calidad y el Ciclo Administrativo.

El ciclo administrativo clásico tiene sus orígenes en el trabajo de Henri Fayol, un industrial francés cuya actividad tuvo lugar alrededor de 1920. Fayol propuso la teoría de que los elementos de la administración consistían en cinco funciones: planeación, organización, mando, coordinación y control. El análisis que sigue cubre algunos elementos de planeación que se aplican a la calidad.¹⁸

Los elementos del ciclo administrativo que se aplican a la calidad incluyen:

- 6.3.1** Políticas de calidad
- 6.3.2** Metas de calidad
- 6.3.3** Organización de metas
- 2** Planes para cumplir las metas
- 3** Estructura organizacional
- 4** Recursos
- 5** Medición de la retroalimentación
- 6** Revisión del avance
- 7** Incentivos basados en el desempeño según las metas
- 8** Capacitación

Los japoneses usan un enfoque llamado “planeación hoshin”, que se construye alrededor del ciclo administrativo de planear, ejecutar y auditar (o planear, hacer, verificar y actuar). Los aspectos clave de la planeación, el hecho de que todos los

¹⁸ Administración de calidad. Autor Donna C. S Summers.

empleados conozcan las metas de la compañía, la iniciativa individual, el auto auditorio y la documentación y comunicación.

6.3.1 Políticas de Calidad

Una política es una guía general para una acción. Es el establecimiento de los principios. Una política difiere de un procedimiento, el cual detalla cómo debe lograrse una actividad, dada. Entonces, una política de calidad puede establecer que deben medirse los costos de calidad; el procedimiento correspondiente describiría de qué manera deben medirse.¹⁹

Todos los aspectos de políticas de calidad deben estar hechos a la medida para cada compañía. Sin embargo, algunos aspectos son fundamentales y cualquier compañía que vaya a preparar una política de calidad por escrito debe tomarlos en cuenta. Estos aspectos fundamentales incluyen:

1. ¿Qué nivel de clientela constituye el mercado de la compañía? (Esto se relaciona en forma directa con la elección o el grado de calidad del diseño.)
2. ¿Debe la compañía luchar por el liderazgo en la calidad, la competitividad o la suficiencia?
3. ¿Vende la compañía productos estándar, o está vendiendo un servicio para el que el producto es uno de los ingredientes de venta? (Esto afecta la importancia de la conformancia con las especificaciones o de la adecuación para el uso.)
4. ¿La compañía comercializa sus productos sobre la base de una alta confiabilidad a un precio inicial mayor o menor confiabilidad a menor precio inicial?

¹⁹Planeacion de la calida. Autor Thomas J. Peters.

5. ¿Debe dedicarse el esfuerzo a optimizar los costos del usuario o los costos de manufactura?
6. ¿Deben cuantificarse las “características” (confiabilidad, mantenimiento, etc.)?
7. ¿Debe la compañía apoyarse en personas o en sistemas para sus controles?
8. ¿Quién debe hacer la planeación de la calidad, el personal administrativo o el personal de línea?
9. ¿Debe incluirse al proveedor en el equipo?
10. ¿Debe la alta administración participar de manera activa en la planeación y aseguramiento de la calidad, o debe delegar esto en alguien más?

Conforme la compañía crezca al grado de incluir productos y mercados múltiples, se vuelve evidente que no existe un conjunto de políticas de calidad que pueda ajustarse a todos. Este problema se resuelve creando varios niveles de políticas de calidad, por ejemplo, unas políticas corporativas y políticas divisionales. La política corporativa se aplica en toda la compañía. Enumera los temas que deben contener las políticas creadas por cada división. Estos temas deben incluir la preparación de un programa formal de calidad, la publicación de un manual de calidad que incluya responsabilidades, procedimientos, etcétera, y las medidas de auditoria para determinar el grado en el que los planes son adecuados y se están cumpliendo. También se pueden crear políticas para las actividades programadas como confiabilidad o para las actividades realizadas dentro de los departamentos funcionales.

Algunas organizaciones encuentran valioso desarrollar una "declaración de visión". Con frecuencia, ésta es una colección de políticas de calidad. Estos son los elementos posibles para desarrollar una declaración de visión.

