Reg 63726

PROPUESTA DE CALIDAD INTEGRAL-ESQUEMA INTEGRAL DE GESTION HACIA LA CALIDAD, LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD.

1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

La propuesta que aquí se presenta es un producto del trabajo que hemos venido realizando en la Corporación Calidad, y que constituye nuestra visión de la Calidad como Gestión Integral y Cultura, y de lo que al respecto debería ser aplicable en Colombia.

Lo que pretendemos es dar algunos elementos de reflexión que posibiliten una nueva mirada sobre la calidad como una nueva concepción integral. Se presenta como la estructura básica que debe contener un proceso al respecto.

Debemos empezar por reconocer la situación difícil que enfrentan los empresarios. Por un lado, tienen el peso de las consecuencias derivadas de la apertura económica, la globalización de los mercados y las economías; y por otro lado, viene una avalancha de propuestas sobre cómo solucionar sus grandes angustias, de forma inmediata, con promesas mágicas. Y al no profundizar los temas se genera una gran confusión, especialmente en cuanto a la dimensión y diferenciación entre los componentes cultural e instrumental de la gestión organizacional.

Concebimos como un punto básico que queda organización es diferente, por lo cual no existen fórmulas mágicas ni dogmas; en cada caso hay que partir de la realidad, de las necesidades y de los problemas de la organización para construir su proceso de gestión y de transformación permanente.
El punto de partida esta en el CAMBIO del Mundo en sus diferentes dimensiones: político, económico, comercial, tecnológico, social; y en particular, en

la gran velocidad que tienen esos procesos de cambio en sus componentes continuo y descontinuo. Podríamos afirmar que el Mundo ya no cambia cada determinado tiempo, sino que es un Mundo en movimiento; y esta situación genera lo que podria denominarse el gran reto para las personas y las organizaciones que pretendamos mantenernos con éxito hacia el futuro: Debemos desarrollar una gran capacidad para enfrentar el cambio y ser partícipes del mismo.

Este reto tiene entre otras, una condición fundamental: Debemos desarrollar una gran capacidad de aprendizaje, tanto individual como colectivo (organizacional), que nos permita aprender y desaprender continuamente.

El reto del cambio plantea además, la necesidad de ser competitivos; podemos hablar de la COMPETITIVIDAD como "un resultado que mide la capacidad de mantenerse con éxito en un entorno cambiante", concepto válido para todas las organizaciones y personas, ligado fundamentalmente al de valor agregado, y éste determinado por el receptor de los productos y servicios.

Y para ser competitivos debemos trabajar con la calidad, ya no como una opción sino como una obligación, pero dentro de una concepción de Gestión Integral que involucra Cultura e Instrumentos, dentro de un proceso interactivo de desarrollo.

Es alrededor de estos parámetros fundamentales que hemos construido nuestra propuesta de gestión, como un gran medio para enfrentar los retos que hemos mencionado.

Lo que se puede lograr, con la aplicación sistemática y ordenada del esquema propuesto, es mantener las organizaciones permanentemente ajustadas a la realidad y proyectadas al futuro y al mercado. Y

que más quisiera cualquier dirigente empresarial u organizacional.!!

La estructura de la propuesta incluye básicamente: Conceptos alrededor de la Cultura de Calidad Integral; Conceptos alrededor de Procesos; Implantación de la Calidad; lógicamente incluyendo los elementos y conceptos relacionados.

Hablamos de Cultura de Calidad Total como la forma o expresión que toma un concepto más amplio y siempre existente, para el desarrollo de la Humanidad, que es la Cultura Calidad.

2. CULTURA DE CALIDAD INTEGRAL (O TOTAL).

"La Cultura de Calidad Integral conjunta dos elementos:

* Valores, principios y conceptos centrados en la Calidad.

* Herramientas, Técnicas y Métodos centrados en el proceso y aplicados al trabajo diario.

Ambos conjugados para orientar una transformación de las personas y de las organizaciones para su supervivencia".

En este sentido, la Calidad propicia un profundo proceso de transformación cultural. Una cultura organizacional hacia la Calidad Integral es la gran estructura alrededor de la cual se colocan los accesorios o instrumentos (métodos, técnicas y herramientas) que se pueden utilizar de acuerdo con las necesidades.

3. POR QUE CULTURA

Hablamos de Cultura de Calidad como la "Construcción permanente de soluciones efectivas y equitativas que

hacen los hombres para resolver sus problemas de supervivencia en la búsqueda de desarrollo" Podríamos afirmar que este concepto siempre ha existido, y lo que va cambiando son los instrumentos o medios en la búsqueda del desarrollo, por ejemplo, las tecnologías de gestión.

Hablamos de Cultura como la "Construcción de un conjunto de presunciones y verdades, compartidos y validados por un grupo, producto de las experiencias exitosas en la solución de sus problemas, para su supervivencia".

Las presunciones y verdades son niveles de la cultura.

Cuando hablamos de problemas, nos referimos a metas no alcanzadas, es decir, resultados indeseables (desviaciones) y objetivos de mejoramiento (brechas). Una primera conclusión es que la Calidad tiene sentido en la primera medida en que contribuya a la solución de los problemas y al mejoramiento de las personas y las organizaciones.

Además, cuando hablamos de Cultura, debemos precisar los siguientes conceptos:

* Hombre

* Organización

* Relación Hombre - Organización.

4. CONCEPTOS DE HOMBRE, ORGANIZACION Y SU RELACION

Concebimos el hombre como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: INTELECTUAL, AFECTIVA Y SOCIAL (Ver Figura 1).

De otro lado, y consecuente con la concepción anterior, hablamos de organización como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo y debe ser especificamente una organización abierta, con las siguientes características:

* Sus procesos de comunicación se basan en la construcción de significados, lo cual exige que las personas efectúen procesos de centración y descentración.
* Sus miembros trabajan en equipo y se les posibilita la autonomía (decisiones) y la autogestión (control del proceso).

* El proceso y el resultado interactúan en forma permanente.

Finalmente, la relación entre el Hombre y la Organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir, con posibilidad de desarrollo permanente; la relación entre el Hombre y la Organización implica o genera una zona de significados comunes que se están construyendo permanentemente, posibilitando el desarrollo de cada uno.

Es un concepto básico, entonces, el que la construcción de la cultura está en la construcción de significados comunes, donde se validan lo elementos que se convierten en parte de la cultura organizacional.

