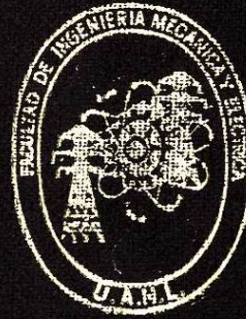


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACTULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



GESTION DE LA CALIDAD TOTAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

JULIETA GRACIELA RODRIGUEZ LARA

ASESOR: ING. VICENTE GARCIA DIAZ

MONTERREY, N. L.

JUNIO DE 1997

T

TS156

.6

R647

C.1

T

TS156

.6

R647

C.1



1080086981

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACTULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



GESTION DE LA CALIDAD TOTAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

JULIETA GRACIELA RODRIGUEZ LARA

ASESOR: ING. VICENTE GARCIA DIAZ



MONTERREY, N. L.

JUNIO DE 1997.

T
75156
.6
R642



GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Santísima Trinidad y a la Virgen María el permitirme estar aquí y el haber puesto en mi camino personas de las que he recibido muchísimo apoyo, amor, cariño, respeto, comprensión y lealtad:

Mis padres: Ma. del Pilar Lara de Rodríguez y Carlos Rene Rodríguez Alton.

Mis hermanos: Ma. del Pilar Rodríguez Lara y Carlos Leopoldo Rodríguez Lara.

La Lic. Lourdes Cisneros y su personal que con sus finas atenciones hicieron posible el que llevara a cabo el Caso Práctico.

Mis amigos: Paty, Carlos, Naty, Susy, Sandy, Andy, Mariana, Bety, Giovas, Perches, Jimmy, George, Ilich, Julio C., Ale, Goyo.

También a mis otros amigos: Ale, Tade, Josep, Anthony.

ÍNDICE

<u>Capítulo</u>	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCIÓN-HISTORIA	1
II. CALIDAD	
Proceso Histórico del concepto de calidad	3
Cambios en el entorno	5
¿Qué es calidad?	5
1. Criterios que se utilizan para definir la calidad	5
2. Posición que se adopta para definir la calidad	7
La calidad interna y la calidad externa	7
El cliente: nuestro adorable monstruo	9
III. CALIDAD TOTAL: ¿POR QUÉ?	
Introducción	11
¿Quiénes son sus consumidores o clientes?	11
¿Cómo comienzan los consumidores o clientes a adquirir los productos de la empresa?	12
Los hallazgos de Mazlow y Hemmermesh?	13
Importancia del Enfoque	14
IV. ¿POR QUÉ SE PRODUCE LA MALA CALIDAD?	
Introducción	15
1. Falta de compromiso por parte de la dirección	16
a) Importancia estratégica	16
b) Percepción de viabilidad de la calidad	17
c) La escala de valores de los directivos	17
Conclusión	18
2. Desconocimiento de las expectativas de los consumidores	18
3. Fragmentación de la empresa	19
4. Inexistencia de objetivos, normas y estándares de calidad	20
5. Deficiencias en el personal o en su gestión	21
6. Inadecuados sistemas de supervisión y control	21
7. Deficiente espíritu de trabajo en equipo	22
8. Deficiencias en el diseño	22
9. Inadecuados mecanismos de retroalimentación	23

Capítulo	Pág.
V. MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD	
Introducción	24
Los factores dinámicos de la empresa	24
1. Cultura	25
2. Estrategia	26
1. Estrategia de incremento global de la calidad	27
2. Estrategia de incremento selectivo de la calidad	27
Estrategia de investigaciones permanentes del mercado	28
3. Recursos y Habilidades	29
4. Estructura	29
Círculos de calidad	30
Círculos de creatividad	31
5. Sistemas y procedimientos	32
El plan de mejoras continuas	32
4. Los métodos estadísticos	32
5. La cadena de conformidad	32
6. El despliegue de las funciones de la calidad	33
7. Reingeniería de los sistemas	33
6. Personal	34
7. Estilo de dirección	34
Auditorías de calidad	35
VI. EL SISTEMA DE LA CALIDAD TOTAL	
Introducción	38
Funciones básicas y ventajas	38
Asignación de responsabilidades	39
VII. CASO PRÁCTICO	
Historia	42
Factores dinámicos de la Escuela	45
Áreas de actuación para afrontar las causas de la baja calidad	51
Responsabilidades de cada área operativa	54
VIII. CONCLUSIÓN	56
BIBLIOGRAFIA	58

I. INTRODUCCIÓN-HISTORIA

*“Reunirse en equipo es el principio,
mantenerse en equipo es el progreso,
trabajar en equipo es el éxito.”*

Taylor

Según Frederick W. Taylor, el iniciador de la administración científica, toca a la administración definir la tarea de los operarios y especificarles el procedimiento y la relación que debe darse entre tiempos y movimientos. La tarea de control de calidad compete a los supervisores. Esta es una de sus ocho tareas específicas.

G. S. Radford, en su obra *The Control of the Quality in Manufacturing* afirma que la inspección tiene como propósito examinar de cerca y en forma crítica el trabajo para comprobar su calidad y detectar los errores; una vez que estos han sido identificados, personas especializadas en la materia deben ponerles remedio.

El control de calidad moderno, comenzó en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W. A. Shewhart, de Bell Telephone Laboratorie, actualmente se le denomina Control Estadístico de la Calidad o Statical Quality Control (CCE O SQC, respectivamente).

En 1931, W. A. Shewhart publicó su libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Proporciona una definición precisa del control a efectuarse en el proceso de manufactura, desarrolla técnicas eficaces para monitorear y evaluar día a día la producción, al mismo tiempo que propone diversas formas para mejorar la calidad. Desarrolla técnicas estadísticas sencillas para determinar dichos límites y gráficas de control en las que se pudieran presentar los resultados.

Dodge y H. G. Roming, también de los laboratorios Bell comenzaron a trabajar con miras a la publicación final de las Tablas Dodge-Roming de muestreo de inspección, que se convirtieron y aún se utilizan como referencia estándar en el área de muestreo de aceptación.

En diciembre de 1940, el Departamento de Guerra de Estados Unidos formo un comité para establecer estándares de calidad. La segunda guerra mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resulto inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra. Pero al

utilizar el control de calidad, los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad. Las normas para tiempos de guerra que se publicaron en ese entonces se denominaron Normas Z-1.

Inglaterra también desarrollo el control de calidad muy pronto. Había sido el hogar de la estadística moderna, cuya aplicación se hizo evidente en las Normas Británicas 600 en 1935 basadas en el trabajo estadístico de E. S. Pearson. Mas tarde se adoptó la totalidad de las normas Z-1 norteamericanas como Normas Británicas 1008. Durante los años de la guerra, Inglaterra también formuló y aplicó otras normas.

En 1942 el Departamento de Guerra estableció la sección de Control de Calidad, organismo en el que ocuparon puestos relevantes algunos especialistas en estadística de la compañía Bell.

El Japón se había enterado de las primeras Normas Británicas 600 en la preguerra y las había traducido al japonés durante la misma.

La mayoría de los industriales y los científicos sienten la necesidad de comunicarse con otros que tienen los mismos intereses; en consecuencia, en 1944 apareció la revista *Industrial Quality Control*. Cuando en 1946 se formó la *American Society for Quality Control (ASQC)*, esta tomo a su cargo la publicación de dicha revista. En 1968 se le cambio el nombre a *Quality Procees* y al año siguiente se inicio la publicación de un suplemento llamado *Journal of Quality Technology*.

Deming pone de relieve la responsabilidad que la alta gerencia tiene en la producción de artículos defectuosos. Juran investiga los costos de la calidad. Feigenbaum, por su parte, concibe el sistema administrativo como coordinador, en la compañía, del compromiso de todos en orden al logro de la calidad. Crosby es el promotor del movimiento denominado cero defectos.

II. CALIDAD

PROCESO HISTÓRICO DEL CONCEPTO DE CALIDAD

En el concepto de **calidad total**, es necesario hacer una breve reseña histórica de las etapas por las que han atravesado las empresas que han tratado de asegurarse o garantizar una mejor calidad de productos y servicios.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD

1a. etapa	<ul style="list-style-type: none"> • El único control de calidad <i>a posteriori</i>, eran los consumidores, usuarios o clientes. Esto se mantuvo durante siglos debido a que la demanda de productos y servicios era muy superior a la oferta la cual era muy poco variada. Ante una mala calidad reiterada, recurrían a un sustituto u optaban por no consumir o utilizar el producto/servicio.
2a. etapa	<p>A principios de siglo, se inicia la competencia tanto nacional como internacional, provocando que las empresas comiencen a preocuparse por mantener un cierto nivel de imagen de calidad, con el fin de asegurarse la lealtad y aceptación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El control de calidad se centra en la revisión y control de los productos terminados antes de ser despachados al mercado. Los productos/servicios defectuosos los eliminaban representando un alto coste para la empresa.
3a. etapa	<ul style="list-style-type: none"> • Controlan la calidad de los productos/servicios durante el proceso de producción. Por lo tanto, los rechazos y descartes determinaban que el coste de las pérdidas fuera menor.
4a. etapa	<p>El desarrollo de la producción en serie se crea, permitiendo aislar con facilidad las diferentes fases del proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se incorpora el control de las materias primas y materiales recibidos o procesados en la empresa, utilizados en la producción/operación. • El control de calidad se centraba casi exclusivamente en métodos y procedimientos estadísticos.
5a. etapa	<ul style="list-style-type: none"> • El concepto de control de calidad se amplía para incorporar el desarrollo de procesos y sistemas productivos capaces de asegurar la calidad final del producto/servicio.

