

... Liderazgo y autoridad integral...

La autoridad moral, aunada a la jerárquica y a la profesional, es lo que conforma la autoridad integral, la cual convierte al jefe en un líder.

La ausencia de este tipo de liderazgo sobre todo de una autoridad integral es una de las razones por las cuales se explica porque han fracasado muchas empresas en la implantación de un sistema de Calidad Total. No basta con que los altos directivos de la orden para que esto suceda, es necesario, que estén convencidos de lo que están haciendo; en segundo lugar, que no deleguen en nadie el que sólo ellos pueden desempeñar en tercer y último lugar, que participen de manera muy activa y visible en el movimiento, empezando por su propia capacitación.

Si los directivos quien lanzar a su empresa hacia la búsqueda de la Calidad Total, simplemente porque les pareció interesante o porque está de moda y su involucramiento es sólo superficial, el fracaso está asegurado.

Conciencia del cambio y comprensión de lo vital.

En muchas organizaciones se percibe con angustia la carencia de liderazgo de la alta dirección para encabezar un cambio importante de cultura, lo que permite observar en una gran cantidad de ellas los promotores de la Calidad Total están en mandos intermedios, no debiendo ser así.

De esta forma sus intentos se ven frustrados ya que sus esfuerzos no logran trascender el no estar sus jefes convencidos de la importancia que tiene la calidad para sus empresas. Así la reacción oscila entre una negativa total y una actitud condescendiente que deja hacer algo para satisfacer subordinado, pero sin mostrar mayor compromiso, lo cual tiene el ingrediente adicional para alentar al saboteador interno que por diversas razones, siempre preferirá trabajar como lo hace actualmente

status quo que un cambio en la forma como ha venido haciendo las cosas.

Si a pesar para secciones se pueden emprender, al de dirección no está convencido de la idea, lo mejor es abandonar el intento hacer un cambio en la organización.

En la historia industrial y comercial de México se han encontrado casos de empresas que por falta la comprensión de la alta dirección lo relativo a lo vital, se diversificaron ordenadamente, lo que terminó en debilitar las también hicieron cambios en su interior no dio tiempo de consolidar ninguno de esos cambios e incluso algunos de ellos resultaban contradictorios entre sí.

Por eso cuando el líder de una empresa sabe discernir lo verdaderamente importante en los escenarios que confronta, reconoce cuando son tiempo para crecer, consolidarse, diversificarse, aliarse e inclusive decrecer.

Enmarcar la implantación de Calidad Total en el plan estratégico de la empresa contar con un plan maestro para guiarla.

La Calidad Total fue una filosofía administrativa de gran profundidad. Sin embargo, no es en sí misma una estrategia que resuelva todos los problemas de la empresa, por lo que centrarse exclusivamente en ella como un medio para lograr objetivos de carácter operativo, comercial, financiero, etc., pueden conducir al fracaso.

Una empresa que quiera implantar la Calidad Total es importante que tenga claramente definidas las razones para hacerlo, lo que espera lograr y conocer con exactitud cómo encaja en su plan estratégico.

Si la respuesta es sólo por ser una moda, o imitar a las compañías vecinas o pensar es una solución mágica a la problemática que enfrenta la empresa, lo aconsejable es no continuar.

La respuesta sólida sería, en cambio, que la necesidad de implantar la Calidad Total, surge de un plan estratégico en el cual se plantean de manera ordenada e interrelacionada estas y otras acciones a través de un lapso específico. A su vez, dicho proceso de planeación tuvo que haber surgido de un examen de los escenarios en particular con diagnóstico de la misma.

Si se hace lo anterior, permitirá entonces contar con un valioso punto de referencia que marque el ritmo y la profundidad de los esfuerzos que se destinen a la calidad e incluso se podría llegar a la conclusión de que es mejor posponerlos.