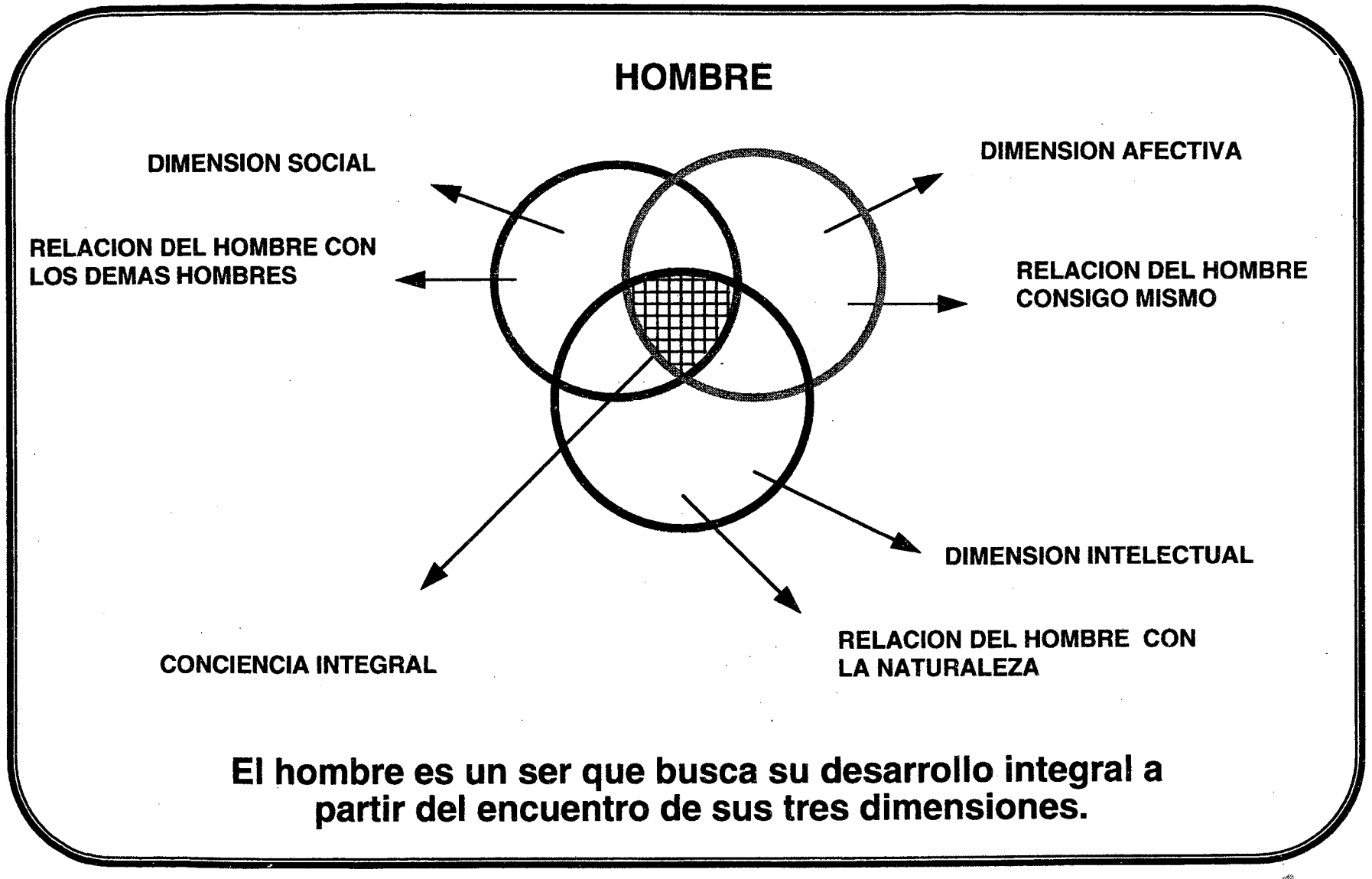


Figura 1

CORPORACION CALIDAD

Y como conclusión, la relación Hombre - Organización favorece y permite el desarrollo integral mutuo mediante la interacción permanente en la búsqueda de soluciones (dimensiones del Hombre y la Organización), y debe generar el desarrollo armónico de ambos.

Las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación, la reflexión, y el aprendizaje, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman.

5. IMPLICACIONES DEL ENFOQUE

La concepción de Cultura de Calidad como la hemos esbozado aquí, implica:

* Entender al Hombre como centro del desarrollo de una Organización.
* Construir, con el Hombre, el proceso de transformación de la Cultura actual de la Organización hacia una Cultura de Calidad a través de procesos educativos y pedagógicos.

Como proceso educativo entendemos el "proceso de compartir una cultura y/o un conocimiento"; con él se logra el mantenimiento de la cultura existente

Como proceso pedagógico entendemos el "proceso de comunicación a través del cual se construyen significados y resignificados para llegar a acuerdos comunes"; con él se logra la transformación de la cultura existente.

Como resumen del enfoque cultural al hablar de calidad, podemos plantear lo siguiente:

* Es la forma de generar cambios profundos y estables en las organizaciones.

* La transformación de las personas, de sus valores, la internalización de conceptos, generan cambios de.comportamiento y hábitos.

* Esos cambios y esa transformación se logran trabajando con la cultura; por eso se plantea el concepto de cultura de calidad integral.

* Brinda la oportunidad de transformación del hombre y la organización hacia la calidad.

6. PRINCIPIOS Y VALORES DE LA CALIDAD

* Respeto por las personas, concebido como la posibilidad real del desarrollo integral.

* Orientación hacia los clientes (externos-internos).

* Orientación hacia el proceso (interacción permanente entre procesos y resultados).

* Administración participativa.
* Enfasis en los pocos vitales (principio de Pareto para priorizar).

* Trabajo con hechos y datos.

* Ser consecuente con la calidad

* Efectividad, como la combinación de eficiencia (recursos - desperdicios) y eficacia (misión - satisfacción de clientes).

* Equidad.

* Trabajo en equipo.

* mejoramiento continuo.

7. CONCEPTOS DE PROCESO Y DE GERENCIA DE PROCESOS

Podemos decir que en un esquema de calidad el énfasis debe estar orientado hacia el Hombre y hacia el proceso, los cuales interactúan permanentemente.

Hablamos de PROCESO como un "conjunto de causas que interactúan para generar un efecto o resultado".

El diagrama causa - efecto (espina de pescado) del profesor K.Ishikawa, es una buena forma de representar un proceso y facilita la priorización de las causas, clasificándolas en Mano de Obra, Maquinas, Materiales, Métodos, Medio Ambiente, y Medidas (6 M). Bajo estos 6 grupos pueden ser colocados todos los elementos que pueden influir para obtener un Efecto, con Producto o Resultado.