CONTINUACIÓN DE LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD

<p>6a. etapa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se comienza a percibir y considerar la importancia que tiene la incidencia del factor humano en el proceso de <<aseguramiento>> de la calidad. • Los procesos de control de calidad comienzan a verse desde la óptica de los consumidores, usuarios o clientes.
<p>7a. etapa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se llega a la convicción de que para lograr productos/servicios de calidad es necesario realizar diseños de calidad: la calidad está en el diseño.
<p>8va. etapa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas llegan al convencimiento de que no pueden realizar diseños de calidad si en la organización no existe una cultura empresarial orientada, con toda claridad, a la calidad.
<p>9a. etapa</p>	<p>Las empresas constatan que las áreas de producción u operaciones de una empresa industrial o de servicios no actúan aisladas del resto de la organización, conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La calidad solo se logra cuando <i>toda la empresa</i> esta decidida y claramente orientada a la calidad. <p>Las áreas de producción u operación NO pueden lograr niveles óptimos de calidad si no cuentan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el apoyo total de los niveles de dirección y • Con la colaboración (debidamente orientada y centrada a la calidad) de las demás áreas de la empresa: marketing y ventas, contabilidad, administración, etc.
<p>10a. etapa</p>	<p>En los últimos años y con motivo del recrudecimiento de la competencia y la sofisticación de los consumidores, usuarios o clientes, las empresas se percatan de que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No sólo deben asegurarse de la calidad de sus productos/servicios en sí, sino que, además, deben garantizar la <<calidad>> del uso, consumo y posesión de los productos o servicios cuando ya están en las manos de los consumidores, usuarios o clientes. <p>Surge la preocupación de las empresas respecto a que la relación empresa-mercado se realicen siguiendo estrictos criterios de calidad. Incluye aspectos como:</p> <p>Los procesos de entrega, los servicios de pre y posventa, las garantías, la gestión de las quejas y las reclamaciones, etc.</p> <p>Como resultado del proceso histórico acumulativo se llega al :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepto de Calidad Total, <i>company-wide quality control</i> o <i>CWQC</i>, en inglés, el cual descansa en tres principios básicos: <ol style="list-style-type: none"> 1. La calidad es responsabilidad de todos. 2. La calidad debe ser <<construída>> en todas las fases y procesos que intervienen, directa o indirectamente, en el diseño, la producción y/o prestación del producto o servicio. 3. La calidad de un producto/servicio no la determina la empresa: la definen y evalúan los consumidores, usuarios y clientes.

CAMBIOS EN EL ENTORNO.

De acuerdo con A. Zaïdi, las exigencias que el nuevo entorno impone a las empresas parecen muy claras:

Para ser competitivos es necesario desarrollar prestaciones, es decir, productos y servicios:

1. En espacios de tiempo cada vez más cortos.
2. Con unos costos cada vez más bajos.
3. De una calidad cada vez mayor.

¿QUE ES CALIDAD?

No todas las personas utilizan la palabra **calidad** con el mismo significado. El problema que plantea el logro de una conceptualización precisa y única de la palabra **calidad** radica en que, cuando se analiza con detalle, nos encontramos con que casi cada persona tiene una concepción diferente de ella. Pero, también, podemos ver que esas diferencias de criterios se producen debido a:

1. La cantidad y variedad de criterios que utilizan las distintas personas para definir lo que es la calidad de un producto o servicio.
2. La <<posición>> que adoptan para definir y/o calificar la calidad de un producto o servicio.

1. Criterios que se utilizan para definir la calidad

El analista Schnaars, basándose en los trabajos de muchos otros autores, propone un esquema de la calidad que se estructura en función de **cuatro puntos de vista** (se refiere a lo que **distintas personas** consideran como el **factor determinante en la calidad de un producto o servicio**) y **ocho dimensiones**, que se derivan de los tres primeros puntos de vista.

En la actualidad, en el **ámbito técnico**, las **empresas de avanzada** se inclinan a adoptar un **punto de vista múltiple**, que incluye una mezcla de los cuatro puntos de vista antes señalados, ese enfoque conduce a definir la:

Calidad técnica integral de un producto/servicio, considerando e incluyendo los **cuatro puntos de vista** y las **ocho dimensiones** del esquema de Schnaars.

LOS CRITERIOS DE LA CALIDAD, según Schnaars

CUATRO PUNTOS DE VISTA	OCHO DIMENSIONES
<p>Eficacia Funcional Este enfoque se centra en la capacidad del producto/servicio para cumplir, con la máxima eficacia posible, las funciones para las que ha sido diseñado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fiabilidad - Durabilidad - Conformidad con las especificaciones
<p>Diseño excelente Se considera que el producto o servicio para ser considerado de calidad, no sólo debe funcionar eficazmente y poseer la capacidad de prestar el servicio para el que se diseña, sino que, además, debe poseer ciertas características externas y cumplir ciertos requisitos estéticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionalidad (<i>performance</i>) - Características externas - Capacidad para prestar un servicio - Aspectos estéticos
<p>Satisfacción de las necesidades Un producto/servicio puede tener un diseño excelente y funcionar con total eficacia, pero si no logra un nivel superior de satisfacción o no responde con precisión a las necesidades y deseos de los consumidores, usuarios o clientes, no puede ser considerado de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad percibida
<p>Excelencia <<alcanzable>> Se refiere a la <<negociación>> que tiene que realizar la empresa entre ofrecer un producto/servicio que alcance los más altos niveles de calidad posible y un producto/servicio que llegue a los consumidores, usuarios o clientes al precio más accesible posible; el punto justo entre uno y otro se define como la <<excelencia alcanzable>>, y determina la calidad del producto/servicio.</p>	

2. Posición que se adopta para definir la calidad

Las diferentes visiones de la calidad se deben, también a las <<posiciones>> que adoptan las personas. A este respecto, existen fundamentalmente, dos posiciones:

- 1) Definir la calidad <<desde dentro>> de la empresa.
- 2) Definir la <<desde fuera>>.

1) Definir la calidad <<desde dentro>> de la empresa:

Las empresas siguen el criterio de considerar que son de **calidad** los productos que responden con precisión a las **especificaciones, y estándares técnicos** establecidos internamente (punto de vista técnico) por los ingenieros , diseñadores, ciertos requisitos mínimos establecidos por el sector, por el Estado o por el mercado pero que no satisfacen, necesariamente, las expectativas globales de los consumidores o clientes.

2) Definir la calidad <<desde fuera>> de la empresa se centra en la constatación de que, en realidad:

- La única persona que puede definir con precisión la calidad de un producto o servicio es el consumidor, usuario o cliente. Sólo él sabe, con exactitud, cuales son las características y funciones que elevan el valor de un producto o servicio.

LA CALIDAD INTERNA Y LA CALIDAD EXTERNA

Los dos tipos de calidad que esperan hoy en día los consumidores, clientes son:

- 1) La calidad interna
- 2) La calidad externa

1) La calidad interna corresponde con:

Lo que antes se denominó **calidad técnica integral**; es decir, un producto/servicio que responde, en un nivel muy alto, a las expectativas de los consumidores, usuarios o clientes en los cuatro puntos de vista de Schnaars y sus correspondientes dimensiones. Comienza con el diseño, características funcionales, etc. del producto o servicio y termina en el momento de la venta.

2) La calidad externa se relaciona con:

- La forma como es <<entregado>> el producto/servicio y
- La forma como responde a las expectativas del consumidor, usuario o cliente en el proceso de uso, posesión o consumo del producto/servicio.

La calidad externa comienza en el proceso de venta y no termina hasta la conclusión definitiva del uso, consumo o posesión del producto/servicio. Para entender mejor el concepto de calidad externa existen tres tipos de valor que se muestran en el siguiente esquema: VALOR DE COMPRA, DE USO Y FINAL

<p>Valor de compra</p>	<p>Representa la respuesta a la pregunta: <<¿Cuanta satisfacción creo que me va a reportar este producto o servicio?>> El valor de compra constituye una función: a) Del diseño externo o estilo del producto, b) De las actividades de comunicación y c) De la <<atmósfera >> que se cree alrededor del producto: 1.- Forma de exhibirlo, 2.- Capacidad de generar atracción por el personal de ventas, 3.- Etc.</p>
<p>Valor de uso</p>	<p>Se relaciona con la pregunta: <<¿Cuánta satisfacción me produce este producto ahora que lo he comprado?>> El valor de uso está condicionado por factores como: a) La aceptación del diseño externo, b) El equilibrio entre la aceptación del diseño y el rendimiento efectivo del producto (por ejemplo, <<es fácil de utilizar, pero no funciona muy bien>> o <<puedo hacer casi todo con este equipo, siempre y cuando logre aprender cómo se usa), c) El nivel del servicio posventa (cuando es necesario) y d) La calidad de la ingeniería y los métodos de producción.</p>
<p>Valor final</p>	<p>Este se relaciona con la pregunta: <<¿Qué voy a hacer con este producto ahora que voy a desprenderme de él?>> Este valor depende: a) Del diseño del producto, b) Del grado en que pueda esperarse un determinado valor residual o de <<salvación>> y c) De los sistemas que haya establecido la empresa para facilitar la realización de ese valor residual.</p>

El **valor total** de un producto/servicio es percibido por los consumidores, usuarios o clientes como la suma de los tres tipos de valor.

La **calidad externa** descansa no sólo en el diseño de eficientes sistemas (por ejemplo, servicios durante y posventa), sino también depende de las personas y de su disposición y actitud, para que el proceso de entrega o prestación del producto/servicio (**valor de compra**) y su uso o consumo posterior (**valor de uso**) responda a las expectativas y requerimientos de los consumidores, usuarios o clientes.

Por el deseo de elevar el **valor de uso**, los consumidores, usuarios o clientes **desean y esperan** productos y servicios que:

- Les sean entregados a tiempo y cuando los necesitan (no cuando puede la empresa).
- Con cortesía.
- En circunstancias y condiciones que respondan a las necesidades muy específicas de cada comprador.
- Con profesionalidad.
- Amparados por suficientes garantías de devolución o reparación.
- Con la seguridad de que no tendrán problemas para (si es el caso) adquirir los repuestos y cambios que necesiten.
- Etc.

EL CLIENTE: NUESTRO ADORABLE MONSTRUO

Cuando en la empresa se deciden por implantar programas y planes que tengan como objetivo final mejorar o perfeccionar la calidad, tanto interna como externa de sus productos o servicios hasta alcanzar la **calidad total**, posiblemente, la mejor actitud será la de impregnar a toda la organización con la imagen que esboza Calgano y que **asemeja al cliente como verdadero monstruo**.

- El principal objetivo de toda la empresa es el de satisfacer al cliente.

EL CLIENTE MONSTRUO, según Calgano

HAMBRE INFINITA	Los clientes poseen un hambre infinita de productos nuevos; una vez que ha devorado uno, el monstruo quiere otro distinto; exige un renovación constante, cada vez más acelerada.
DESPIADADO	El monstruo no mira a nadie a la cara; si no somos capaces de satisfacerle como él quiere, nos ignora.
EXIGENTE	Este es uno de los puntos neurálgicos: el monstruo nos exige un esfuerzo continuo para ofrecerle productos cada vez mejores; no tolera que nos distraigamos ni siquiera un momento.
UN POCO TÍMIDO	La timidez del monstruo se expresa en dos vertientes: a) Cuando no nos dice lo que en realidad desea, y somos nosotros quienes debemos descubrir e interpretar sus deseos; b) Cuando le damos algo que no le gusta, el monstruo no nos lo dice, no se queja: nos abandona y nos ignora para siempre.
VENGATIVO	También la venganza del monstruo se expresa de dos formas: a) Si no le satisfacemos, se lamenta abiertamente ante otros monstruos; y además, b) No vuelve a nosotros, sino que va a otro proveedor, olvidando todo lo que hicimos por él en el pasado.
UN POCO INFANTIL	Cuando descubre algo nuevo, el monstruo se excita inmediatamente, y es capaz de olvidar una relación de años por el relumbrón de una oferta novedosa.
ENTROMETIDO	El monstruo quiere estar presente en cada punto de la empresa, en todas partes, vigilando y criticando cada actividad.
TRANSFORMISTA	Al querer estar presente en cada punto de la empresa, el monstruo se camufla de mil maneras y con mil caras.
EGOCÉNTRICO	Cada monstruo al que servimos quiere ser considerado único, distinto de los demás; cada uno de ellos quiere ser satisfecho de forma especial, y no le importan las exigencias de los demás.
NUESTRO PATRÓN	El monstruo es nuestro patrón; tiene poder de vida o muerte sobre nosotros. Se dice que los accionistas son los patrones de la empresa, pero el auténtico propietario es aquel que tiene el poder de vida o muerte sobre la empresa, es decir: el monstruo-cliente.