Elementos posibles de una declaración de visión sobre la calidad

- ❖ Definición de calidad
- ❖ Enlace de la calidad con las metas del negocio
- ❖ Alcance de los esfuerzos de calidad -"gran Q"
- ❖ Metas -a largo y a corto plazo
- ❖ Enfoque en los clientes -internos y externos
- ❖ Participación de todos los empleados
- ❖ Impacto sobre la seguridad en el trabajo
- ❖ Implantación por la organización de línea
- ❖ Liderazgo de la alta administración.

Ejemplos de políticas de calidad

Las políticas de calidad no tienen que ser vagas. Pueden ser lo suficientemente específicas para proporcionar una guía útil. Se presentan a continuación dos ejemplos elocuentes:

Un fabricante de computadoras: Un nuevo producto debe tener un mejor desempeño que el producto que sustituye y mejor que el de la competencia, y esto debe cumplirse en el momento de la primera entrega normal a un cliente.

Otro fabricante de computadoras: Al seleccionar a los proveedores, los tomadores de decisiones son responsables de escoger la mejor fuente, aun cuando esto signifique no elegir a las fuentes internas. (Esto rescinde una política anterior que daba prioridad a la compra de productos de "divisiones hermanas".)

Las siguientes políticas de calidad corporativas se prepararon para su análisis en una compañía de productos para la salud.

1. El departamento de control de calidad debe ser independiente de la función de producción tanto a nivel corporativo como a nivel de la planta.
2. La compañía debe lanzar un nuevo producto al mercado sólo si su calidad global es superior a la de la competencia.
3. Deben realizarse todas las tareas necesarias para lograr una calidad superior, pero cada tarea debe evaluarse para asegurar que la inversión tiene un efecto tangible sobre la calidad.
4. Deben definirse por escrito las responsabilidades específicas de calidad de todas las áreas de la compañía incluyendo la alta administración.
5. Las actividades de calidad deben hacer hincapié en la prevención de problemas de calidad y no sólo en la detección y corrección de los mismos.
6. La calidad y la confiabilidad deben definirse y medirse en términos cuantitativos.

7. Todos los parámetros y pruebas de calidad. deben reflejar las necesidades de los clientes, las condiciones de uso y los requerimientos reglamentarios.
8. Los costos totales de la compañía asociados con el logro de los objetivos de calidad deben obtenerse en forma periódica.
9. Debe proporcionarse asistencia técnica a los proveedores para mejorar sus programas de control de calidad.
10. Cada responsabilidad sobre las tareas de calidad definidas para un departamento funcional debe tener un procedimiento escrito que describa cómo debe realizarse la tarea.
11. La compañía debe proponer a los órganos normativos y otras organizaciones cualquier adición o cambio en la práctica industrial que asegure una calidad mínima aceptable de los productos.
12. Cada año, deben definirse los objetivos de calidad para la corporación, división y actividades en la planta, y deben incluirse tanto los objetivos del producto como los objetivos sobre las tareas dentro del programa de calidad de la compañía.
13. Todos los niveles administrativos deben participar en un programa de motivación para la calidad para los empleados de su departamento.

Estas políticas se prepararon para proporcionar una guía para 1) planeo el programa de calidad global y 2) definir las acciones que deban tomarse en situaciones en las que el personal solicite ayuda.

También pueden ser necesarias algunas políticas dentro de un departamento funcional. Por ejemplo, las políticas que se usan dentro de un departamento de

calidad pueden incluir enunciados tales como:

1. La cantidad de inspección sobre las partes y materiales que llegan debe basarse en la crítica y en un análisis cuantitativo de la historia del proveedor.
2. La evaluación de nuevos productos al inicio de su producción debe incluir un análisis de los datos sobre el cumplimiento de los requerimientos de desempeño y debe también incluir una evaluación de la adecuación para el uso general, incluyendo la confiabilidad, su conservación y la facilidad de operación para el usuario.
3. Debe hacerse una evaluación del cumplimiento de los requerimientos de desempeño para los nuevos productos, para definir los límites numéricos de desempeño.
4. Debe proporcionarse a los proveedores enunciados por escrito, todos los requerimientos de calidad antes de firmar el contrato.
5. Las pruebas de añejamiento o quemado (burn-in) no constituyen un método efectivo respecto a los costos para eliminar fallas y deben usarse sólo con las primeras unidades de un nuevo tipo de producto (o de una modificación importante de un producto existente) con el fin de obtener un conocimiento rápido de los problemas.