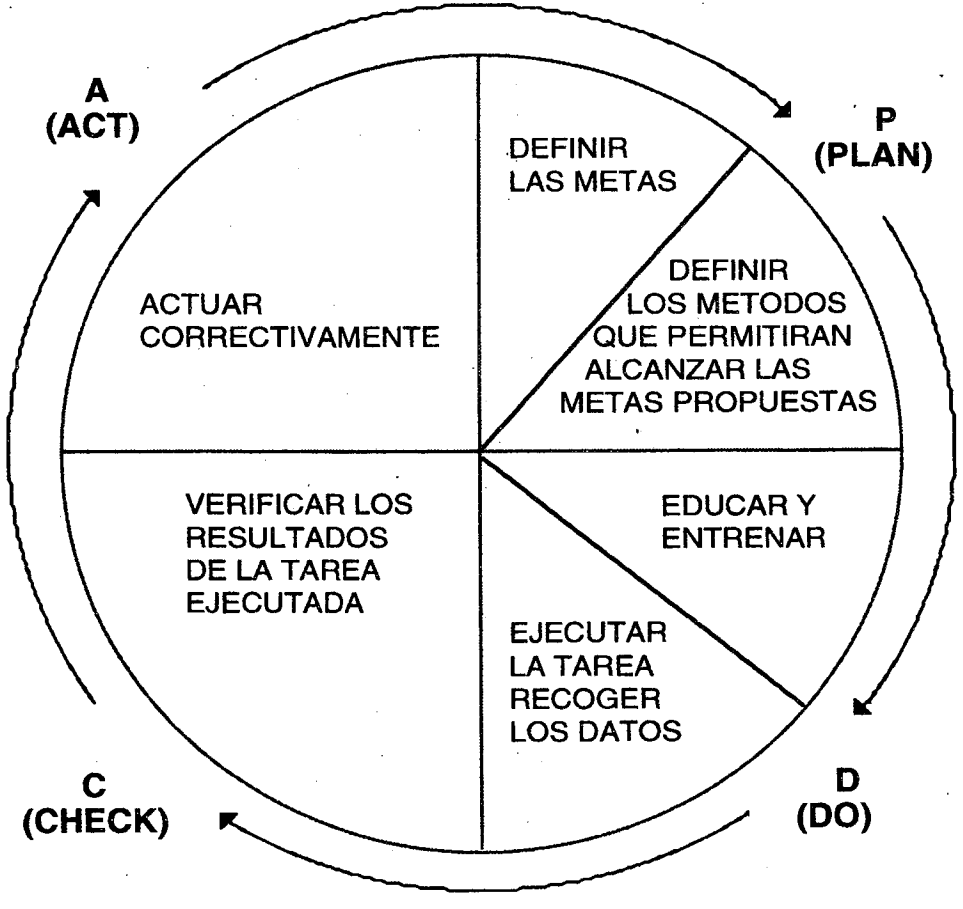
Con el Hombre construimos la cultura de la organización y para los procesos debemos definir la forma de gerenciarlos.

Concebimos que la gerencia de los procesos debe hacerse mediante el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act.) o PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar Correctivamente) o PERA (Planear, Ejecutar, Revisar y Actuar), que es la concepción gerencial básica que dinamiza la relación entre el hombre y los procesos (Ver Figura 2). Este ciclo, también llamado Ciclo de Deming, en efecto no es una herramienta sino una concepción gerencial, consecuente con el cual se pueden diseñar herramientas, como el método de análisis y solución de problemas, pero va mucho más allá que esas herramientas. En la gerencia de los procesos se debe girar permanentemente ese ciclo.

8. METODOS Y HERRAMIENTAS

Como el segundo elemento que habíamos mencionado en la conceptualización de la cultura de la calidad

GERENCIA DE PROCESO - CICLO PDCA



ES LA CONCEPCION GERENCIAL BASICA QUE DINAMIZA LA RELACION ENTRE EL HOMBRE Y LOS PROCESOS.

CORPORACION CALIDAD

Figura 2

integral, los Métodos y Herramientas son instrumentos que no pueden estar solos; no podemos hablar de Calidad Integral si solamente incluimos Métodos y Herramientas.

Definimos el METODO como "el camino a seguir para solucionar problemas".

Definimos las HERRAMIENTAS como "los instrumentos que permiten avanzar en el camino".

Existen michos métodos y, sobre todo, muchas herramientas, que se utilizan de acuerdo con las necesidades y las circunstancias. Además, es en esta parte instrumental de la calidad donde se pueden presentar mayores cambios y evaluaciones. Pero lo importante es entender la calidad dentro de un gran mercado cultural que propicie, entre otras cosas, que la parte instrumental tenga sentido en las conciencia del hombre e igual que el concepto general de la calidad, los instrumentos tienen sentido en la medida en que contribuyan en la solución de problemas de los hombres y de las organizaciones para su supervivencia y desarrollo.

9. QUE SE DEBE GERENCIAR EN UN PROCESO DE CALIDAD TOTAL?

La Figura 3 es una buena forma de visualizar las dimensiones o los elementos de un esquema de Calidad Total o Calidad Integral.

En ella aparece la Calidad Total compuesta por 5 elementos: CALIDAD INTRINSECA, COSTOS, ATENCION/CUMPLIMIENTO, SEGURIDAD AMPLIA, DISPOSICION DE LOS EMPLEADOS. Y son éstos los que en concreto soportan o determinan la SATISFACCION TOTAL DEL CLIENTE, la cual se convierte en un Medio para lograr un Objetivo Inmediato que es la SOBREVIVENCIA DE LA EMPRESA y un Objetivo Final que es la PROSPERIDAD DE

LA EMPRESA, entendida ésta como el desarrollo armónico entre el Hombre y la Organización.

Los elementos que aparecen en el "techo" de la Figura 3, es decir, Satisfacción Total del Cliente, Sobrevivencia de la Empresa y Prosperidad de la Empresa, son consecuencias o resultados que deben ser orientados y seguidos en especial por la Alta Dirección de la Organización. Pero lo que es realmente manejable o "gerenciable", para que ocurran los resultados, son los 5 elementos de calidad, los cuales conceptualizamos a continuación.

CALIDAD INTRINSECA: Se refiere a la calidad del producto y/o el servicio, en cuanto al cumplimiento de las especificaciones, preferiblemente que hayan sido acordadas con el cliente.