III. CALIDAD TOTAL: ¿POR QUÉ?

INTRODUCCIÓN

Existen muchas razones de peso, para que una empresa incorpore en sus enfoques de gestión la calidad total, antes, mencionaremos algunos conceptos.

Las empresas existen porque existen consumidores, usuarios o clientes (las empresas no existen sólo porque así lo hayan deseado sus dueños). Las empresas no subsisten porque posean edificios, maquinarias y equipos, ordenadores, sistemas, personal, etcétera; y ni siquiera subsisten porque son capaces de producir determinados productos o prestar determinados servicios.

Las empresas subsisten porque existe un grupo de consumidores, usuarios o clientes que **prefieren** comprar sus productos o servicios y no los de la competencia. Si en un mercado existen dos o más competidores, los consumidores, usuarios o clientes **preferirán comprar** los productos o servicios que perciben que les ofrecen un mayor <<valor>>. En un mercado competitivo, los consumidores, usuarios o clientes **siempre tienen la última palabra**.

¿QUIENES SON SUS CONSUMIDORES O CLIENTES?

Si su empresa lleva varios años operando en el mercado, es casi seguro que:

- El 80 por 100, o más, de sus ventas, las haga a los mismos consumidores o clientes que vuelven una y otra vez a comprar los productos de la misma empresa.

Qué quiere decir esto?

- En primer lugar, que esos compradores vuelven una y otra vez a su empresa:

- Porque se sienten **satisfechos** con la calidad interna y externa que reciben en ella.
- Porque los **niveles de satisfacción** que perciben sus consumidores o clientes les **inducen a volver a su empresa**.

La pregunta que deben hacerse los responsables de la empresa es: De que forma podemos asegurarnos de que ese 80 por 100 de nuestros compradores seguirá adquiriendo, una y otra vez, nuestros productos o servicios?

- Mejorando, progresiva y continuamente, los niveles de calidad interna y externa que ofrece su empresa, con el fin de ir adecuándolos a los **cambios** que necesariamente se producen en las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores o clientes.

Todos los mercados del mundo están en continua transformación, por lo que el mercado seguirá teniendo **profundos cambios** en sus estructuras, hábitos, tendencias y niveles. El proceso de liberalización de los sectores de negocios (es decir, que debe estar abierto para quien se quiera instalar) se está produciendo en todo el mundo por lo que:

- Dentro de muy poco tiempo, las empresas sólo dispondrán de **su capacidad competitiva individual** para defenderse y subsistir en sus mercados.
- El elemento clave de la competitividad de una empresa radicará en los **niveles de calidad** que puedan ofrecer a sus consumidores o clientes.

¿COMO COMIENZAN LOS CONSUMIDORES O CLIENTES A ADQUIRIR LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA?

Existen varias vías por las que un consumidor o cliente llega a conocer la existencia de una empresa y/o de sus productos y los adquiere **por primera vez**:

- **La comunicación formal:** publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, etc., en cualquiera de sus formas y métodos masivos o directos.
- **El contacto directo espontáneo:** por ejemplo, una persona va por la calle, ve un establecimiento que le llama la atención y entra.
- **Las actividades de venta.**

- **La comunicación informal**, mejor conocida como <<comunicación de boca a boca.>>

La **comunicación boca a boca** se produce como resultado de los comentarios, opiniones y valoraciones que, sobre los productos o empresas, hacen los consumidores o clientes a sus amistades, familiares, colegas y relacionados.

- Una persona que ha tenido una mala experiencia con una empresa o producto se lo cuenta, en promedio, a otras 9 personas.
- En caso de grupos muy bien integrados (por ejemplo, alumnos de una universidad), ese número de personas llega hasta 23.
- Sin embargo, una persona que ha tenido una buena experiencia sólo se lo cuenta a 3 ó 4 personas.

LOS HALLAZGOS DE MASLOW Y HAMMERMESCH

Incluso en períodos de crisis económica, los consumidores y clientes eligen, de forma consistente y reiterada, los productos de más alta calidad, aunque sean, en su segmento o categoría, más caros que otros.

Maslow profundizó más y llegó a la siguiente conclusión:

- En períodos de crisis, **los compradores buscan productos <<seguros>>** es decir, los que no les reserven sorpresas. En otras palabras: Cuando los consumidores y clientes ven que sus ingresos reales se reducen o peligran, consideran que no pueden <<aventurarse>> con marcas, productos o empresas desconocidas o que no les garantizan en un nivel adecuado, la funcionalidad de los productos que compran. Cuando los compradores disponen de suficientes recursos, pueden permitirse el lujo de <<arriesgar>> y probar productos cuya calidad no conocen, en especial si tienen un precio relativamente bajo.

IMPORTANCIA DEL ENFOQUE

¿Por qué una empresa debería preocuparse por incorporar en sus enfoques de gestión el concepto de calidad total?

Esas razones están relacionadas, en primer lugar, con aspectos ligados a uno de los objetivos fundamentales de toda empresa: mantener un nivel tal de participación de mercado que permita a la empresa generar los ingresos que requiere para su subsistencia, al mismo tiempo que consolida su permanencia en el mercado con miras al futuro.

En segundo lugar, porque la calidad es el camino más seguro para alcanzar, de forma estable y continuada, más altos niveles de rentabilidad.

En tercer lugar, porque, sencillamente, la calidad no cuesta, paga.

IV. POR QUÉ SE PRODUCE LA MALA CALIDAD?

INTRODUCCIÓN

Si sabemos por qué estamos haciendo las cosas mal, tendremos más oportunidades de encontrar la forma de hacerlas mejor. Todos los estudios que se han realizado al respecto coinciden en señalar la existencia de **nueve grandes causas** de la baja calidad que puede llegar a ofrecer una empresa. Son las siguientes:

NUEVE GRANDES ÁREAS EN LAS QUE SE CENTRAN LAS CAUSAS DE LA BAJA CALIDAD

1	Falta de compromiso por parte de la dirección.
2	Desconocimiento de las expectativas de los consumidores..
3	Fragmentación de la empresa.
4	Inexistencia de objetivos, normas y estándares de calidad o errores en su establecimiento.
5	Deficiencias en el personal o en su gestión.
6	Inadecuados sistemas de supervisión y control.
7	Deficiente trabajo en equipo.
8	Deficiencias en el diseño.
9	Inadecuados mecanismos de retroalimentación.

1. FALTA DE COMPROMISO POR PARTE DE LA DIRECCIÓN

Sin lugar a dudas, la <<gran causa>> de la baja calidad es necesario buscarla en los altos niveles de dirección de las empresas: la calidad comienza por arriba.

Existen tres áreas clave para determinar el nivel de compromiso que, en realidad, tiene la dirección de una empresa con la calidad:

- a) La importancia estratégica que se asigna a la calidad.
- b) La percepción de viabilidad de la calidad.
- c) La escala de valores de los directivos.

a) Importancia estratégica

La pregunta clave es la siguiente:

¿Hasta qué punto la calidad es un objetivo estratégico prioritario de la alta dirección?

En la práctica diaria, la falta de compromiso se expresa en forma de:

- Directivos que se resisten a introducir los cambios de sistemas, procedimientos <<formas de hacer las cosas>> que requiere la búsqueda de una más alta calidad.
- Directivos que se <<aferran>> a los factores de costo para oponerse a la implantación de medidas que mejorarían la calidad.
- Directivos que se resisten a asistir a programas, cursos y seminarios sobre temas relacionados con la calidad.
- Directivos que dan excesiva importancia a otros objetivos de la empresa (ventas, beneficios a corto plazo, productividad, etcétera).
- Etc.

Otro elemento importante que es necesario señalar es el de la **orientación** que dan los miembros de la alta dirección al concepto de calidad:

- <<Muchas empresas creen estar comprometidas con la calidad, pero su compromiso real es con la calidad vista desde el interior de la organización, fundamentalmente desde una perspectiva técnica.>>
- <<El compromiso de la dirección con la calidad quiere decir que se dé a los consumidores productos que *ellos perciban como de alta calidad.*>>

- <<Cuando la dirección no está comprometida con la calidad *desde el punto de vista de los consumidores*, dirige los recursos de la organización hacia otros objetivos organizativos>>, <<no establece sistemas que promuevan las iniciativas internas para mejorar la calidad, y no comprenden que los intentos que se hacen para mejorar la calidad se convertirán en una mejor actuación financiera de la empresa.>>

Finalmente, **el compromiso de la dirección debe extenderse también a los mandos medios:**

- Si no se logra que los mandos medios compartan fuertemente el compromiso de la alta dirección con la calidad, será imposible transmitir el mensaje y las normas de calidad al personal operativo, y éste no contará con el apoyo y el estímulo constante y diario que necesita para que la iniciativa tenga éxito.

b) Percepción de viabilidad de la calidad

Se refiere a la percepción que tienen los directivos sobre la real capacidad de la empresa para alcanzar altos niveles de calidad.

- <<La percepción de inviabilidad de la calidad constituye una actitud mental de la dirección, **que puede, o no, estar relacionada** con las limitaciones reales de la organización.>>

Y añaden que:

- <<La percepción de inviabilidad suele ser el resultado de una visión muy estrecha y a corto plazo por parte de los directivos, caracterizada por la ausencia de voluntad para pensar con creatividad y optimismo respecto a las necesidades de los clientes y que actúa (más que nada) como una excusa para que los directivos puedan mantener el *statu quo*.>>

c) La escala de valores de los directivos

Finalmente, el compromiso de la dirección estará condicionado por los valores que dominen las actitudes y enfoques de gestión de los miembros de la alta dirección, es decir, por la visión que los directivos tengan respecto a la calidad.

