

CAPITULO 1: ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CALIDAD?

INTRODUCCIÓN

La calidad como elemento de competitividad en las organizaciones

En la década de los noventa, el entorno internacional se caracterizó por la hegemonía de la economía de mercado, la globalización en la producción y el comercio; la conformación de bloques económicos; la relativa prosperidad de las economías desarrolladas; la pujanza de los países del sudeste asiático y la revolución tecnológica.

Clyde Prestowitz, presidente del Instituto de estrategia Económica de los E.U.A. expresó "... la globalización es un hecho y está aquí para quedarse, existe la necesidad de reevaluar posiciones y su futuro ante la realidad de que muchos países carecen de la educación, las instituciones legales o la evolución social necesarias; un país que no atienda esos requerimientos no tiene lugar en el sistema comercial internacional."¹

En México, como resultado de la estrategia globalizadora y de una menor intervención del Estado en la economía culminó en una crisis económica iniciada en 1994. La velocidad de apertura comercial y financiera ha tenido un impacto negativo, muy serio, en las cadenas productivas; además la ampliación de opciones de exportación y en general el libre juego de la oferta y la demanda no han sido factores suficientes para aumentar el empleo, la competitividad y la inversión, a los niveles requeridos por el crecimiento demográfico de México².

Ante un entorno que cada día se torna más agresivo, las empresas nacionales (como organizaciones) tienen el reto, a través de sus propios recursos, de primero competir y después crecer hasta donde el mercado les permita esto además de enfrentarse a las que están llegando con estrategias basadas en el binomio de tecnología y servicio. Ante esta problemática se puede reaccionar, de acuerdo a la gravedad y a la rápida evolución, creando estructuras que permitan dar respuestas rápidas y adecuadas a situaciones de naturaleza diversa o identificando los incidentes más probables y diseñar procedimientos concretos.

Las nuevas tendencias en la administración de las empresas, tales como la reingeniería, la reorganización basada en de trabajo y muchas otras, están haciendo que los modelos tradicionales de organización entren rápidamente en un proceso de anacronismo. Los directores generales de las empresas enfrentan cada vez más el problema de determinar la forma en que la estructura de organización y los procesos de la empresa deben cambiar en

¹ Carreño Figueres José, Sugieren analistas repensar la globalización, en El Universal primera sección p.9

² Díaz Escalante Arsenio, Del desarrollo estabilizador a la crisis de la globalización, Diagnóstico del modelo de desarrollo basado en una menor intervención del Estado en la Economía y en la apertura comercial, en Ejecutivos de Finanzas, año XXV, No. 12, 1996, pp.10-34.

respuesta a estas nuevas tendencias³, la respuesta es la tendencia a la calidad en las organizaciones.

El concepto de calidad total, que se convirtió en el movimiento gerencial, ha estimulado el surgimiento de los equipos de trabajo a los que inclusive se les han acuñado nuevos términos, tales como: equipos de acciones de calidad, equipos de mejoras de calidad, equipos de solución de problemas, equipos auto administrados, equipos de trabajo de alto rendimiento, etcétera.

Las organizaciones líderes han encontrado que si forman una estructura a través de equipos de trabajo, les proporcionan objetivos claros, precisos y preparan a la gente para alcanzar esos objetivos, están formando un ambiente de desempeño que es muy difícil de implementar en una organización de gran tamaño. Jorge Soldevila cita a John F. Welch, presidente de la General Electric, en sus comentarios acerca de la productividad y los equipos de trabajo: "Las mejores empresas ya saben de donde viene la productividad, esa que es real e ilimitada. Viene de equipos de personas con un reto, con fuerza, con entusiasmo y con buena compensación. Viene de comprometer a cada una de las mentes de la empresa, hacer a todos parte de la acción y permitir a todos tener voz y actuación en el éxito de la empresa. Haciendo esto, se aumenta la productividad no en una forma incremental sino exponencial."

Las ventajas de una organización basada en grupos de trabajo es la de disminuir los costos y responder al mercado en una forma más eficaz. La reducción en costos ocurre por el hecho de que los tramos de control con mayor alcance eliminan la necesidad de los niveles tradicionales de gerencia media y las ineficiencias asociadas a esto.

El auge de la organización por equipos también cuestiona las nociones tradicionales de organización. Muchas empresas inician la formación de equipos de trabajo en lugar de identificar individuos responsables del desempeño. El papel de la dirección está siendo redefinido del tradicional control del desempeño del individuo al apoyo del desempeño del equipo de trabajo.

Las organizaciones basadas en grupos de trabajo también tienen el beneficio de estar más orientadas hacia el mercado, una organización reactiva en su respuesta al cliente es una organización con estructura dinámica y los grupos de trabajo mejoran la respuesta dado que los empleados están más cerca del cliente y tienen mayor poder para la toma de decisiones.