COSTOS: En las condiciones actuales de los mercados, cada vez el Precio es menos manejable por el Proveedor y más una condición que fijan los Clientes, Entonces el énfasis en la Organización debe orientarse al manejo de los Costos, de tal forma que el margen de Competitividad y Rentabilidad sea más amplio. No sobra agregar que en este factor se incluyen los costos y todo lo que incida en ellos. Pero podríamos afirmar que lo importante es la

	relación Costo/Beneficio, en el sentido que el Cliente debe percibir un valor igual o superior a lo que paga por el producto o servicio; de lo contrario se generará insatisfacción.
ATENCION/CUMPLIMIENTO:	Tiene que ver con la forma de relacionarse con el cliente (trato, atención, servicio), pero muy especificamente con las condiciones en cuanto a LUGAR, CANTIDAD y TIEMPO en las que el Cliente requiere el producto o servicio que normalmente están acordadas.
SEGURIDAD AMPLIA:	Según el caso, puede interpretarse de diferentes formas, desde la seguridad misma de las personas en el trabajo, pasando por la seguridad física de los usuarios o de los clientes en la utilización del producto o servicio, o en general interpretándose en el sentido de confianza, como la imagen que tengo de mi proveedor y muy especialmente aplicada en los casos de productos con los cuales permanezco en el tiempo, caso de los bienes inmuebles, de vehículos automotores, etc. Incluye además todo

el manejo y concepción de los temas del Medio Ambiente.

DISPOSICION DE LOS EMPLEADOS: Es el quinto elemento de la Calidad, que a su vez esta soportando los cuatro anteriores. Con esta representación queremos significar que la actitud de las personas es fundamental para que logren todos los demás elementos que en última instancia permiten la Prosperidad de la Empresa, entendida como el desarrollo armónico del Hombre y de la Organización, y que además esa actitud tiene especial influencia del Estilo Gerencial o de la Dirección que se maneje. Además, cada día cobra más validez en el hecho de que la única diferencia real entre dos organizaciones está es su gente; todos los demás recursos (físicos, sistemas, financieros) están al alcance de todos.

Si aceptamos que este esquema es válido y que efectivamente lo que se pretende es la Prosperidad de la Empresa u Organización, entendida como explicábamos, entonces lo que se debe gerenciar con estos cinco elementos. De esa forma, las metas, los sistemas de medición y de indicadores de la gestión, pueden obedecer a estos elementos. Además, las

inversiones deberían estar justificadas por el mejoramiento de algunos de esos elementos o los relacionados, al igual que la orientación o justificación de la capacitación y entrenamiento.

10. GERENCIA DEL DIA A DIA, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y SU RELACION.

En cualquier organización hay dos funciones básicas:

A. La operación del día a día, o sea todos los procesos repetitivos de la organización o la parte operacional.

B. El manejo estratégico de la organización.

Estos dos elementos cubren toda la organización y a ellos es que la Calidad provee los elementos necesarios para su adecuado manejo.

Mediante la GENERACION DEL DIA A DIA lo que se pretende es "mantener y mejorar los procesos repetitivos", los cuales representan el 95 % o más del total de procesos. Entonces es fundamental en cualquier esquema de gestión empresarial, y con mayor razón en un esquema de gestión por calidad, el poder desarrollar un adecuado gerenciamiento del día a día o gerenciamiento de esos procesos repetitivos, para mantener y mejorar los niveles que se alcancen.

Los Objetivos de la GERENCIA DEL DIA A DIA son:

- Eliminar y/o bloquear las causas fundamentales de los problemas.

- Garantizar que los procesos de la empresa sean gerenciados donde se ejecutan.