Conclusión:

- La calidad comienza por arriba.
- Nada se hará en una empresa en el área de calidad si sus niveles de dirección altos y medios no están fuertemente comprometidos.
- El compromiso de la dirección no debe expresarse sólo de palabra, debe ser transmitido, a diario y constantemente, por medio de la acción y el ejemplo.
- Si el compromiso de la dirección falla, todo el resto fallará.

2. DESCONOCIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CONSUMIDORES

Si se desea ofrecer productos de calidad, es fundamental saber **qué consideran los consumidores o clientes que es un producto de calidad:**

Un error que cometen con excesiva frecuencia los empresarios y directivos es **creer que saben lo que esperan y quieren los consumidores o clientes de la empresa, sin preocuparse por confirmarlo.**

Las razones que provocan el desconocimiento del consumidor por parte de la empresa son:

- Insuficiente investigación de marketing.
- Uso inadecuado de las investigaciones.
- Falta de interacción entre los directivos y los consumidores o clientes.
- Inadecuada comunicación vertical ascendente.

La mejor forma de conocer las expectativas reales de los consumidores es preguntárselo a ellos; no existe otra forma que sea más concreta, precisa y confiable.

3. FRAGMENTACIÓN DE LA EMPRESA

La fragmentación tiene las siguientes características:

- En la empresa fragmentada cada área actúa como si fuese <><una pequeñísima empresa>> dentro de la empresa, y desarrolla sus intereses y objetivos propios, que no siempre coinciden con los objetivos de las demás áreas o con los de la empresa como un todo.
- En consecuencia, cada una de esas áreas actúa de forma independiente en función de sus propios criterios, intereses y objetivos.
- La fragmentación no es un problema exclusivo de las grandes o medianas empresas; puede producirse en una pequeña empresa de hasta dos personas: basta con que esas dos personas tengan intereses y objetivos diferentes.
- Uno de los síntomas clave de la fragmentación de las empresas es la **casi total desaparición de las comunicaciones horizontales**; es decir, las comunicaciones que se establecen entre áreas diferentes del mismo nivel jerárquico; por ejemplo, marketing y contabilidad, marketing y producción, contabilidad y producción, etcétera.
- En las empresas fragmentadas, las comunicaciones horizontales prácticamente no existen y, cuando se producen, es para resolver problemas y dirimir conflictos, **muy pocas veces para compartir, contrastar, unificar y/o coordinar criterios y objetivos.**

La fragmentación constituye un obstáculo importante y peligroso al logro de la calidad total.

Si todos los miembros de la empresa no <<tiran del carro en la misma dirección>>, muy difícilmente llegará a su destino.

4. INEXISTENCIA DE OBJETIVOS, NORMAS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD O ERRORES EN SU ESTABLECIMIENTO

La única forma que tiene la dirección de una empresa de **controlar la calidad de sus productos**, sin necesidad de tener que supervisar y controlar individualmente, una por una, a todas las personas que trabajan en la empresa y a cada una de las actividades que realizan, es **estableciendo objetivos, normas y estándares que reflejen las expectativas de calidad de la organización.**

Los objetivos, normas y estándares tienen una triple función:

- Establecen, basándose en las expectativas de los consumidores o clientes, las metas de calidad que debe alcanzar la empresa.
- Sirven para medir los niveles de calidad que se logran en la empresa.
- Indican al personal cuales son, de acuerdo con los criterios de la empresa, las características concretas que deben poseer los productos para que sean considerados de calidad.

Si en la empresa no existen objetivos, normas y estándares debidamente establecidos, o los que existen se han establecido de forma equivocada:

- **Es muy difícil que en la empresa se logren altos niveles de calidad** y si se logran, es por pura casualidad, o porque los empleados tienen una mejor percepción de lo que es la calidad concebida **desde el punto de vista de los consumidores o clientes** o, finalmente, porque en la empresa existe un férreo (y muy costoso) sistema de supervisión.

Si no existen objetivos, normas y estándares debidamente establecidos:

- **Ningún sistema de control de calidad funcionará**, ya que la empresa no dispondrá de parámetros o puntos de referencia con los que contrastar, aceptar o modificar sus productos.

5. DEFICIENCIAS EN EL PERSONAL O EN SU GESTIÓN

Todo cuanto se hace en una empresa lo hace su personal: la calidad también. Si el personal de la empresa no está organizado, estructurado, formado, gestionado y estimulado **en función de la calidad**, muy difícilmente se lograrán los niveles de calidad requeridos en sus productos. En lo que respecta al personal, existen cuatro áreas de problemas que pueden dar al traste con cualquier intento de la dirección para mejorar o perfeccionar sus productos. De forma muy esquemática, son las siguientes:

- **Estructura:** la forma como están organizadas las áreas de la empresa, la deficiente vinculación que se establece entre ellas y la falta de coherencia y armonía que existe en sus objetivos individuales pueden convertirse en obstáculos que impidan que los empleados realicen sus mejores esfuerzos para lograr altos niveles de calidad.
- **Apoyo:** los empleados no reciben el apoyo tecnológico que requieren, en términos de equipos, sistemas de trabajo, planificación del trabajo, etc., para alcanzar altos niveles de calidad.
- **Formación:** los empleados no reciben formación específica sobre cómo elevar los niveles de calidad de su trabajo.
- **Implicación:** la dirección de la empresa no hace esfuerzo alguno para implicar a todo el personal en los esfuerzos que se planifican e implantan en la empresa con el fin de alcanzar los objetivos de calidad; la dirección de la empresa es autocrática o burocrática, en vez de participativa.

6. INADECUADOS SISTEMAS DE SUPERVISIÓN Y CONTROL

Cuando no existe suficiente claridad en los altos niveles de dirección respecto a la importancia y prioridad de la calidad, se producen distorsiones importantes en los sistemas que se utilizan para supervisar y controlar al personal, en especial, en los que están relacionados con los estímulos y recompensas, posiblemente, el más grave de todos ellos es que:

- Se exige al personal que mejore la calidad, pero, luego, se le recompensa en función de otros criterios: volúmenes de producción, antigüedad del puesto, escalas jerárquicas, etcétera, y **los avances da calidad no se toman en consideración para bonos, promociones, reconocimientos, etc.**

7. DEFICIENTE <<ESPIRITU>> DE TRABAJO EN EQUIPO

La calidad es responsabilidad de todos. Todos los estudios que se han realizado sobre las formas de mejorar la calidad de los productos de una empresa coinciden en este aspecto con expresiones como las siguientes:

- El trabajo en equipo constituye el núcleo central de todo programa de mejora de la calidad.
- Es necesario que los empleados trabajen juntos con la alta dirección para que sea posible incorporar la calidad en todas las fases de la producción: desde el diseño hasta la entrega final.

El concepto de **trabajo en equipo** no debe ser confundido con el de <<trabajo en grupo>>. Este último se refiere a ciertos mecanismos, muy útiles, a los que se recurre para facilitar y estimular la creatividad y búsqueda de soluciones: círculos de calidad, grupos de eficiencia, etc.

El concepto de **trabajo en equipo** se refiere a **toda la empresa**, a todo su personal y a la percepción y convicción que exista en todos ellos (directivos altos y medios, empleados, obreros, etc.) de que deben trabajar **unidos para el logro de objetivos comunes**, manteniendo una actitud generalizada.

8. DEFICIENCIAS EN EL DISEÑO

El gran reto de las empresas en la actualidad es incorporar la calidad desde el momento mismo del diseño inicial del producto y de los procedimientos y procesos que se utilizarán para su elaboración.

El problema fundamental radica en que, con excesiva frecuencia:

- Los productos, procedimientos y procesos se diseñan tomando únicamente en cuenta los criterios y puntos de vista técnicos y/o de ingeniería de la producción, y no se incorporan, desde un principio, la **visión del consumidor o cliente** en dicho diseño.

9. INADECUADOS MECANISMOS DE RETROALIMENTACION

S en la empresa no existen los mecanismos que aseguren que las áreas de producción, diseño, ingeniería e investigación y desarrollo reciban suficiente información proveniente de los consumidores o clientes, será muy difícil que esas áreas desarrollen y elaboren productos que, en realidad, incorporen la **visión del consumidor o cliente**.

V. MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

INTRODUCCIÓN

Para mejorar o perfeccionar los bajos niveles de calidad que se estén alcanzando es necesario actuar para **eliminar, neutralizar o reducir el impacto** de esas causas.

Esto debe realizarse en toda la empresa, cuando nos referimos a la totalidad de la organización no estamos hablando **sólo** de que debe actuarse en **todas sus áreas operativas**, sino que, además, es necesario considerar los llamados **siete factores dinámicos** o clave de la empresa.

LOS FACTORES DINÁMICOS DE LA EMPRESA

Son los responsables de su funcionamiento y dinámica, de sus éxitos y fracasos:

1	CULTURA (Valores)
2	ESTRATEGIA
3	RECURSOS
4	ESTRUCTURA
5	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
6	PERSONAL
7	ESTILO DE DIRECCIÓN

Existe una fuerte relación, interacción e interdependencia entre los siete factores, lo que significa que es inútil actuar en, o modificar, uno solo de los factores y como una consecuencia de lo anterior:

Si **todos los factores** no están alineados y gestionados con la debida coherencia y equilibrio, en la dirección **única** que señala la búsqueda de un objetivo específico, el logro de ese objetivo será muy difícil, cuando no imposible.

Para que, como parte de un plan de mejora continua de la calidad, el uso del esquema de los siete factores dinámicos sea realmente eficaz, es necesario:

- Analizar la empresa como un todo, con el fin de evaluar cuál es la situación global de los siete factores en toda la organización, y determinar, en sentido general, si cada uno de ellos constituye un estímulo o un obstáculo al logro de más altos niveles de calidad.
- Evaluar, con el mismo propósito, cual es la situación de los siete factores en cada una de las áreas operativas de la organización.

1. CULTURA (Valores)

Principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por los niveles directivos y la mayor parte del personal, que forman la <<cultura>> de la empresa (<<la forma como se hacen aquí las cosas>>) y condicionan y determinan las actuaciones y las decisiones que se toman.

La gestión de la cultura de una empresa se fundamenta en establecer, consolidar y difundir determinados valores centrales que guíen y determinen, con su influencia, las actitudes, decisiones y acciones que se ejecuten en todas las áreas de la organización.

Existen cuatro conceptos que, sino se encuentran profundamente enraizados en la cultura de la empresa harán inútil todo esfuerzo en favor de la calidad; estos se van a mencionar en el siguiente esquema.