Observe que estos ejemplos de políticas establecen 1) un principio a seguir o 2) qué debe hacerse pero no cómo debe hacerse. El "cómo" se describe en un procedimiento. Con frecuencia es mejor tener una política en lugar de un procedimiento con el fin de proporcionar la flexibilidad necesaria para situaciones diferentes.

Una política sensible puede surgir como resultado de proyectos de mejoramiento para reducir el retrabajo reprocesado para corregir errores. Aquellas personas que han estado haciendo el retrabajo se preguntan: ¿qué pasará conmigo si este trabajo deja de ser necesario? Esta aprehensión se debe enfrentar de inmediato y debe formularse una política. Se tienen varias alternativas:

1. Garantizar que ningún empleado perderá el trabajo como resultado del esfuerzo de calidad. Un pequeño número de compañías han publicado una política de este tipo.
2. Apoyarse en renuncias y retiros como fuente de nuevos trabajos para sustituir aquellos que se eliminen. Volver a capacitar a los afectados para que califiquen en los nuevos trabajos.
3. Reasignar a los empleados afectados a otras áreas que tengan vacantes. Esto puede incluir la creación de puestos para el trabajo adicional de mejoramiento de la calidad.
4. Ofrecer retiros tempranos.
5. Si todo lo demás falla, ofrecer ayuda de despido para encontrar trabajo en otras compañías

La planeación previa de esta situación muchas veces puede llevar a soluciones creativas.

Uno de los aspectos más críticos y más difíciles sobre políticas con naturaleza global en la compañía, es la necesidad de una cooperación adelantada y completa por parte de las funciones de mercadotecnia, desarrollo del producto y manufactura.

6.3.2 Metas de Calidad

Una meta (u objetivo) es un enunciado del resultado deseado que debe lograrse dentro del tiempo específico – es un blanco al que se apunta. Estas metas después forman la base de la planeación detallada de actividades. Las metas tácticas son para corto plazo (digamos 1 año); las metas estratégicas son para el largo plazo (digamos 5 años). Un concepto ampliamente aceptado es el de administración por objetivos. Según este concepto, los administradores participan en el establecimiento de los objetivos, que se reducen después a documentos y se convierten en la base de la planeación de los resultados.

Las metas se pueden crear para innovación o para control. Existen muchas razones por las que las compañías crean metas para innovación.

1. Desean lograr o mantener el liderazgo.
2. Se han identificado oportunidades para mejorar el ingreso a través de una mejor adecuación para el uso.
3. La participación de mercado está disminuyendo por falta de competitividad.
4. Se tienen demasiados problemas en el negocio – fallas, reclamaciones, devoluciones – y se quiere reducirlos al igual que disminuir los costos externos que resultan de cargos por garantía, gastos de investigación, descuentos sobre los productos, etcétera.
5. Se han identificado algunos proyectos con posibilidades de reducción de costos internos, por ejemplo, el mejoramiento de un proceso que lleva a la reducción del desperdicio, el retrabado y la inspección y pruebas.
6. Se tiene una imagen pobre con los clientes, los proveedores, el público y otros grupos de personas externas.

Las metas para innovación no están limitadas a herramientas o a cosas que se

puedan contar, como ingreso o costo. Las metas para innovación pueden incluir proyectos tales como un programa de entrenamiento de confiabilidad para diseñadores, un plan de evaluación para proveedores, un manual de investigación para reclamaciones, una reorganización del personal de control de calidad, o un nuevo informe ejecutivo sobre la calidad.