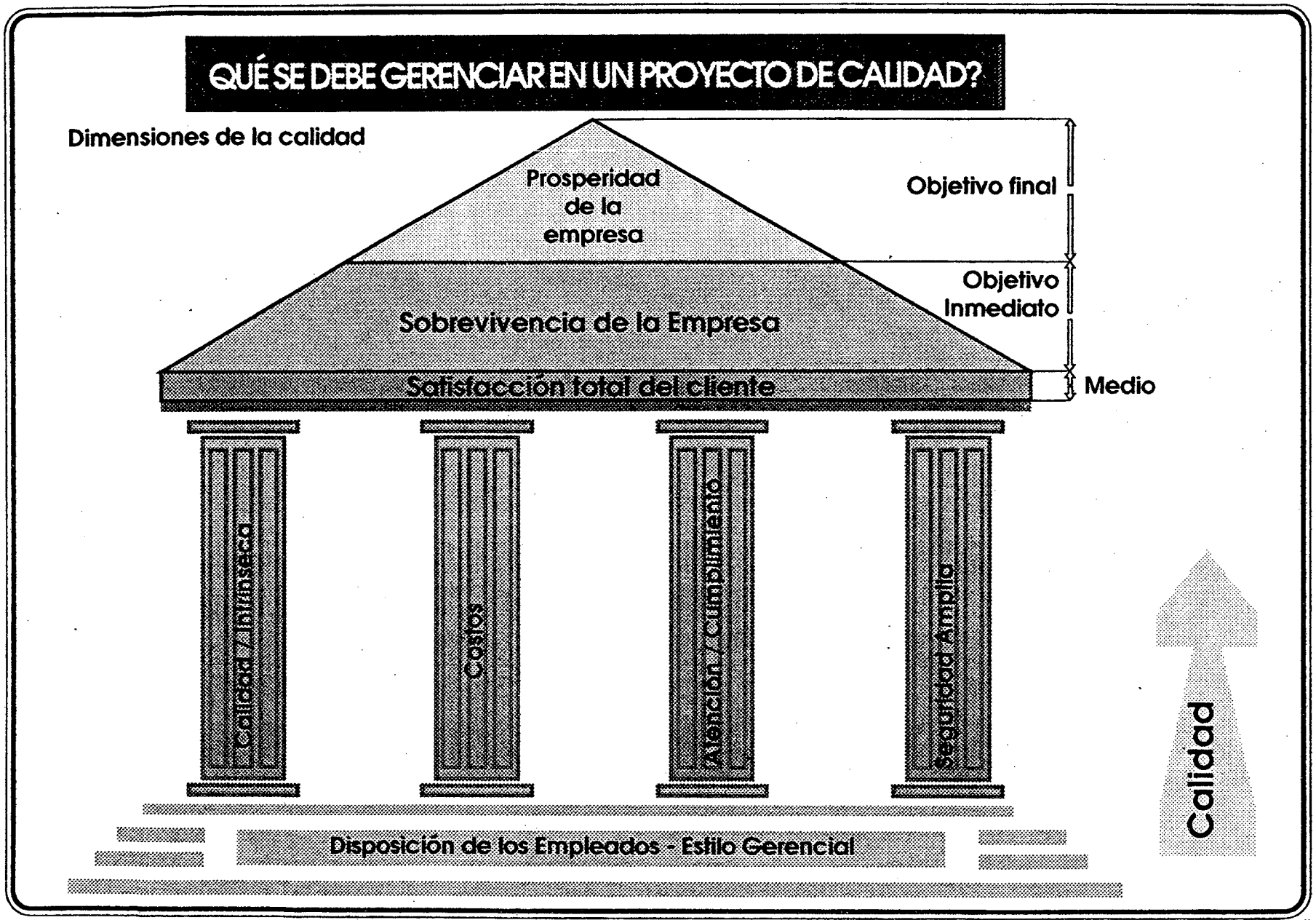

QUÉ SE DEBE GERENCIAR EN UN PROYECTO DE CALIDAD?
Dimensiones de la calidad
Prosperidad de la empresa
Objetivo final
Objetivo Inmediato
Sobrevivencia de la Empresa
Satisfacción total del cliente
Medio
Calidad / Intrínseca
Costos
Atención / Cumplimiento
Seguridad Amplia
Disposición de los Empleados - Estilo Gerencial
Calidad

Figura 3

- Eliminar el trabajo innecesario.

- Mantener los niveles alcanzados y mejorar.
- Posibilitar que la Alta Dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro u en el mercado de la empresa, como el papel clave que debe cumplir dentro de la misma.

Para respondernos COMO HACER EL GERENCIAMIENTO DEL DIA A DIA, debemos mencionar los tres componentes elementos fundamentales del mismo:

- METODO DE ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS: Se utiliza para solucionar problemas y mejorar procesos y/o resultados; problemas entendidos como desviaciones de los resultados previstos y los proyectos de mejoramiento de referencia básicamente a los Clientes y a la competencia, lógicamente dentro del marco de la Misión y la Visión de la organización. Además, una cuestión que parece simple pero es fundamental es que los problemas deben ser controlables; de lo contrario no pueden ser considerados problemas. En la conformación de los grupos para el análisis y solución de problemas, el criterio es que debe involucrar a los responsables de la causa, y de esta forma se le da sentido a la participación.

- ESTANDARIZACION: Es un proceso dinámico que permite básicamente diseñar e implementar estándares técnicos, procedimientos operacionales y manuales de entrenamiento, para los productos, servicios y procesos de la organización, con una característica bien especial y es la de una amplia participación de los ejecutantes. La estandarización se concibe como un medio para lograr mejorar resultados y avanzar el desarrollo, y no como

un fin. Podemos afirmar que el papel de la estandarización esta en garantizar un dominio tecnológico en la empresa y en servir como plataforma de apoyo para poder dar saltos hacia el mejoramiento.

- ANALISIS DE PROCESOS: Mediante este elemento, todas las áreas y personas de la organización deben:
  * Definir productos y servicios.
  * Definir clientes para esos productos y servicios, tanto internos como externos.
  * Definir las características de calidad para los productos y servicios, mediante la concertación directa de los clientes.
  * Definir indicadores para las características de calidad y hacer el seguimiento correspondiente.

En resumen, podríamos decir que la gerencia del día a día provee la plataforma sólida que asegura el mejoramiento y desarrollo reales, y que permite que la Alta Dirección cumpla su papel de orientación estratégica.
EL MANEJO ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACION conjuga las actividades que permiten dar el direccionamiento estratégico de la misma, de tal forma que oriente al futuro y al mercado. Hay diferentes instrumentos para hacerlo, pero consideramos de especial validez la ADMINISTRACION POR POLITICAS (Management by Policy, Gerencia por Políticas, Hoshin Kanrí, Gerencia por Directrices), que podríamos definir así:

"ADMINISTRACION POR POLITICAS es el sistema gerencial que permite establecer, desplegar y controlar las Metas Fundamentales de la Alta Gerencia y los correspondientes medios para asegurar su logro, a todos lo niveles de la Organización".

Este sistema gerencial para la Alta Dirección enriquece los esquemas tradicionales de la Planeación Estratégica, involucrando elementos de Calidad para una gestión moderna. En este sistema el que permite "ir señalando el camino" a la organización.

En la Figura 4 se muestra la relación entre Gerencia del Día a Día y Direccionamiento Estratégico, lo que podría considerarse como una visión de los instrumentos básicos que provee la Calidad para la gestión empresarial.

Siguiendo la figura 4 podemos decir que el direccionamiento estratégico de la organización parte de los GRADES PROPOSITOS, los cuales incluyen VISION (donde queremos llegar en el mediano y/o largo plazo), MISION (razón de ser), VALORES CORPORATIVOS (Normas de comportamiento para la convivencia) y GRANDES ESTRATEGIAS (Areas de direccionamiento estratégico, directrices, grandes cómos para alcanzar la visión y cumplir con la misión).

Después tenemos el bloque de REALIDAD ORGANIZACIONAL o ambiente, que es cambiante, y que incluye tres elementos o actividades que debe ser permanente por lo fundamentales dentro de la gestión empresarial moderna: "OIR LA VOZ DEL CLIENTE", "ANALISIS DE SITUACION DOFA", y "REFERENCIACION COMPETITIVA-BENCHMARKING".

"OIR LA VOZ DEL CLIENTE" implica la utilización de diversos mecanismos, con el fin de detectar permanentemente y en forma precisa, las necesidades de los clientes, más allá de lo que superficialmente aparece como productos, servicios o especificaciones requeridos. Es realmente a partir de esas necesidades, que las organizaciones diseñan sus productos y servicios, organizan sus procesos, etc. Las encuestas a los clientes constituyen una excelente herramienta pero no la única, para "oir la voz del cliente".

El "ANALISIS DE SITUACION DOFA" (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es el análisis de los factores internos y externos favorecen o se oponen al cumplimiento de la Misión y la Visión, tradicionalmente utilizando en la Planeación Estratégica.

La "REFERENCIACION COMPETITIVA" comprende las actividades permanentes de comparación con los líderes y en general con el mercado; esa comparación debe hacerse sobre los resultados y los procesos de los mejores, con el ánimo de buscar e implementar las estrategias que nos permitan lograrlos. Hoy en día no podemos hablar de niveles de mejoramiento o de resultados buenos o malos en forma absoluta; deberá hacerse en forma relativa al mercado y a la competencia.

La combinación de los elementos y actividades incluidos en Grandes Propósitos y en Realidad Organizacional nos deben permitir el establecimiento de las POLITICAS CORPORATIVAS, compuestas por Objetivos (con metas cuantitativas) y por las Estrategias correspondientes; estas políticas deben ser desplegadas a los diferentes niveles organizacionales con el fin de lograr una verdadera focalización estratégica de los esfuerzos.