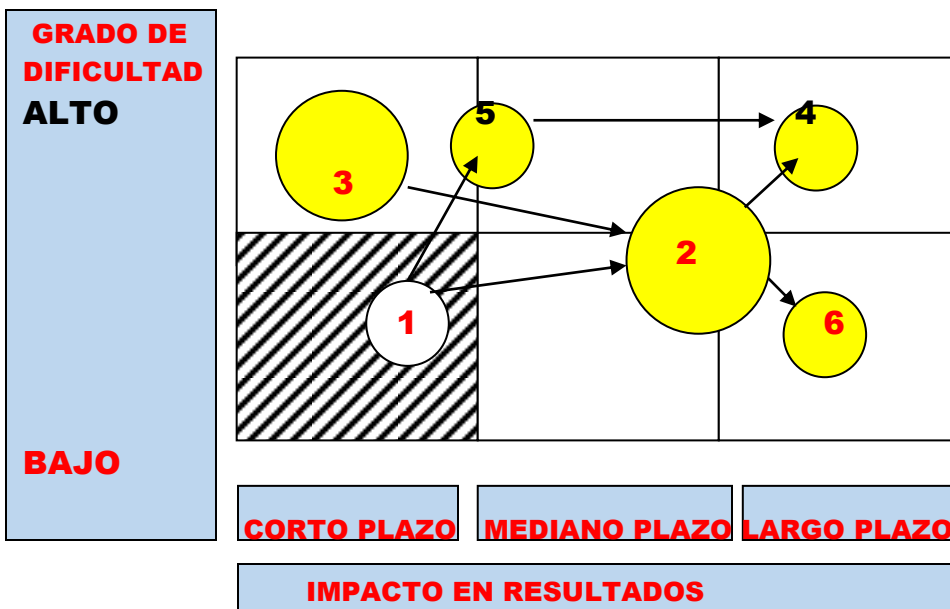
Muchos directivos ávidos por implantar la Calidad Total, tuvieron que modular su entusiasmo y aceptar que tenían que resolver otras cuestiones previas, pues ellas permitirían a la postre crear bases sólidas y asegurar el proceso no se detuviera en el futuro.

Muchas veces se desea implantar la Calidad Total con carencia de sistemas de información especialmente en costos industriales; o bien los procesos no están normalizados o estandarizados; o la existencia obsoleta de equipos que trabajan con un mínimo de seguridad industrial.

RELACIÓN ENTRE EL GRADO DE DIFICULTAD, TIEMPO DE IMPACTO Y EFECTO EN RESULTADOS

IMPACTO EN RESULTADOS

1. **DISEÑAR Y ESTABLECER UN SISTEMA DE COSTOS.**
2. **IMPLANTAR EL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL**
3. **RENOVAR EL EQUIPO OBSOLETO**
4. **INTRODUCIR NUEVAS LÍNEAS DE PRODUCTOS**
5. **ELIMINAR LÍNEAS DE PRODUCCIÓN**
6. **ESTABLECER UN PROGRAMA DE "JUST IN TIME"**



A manera de ejemplo, esta gráfica muestra la jerarquización de una serie de alternativas que se establecieron a partir del ejercicio de planeación estratégica llevada a cabo por la alta dirección en una empresa hipotética. Sin embargo, antes de optar por alguna de ellas, se juzgó importante jerarquizarlas atendiendo a tres tipos de criterios:

1. **Grado de dificultad para implantarlas.**
2. **Tiempo para que sus efectos se reflejan en los resultados.**
3. **Una estimación cuantitativa del impacto en los resultados, por ello se expresa en el tamaño de cada círculo de la gráfica.**

Esta metodología combina un enfoque tridimensional, aspectos cualitativos como cuantitativos. Los cualitativos implican juicios de valor. En el corto plazo en el rectángulo sombreado es recomendable abocarse a esfuerzos no sólo rindan mejores resultados, sino que además establecieran una sólida estructura para la implantación de la Calidad Total.