Algunos ejemplos de las metas de calidad corporativas que se prepararon para una compañía de productos para la salud para el próximo año son:

1. Los costos de calidad para la compañía deben reducirse en _____%.
2. Las pérdidas materiales para la compañía no deben exceder _____.
3. La tasa de fugas para el producto _____ debe reducirse a _____.
4. La compañía debe tener _____ ingenieros de calidad certificados.
5. Los costos de calidad deben determinarse por lo llenos para un producto.
6. Debe desarrollarse e implantarse una técnica de análisis de datos de calidad en proceso específica para al menos un producto.
7. Deben definirse objetivos numéricos de confiabilidad y conservación para al menos un producto.
8. Debe implantarse un procedimiento que asegure que todas las especificaciones corporativas para productos se revisen en las plantas antes de iniciar la planeación de la producción.
9. Debe implantarse un procedimiento que asegure que los proveedores acepten todas las especificaciones antes de que el contrato de compra se concrete.

10. Debe desarrollarse un manual de procedimientos de calidad.

11. El presidente o vicepresidente debe hacer al menos _____ visitas a los clientes para revisar la calidad del producto.

Otros ejemplos de metas globales de calidad son:

1 Crear el modelo de automóvil Taurus/Sable a un nivel de calidad del "mejor en su clase".

2 Reducir en 50% el tiempo requerido para resolver las reclamaciones de los clientes.

3 Aumentar el porcentaje de resultados de investigación que se incorporan como productos en _____ %

Observe que estos enunciados incluyen una cuantificación en términos de las características de un producto o de una fecha (el fin del año calendario). Esto cubre tanto las características del producto como las tareas en el programa global de calidad de la compañía. Las metas de calidad también pueden crearse para los departamentos individuales.

Los administradores tienen muchas razones para evitar la innovación. En tales casos, las metas se establecen para mantener el statu quo, es decir, para mantener el control a los niveles actuales. Las razones más usuales para elegir el control son:

1 Los administradores piensan que el mejoramiento no es económico: esto es, el costo de intentar una innovación no se recuperaría.

2 El desempeño actual es competitivo. Muchos administradores ven "el

mercado" como firme ya que materializa los esfuerzos de innovación de los competidores.

- 3 Existen pocas señales de alarma -es decir, se tienen pocas reclamaciones o problemas internos - que sugieran la necesidad de innovación.

- 4 Existe la necesidad de innovación, pero no es el momento de emprenderla porque a) no se ha llegado, a un acuerdo sobre los proyectos específicos o b) el clima para una innovación de calidad no es favorable (por ejemplo, se tienen demasiados proyectos en marcha; algún administrador clave no está convencido; la innovación requeriría investigación tecnológica riesgosa).

Las metas de control más comunes incluyen: mantener los materiales, los procesos y los productos dentro de las especificaciones; mantener las fallas de operación, las reclamaciones y otras medidas de desempeño externas en los niveles actuales; mantener los costos de inspección, de pruebas, de desperdicio, de retrabado y otros costos internos en los niveles actuales; mantener las ganancias logradas por los proyectos de innovación recientes.

6.4.Recursos para actividades de calidad

El moderno enfoque para la calidad requiere una inversión de tiempo y recursos a través de toda la organización - para muchas personas el precio es de alrededor del 10% de su tiempo. En el largo plazo, esta inversión conduce a ahorro de tiempo que después queda disponible para actividades de calidad y otras; en el corto plazo, la inversión de recursos puede ser un problema.

La alta administración juega un papel esencial en la asignación de recursos para las actividades de calidad. Una alternativa es agregar recursos, pero en tiempos de mucha competencia esto puede no ser factible. Con frecuencia se pueden encontrar tiempo y recursos sólo cambiando las prioridades de las unidades de

trabajo de línea y del personal de apoyo. Esto significa que parte del trabajo debe eliminarse o posponerse con el fin de tener al personal disponible para las actividades de calidad.²⁰

Las personas que están asignadas a los equipos de calidad deben estar conscientes de la cantidad de tiempo que se requerirá que formen parte del equipo. Si el tiempo es un problema, debe animárseles a proponer cambios en sus otras prioridades (antes de iniciar las actividades del equipo). Se dispondrá de recursos para el proyecto sólo si los equipos piloto demuestran los beneficios al lograr resultados tangibles; de ahí la importancia de vigorizar esos equipos piloto para obtener resultados. Conforme se forma un expediente bueno para los equipos que tienen éxito, el tema de los recursos se vuelve un problema menor. Un resultado puede ser que el proceso anual de presupuestación de una organización incluya una lista de proyectos propuestos y los recursos necesarios, en la agenda de discusiones.