El proceso descrito a partir de la Visión y de la Misión corresponde orientarlo y liderarlo a la Alta Dirección, y en él se resume la función básica que debe cumplir en el manejo de la organización.

Por otro lado está el día a día, el trabajo diario de la organización, la operación diaria, de los

ESQUEMA INTEGRAL DE GESTIÓN HACIA LA CALIDAD, LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD

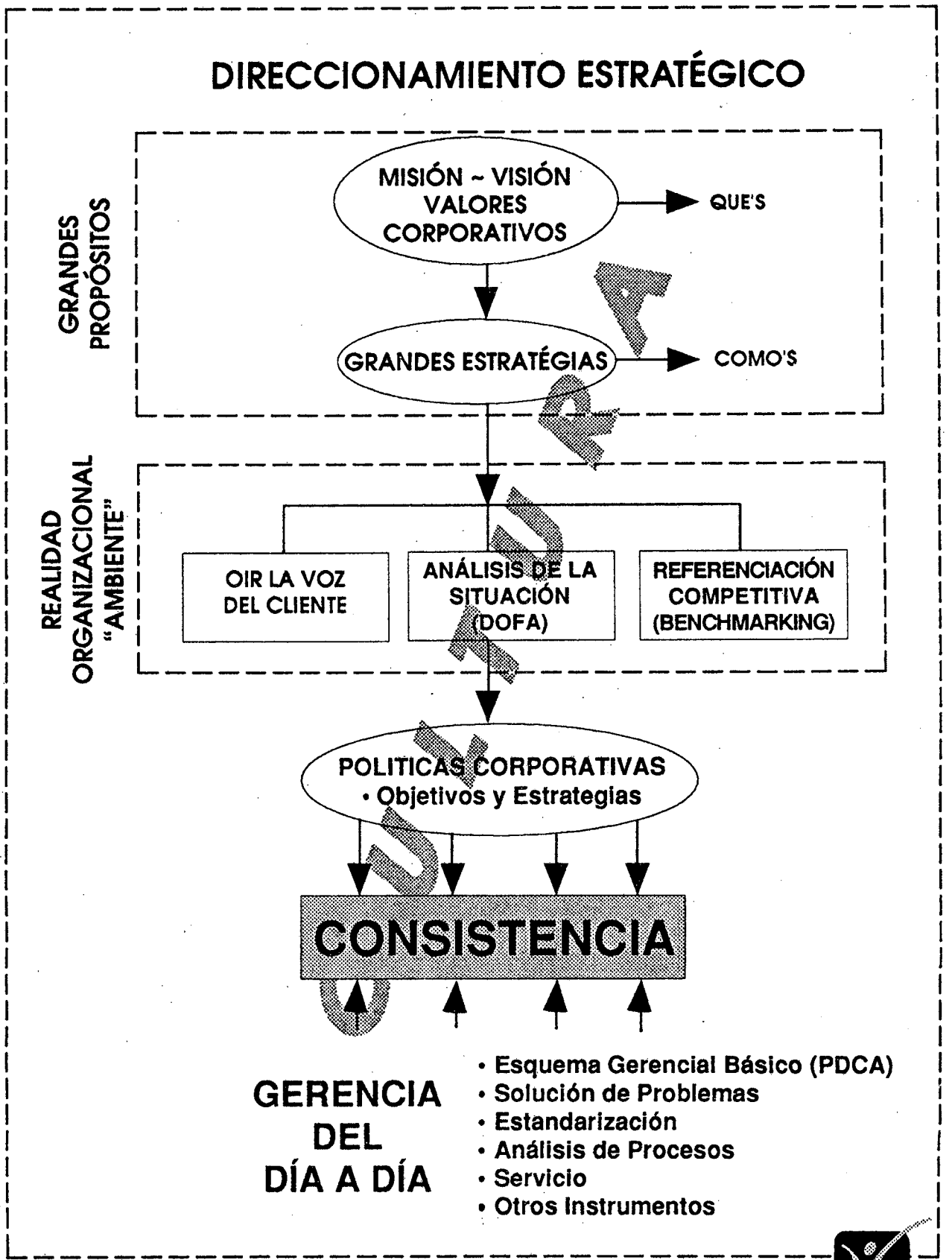


Figura 4

CORPORACIÓN CALIDAD

procesos, actividades, funciones y metas, estas últimas en función de los 5 elementos de la Calidad. Es en este nivel donde básicamente se desarrollan las actividades que permiten hacer realidad las Metas estratégicas y fundamentales de la organización, definidas y desplegadas desde la Alta Dirección.

Pero lo importante es la relación cada vez mayor entre la orientación estratégica y el día a día. Y podemos decir que con esquema integral de Calidad se posibilita la CONSISTENCIA entre las dos funciones. Esta consistencia debe estarse proporcionando y revisando permanentemente.

Podríamos tener aquí algunas conclusiones:

- Con un adecuado manejo del día a día mantenemos la organización permanente ajustada a la realidad.

- Con un adecuado manejo estratégico, la mantenemos proyectada al futuro y al mercado

- La Calidad concebida integralmente, impida una gran estructura o un gran marco CULTURAL, y desarrollo de las dos funciones mencionadas.

11. PAPEL DE CADA NIVEL JERARQUICO EN LOS PROCESOS DE LA CALIDAD.

ALTA DIRECCION.

- Facilitador de la transformación cultural.
- Direccionamiento estratégico de la organización.
- Futuro de la organización.
- Mercado y competencia.
- Garantizar la funcionalidad o de la coordinación entre procesos, de acuerdo con la forma de organización.

El medio principal para el cumplimiento de su papel es la Administración por Políticas.
GERENCIA FUNCIONAL.

Básicamente le corresponde la garantía del buen funcionamiento y control del día a día de la organización, para mantener y mejorar. Esto se logra básicamente con la implementación de la Gerencia del Día a Día.

SUPERVISORES.

- Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos.
- Actuar, con método sobre las causas de las anomalías, e informarlas (registro).
- Capacitar y entrenar en el trabajo.
- Facilitar el proceso y remover los obstáculos.

TRABAJADORES

- Cumplimiento de los procedimientos establecidos.
- Participación en forma amplía, definición de sus propios procesos, aportes con creatividad.
- Recolección de información y anomalías.

Los medios utilizados en este nivel son básicamente los Círculos de Calidad y algunos otros programas específicos, por ejemplo las 5S.

12. IMPLEMENTACION DE LA CALIDAD.

12.1 CONDICIONES BASICAS.

- Conciencia de la necesidad de cambio, la cual debe darse en todos los niveles Y una premisa importante es que para cambiar se deben encontrar razones válidas de ganancia en el cambio.