Si llevamos a cabo un diagnóstico en alguna empresa, ¿se podrían dar respuesta a las siguientes preguntas?

Evaluación de nuestra relación con el consumidor o usuario:

¿Qué sistemas y métodos se utilizan para conocer y anticipar las necesidades de los clientes o usuarios?

¿Cuáles son las características más importantes que deben tener nuestros productos y servicios para satisfacer a nuestros clientes o usuarios?

¿Cómo se mide y usa la información anterior para el control y mejora la calidad de nuestros productos?

¿Cómo nos aseguramos durante la ejecución de los procesos que los consumidores o usuarios reciban lo que esperan?

¿Qué normas o estándares existen para evaluar la interacción de nuestro personal tiene contacto directo con los clientes y usuarios; quienes participan en su diseño y actualización y como se verifica su cumplimiento?

¿Qué Indicadores se utilizan para medir la satisfacción del cliente y quienes analizan las tendencias de estos indicadores?

¿Qué nivel de calidad tiene la competencia en relación con los indicadores de calidad en nuestra propia empresa?

Liderazgo en calidad.

¿Existe un proceso de planeación estratégica encabezado por la Dirección General?

¿Cuáles son los valores de calidad de la organización en cuanto a misión, visión, credo, políticas de calidad, etc.?

¿Existe dentro de la empresa una organización claramente definida para la calidad y una misión establecida?

¿Cómo contribuye el personal al logro de metas de calidad; en su propia área de trabajo, entre diferentes áreas de la organización; con clientes, con proveedores, con la comunidad en general?

¿Existe un sistema educativo orientado hacia la calidad?

¿Existen métodos para reconocer el desempeño de las personas que desarrollan esfuerzos orientados a calidad?

¿Qué métodos existen para terminar la satisfacción del personal que su trabajo fuera de él?

Aseguramiento de calidad.

¿Existe un manual de calidad que incluya métodos, procedimientos, instrucciones de trabajo y los criterios mínimos necesarios para disponer de un sistema de calidad?

¿El sistema de calidad incluye a los proveedores supone practicar auditorías internas y externas para poder evaluarlos?

¿Existen procedimientos normalizados o estandarizados en aquellas operaciones o actividades críticas de los diferentes procesos?

Efectos en el entorno.

¿Existen políticas y programas claramente definidos para mejorar el medio ambiente dentro y fuera de la empresa?

¿Existe un programa formal de desarrollo de proveedores?

¿Cómo se promueve la cultura de calidad en la comunidad?

Reducción de costos.

¿Existen y como se desarrollan los proyectos para mejorar los costos?

¿Están definidos los costos de mala calidad se utilizan por la dirección General como base para la toma de decisiones?

Todas las preguntas anteriores harán respuesta a las interrogantes planteadas y ayudarán a conocer cuál es el estatus sistema de calidad en empresa y qué acciones deben ser tomadas para mejorarlo.

Si la dirección General cuenta con un plan estratégico y considera que es el momento de implantar la calidad se recomienda que se adquirió un consultor externo experto, que diseñe un plan maestro para la implantación.

CALIDAD TOTAL AL INTERIOR DE LA EMPRESA

Es importante **concientizar y convencer a las personas y a las empresas del beneficio implementar un sistema de gestión de calidad**, como una consecuencia de una sociedad totalmente globalizada en donde es necesario tener una **estandarización de los procesos para poder competir en el mercado nacional e internacional**, asegurando de esta forma el intercambio comercial sea de total confianza, objetivo que persiguen los empresarios para alcanzar su misión en la mejora constante en sus procesos de producción y servicios.

Toda empresa funciona como una cadena que tiene un objetivo, evitar que en el camino y se colapse antes de alcanzar su objetivo final.

La cadena funciona únicamente si cada uno de los eslabones que la componen está en equilibrio con el otro, si existen eslabones débiles carretadas en el ciclo, sería muy complicado obtener un equilibrio que permita el funcionamiento con los procesos como un todo.