6.5.Planeamiento estratégico de calidad

La planeación estratégica de la calidad ovalada por todos los planes de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Estos objetivos son:

1. Solo utilizar materia prima debidamente aprobado para su uso.
2. mantener el proceso bajo control.
3. inspección constante de los parámetros de calidad del producto.
4. clientes satisfechos.
5. reducción de reclamo.

El incremento del alcance de los sistemas de calidad, produjo que estos dejaran de considerarse un aspecto táctico propio del trabajo de los especialistas en calidad. Se convirtieron entonces en un objetivo y en una tarea estratégica, que

²⁰ Administración de calidad. Autor Donna C.S Summers.

requería de la participación del más alto liderazgo de la empresa. Su responsabilidad consiste en asegurar que los objetivos estratégicos de calidad se integren en el proceso de planeamiento de las empresas además, deben participar personalmente juntos a otros directivos y los trabajadores en el despliegue de los objetivos de calidad a través de toda la organización; revisar periódicamente el cumplimiento de los objetivos propuestos y de los índices de satisfacción de los clientes; así como establecer un sistema de recompensas que reconozcan y estimula a los individuos, a los colectivos y a la organización en general por el logro de los objetivos de la calidad de la compañía.

Los elementos que se devén de tomar encuentra para la planeación estratégica de calidad.

La definición de la misión del negocio es la respuesta a la pregunta "¿En qué negocio estamos?". Está expresada como una descripción amplia de los productos, mercados, cobertura geográfica de los negocios y la forma como busca posicionarse en el mercado. A partir de esta descripción se definen las unidades estratégicas de negocio (UEN) sobre las cuales se hace todo el análisis posterior. A la luz de la misión se enuncia la visión, con un horizonte de 3 a 5 años, respondiendo las siguientes preguntas:

¿Qué esperan los accionistas? ¿Cuál es la posición en el mercado que se quiere tener? ¿Cómo se quiere que los clientes y la sociedad perciban la empresa? ¿Qué esperan los clientes de la empresa? ¿Qué esperan los colaboradores de la empresa y cómo se quiere que ellos estén?"

El Análisis de la Industria proporciona el marco para identificar sistemáticamente la atractividad del sector industrial en el cual la empresa se desenvuelve, las fortalezas y debilidades frente a los requisitos de ese sector y las oportunidades y amenazas que allí se presenten.

6.6. Adiestramiento o Entrenamiento para la Calidad

Uno de los ingredientes esenciales de un programa de calidad de amplio alcance es un extenso adiestramiento. En anexo 5 identifica los departamentos Y. los asuntos.

La experiencia en adiestramiento ha identificado las razones por las que algunos programas de entrenamiento fracasan:

- 1** No proporcionar el entrenamiento en el momento en que se va a usar. Demasiados son los casos en que el entrenamiento se da a un gran número de personas que tienen muy pocas o ninguna oportunidad de usarlo hasta .muchos meses después (si lo usan). Un enfoque mucho mejor es el de programar el entrenamiento para cada grupo en el tiempo en que se va a usar - entrenamiento "justo a tiempo".
- 2** Falta de participación de los gerentes de línea al diseñar el adiestramiento. Sin esta participación, el adiestramiento con frecuencia tiene una orientación técnica más que una orientación hacia los problemas y los resultados.
- 3** Con fiabilidad en el método de enseñanza del adiestramiento. En particular en el mundo industrial, el adiestramiento debe ser altamente interactivo, es decir, debe permitir al adiestrado aplicar los conceptos durante el proceso de entrenamiento.
- 4** Falta de comunicación durante el adiestramiento. La tecnología de calidad, en particular la metodología estadística, puede ser confusa para algunas personas. Es posible obtener muchos beneficios si se hace hincapié en el uso de un lenguaje sencillo y técnicas gráficas

Los programas de adiestramiento son un fracaso si no dan como resultado un cambio en el comportamiento. Al aplicar estas experiencias se pueden prevenir tales fracasos.