CUATRO VALORES CULTURALES IMPRESCINDIBLES

1	<ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores y clientes son el origen y el objetivo de la empresa y, en consecuencia, de todo plan dirigido a mejorar la calidad.
2	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad requiere un fuerte compromiso a largo plazo. <p>La calidad no es una meta que se alcanza y basta. Es un viaje que no tiene fin, ya que todo producto puede seguir mejorando y, además, porque los mercados, los consumidores y los compradores cambian y, en consecuencia, se modifican sus expectativas y acciones, lo que implica que también deban ser modificadas las características que definen lo que es o no un producto de calidad.</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> • Para lograr un nivel alto y estable de calidad es necesario implicar fuertemente a todo el personal de la empresa, incluyendo a los de más bajo nivel. <p>La calidad no la hacen los niveles directivos o los técnicos de control de calidad o los de ingeniería del producto (simplemente la planifican). La calidad la hacen quienes, en la práctica de cada día, fabrican y entregan los productos, dan servicio pre y posventa a los consumidores o clientes, atienden a sus reclamaciones, etc. En sus manos está el logro cotidiano de esos pequeños detalles que, en conjunto, definen la calidad de un producto.</p> <p>Con mayor frecuencia de la esperada; las mejores ideas para mejorarla calidad provienen de los obreros y empleados de más bajo nivel. Es decir, las personas que establecen contacto diario con los procesos productivos, con las actividades de venta o la prestación de los servicios. Esas son las personas que sufren en carne propia las deficiencias de los sistemas, la baja calidad de los productos y las quejas y reclamaciones de los clientes.</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo último de un plan para la mejora de la calidad es lograr a largo plazo un alto nivel de satisfacción de los consumidores con los productos de la empresa.

2. ESTRATEGIA

La estrategia son los pasos que se deben dar para alcanzar lo objetivos de la empresa.

Para mejorar la calidad es necesario que las acciones que se ejecuten en la empresa tengan un propósito fundamental:

- Elevar el <<valor>> que asignan los consumidores o clientes a los productos de la empresa.

Las empresas de éxito sostenido lo logran , porque son capaces de:

- Mantener el equilibrio entre satisfacción y precio.

Ese equilibrio lo alcanzan:

- Elevando su eficiencia operativa y su calidad.
- Al mismo tiempo que actúan para mantener bajos sus costes.

En el momento de establecer los objetivos de calidad y decidir la estrategia que deben seguir en sus empresas, los empresarios y directivos deben optar entre dos posibles **enfoques estratégicos**:

- 1. Estrategia de incremento global de la calidad.**
- 2. Estrategia de incremento selectivo de la calidad.**

1. Estrategia de incremento global de la calidad

En esta estrategia la empresa se propone elevar los niveles de satisfacción de sus consumidores **en todas** las dimensiones o criterios, tanto los que se refieren a la calidad interna como a la calidad externa. Esta es la situación **ideal**.

Sólo cuando una empresa dispone de recursos suficientes a mediano y largo plazo (personal cualificado, tecnología, dinero, etc.) puede establecer esta estrategia. Si no posee esos recursos, y trata de mejorar en todas las dimensiones, el resultado, casi seguro, será la dispersión de esfuerzos y la pérdida de los recursos invertidos.

2. Estrategia de incremento selectivo de la calidad

En este caso, la empresa se centra en mejorar algunas dimensiones seleccionadas de la calidad de sus productos o servicios. En la mayoría de las empresas pequeñas tienen que establecerse objetivos y estrategias más modestos y optan por esta estrategia. En este caso, lo importante es hacer la **selección correcta**, que dependerá de:

- Las expectativas de los consumidores.
- Las dimensiones que sean más importantes para los consumidores.
- Las posibilidades de desarrollar un producto diferente.
- La estrategia de segmentación que siga la empresa.

Incluso en el caso de que no pueda igualar o superar a sus competidores en una dimensión, se tiene una alternativa:

- Esta se basa en que los consumidores perciben y evalúan los productos de **forma global**, considerando las diferentes dimensiones (relacionadas con la calidad externa e interna) que integran sus parámetros de calidad. Pero, al mismo tiempo, los consumidores evalúan, de forma consciente o no, las dimensiones por separado, y siguen un proceso de negociación entre todas ellas, en las que, incluso, están dispuestos a sacrificar sus expectativas en una dimensión, con tal de asegurarse un alto nivel de prestación (excelente calidad) en otra dimensión y viceversa.

Por ejemplo, una empresa y su competidor ofrecen productos que son percibidos como de igual calidad por los consumidores o clientes, y a la organización se le hace imposible superarlos en términos de calidad interna; en este caso, esta empresa puede centrarse en mejora de forma notoria la calidad externa: servicios posventa, garantías, rapidez en la entrega, políticas más flexibles de devoluciones, etc.

Si lo logra, de inmediato, a los ojos de los consumidores o clientes, los productos de la empresa serán percibidos como de más alta calidad que la de su competidor. Incluso si la empresa tiene pequeñas deficiencias negativas en algunas de las dimensiones.

Para determinar cuáles son las dimensiones de la calidad más importantes para:

- Los consumidores
- y cuales son las dimensiones en las que
- Los competidores los superan requiere una:

Estrategia de investigaciones permanentes del mercado

Es muy peligroso que las empresas actúen de espaldas al mercado. Cuando se trata de mejorar la calidad, una actuación similar constituye un suicidio.

Si en la empresa se realizan, continua y periódicamente, investigaciones de marketing, es importante que las mantenga, aunque, quizá, deba reorientarlas para incluir estas tres áreas o aspectos:

- Dimensiones de la calidad más importantes para los consumidores o clientes.
- Situación de sus productos respecto a la competencia en las dimensiones de la calidad.
- Tendencias de cambio en los hábitos y criterios de compra de los consumidores o clientes.

3. RECURSOS Y HABILIDADES

Son las capacidades, conocimientos y <<fortalezas>> en los que debe destacar la empresa para alcanzar con eficacia y eficiencia sus objetivos.

Es muy posible que la implantación de un plan para la mejora de la calidad le exija realizar algunas inversiones en el área de los recursos: nuevos equipos, nuevos programas, etc. A este respecto, las investigaciones señalan en una única dirección: Invierta más en las personas y menos en los equipos.

A ellos se les tiene que formar adecuadamente sobre: cómo se logra, que entienda la empresa por y que deben de ser conscientes de la importancia de la calidad. Es decir:

- Comience por mejorar se recurso más valioso: su personal.
- Luego mejore la tecnología (sofisticados equipos y sistemas).

La calidad la hacen las personas que programan, operan, supervisan y controlan las máquinas y equipos.

4. ESTRUCTURA

Son las áreas operativas en que está organizada la empresa, la forma como se agrupan esas áreas y las relaciones de trabajo que se establecen entre ellas.

Cuando se trabaja en las estructuras de la empresa con el propósito de mejorar la calidad, es importante que, a nivel estructural, **se trabaje activamente, y se centre de forma especial** en dos asuntos importantes:

- Círculos de calidad.
- Círculos de creatividad.

Círculos de calidad

Los propósitos de un círculo de calidad se pueden resumir de la siguiente manera:

- Recoger ideas sobre mejoras y nuevos productos o servicios requeridos por el mercado.
- Mejorar el ambiente y estimular al personal con el fin de que todos sus miembros hablen continuamente sobre temas relacionados con la calidad.
- Crear un clima de calidad y satisfacción en toda la empresa.
- Mejorar el contacto personal y estimular el <<espíritu>> de trabajo en equipo.
- Estimular la creatividad del personal.

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

ÁREA DE ACCIÓN	Se limitan a la creatividad como búsqueda de soluciones a problemas muy específicos y concretos, especialmente problemas operativos.
NIVEL DE ACTUACIÓN	Actúan en los niveles operativos de la empresa con el propósito principal de mejorar la calidad, la efectividad y la productividad.
INTEGRANTES	Están integrados por personal operativo (obreros, empleados), usualmente, dirigidos por un supervisor o capataz; en ocasiones, el supervisor delega la dirección del círculo en un empleado y el permanece como un asesor.
PARTICIPACIÓN	Sus integrantes participan en los círculos de forma voluntaria.
TEMPORALIDAD	Los círculos se centran en temas que tienen incidencia y/o repercusión a corto plazo.
REUNIONES	Se reúnen una vez a la semana durante una hora.

Círculos de creatividad

Una de las formas estructurales más eficaces para estimular la creatividad es mediante la creación, apoyo y estimulación de los llamados **círculos de creatividad**.

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LOS CÍRCULOS DE CREATIVIDAD

ÁREA DE ACCIÓN	No se limitan a la creatividad como búsqueda de soluciones a problemas existentes, sino, también, a la creatividad exploratoria e, incluso, a la creatividad al azar; recurren a enfoques multidisciplinares.
NIVEL DE ACTUACIÓN	Se integran en los niveles altos de la empresa y desarrollan productos nuevos, estrategias de mejora de la calidad y trazan las pautas para la investigaciones de marketing relacionadas con la calidad.
INTEGRANTES	Pueden ser personas de cualquier nivel de la empresa, provenientes de distintas áreas de la empresa, pero, siempre, deben participar en sus trabajos miembros de la alta dirección de la empresa.
PARTICIPACIÓN	Sus integrantes no son voluntarios, sino designados en función de sus capacidades y habilidades.
TEMPORALIDAD	Los círculos de creatividad se centran en temas que tienen incidencia y/o repercusión a largo plazo.
REUNIONES	Se reúnen una vez al mes.

De acuerdo con Kusaba, la estrategia de calidad de las empresas japonesas se centra en siete grandes áreas de actuación:

1. Control de calidad aplicado a toda la empresa.
2. Aplicaciones continuas de diagnósticos y auditorías de la calidad, realizadas por la alta dirección de las empresas.
3. Continuos programas de educación y formación en temas relacionados con la calidad.
4. Mantenimiento de círculos de calidad.
5. Aplicación, en el más alto nivel posible, de los métodos estadísticos.
6. Promoción del concepto de control de calidad en todo el país.

5. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Rutinas o procesos que existen en una empresa, que involucran a más de una persona y que se utilizan con el propósito de identificar asuntos importantes, para la realización de actividades o para la toma de decisiones.

La gran mayoría de los **defectos de calidad** no pueden atribuirse al personal, sino a **procesos y procedimientos mal diseñados, mal transmitidos o mal implantados por la empresa.**

El plan de mejoras continuas

Para mejorar sus sistemas y procedimientos, en el plan de mejora continua de la calidad, las empresas disponen de diferentes modelos, enfoques e instrumentos de trabajo.

Estos diferentes modelos, enfoques e instrumentos de trabajo son los siguientes:

1. Los diagramas de flujo.
2. El establecimiento de objetivos, normas y estándares de calidad.
3. El *benchmarking*.
4. Los métodos estadísticos.
5. La cadena de conformidad.
6. El despliegue de las funciones de calidad.
7. La reingeniería de los sistemas.