Un **sistema de gestión** es el conjunto de elementos que se interrelacionan e interactúan entre sí, para lograr la confirmación meteorológica y el control de los procesos de medición.

Si pensamos en una empresa donde cada elemento que la integra funciona de una misma manera para su beneficio y crecimiento con todos los elementos necesarios para mantener las decisiones en tiempo y forma, entonces, un **sistema de gestión** mejora cualquier negocio, permite considerar diferentes elementos para la correcta instauración de un sistema de gestión de recursos, con lo cual se ganan elementos que facilitan el trabajo para tomar decisiones de palacio por las que al mismo tiempo se ahorra tiempo, dinero y recursos.

La **eficacia y eficiencia** son elementos indispensables en cualquier organización.

La **eficacia** es cumplir con las actividades planeadas y obtener resultados esperados.

La **eficiencia** es “hacer más con menos”.

Un **sistema de gestión** se ve reflejado en la **eficiencia**, al **lograr resultados a corto y mediano plazo**.

En el terreno internacional, **el conjunto de normas más representativo del proceso de estandarización global** se ve reflejado en la serie **ISO** (*International Organization for Standardization*), que tiene su sede en Ginebra, Suiza. Los sistemas más conocidos y utilizados por las empresas son el ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad, el ISO 14000 Sistema de Gestión Medioambiental y el ISO 18000 Salud Ocupacional, los tres basados en la misma estructura orgánica, que definen un nuevo marco para el comercio internacional.

Aquellas empresas que tengan ISO 9000, deberán estar forzosamente certificadas.

Ante la llegada de diversas empresas extranjeras evidentemente tienen más recursos económicos y técnicos que la mayoría de las empresas mexicanas, y cada día es más apremiante que las empresas locales se capaciten y certifiquen al más alto nivel internacional, para que puedan competir favorablemente con empresas extranjeras debido a que éstas ya han absorbido la importante del mercado.

Es muy importante la situación en esta área para todos los integrantes de una organización, creándose la conciencia de la importancia y urgente necesidad de la misma para afrontar el reto desventajoso de la competencia extranjera.

En otras palabras, si una empresa quiere crecer, tener un valor agregado, ser competitiva nivel internacional y por ende tener más utilidades, es indispensable tener **Calidad diferencial al punto**.

Desde la época de Platón y Aristóteles se destacó la importancia de obtener la **excelencia de los individuos** como un medio perfecto **para alcanzar la felicidad**.

Es imposible dejar de mencionar que la humanidad ha estado estrechamente vinculada con la calidad desde que el hombre comenzó a elaborar sus productos, al estar observando y analizando para efectuar mejoras y alcanzar la excelencia. Por ello en la actualidad lo elemental es ser eficaz, eficiente y competitivo.

Existen diferentes autores como Eduard Deming que establece que la calidad es “ofrecer productos a bajo costo y servicios que satisfagan a los clientes, lo que implica un compromiso con la **innovación** y **mejora continua**.”

Por otra parte Philip Crosby establece: “**Calidad es el cumplimiento de las normas y requerimientos**”. Es “**hacerlo bien a la primera vez y con cero defectos**”.

Ishikawua menciona: “la calidad empieza y termina por la **capacitación**. La calidad revela lo mejor de cada empleado. Aquél control de calidad que no se refleje en resultados, no es control.

Mizumo establece: “la calidad es establecer y delegar políticas de calidad, que requiere de un sistema administrativo matricial interfuncional, que necesita estar planeado mediante una definición clara de responsabilidades en la media y alta administración y la formación de un comité de control de Calidad Total”.

Por consiguiente, la calidad de un producto o servicio es la **percepción que tanto el productor, proveedor y cliente** tienen el mismo; es una posición donde las personas asumen estar conformes o no, sobre un bien o servicio proporcionado con base en la complacencia que éste les brinda.