6.7.Implantación de la Calidad Total

La traducción de los elementos del ciclo administrativo para la calidad, en realidad puede dividirse en cinco fases: decidir, preparar, iniciar, ampliar e integrar.

Decidir

En la fase de decidir, se enfrenta la pregunta "¿necesitamos un enfoque diferente para la calidad?" Con frecuencia las fuerzas que impulsan, tales como las presiones de la competencia, insatisfacción del cliente y costos excesivos de la baja calidad llevan a la conclusión de que el sistema de calidad actual necesita un cambio. Esta fase examina también algunos enfoques diferentes: control estadístico de procesos, círculos de calidad, comparación, inspección adicional.

Preparar

En la fase de preparar, el adiestramiento se da a la alta administración y a algunos gerentes escogidos quienes después aplican lo que aprendieron para desarrollar las metas iniciales, los planes y algunas tareas. Los elementos de esta fase se muestran en anexo 6.

Iniciar

La fase de iniciar incluye mayor adiestramiento, proyectos piloto de calidad y la revisión y ampliación de varios sistemas administrativos para poner en marcha y sostener el nuevo enfoque de calidad (vea anexo 7). Los proyectos piloto son de importancia esencial – en anexo 8 se muestra una ruta para éstos. El éxito de estos proyectos trasmite un mensaje a muchas personas en la organización que tienen una actitud de "esperar y ver"; cualquier fracaso en los proyectos piloto constituye una lección para la siguiente fase.

Ampliar

En la fase de ampliar, se desglosa el nuevo enfoque a otras unidades organizacionales formando equipos, sistemas de medición, iniciativas de calidad individuales y entrenamiento adicional.

Integrar

Integrar constituye la última fase, cuando la calidad se convierte en una forma de vida. Se completan y arreglan las metas estratégicas en varios niveles; la gente está entrenada para participar en equipos y dedicarse a la calidad; se identifican y analizan los procesos fundamentales del negocio, y las evaluaciones, revisiones y auditorías están listas. En resumen, la calidad ya no es un "programa"; ahora es parte de la planeación de la empresa.

¿Cuánto tiempo se necesita para todo esto? Los resultados tangibles y medibles comenzarán a aparecer más o menos después de un año, pero la bondad de la calidad como verdadera forma de vida requiere alrededor de seis años. En la mayoría de las organizaciones, las fases siguen un calendario bastante predecible.

7. ALCANCE DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA CALIDAD

Un sistema de información de la calidad (SIC) es un método organizado para recolectar, almacenar y reportar la información sobre la calidad para ayudar a los tomadores de decisiones en todos los niveles²¹

En el pasado, la información sobre la calidad se refería principalmente a los datos de inspección en la planta. Sin embargo, los productos son ahora más complejos, los programas para controlar la calidad cubren, actualmente, el espectro de departamentos funcionales y la atención se centra más en la adecuación para el

²¹ Administración de la calidad. Autor Donna C.S Summers.

uso que en la conformidad con las especificaciones. Estas condiciones cambiantes, que van de la mano con el advenimiento de la computadora, han dado como resultado un punto de vista más amplio sobre la información de la calidad. Las industrias de servicio informan cambios similares en el ambiente de la información.

Este punto de vista más amplio requiere insumos de una variedad de áreas funcionales. También reconoce que la "información" consiste no nada más en datos, sino en otros conocimientos necesarios para la toma de decisiones. La entrada para un sistema de información de la calidad incluye:

- 1** Información de investigación de mercado sobre la calidad.
Los ejemplos son a) opiniones de los clientes sobre el producto o servicio que se proporciona y b) resultados de la experiencia de los clientes que sugieren oportunidades para mejorar la adecuación para el uso.
- 2** Datos de pruebas del diseño del producto.
Ejemplos son datos de pruebas de desarrollo, datos sobre partes y componentes bajo consideración de varios proveedores y datos sobre el medio ambiente en el que el producto puede encontrarse.
- 3** Información sobre la evaluación del diseño para la calidad.
Ejemplos son las minutas de juntas para revisión del diseño, predicciones de confiabilidad y análisis crítico de modo y efecto de falla.
- 4** Información sobre partes y materiales comprados.
Ejemplos son datos de inspección, datos sobre las pruebas realizadas por un proveedor, datos sobre pruebas realizadas por un laboratorio independiente sobre un artículo obtenido, información sobre la investigación de un proveedor y datos sobre la tasa del proveedor.