³ Soldevila Jorge, Definiendo la organización del futuro, en Expansión, agosto 14, 1996 vol. XXVIII No., 697, pp. 164-170.

Objetivo de un programa para la calidad

El objetivo de un programa para la calidad se ha de considerar desde varios puntos de vista:

a) *Económico*; aumento de la productividad (hacer más con lo mismo), disminución de costos (por disminución de rechazo, de desperdicios materiales y horas hombre por retrabajos).

b) *Mercado*; permanecer y crecer en el mercado objetivo de la organización por un mayor cumplimiento en las expectativas de los clientes.

c) *Factor humano*; quizá la ganancia más importante de un programa para la calidad es el grado de compromiso que el factor humano adquiere con él mismo y como consecuencia natural su desarrollo personal mismo que impactará en los productos desarrollados por él. Un personal motivado y orientado a su autodesarrollo es el activo más importante de cualquier organización. De suma importancia será establecer como objetivo principal por parte de la alta gerencia el autodesarrollo del factor humano en el programa para la calidad y no esperar que sea un subproducto del mismo. Cuando la gente trabaja en un lugar donde se preocupan por ella, contribuye con mucho más que solamente su trabajo. El papel de la dirección se redefine del tradicional control del desempeño individual al apoyo hacia el equipo de trabajo.

d) *Producción*; está ligado con el factor económico ya que se tendrá una mayor productividad medida en número de unidades producidas por unidad de tiempo, se disminuirán los rechazos y los retrabajos por un mejor autocontrol en el proceso de transformación. Con el establecimiento y cumplimiento de un programa para la calidad orientado al factor humano y por lo tanto al desarrollo de una cultura de calidad en el trabajo se evitará el que la organización hace como que se aplican las normas, el trabajador hace como que las cumple y el inspector hace como que inspecciona.

Integración de los programas para la calidad

Cuando un programa para la calidad se desarrolla, integra e instrumentaliza solamente por seguir una moda puede traer consigo más problemas de los que pudiera resolver, además de conllevar un costo excesivo debido a que:

- No existe una filosofía de mejora continua
- El programa de calidad y su sistema no están soportados de manera adecuada
- No se controla la variabilidad, ni se busca la confiabilidad
- No se prevén y corrigen las no conformidades
- No se escucha la voz del cliente
- El apoyo gerencial es pasajero
- No existe una misión clara y de aceptación generalizada en la organización

Es por ello que el programa para la calidad se deberá integrar cuando la alta dirección este convencida de la importancia de dar una orientación al cliente y desarrollar una cultura organizacional hacia la calidad

El programa para la calidad deberá contemplar:

- la orientación al cliente por parte de toda la organización.
- El entendimiento de cada parte de la organización que pertenece a un todo y que sus esfuerzos se deben orientar al cumplimiento de los objetivos de ese todo.
- La identificación, establecimiento y aceptación de la misión organizacional.
- La identificación y control de los elementos claves en la organización.
- El desarrollo del factor humano a través del cumplimiento en el trabajo, en equipos de trabajo.
- El desarrollo de una cultura organizacional hacia la calidad.

Beneficios adicionales al instrumentar el programa para la calidad

Sí bien es cierto que la instrumentalización de un programa para la calidad genera gastos y costos en todas las áreas de la empresa, cuando tal acción se lleva a cabo de manera adecuada, estos costos se convierten en una inversión. Debido a que se logran estimaciones correctas de producción, se reducen y eliminan los retrabajos, reprocesos, reinspecciones y reverificaciones, se previene la ocurrencia de defectos y errores, se evitan altos inventarios, y se reducen devoluciones por parte de los clientes. Así, se logran importantes disminuciones en gastos y costos de producción y administración que rebasan la cantidad invertida por la instrumentalización.

Sin embargo la ganancia más importante que se tiene es que la empresa mas que productos, ofrecerá satisfactores a la sociedad donde se encuentran los mercados objetivos.

Permitiendo así, que la empresa cumpla con su compromiso social de satisfacer necesidades actuales de la población.

Control de lectura.

El alumno leerá los siguientes artículos:

- Global competition: the new reality.
Anil Khurana.
- Total quality management: will we ever learn?
Louis E. Lataif.

El alumno escribirá su control de lectura en una cuartilla (máximo) para cada artículo. En el control de lectura se deberá plasmar lo que se ha entendido del artículo, de ninguna manera se aceptaran resúmenes del mismo.

El control de lectura deberá incluir los datos del alumno, (nombre, materia, maestría, ciclo y fecha), y se imprime con letra arial 12, con espacio 1.5.