Control de calidad.

Es aquel **proceso desarrollado por una empresa para asegurar que sus productos y servicios cumplan con los requisitos de calidad establecidos previamente por la empresa**, mediante la utilización de técnicas de actividades operativas utilizadas para cumplir con los requisitos. Dicho proceso se lleva a cabo en todas las áreas de la empresa e incluye a toda organización, a su personal, a sus procesos productivos y por supuesto a los productos, bienes o servicios finales.

Parte de la garantía que posee un sistema de gestión de calidad que se mantiene en el tiempo, es el control de la calidad que tiene por objetivo **detectar todos los defectos o fallas** que se presenten durante todo el sistema en cada uno de sus procesos, con **el fin de reducir costos**, ser **competitivos**, y lograr la satisfacción del cliente.

El control de la calidad es una **estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad y satisfacción en los clientes**. Este se va aplicando de acuerdo los objetivos y directrices de la organización y se realiza de manera continua para el éxito del sistema de calidad, corrigiendo los errores que se presenten anticipando aquellos los que se pudiera incurrir.

Gestión de calidad.

Es el conjunto de actividades coordinadas que despliegan la función general de la dirección, enfocadas a determinar e implantar la **política de calidad, los objetivos y las responsabilidades**, que se establecen por medio de una **planificación/planeación** de calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro de un sistema de gestión. La gestión de la de la empresa calidad no sólo implica gestionar la **calidad del producto o del servicio**, sino también **administra la calidad de la gestión de la organización** como tal.

Lo anterior significa que dentro de la gestión de calidad se **debe mejorar continuamente el proceso de gestión** reduciendo las actividades innecesarias que no estén agregando valor del proceso, permitiendo así un sistema más efectivo el sistema de gestión de calidad proporciona una herramienta para mejorar y asegurar la calidad en todos y cada uno de los procesos de la empresa.

Todo lo anterior forma parte de la **planeación estratégica**

Calidad Total.

Este concepto fue introducido por los japoneses en el mundo occidental es desde la Segunda Guerra Mundial como una filosofía empresarial coherente, **orientada a satisfacer permanentemente las necesidades y expectativas de los clientes**, basada en la **mejora continua** de toda la empresa en donde **participan activamente todos los miembros integrantes de la misma**, en busca del **beneficio** para la empresa, el **desarrollo humano** y de la mejora de **calidad de vida de la sociedad**.

En la filosofía de la Calidad Total la alta dirección debe estar comprometida plenamente con la calidad y con los requerimientos del cliente interno y externo, buscando asumir y satisfacer dichos requerimientos, mediante acciones intencionadas a involucrar a todas las personas de la organización incluidos los proveedores.

Hacer las cosas bien a la primera vez. Esto hace que a una organización altamente competitiva le permita reunir los requisitos convenidos con el cliente, ofreciéndole un mayor grado de complacencia de un producto o servicio para alcanzar la satisfacción con una visión tanto presente como futura. Siempre la calidad debe ser **medible**.

Ishikawa considera a la Calidad Total como la filosofía, cultura, estrategia, o estilo de gerencia de una empresa, donde todas las personas estudian, practican, participan y fomentan la mejora cultura continua de la calidad; por lo tanto la Calidad Total es una que resulta del ejercicio de una serie de valores y se constituye en una forma de vida de la organización, en la que todos y cada uno de los trabajadores se orientan hacia la satisfacción integral de las necesidades del cliente mediante la mejora continua.

Sistema de gestión de calidad.

Es el conjunto de elementos mutuamente relacionados y que interactúan para establecer la política y objetivos que para lograrlos se utiliza el sistema de gestión de calidad para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Dicho de otra manera, un sistema de gestión de calidad es un conjunto de actividades y procesos interactúan entre sí para lograr objetivos orientados a la calidad de la organización; el sistema se enfoca a la integración armoniosa de todos los elementos requeridos para desarrollar una gestión encaminada a los acuerdos y requerimientos establecidos con los clientes, al igual que los requisitos y leyes aplicables, previniendo fallas y riesgos. Se utiliza la actividad de anticiparse a las fallas y poder mejorar continuamente el desempeño.