5 Datos de proceso.

Estos datos cubren el sistema de inspección de la manufactura en la planta, completo, desde el principio de la manufactura hasta la inspección final. También incluye los datos de control del proceso y los datos de habilidad del mismo. Muchas industrias de servicio registran ahora, diaria o semanalmente, los datos correspondientes de los procesos importantes.

6 Datos de inspección final. Estos datos son los de rutina en la inspección final.

7 Datos del desempeño de campo.

Los ejemplos incluyen el tiempo medio entre fallas (TMEF) y otros datos de pruebas de una compañía, y la información obtenida de los clientes sobre garantías y reclamaciones.

8 Resultados de la medición de la calidad.

Éstos incluyen datos de las actividades funcionales, auditorías de producto, auditorías de sistemas y datos de control administrativo tales como el costo de la baja calidad.

Entonces, el alcance de un sistema de información de la calidad puede variar de un sencillo sistema que cubre los datos de la inspección en proceso a un amplio sistema que cubre toda la información sobre la efectividad global de los productos y procesos importantes.

7.1 RELACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA CALIDAD CON UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO

Un sistema de información administrativo (SIA), normalmente se refiere a un sistema basado en una computadora que proporciona información para la toma de decisiones administrativas en actividades financieras, tecnológicas, de

comercialización y de recursos humanos. SIA intenta proporcionar toda la información necesaria para los administradores a través de un sistema integrado.²²

El concepto tiene varias características:

- 1 La entrada y salida de información se planea desde el punto de vista de toda la compañía, en lugar de usar sistemas departamentales separados o manejar cada petición de información sobre la base de caso por caso.
- 2 La información que normalmente se conservaría en cada departamento se consolida para formar lo que se llama una base de datos.
- 3 Existen varios usos para los mismos datos de entrada, (Esto justifica el enfoque integrado de una base de datos.)

Cuando una organización tiene un SIA, el sistema tendrá un impacto sobre el sistema de información de la calidad. El impacto puede tomar varias formas. Como se ve en la tabla 1.9 Tal impacto hace imperativo que quienes diseñan el sistema de información de la calidad trabajen cerca de quienes son responsables del SIA.

Figura 1.3

Impacto del SIA sobre el SIC

Impacto	Ejemplos
<p>La base de datos del SIA proporciona información que puede ser una base útil para los datos de calidad.</p> <p>La información sobre la calidad se puede almacenar en el SIA y los</p>	<p>Dólares de venta, dólares de mano de obra directa, costos de manufactura, horas de mano de obra directa.</p> <p>Información sobre los costos de calidad, datos de inspección y pruebas.</p>

²² Administración de la calidad. Autor Donna C.S Summers.

<p>cambios se pueden hacer directamente.</p> <p>La información puede recuperarse según se necesite.</p> <p>Se pueden incorporar modelos de análisis de datos en el SIA.</p> <p>Se puede aplicar hardware y métodos de recolección de datos de desarrollo reciente a la información de la calidad.</p> <p>Los departamentos que generan información sobre la calidad pueden requerir entregarla en la forma requerida por la base de datos del SIA.</p>	<p>Análisis de Pareto, análisis estadísticos, análisis de tendencias.</p> <p>Dispositivos especiales para entrada de datos, despliegue en video, gráficas por computadora</p> <p>Datos de inspección y pruebas, datos de confiabilidad, datos de encuesta de proveedores.</p>
--	---

7.2 LA CALIDAD TOTAL COMO UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

La Calidad Total, constituye un nuevo sistema de gestión empresarial. En la medida que sus conceptos modifican radicalmente los elementos característicos del sistema tradicionalmente utilizado en los países de occidente.²³ Entre ellos se cuentan:

- 1 Los valores y las prioridades que orientan la gestión de la empresa.
- 2 Los planteamientos lógicos. que prevalecen en la gestión de la actividad empresarial.
- 3 Las características de los principales procesos de gestión y decisión.
- 4 Las técnicas y metodologías; aplicadas.