4. Los métodos estadísticos

Se fundamentan en técnicas como:

- Muestreo.
- Inspecciones.
- Ensayos.
- Registros estadísticos.
- Gráficos.
- Otros métodos de visualización, etc.

Sus principales áreas de aplicación son:

- Inspección de los insumos que ingresan en los procesos.
- Inspecciones y pruebas en el proceso de diseño.
- Verificación de desviaciones en el proceso productivo.
- Inspecciones y ensayos en el proceso de fabricación.
- Control de calidad de los productos terminados.
- Verificación de la fiabilidad del producto y su funcionalidad durante su uso, consumo o posesión por parte de los consumidores o clientes.
- Suministrar información de base para la elaboración de las especificaciones, normas y estándares.

5. La cadena de conformidad

Fabricar productos de alta calidad requiere un serie integrada y coherente de procesos que van:

desde las funciones de marketing,
hasta la fase de fabricación,
comercialización,
entrega y uso,

consumo o posesión. A este proceso integral es al que se le denomina **cadena de conformidad**.

6. El despliegue de las funciones de la calidad

Es una técnica a la que se recurre para facilitar la conversión de las especificaciones requeridas por el mercado en características físicas del producto.

7. Reingeniería de los sistemas

Se define como: la<<revisión **fundamental** y rediseño **radical** de los procesos, con el fin de alcanzar mejoras **espectaculares** en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.>>

6. PERSONAL

Es el número y tipo de personas que necesita la empresa para alcanzar con eficiencia sus objetivos (características, habilidades, actitudes, conocimientos).

7. ESTILO DE DIRECCIÓN

Los estilos de dirección son las actitudes que adoptan, en el proceso de gestión, los integrantes de los niveles directivos de la empresa. Actos que realizan los niveles de dirección y que se convierten en símbolos para el resto de los colaboradores.

Las empresas que:

- En su sector de negocios, logran ser percibidas como las <<número 1>> en los niveles de satisfacción que ofrecen a los consumidores o clientes y, al mismo tiempo,
- Mantienen los más altos niveles de rentabilidad en su sector de negocios,

Es porque:

- *Las <<ganadoras>> han convertido la satisfacción del consumidor en el verdadero <<negocio>> de la empresa y de todos y cada uno de los miembros del personal; de ésta característica se derivan las otras cinco:*
- Saben crear y responder a las expectativas de los consumidores o clientes.
- Establecen estándares de calidad con un altísimo nivel de exigencia.
- Mantienen una verdadera obsesión por conocer al cliente o consumidor.
- Diseñan productos con el propósito de maximizar la satisfacción de los consumidores o clientes.
- Ponen el dinero donde esté el <<alimento>>; de la empresa; es decir, en sus consumidores o clientes y en las áreas que elevan sus niveles de satisfacción.

EL <<CREDO>> DE LA CALIDAD

Primero	Yo soy tan responsable de la calidad de los productos de la empresa como lo soy del cumplimiento de las tareas correspondientes a mi puesto.
Segundo	La calidad ante todo; la calidad sólo la definen los consumidores o clientes.
Tercero	Toda la empresa es un sistema: mi principal preocupación es que ese sistema, como un todo, funcione eficaz y eficientemente.
Cuarto	El empleado o departamento que me sigue en la siguiente secuencia del sistema es mi <<cliente>> y, como tal, debo tratarlo.
Quinto	En asuntos relacionados con la calidad, debo siempre analizar los hechos y hablar con datos, no con presunciones ni prejuicios.
Sexto	Es preferible que me concentre en pocas cosas importantes hasta que las realice a la perfección.
Séptimo	Cuando surge un problema de calidad, lo importante no es encontrar al culpable, sino solucionar el problema.
Octavo	El objetivo último de mi puesto de trabajo es lograr la satisfacción total de los consumidores o clientes de la empresa.

Para desarrollar e implantar un **estilo de dirección** que conduzca al logro de altos niveles de calidad es necesario que incluyan la realización periódica y continua de:

Auditorías de calidad

<<Una auditoría es la evaluación formal del comportamiento frente a unas normas predeterminadas y la presentación de esa evaluación de tal modo que se induzcan cambios para mejorar el comportamiento.>>

Para que una auditoría de la calidad se considere completa su diseño debe prever, por lo menos, la realización de tres tipos diferentes de estudios:

-
- **Auditoría del producto**, en la que se analizan, en todas sus facetas y detalles, los productos terminados en la situación que tienen antes de su entrega al consumidor o cliente; se miden tanto los aspectos físicos (dimensiones, pintura, dureza, etc.) como los aspectos de funcionalidad (fiabilidad, seguridad, duración, etc.), contrastándolos con los requisitos, especificaciones, normas y estándares que se hayan establecido con anterioridad.
 - **Auditoría de los procesos**, en la que se examina una actividad para verificar que las entradas, las tareas y los resultados obtenidos se ejecutan de acuerdo con los requisitos definidos; incluye la comprobación de la conformidad del proceso, de los obreros y los equipos utilizados, así como de los controles que se aplican en el proceso.
 - **Auditoría de la gestión**, en la que comprueba que el sistema total de la calidad de la empresa funciona de acuerdo con los objetivos y las normas establecidas; usualmente, tiene dos vertientes: **interna**, centrada en los métodos de gestión aplicados en la empresa, y **externa**, centrada en los proveedores y en los métodos utilizados por los vendedores y en las áreas de comercialización y entrega.

ÁREAS DE ACTUACIÓN PARA AFRONTAR LAS CAUSAS DE LA BAJA CALIDAD

Para eliminar las siguientes causas de la baja calidad	Es necesario actuar en:
1. Falta de compromiso por parte de la dirección.	CULTURA ESTILO DE DIRECCIÓN
2. Desconocimiento de las expectativas de los consumidores.	INVESTIGACIONES DE MARKETING ESTRUCTURA
3. Fragmentación de la empresa.	ESTRUCTURA
4. Inexistencia de objetivos, normas y estándares de calidad o errores en su establecimiento.	CULTURA SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTRATEGIAS
5. Deficiencias en el personal o en su gestión.	PERSONAL CULTURA
6. Inadecuados sistemas de supervisión y control.	ESTILO DE DIRECCIÓN PERSONAL CULTURA
7. Deficiente <<espíritu>> de trabajo en equipo.	ESTILO DE DIRECCIÓN
8. Deficiencias en el diseño.	RECURSOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
9. Inadecuados mecanismos de retroalimentación.	INVESTIGACIONES DE MARKETING AUDITORÍA DE LA CALIDAD

VI. EL SISTEMA DE LA CALIDAD TOTAL

INTRODUCCIÓN

Para lograr que la **responsabilidad de la calidad** sea compartida por toda la empresa, el plan de mejoras de la calidad debe:

primero : actuar en todas las **áreas operativas** de la organización y,
segundo: prever la participación e incidencia de los **siete factores dinámicos**, pero además, **es necesario** que:

En la empresa se creen **mecanismos estructurales** que aseguren que la calidad se tome en consideración **en todos los esfuerzos que intervengan en el diseño, producción, comercialización y entrega del producto.**

Lo anterior implica que se establezca en la empresa un **sistema estructuralmente implantado** que asegure que se asignen las responsabilidades que tiene cada área respecto a la calidad total. Es lo que se denomina como el Sistema de la calidad Total de la empresa.

FUNCIONES BÁSICAS Y VENTAJAS

El **sistema de la calidad total** de una empresa tiene tres funciones principales que, a su vez, se convierten en importantes ventajas:

- El sistema, una vez diseñado e implantado, **obliga** a que todas las actividades que tienen relación directa o indirecta con la calidad, usualmente separadas en distintos departamentos de la empresa, se integren en la **corriente principal** del ciclo del producto; es decir, en el **sistema de la calidad**.
- <<El sistema obliga a que toda la empresa examine cada elemento del costo, y cada actividad de calidad relacionada con él, dentro del contexto total de la mala-calidad.>>

- El sistema obliga a todas las áreas formales de la empresa a ver la calidad en función de los requerimientos, necesidades, deseos y expectativas de los consumidores o clientes.

Como ya vimos, la función principal del sistema de la calidad total es la de asignar a cada área formal de la empresa su cuota de responsabilidad ante la calidad final (definida desde la óptica del mercado) que tendrán los productos elaborados y comercializados por la organización.

Es decir:

- Concebir la empresa no como una estructura formada por áreas separadas, sino como un sistema integral en el que toda las áreas participan y tienen un objetivo central: la calidad del producto.

De esa forma se establece un sistema continuo y dinámico que pone a toda la empresa a trabajar en función de los requerimientos, necesidades, deseos y expectativas de los consumidores o clientes; garantiza la calidad total de los productos; asegura la implicación y participación de todas las áreas de la empresa en el esfuerzo por la calidad.

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

El sistema de la calidad total asigna responsabilidades de la calidad a las distintas áreas operativas formales de la empresa y son las siguientes:

1) Área de Marketing:

- Investigar cuáles son las expectativas de los clientes
- Determinar los niveles aceptables de calidad.
- Investigar la opinión de los consumidores y clientes sobre la calidad y funcionalidad de los productos, determinar cuáles son los requisitos de calidad que demandan los consumidores o clientes.
- Garantizar la descripción clara, precisa y completa de los requisitos de calidad demandados por el mercado.
- Informar continuamente de los resultados obtenidos en las investigaciones de marketing a las demás áreas de la empresa.
- Y similares.

2) Ingeniería:

- Incorporar calidad y seguridad en el diseño del producto.
- Diseñar productos que cumplan los requisitos de calidad exigidos por el mercado.
- Elaborar las especificaciones técnicas, normas y estándares de calidad.

3) Producción:

- Fabricar o ensamblar productos que respondan con precisión a las especificaciones previamente definidas.
- Cuestionar la validez de los diseños y especificaciones que considere demasiado caros o imposibles de fabricar.
- Proporcionar instalaciones, equipos, maquinaria y herramientas que sean capaces de satisfacer los requisitos de calidad.

4) Control de calidad:

- Garantizar que el producto satisfaga los requisitos de calidad del mercado.
- Establecer controles económicos que garanticen que no se producirán defectos de fabricación.
- Garantizar que se establezcan y alcancen objetivos específicos en los costes de la no calidad.
- Establecer los criterios y requisitos que deben cumplir los proveedores de la empresa, de tal forma que los productos elaborados en con insumos sean capaces de cumplir los requisitos de los consumidores y clientes.

5) Compras:

- Seleccionar insumos que permitan o que sean capaces de cumplir los requisitos y especificaciones de calidad.
- Mantener a los proveedores informados sobre los criterios y requisitos y sus modificaciones.