Los sistemas de gestión de calidad pueden implementarse en cualquier tipo de empresa que necesite evaluar su capacidad para proporcionar productos o servicios que cumplan con los requisitos de sus clientes, los reglamentos que les sean aplicables. Esta es una decisión estratégica.

Para que una empresa sea exitosa, debe ser sistemática y tener un enfoque de procesos por lo que la implementación de un sistema de gestión de calidad ayuda a mejorar continuamente el desempeño, considerando las necesidades de todas las partes involucradas.

De acuerdo con ISO 9000, existen cuatro principios que al ser utilizados y aplicados mejoran el desempeño de una organización:

- 1. Enfoque al cliente.**
- 2. Liderazgo.**
- 3. Participación del personal.**
- 4. Enfoque basado en procesos.**
- 5. Enfoque de sistemas para la gestión.**
- 6. Mejora continua.**
- 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.**
- 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.**

Evolución del concepto de calidad:

- 1. Control de calidad.** Inspección del producto por el departamento de calidad.
- 2. Autocontrol.** Inspección del proceso por el operario.
- 3. Aseguramiento de la calidad.** Asegurar la calidad del producto asegurando los procesos operativos.
- 4. Gestión de la calidad.** Asegurar el cliente externo o interno la calidad del producto, asegurando los procesos.

Normas fundamentales de ISO.

La ISO es un conjunto de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales, excepto la eléctrica y electrónica; que tienen como fin promover en el mundo el desarrollo de las actividades relacionadas con la normalización, buscando la estandarización de normas para facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios que debe otorgar mayor seguridad para las empresas en el medio global.

La finalidad de las ISO es **orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para lograr una mayor **eficiencia y eficacia** reduciendo costos, tiempo, errores y desperdicios, además, proporcionan mayor seguridad para los clientes, proveedores, y miembros de la organización en el mercado nacional e internacional, facilitando el comercio e intercambio de información y contribuyendo con estándares comunes para el desarrollo y transferencia de tecnología.**

Las ISO más comunes son: de 9000.10000.14000, 15000, 2108, 3297, 18,000 y 3534.

Las EMA son entidades de acreditación que garantizan que los organismos de evaluación sean confiables técnicamente competentes.

La creación de las EMA permite enfrentar los retos como las barreras técnicas de comercio con un alto grado de confianza y aceptación.

Cuando usted asiste a sitios tales como museos, estadios, centros comerciales, plazas, entre otros lugares públicos, tiene la confianza de que en caso de haber un siniestro está asegurado; los jóvenes que se divierten en un centro nocturno pueden tener también la confianza de que ante la presencia de algún incidente, existen instalaciones adecuadas, procedimientos y normas que los protejan. Por otra parte, se puede confiar en la veracidad de las etiquetas, ya que cada persona que es consumidor de todo tipo de productos eléctricos, autos, elevadores, aparatos de utilizan gas al saber que se ponen en marcha las normas de a metrología se tiene la garantía de un buen funcionamiento.

Las mediciones correctas tienen una gran importancia para gobiernos, empresas y usuarios en general.

El Sistema Mexicano de Metrología, Normalización y Evaluación de la Conformidad, SISMENECE está compuesto por un laboratorio primario en el centro de metrología que contiene las Normas Oficiales Mexicanas que brinda la infraestructura técnica para elevar la competitividad y para apoyar a los empresarios a mantener el mercado interno y acceder equitativamente a otras regiones comerciales.

Todos los tratados comerciales mencionan entre otras cosas que la **metrología, la normalización, evaluación y acreditación que son herramientas indispensables para generar confianza en el mercado globalizado.**