²³ Planeación de la calidad Autor Thomas J Peters.

- 5 El clima entendido como el conjunto de las percepciones que las personas tienen sobre relaciones, política de personal, ambiente, etc.

El nuevo enfoque de calidad requiere una renovación total de la mentalidad de las personas Y por tanto una nueva cultura empresarial; ya que entre otros aspectos se tiene que poner en práctica una gestión participativa y una revalorización del personal no aplicada en los modos de administración tradición tradicional.

VIII. CONCLUSIONES

Con la aplicación de la administración de la calidad total en las empresas de productos o servicio en nicaragua, tiene un propósito de orientar mejor, la importancia que tiene de aplicar todo los conceptos de calidad total para ponerlo en práctica dentro de la organización.

Al adoptar todo esto sistema de calidad, conlleva desarrollar producto o servicio, y tener como resultado de satisfacer de forma eficaz tanto para la empresas y como al cliente por lo cual es una meta establecida por la empresa.

Con la implementación de la calidad total como una estrategia en los productos o servicio en su desarrollo, le permite cualquier entidad ofrecer un producto o servicio competitivo y confiable, y de esta forma lograr un prestigio tanto para la empresa y a todos los empleados que laboran para dicha entidad.

En el proceso del diseño y desarrollo del producto o servicio según el control de

calidad total, tiene que llevar un autocontrol en la etapa del diseño para crear un modelo de excelencia.

Con toda la aplicación de los círculos de calidad bien sea a garantizar el desarrollo del producto, que significa la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, de esta manera toda empresa tiene que poner en práctica, toda esta gestiones de calidad total, para tener éxito en el futuro y enfrentar la competencia con empresas externas.

Toda gerencia al aplicar la calidad total en las organizaciones, se involucran a todos los empleados de la entidad, basado en un sistema de control de calidad a lo interno, que permite la participación coordinación, y cooperación integrados con todos los trabajadores de la empresas, para lograr una mayor eficiencia operativa.

Para que la empresa tenga éxito debe de implementar la administración estrategia de la calidad, como una herramienta principal que es el eje primordial para el crecimiento y desarrollo de la entidad, así con todos los métodos necesarios para satisfacer el gusto y la preferencia de los cliente que les permite conocer las expectativas con respeto al producto y/o servicio ofrecido.

Al aplicar todas las políticas de la calidad en la empresa, se considera como una herramienta vital para el desarrollo de la empresa, y de esta manera brindar un producto de calidad, es por tal razón que sea permitido de recurrir con todo los recursos necesario de la calidad total par el buen funcionamiento de la empresa.

A través de la planeación de la calidad se logra un proceso del diseño y desarrollo del producto o servicio, para lograr su objetivo principal de la empresa.

Desde la aplicación de los sistemas de información en la empresa para mejorar los productos o servicio al adoptar todos los sistema y gestión de calidad para lograr el diseño y desarrollo del producto o servicio y alcanzar su principal objetivo, en su

desarrollo en pleno, para satisfacer a los clientes y obtener resultado positivo para la empresa y empleado mismo, y al mismo tiempo maximizar la producción y utilidades de la empresa y reducir sus costo con la aplicación de todo los sistema y gestión de calidad total que son herramienta indispensable para alcanzar la calidad de cualquier producto o servicio de la empresas.

IX. BIBLIOGRAFÍA

1. <http://www.monografia.com/trabajo7>.
- 2 .[www. calidad total.com](http://www.calidadtotal.com).
3. Control total de calidad. Autor Bertrand.hansen.
4. Administración de calidad. Donna c.s. summers.
5. Administración de calidad. Pearson prentice hall.
6. En busca de la excelencia.thomas j. peters.
7. Planeacion de calidad. Autor Thomas j peters.
8. Más allá de la excelencia. Autor Lourdes Munich.
9. Que es el contro total de calidad. Autor Kaoru Ishikawa.

10. Folleto Douglas Gómez.

11. Folleto M^a. Francisca torrez castillo.