- Direccionamiento estratégico.

- Compromiso real y efectivo de la Alta Dirección.

- Liderazgo, entendido como una función y no como un conjunto de atributos personales.

- Capacitación y entrenamiento.

- Humildad (especialmente frente al conocimiento)

- Tenacidad y persistencia.

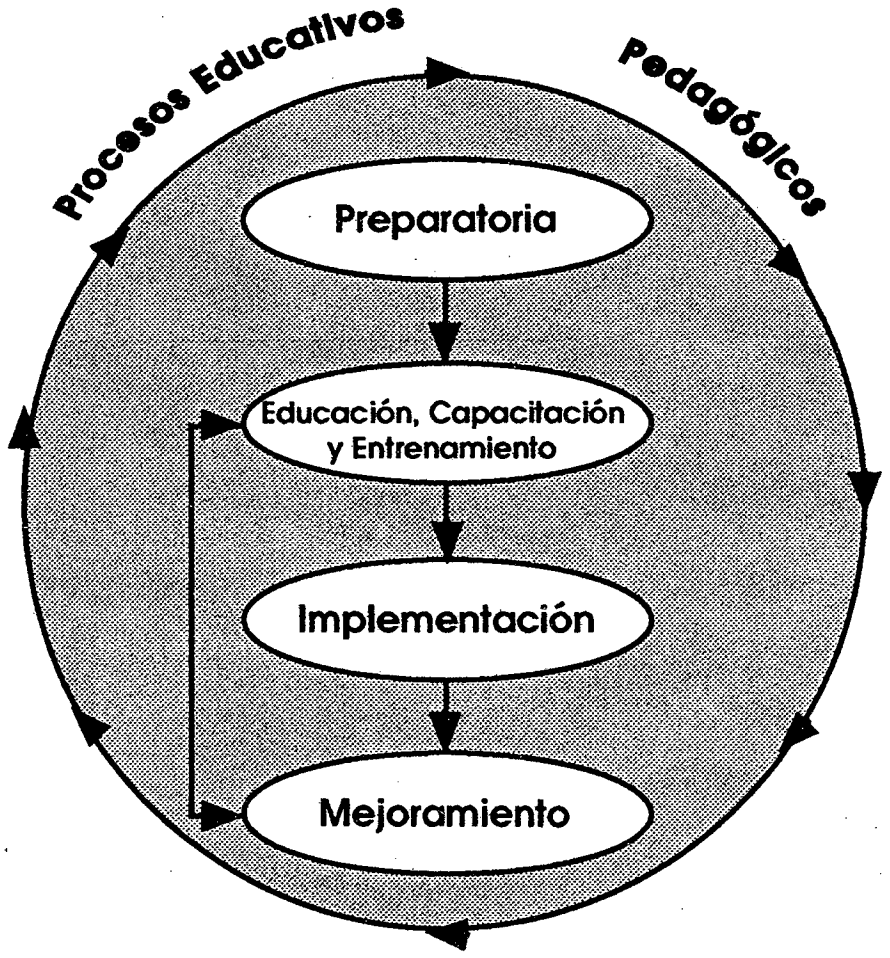
- Capacidad y disposición de aprendizaje permanente

12.2 MACROETAPAS DEL PROCESO.

En la Figura 5 - ESQUEMA GENERAL (ETAPAS) DEL PROCESO - se muestra en forma gráfica y resumida lo que debe ser el proceso de la implantación de la calidad, incluyendo cuatro grandes etapas: PREPARATORIA, EDUCACION, CAPACITACION Y MEJORAMIENTO; IMPLANTACION (IMPLEMENTACION); MEJORAMIENTO; las cuales se deben desarrollar mediante Procesos Educativos y Procesos Pedagógicos, que son los únicos en garantizar la profunda organización cultural en la organización.

Debemos resaltar inicialmente la necesidad de una Etapa Preparatoria con el fin de generar sus condiciones mínimas que permitan el desarrollo del proceso con mayores posibilidades de éxito; y, además, el hecho de que las otras tres etapas están girando permanentemente.

ESQUEMA GENERAL (ETAPAS) DEL PROCESO



"EL PROCESO NUNCA TERMINA"

Figura 5

CORPORACIÓN CALIDAD

12.3 DESCRIPCION DE LAS DIFERENTES ETAPAS

A continuación hacemos un breve resumen de lo que la Corporación Calidad considera como las actividades fundamentales a desarrollar dentro de cada una de las etapas mencionadas y mostradas dentro de la Figura 5. De todas formas, debemos aclarar que se trata sólo de una orientación básica, pero las actividades concretas dependen de las características particulares de cada organización.

ETAPA PREPARATORIA.

- ¿Por qué cambiar?

- Preparación de la Alta Dirección.

  * Seminarios iniciales sobre Conceptos Básicos (Calidad y Cultura), que le permiten tomar decisión con "conocimiento de causa".
  * Estudio de temas, mediante la lectura y discusión de libros, documentos, casos.
  * Visitas a otras Empresas.

* Discusión y decisión de la implantación de la Calidad Total, por consenso.

- Análisis y claridad sobre las implicaciones.

- Tomar la decisión.

- Identificación de la cultura actual.

- Conocimiento del estado actual de la organización (diagnóstico)

- Adecuación de la organización.

- Preparación para el cambio.

- Tener claridad en la respuesta de ¿A quién debe beneficiar el cambio hacia la Calidad Total? En la Figura 6 tenemos nuestra respuesta, en la que básicamente se plantea que los beneficiarios deben ser personas naturales, clasificadas en cuatro grupos: Consumidores, Empleados, Accionistas, Sociedad. En este tema debe haber mucha claridad, sinceridad y equidad.

ETAPA DE EDUCACION, CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO.

- Contenido.

  * Hombre, Organización y Cultura.
  * Conceptos básicos.
  * Métodos Gerencial-Ciclo PDCA (PHVA).
  * Solución de Problemas.
  * Análisis de Procesos.
  * Estandarización.
  * Otros temas de acuerdo con el avance del proceso.

- La orientación y contenido se deben realizar según el nivel jerárquico en la organización, pues el papel que se cumple dentro del proceso es diferente: Alta Dirección, Gerencia Funcional, Coordinadores, Facilitadores, Supervisores, Trabajadores.

- Se debe contar con apoyo externo, por lo menos en las etapas iniciales, pero con el objetivo de avanzar para que haya Multiplicadores dentro de la Organización y posteriormente que sean los mismos Jefes quienes capacitan a su personal.