6) Contabilidad y finanzas:

- Mantener a la dirección informada sobre los costes tanto de producción como de la no-calidad.
- Proporcionar un desglose de los costes, elaborado de tal forma que se puedan identificar las áreas de problemas y justificar las acciones correctoras.
- Proporcionar datos exactos sobre los costes generados por las operaciones de producción y de los generados por los materiales devueltos y el cumplimiento de las garantías del producto.

7) Recursos humanos:

- Reconocer el impacto del factor humano sobre la calidad.
- Seleccionar, contratar y formar personas capaces de cumplir los requisitos de los consumidores y clientes.
- Comunicar regularmente al personal la necesidad e importancia de trabajar de acuerdo con las normas y estándares de calidad.

En el sistema de la calidad total, la responsabilidad de la dirección de la empresa consiste en que:

- Todo el sistema funcione de la forma más eficaz y eficiente posible.
- Todas las partes del sistema operen de forma coherente y armónica entre sí.
- No se produzcan deficiencias en la integración de los elementos y subelementos en un todo funcional y en los puntos de contacto e interrelación entre las diferentes áreas de la empresa.

El sistema de la calidad total constituye un esfuerzo formal y sistemático para: convertir a la empresa en un mecanismo de precisión, dinámico y activo, orientado a la calidad.

El enfoque tradicional de la gestión, concibe a la calidad total como una <<cadena formada por diferentes eslabones que actúan en secuencia: uno detrás del otro.

Es importante que borre de su mente esa imagen y conciba su organización como un organismo <<multicelular>>, en el que cada célula depende, interactúa y se fusiona con las demás para poder cumplir su misión vital, crecer y desarrollarse.

VII. CASO PRÁCTICO

HISTORIA

La Escuela de Natación “Lulú Cisneros” se fundó en 1989 por Mauricio Hernández con la finalidad de transmitir sus experiencias, conocimientos y promover este maravilloso deporte.

La **misión** de la Escuela de Natación “Lulú Cisneros” es la siguiente: su compromiso es enseñar a nadar en un ambiente de cariño y confianza, para que los alumnos aprendan a disfrutar del agua con seguridad, esforzándose continuamente por ofrecer atención personalizada, con el mejor material didáctico y un equipo humano altamente calificado.

La **visión** de la Escuela es ser la institución líder en enseñanza de la natación, que trascienda en el desarrollo integral de los alumnos.

Su **filosofía** es la que a continuación se menciona: “Enseñamos a nadar disfrutando del agua”.

La **política de calidad** que tienen en la Escuela es la siguiente: estamos comprometidos con nuestro país para contribuir a una sociedad más sana y vigorosa, estamos seguros que a través de la natación podemos lograr mejorar la calidad de vida de los mexicanos.

Objetivos a corto plazo:

- Consolidarse.
- Aprovechar el Premio Nuevo León a la Calidad al que fueron acreedores.
- Abrir una Escuela en la Colonia del Valle (sucursal) porque es un mercado potencial.

Vieron el potencial de parejas jóvenes y niños en el Sector de Colinas de San Jerónimo y decidieron hacer la Escuela con un ambiente acogedor y personalizado.

En 1989 empezaron dando clase sólo en el verano (junio, julio y agosto), en los años siguientes le fueron aumentando un mes antes y un mes después hasta el año de 1992.

En julio de 1992 cerraron la Escuela porque en el Mundial la Lic. Lulú Cisneros iba a competir y no podía dejarle a otra persona la responsabilidad.

En 1994 buscaron la manera de que se pudiera ir al Mundial sin tener que cerrar la Escuela por lo que crearon el Manual de Operaciones estructurando y documentando todas las actividades por procesos.

En 1995 dada la crisis económica hubo una baja muy fuerte de alumnos por lo que se enfocaron a ellos.

Por lo que hasta 1996 utilizaron el Manual de operaciones.

Ya tenían un mercado seguro y una posición estable. "Entramos a competir en el premio como un reto, por el deseo de mejorar y de tener un reconocimiento", dijo la directora Lulú Cisneros.

A raíz del Premio están analizando y estableciendo los objetivos a mediano y largo plazo.

CATEGORÍAS en las que dividen a las empresas de acuerdo al No. de empleados tanto el Premio Nuevo León a la Calidad como el libro Gestión de la Calidad Total:

Categoría	No. de empleados Premio N.L. a la Calidad	No. de empleados Gestión de la Calidad Total
Micro	1 a 15	1 a 9
Pequeña	16 a 100	10 a 49
Mediana	101 a 250	50 a 499
Grande	más de 251	500 ó más

Participaron y ganaron en el **PREMIO NUEVO LEÓN A LA CALIDAD 1996** en la categoría Empresa Micro de Servicios que tiene entre sus principales objetivos: fomentar el desarrollo de una cultura de calidad en la comunidad.

“Y fue una tarea difícil, pues como empresa micro no se cuenta siempre con el apoyo o los datos que las organizaciones grandes comúnmente manejan, por lo que hubo que invertir tiempo, dinero y esfuerzo”.

Explicó que la sistematización de las actividades es uno de los principales beneficios obtenidos con el desarrollo de un programa de calidad, ya que esto facilita el crecimiento de la empresa.

Clientes: son las personas que entran en las instalaciones de la alberca, los que hablan por teléfono o cualquiera con la que el personal tenga algún contacto.

El **mercado** al que va dirigido y los **programas** son los siguientes:

- **Bebés** Modalidades:
Bebé-papás.
Maestro individual.
Pregrupos.
- **Niños** Niveles:
Principiantes.
Intermedios.
Avanzados.
- **Damas** Modalidades:
Natación.
Aquaerobics.
- Educación Especial.
- Seguridad en el agua.

Las **vías** por las que los clientes o usuarios generalmente llegan a conocer la **existencia de la empresa** son las que se mencionarán a continuación:

- La comunicación informal: recomendaciones.
- La comunicación formal : anuncios en el periódico, programas de televisión.

FACTORES DINÁMICOS DE LA ESCUELA:

1. CULTURA (Valores)

Los valores de la Escuela están enfocados a la satisfacción del cliente y son los siguientes:

- Responsabilidad.
- Respeto.
- Confianza.
- Entusiasmo.
- Mejora continua.
- Orden.

2. ESTRATEGIA

- Tienen una estrategia de Incremento Selectivo de la Calidad, ganaron el Premio Nuevo León a la Calidad 1996.
- Todos sus Maestros están certificados por la "National Swim School Association".
- Cuentan con el mejor material didáctico y de apoyo.
- Gran parte del éxito de sus programas depende del personal que tienen, dan atención personalizada al cliente:
 - Dan atención especial al cliente.
 - Ofrecen un trato de jóvenes abiertos, optimistas y felices.
 - Hacen sentir a los clientes parte de su Escuela.

- Agradecen su preferencia en todo momento.
- Invitan siempre a regresar.
- Conviven con los clientes.

3. RECURSOS

Su Recurso Humano cuenta con:

- **Capacitación Permanente:**

Tienen un Programa de Capacitación Permanente en donde todos los maestros requieren pasar por un proceso antes de dar clases en la Escuela. Esto asegura que su personal esté debidamente seleccionado, entrenado y capacitado para dar un servicio de calidad y eficiencia.

- **Cursos que los avalan en el año de 1996:**
 - Curso Interno de Capacitación.
 - Certificación para Maestros de Bebés NSSA.
 - Certificación de la W.S.C.A.
 - Curso de R.C.P. para maestros y papás.
 - Curso de Calidad Total I.T.E.S.M.
 - Curso de Psicomotricidad y Expresión Corporal I.T.E.S.M.
 - Curso-Taller Liderazgo para la Acción I.T.E.S.M.
 - Congreso Administración Deporte y Salud U.A.N.L.
 - Curso Interno de Integración Pedagógica.
 - Conferencia Anual de la NSSA, Arizona.

- **Intercambios:**

Los intercambios de maestros con otras Escuelas tanto a nivel Nacional como Internacional les permiten compartir información y enriquecer sus programas.

El año de 1996 fue un gran año de intercambios, recibieron Maestros de Argentina, Houston y Oaxaca, y sus Maestros concluyeron sus viajes a Australia, Houston y Oaxaca.

El Hardware y Software que posee la empresa es el siguiente:

- Power Mac.
 - Sistema Operativo MacOS.
 - Office para Mac.
 - Free Hand versión 3.0.
 - Ilustrador versión 5.5.
 - Internet.
 - Netscape versión para Mac.
 - Explorer.
 - Eudora Light.
 - Global Village Fax.

- Mac IICX.
 - Excel 5.1.
 - Word 5.1
 - Free Hand versión 5.0.
 - Ilustrador 3.1.

- Mac Clasic.
 - Excel.

- Impresora Laser Writer.

- Impresora Nec Silentwriter2.

- Multimedia.

4. ESTRUCTURA

La Escuela emplea una estructura organizacional de autoridad Funcional. Esta estructura de la autoridad permite a los especialistas ejercer la autoridad directa sobre ciertas actividades de la línea:

- Dirección General.

- Coordinación Administrativa.

- Coordinación Pedagógica.
- Maestros.
- Encargado de Mantenimiento.

La Dirección General ejerce su autoridad sobre las Coordinación Administrativa y sobre la Coordinación Pedagógica.

La Coordinación Administrativa ejerce su autoridad sobre el Encargado de Mantenimiento.

La Coordinación Pedagógica ejerce su autoridad sobre los Maestros.

5. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Poseen un Manual de Operaciones donde tienen estructuradas todas las actividades que se realizan por procesos.

Cuentan con un Manual de Enseñanza que tiene la finalidad de proporcionar las herramientas necesarias para estandarizar secuencialmente los procesos de enseñanza y llevar la progresión, seguimiento y evaluación para cada alumno. Destacando la importancia de la afectividad y las emociones para el logro de los objetivos, lo que permite una interrelación más humana y sensible entre el personal, los alumnos y los padres de familia.

La Escuela para mejorar sus Sistemas y Procedimientos, en el plan de mejora continua de la calidad, la Escuela utiliza:

- El establecimiento de objetivos, normas y estándares de calidad: Ofrecen programas de natación positivos y creativos diseñados para lograr:
 - Además de la habilidades acuáticas y de seguridad en el agua,
 - Desarrollar aspectos de:
 - Psicomotricidad,
 - Socialización,
 - Investigación,

- Imaginación,
- Musicalización y
- Gimnasia entre otros,
- Estimulando el desarrollo de las distintas áreas
 - Física social,
 - Emocional e
 - Intelectual.
- El benchmarking.
- Genera tablas y gráficos en Excel de acuerdo a sus necesidades:

Compara por medio de las tablas y gráficos los precios del mercado, el número de alumno por tipo de programa, por edad, por mes, etc.

6. PERSONAL

Como el **personal** con el que cuentan está constituido por 4 personas del área Administrativa y 3 Maestros titulares se considera Micro Empresa, el resto son maestros parciales con una cantidad fluctuante de aproximada de 12 dado que su permanencia a veces es de 1 a 2 meses.