¿ A QUIEN DEBE BENEFICIAR LA IMPLANTACION DE LA CALIDAD ?

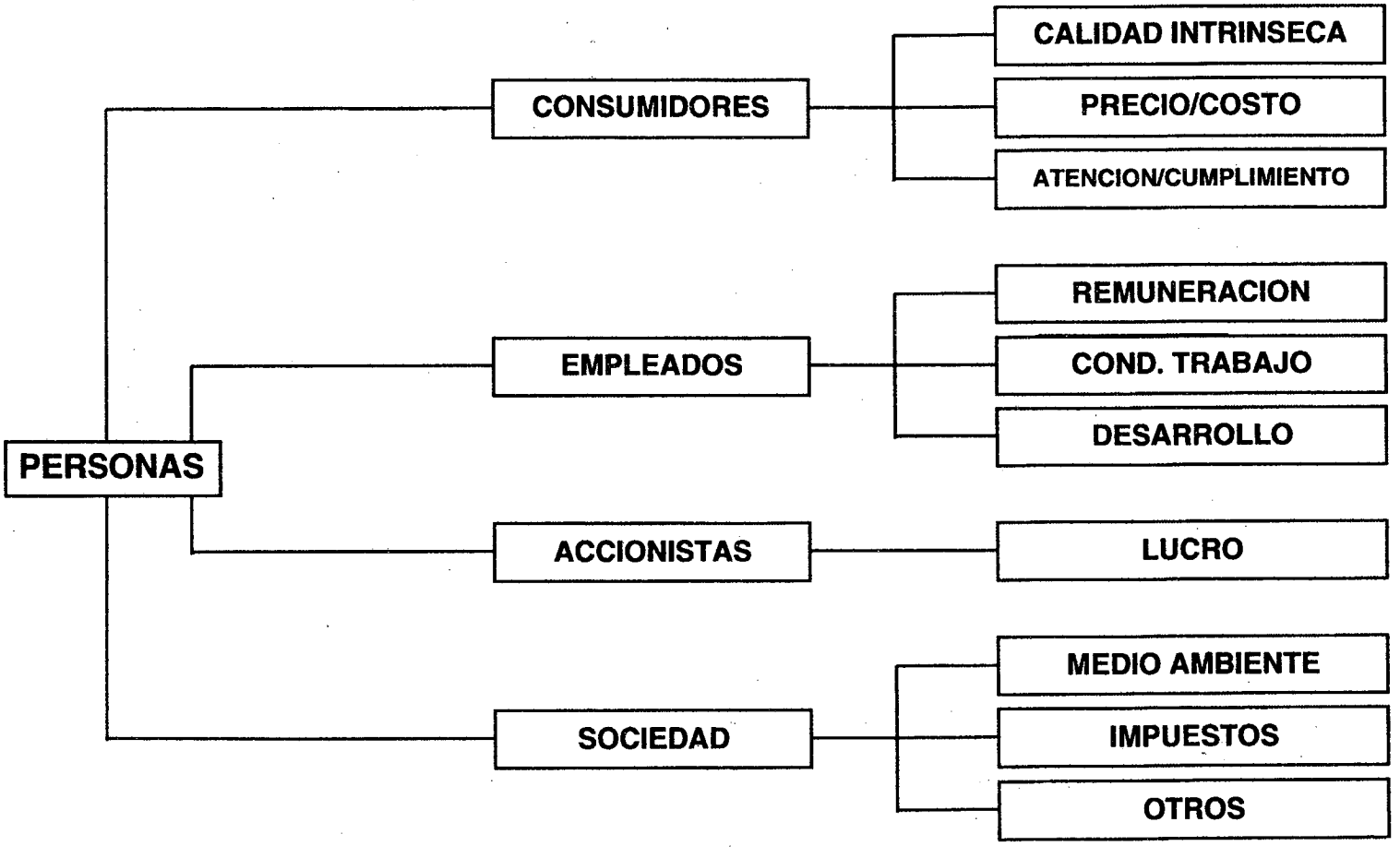


Figura 6

CORPORACION CALIDAD

ETAPAS DE IMPLANTACION (IMPLEMENTACION)

- Compromiso y Promoción.

  * Carta de compromiso del Presidente o Gerente General, que debe convertirse en un documento histórico y ser difundido en el nivel gerencial; su contenido debe hablar acerca de:

    - o Situación del Mundo, el País y la Empresa.
    - o Amenazas de supervivencia.
    - o Razones para adoptar Calidad Total.
    - o Establecer Comité de Implantación y Coordinador de la Calidad Total.
    - o Resaltar importancia de las personas y de la cultura.

- Definir e implementar la Estructura, es decir, cómo se responderá en el apoyo y ejecución del proceso. Al respecto, la regla fundamental es que la implantación de la Calidad es una responsabilidad de la línea (Jefes), pero ésta debe contar con personas que "faciliten" el proceso pero sólo como apoyo.

- Implantación del Gerenciamiento del Día a Día:

  * Estandarización
  * Método de Análisis y Solución de Problemas.
  * Análisis de Procesos.

- Implantación de la Gerencia por Políticas.

ETAPA DE MEJORAMIENTO.

Más que un conjunto de actividades a desarrollar, esta etapa representa el conjunto de consecuencias y situaciones que se presenta a raíz de la

implementación de la Calidad Total en sus diferentes fases de desarrollo. Esta es en efecto la etapa más avanzada donde se busca y logra el mejoramiento de todas las personas y todos los procesos, para que los productos y servicios den satisfacción, cada vez más, a los clientes. Podemos hablar de real participación y desarrollo del personal y de un efectivo aseguramiento de la calidad; una forma de generar satisfacción a los clientes es mediante el desarrollo de nuevos productos. Podríamos decir que los objetivos básicos de esta fase son mejorar la variabilidad y garantizar la competitividad de la Empresa.

13. RESUMEN Y CONCLUSIONES.

- La Cultura de Calidad Total o Calidad Integral es la forma de expresión que toma hoy la Cultura de Calidad, considerada ésta como una búsqueda permanente del hombre, a través de su historia, para su desarrollo y supervivencia. Es decir, la Cultura de la Calidad así concebida ha existido, existe y seguirá existiendo, y no es una cuestión de moda o actualidad.

- Con la Calidad logramos tener la organización permanentemente ajustada a la realidad y proyectada al futuro y al mercado o entorno.

- En la Calidad hay que hacer lo sencillo, lo fácil, racionalizar lo obvio.

- El propósito fundamental de este documento no es el de mostrar todo lo referente a la calidad, sino el de dar unos elementos de reflexión que les permita tener una nueva mirada sobre la misma.