Gran parte del éxito de sus programas depende del **personal**, quienes son jóvenes:

- Deportistas,
- Responsables,
- Entusiastas,
- Pacientes,
- Con espíritu de superación y mejora continua,
- Que disfrutan en todo momento su trabajo,
- Procurando que la relación con los alumnos y padres sea como una gran familia.

7. ESTILO DE DIRECCIÓN

El Estilo de Dirección que se lleva a cabo es el Demócrata (Participativo). Es el Estilo de Dirección que involucra a los empleados en la toma de las decisiones que los afectan; desarrolla un compromiso mayor, de parte de los empleados, a los objetivos organizacionales.

La Dirección lleva a cabo Auditoría periódicas: cada mes la Directora verifica personalmente que los programas realmente se lleven a cabo entrando a la alberca para ver cómo el maestro da la clase, en otras ocasiones la Directora da la clase.

En las Auditorías de la gestión interna:

La Dirección General Evalúa:

- La Coordinación Administrativa.
- La Coordinación Pedagógica.
- Los Maestros.
- Encargado de Mantenimiento.

Se lleva a cabo utilizando formatos preestablecidos y/o verificando directamente.

La Coordinación Administrativa Evalúa:

- La Dirección General.
- La Coordinación Pedagógica.
- Los Maestros.

La Coordinación Pedagógica Evalúa:

- La Dirección General.
- La Coordinación Administrativa.
- Los Maestros.

Se llevan a cabo utilizando formatos preestablecidos.

En las Auditoría de la Gestión externa:

- Los clientes Evalúan a los maestros Bimestralmente. Se llevan a cabo las auditorías utilizando formatos preestablecidos.

ÁREAS DE ACTUACIÓN PARA AFRONTAR LAS CAUSAS DE LA BAJA CALIDAD EN LA ESCUELA:

1. Falta de compromiso por parte de la Dirección	
CULTURA	La Dirección General fomenta una cultura orientada a la calidad.
ESTILO DE DIRECCIÓN	La Dirección General está altamente comprometida con la Calidad Total, prueba de esto es el haber competido en el Premio Nuevo León a la Calidad y haber ganado (categoría Micro Empresa de Servicios).

2. Desconocimiento de las expectativas de los consumidores	
MARKETING	La Escuela realiza investigaciones de marketing, conocen cuáles son las expectativas de los consumidores respecto a la misma y basándose en lo antes mencionado hacen las adecuaciones necesarias. Se toman en cuenta las expectativas de los consumidores dado que fomentan una relación escuela - alumnos como de una gran familia.
ESTRUCTURA	Hay una interacción total, es decir, un contacto directo entre la Dirección y los clientes, y entre el personal y los clientes donde los antes mencionados les comentan sus expectativas. Hay muy buena comunicación vertical ascendente entre el personal que tiene el contacto directo y la Dirección. Toman muy en cuenta la Dirección lo que comenta el personal dado que también fomentan una relación Dirección - empleados como de una gran familia.

3. Fragmentación de la empresa	
ESTRUCTURA	Existe una comunicación excelente tanto vertical como horizontal en la Escuela que evita que se fragmente la misma, al procurar, como ya lo había mencionado anteriormente, que su relación sea como de una gran familia.

4. Inexistencia de objetivos, normas y estándares	
ESTRATEGIA	La estrategia que tienen es de un Incremento Selectivo de la calidad.
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	Tienen establecidos objetivos de calidad, utilizan el benchmarking: comparándose ante los mejores para poder competir contra ellos. Ya que analizaron los indicadores críticos de la competencia hacen la comparación a través de : Tablas en Excel y gráficos .
CULTURA	Tienen una cultura cuyos objetivos están encaminados a la satisfacción de los usuarios o clientes.

5. Deficiencias en el personal o en su gestión	
PERSONAL	Las áreas de la Escuela están debidamente organizadas, tiendo una vinculación muy estrecha, existe coherente y armoniosa entre sus objetivos individuales para alcanzar juntos la calidad total. Los empleados reciben formación y apoyo a través de: El Manual de Enseñanza, Cursos e Intercambios.
CULTURA	La Dirección General (Democrática o Participativa) de la Escuela involucra culturalmente a todo el personal para alcanzar los objetivos de calidad.

6. Inadecuados sistemas de Supervisión y Control	
ESTILO DE DIRECCIÓN	Tienen muy bien definido el estar enfocados hacia la calidad total evitando que se produzcan distorsiones en los sistemas que se utilizan para supervisar y controlar al personal, en lo que se refiere a recompensas y estímulos : Eligen al maestro del mes, hacen una votación interna entre todos los maestros de máximo 100 puntos, tomando los siguientes aspectos enfocados a la calidad : comunicación, creatividad, planeación de la clase anticipadamente, limpieza e higiene, cooperación, puntualidad, etc.
PERSONAL	La Dirección le exige al personal que mejore la calidad, dándoles un reconocimiento.
CULTURA	Les inculcan una cultura de calidad que evitan que se produzcan las distorsiones en los sistemas de supervisión y control en lo que se refiere a recompensas y estímulos.

7. Deficiente espíritu de trabajo en equipo	
ESTILO DE DIRECCIÓN	En toda la Escuela manejan el término de trabajo en equipo, en donde todo su personal, cada uno dentro de su jerarquía y función trabajan juntos para lograr la calidad total.

9. Inadecuados mecanismos de retroalimentación	
INVESTIGACIONES DE MARKETING	Como ya había mencionado anteriormente se hacen las investigaciones de la expectativas de los consumidores obteniéndose con esto una retroalimentación. Utilizando también el buzón de sugerencias.
AUDITORÍA DE LA CALIDAD	Con las auditorías internas y externas que lleva a cabo la Dirección General se hace una retroalimentación total de toda la empresa, utilizando formatos preestablecidos y la verificación directa.

Dirección General supervisa las funciones de:

- La Coordinación Pedagógica.
- La Coordinación Administrativa.
- Los Maestros.
- El Encargado de Mantenimiento.

RESPONSABILIDADES DE CADA ÁREA OPERATIVA

Coordinador Pedagógico se encarga de:

- El reclutamiento y selección.
- La capacitación.
- La contratación.
- Los programas de reconocimiento y motivación.
- Los uniformes.
- El fondo de Maestros.
- Los programas de intercambios.
- La disciplina.
- De los programas de enseñanza.
- El material de actualización.

Coordinador Administrativo se encarga de:

- Dar la información de las inscripciones.
- Las reinscripciones.
- El control de la asistencia de maestros y alumnos.
- La supervisión del Mantenimiento.
- La oficina.
- Las llamadas.
- La contabilidad.
- Las ventas.
- Las compras.
- Los eventos.
- Los reportes.
- La seguridad.

Los Maestros se encargan de:

- Dar la clase al niño de acuerdo al programa.
- Leer los cuestionarios de sus alumnos.
- Llevar el seguimiento y evaluación de sus alumnos.
- Llevar su lista de asistencia.
- Trabajar para la escuela en actividades que asigne la coordinación.
- Mantener limpia y ordenada el área de maestros.
- Asistir a las juntas y cursos que realiza la coordinación.
- Contribuir a la buena imagen de las Escuela.
- Dar y recibir retroalimentación de la coordinación.

Encargado de Mantenimiento se encarga de:

- Dar las lecturas de los medidores, de los químicos, del control de la bomba y de la caldera.
- La alberca, los baños, la palapa, recepción, área de maestros, oficina de la dirección.
- Cortar el zacate, regarlo, checar los focos fundidos, lavar el material, el estacionamiento.

CONCLUSIÓN

El Concepto de **Calidad Total**, *company-wide quality control* o *CWQC*, en inglés, descansa en tres principios básicos:

1. La calidad es responsabilidad de todos.
2. La calidad debe ser <<construída>> en todas las fases y procesos que intervienen, directa o indirectamente, en el diseño, la producción y/o prestación del producto o servicio.
3. La calidad de un producto/servicio no la determina la empresa: la definen y evalúan los consumidores, usuarios y clientes.

La <<negociación>> que tiene que realizar la empresa entre ofrecer un producto/servicio que alcance los más altos niveles de calidad posible y un producto/servicio que llegue a los consumidores, usuarios o clientes al precio más accesible posible; el punto justo entre uno y otro se define como la <<excelencia alcanzable>>, y determina la calidad del producto/servicio.

El principal objetivo de toda la empresa es el de satisfacer al cliente.

La calidad comienza por arriba.

Nada se hará en una empresa en el área de calidad si sus niveles de dirección altos y medios no están fuertemente comprometidos.

El compromiso de la dirección no debe expresarse sólo de palabra, debe ser transmitido, a diario y constantemente, por medio de la acción y el ejemplo.

Si el compromiso de la dirección falla, todo el resto fallará.

La mejor forma de conocer las expectativas reales de los consumidores es preguntárselo a ellos; no existe otra forma que sea más concreta, precisa y confiable.

El trabajo en equipo constituye el núcleo central de todo programa de mejora de la calidad.

Comience por mejorar se recurso más valioso: su personal. Luego mejore la tecnología (sofisticados equipos y sistemas).

Para lograr que la responsabilidad de la calidad sea compartida por toda la empresa, el plan de mejoras de la calidad debe:

primero : actuar en todas las áreas operativas de la organización y,
segundo: prever la participación e incidencia de los siete factores dinámicos,
pero además, es necesario que:

En la empresa se creen **mecanismos estructurales** que aseguren que la calidad se tome en consideración **en todos los esfuerzos que intervengan en el diseño, producción, comercialización y entrega del producto.**

Lo anterior implica que se establezca en la empresa un **sistema estructuralmente implantado** que asegure que se asignen las responsabilidades que tiene cada área respecto a la calidad total. Es lo que se denomina como el Sistema de la calidad Total de la empresa.

En el sistema de la calidad total, la responsabilidad de la dirección de la empresa consiste en que:

- Todo el sistema funcione de la forma más eficaz y eficiente posible.
- Todas las partes del sistema operen de forma coherente y armónica entre sí.
- No se produzcan deficiencias en la integración de los elementos y subelementos en un todo funcional y en los puntos de contacto e interrelación entre las diferentes áreas de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Gestión de la Calidad Total
Ediciones Díaz Santos
Madrid, España 1996

Folleto Informativo
Escuela de Natación Lulú Cisneros
Monterrey, N.L. 1996

Modelo de Evaluación
Premio Nuevo León a la Calidad
Monterrey, N.L. 1996

Periódico El Norte
Sección Negocios
Monterrey, N.L. 1997

Supervisión
Stan Kossen
Continental, S.A. de C.V.
Segunda reimpresión, 1987

