

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA



ANTOLOGÍA DEL CURSO

Antología del Curso de
Calidad humana y herramientas de la calidad

Primera Edición: Abril 2017

Instituto de Capacitación para el trabajo
del Estado de Hidalgo

Circuito Ex Hacienda la
Concepción, Lote 17, Edificio "C",
San Juan Tilcuautla, C.P. 42060,
San Agustín Tlaxiaca, Hgo.

Campus Virtual ICATHI 2015

© Todos los contenidos son
propiedad exclusiva de su autor.

CONTENIDO

	Página
UNIDAD 2 Calidad Humana y su Relación con la Calidad y Mejora Continua	4
2.1 Actitud hacia la Calidad.....	6
2.1.1 Autoestima	7
2.1.2 Cultura de Calidad.....	14
2.1.3 Calidad y Excelencia	26
2.2 Planificación de la Calidad	35
2.2.1 Políticas y Objetivos de la Calidad.....	39
Glosario de Términos	46
Glosario de Mejora Continua	50
Bibliografía	52

UNIDAD 2 CALIDAD HUMANA Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

La calidad surge de una especial combinación de orgullo y de humildad. Nace del orgullo de ser quiénes somos y de lo que hacemos, y de la humildad de reconocer que aún podemos mejorar. Más allá del eslogan, la calidad es una filosofía, una actitud, un estilo de vida.

El mundo occidental importó de oriente algunas ideas que abogan por “lo bueno del cambio”. La mejora continua, la excelencia, la calidad total. Pero, en cualquier organización o sistema, la calidad tiene su origen en la vida de todas y cada una de las personas que lo integran y están implicadas en él. No puede imponerse desde el exterior o desde arriba; hay que creer en ella.



Hay que huir de la mediocridad y el conformismo sin caer en el perfeccionamiento enfermizo, superar el miedo al error, acompañar las quejas de alternativas de mejora, y vencer la resistencia al cambio. Ante cualquier propuesta, la pregunta que nos debería surgir de un modo casi automático es: “¿y por qué no?”



Para mejorar hay que cuestionarse muchos procedimientos y acciones que realizamos por inercia, amparados en el argumento de que “siempre se ha hecho así”. No hay que perder tiempo o energía en buscar culpables, sino invertirlo en desarrollar todo el potencial infrautilizado.

Ese mismo espíritu empresarial debe imperar y aplicarse también al individuo, a su desarrollo personal integral y a su calidad humana. Un trabajo de calidad logrado a costa del bienestar personal acabará pasando factura, y difícilmente será excelente.

Hay que llevar a la propia vida ese afán de superación continua, de aprendizaje diario, de adaptación flexible y eficaz a un entorno cambiante. Podemos vivir en ese permanente estado de “insatisfacción constructiva”, de progreso en espiral construido día a día, analizando continuamente cómo se pueden prevenir errores, resolver dificultades o perfeccionar lo ya realizado.

Podemos empezar por sanear nuestra propia forma de ser, y nuestra relación con los demás. El auténtico origen de la calidad es la propia “bondad” personal, el deseo de mejorar, de hacer bien las cosas, de hacerlas cada vez mejor, de cooperar con



los demás y competir con uno mismo. Es una búsqueda constante de bienestar y felicidad para el individuo y su entorno, de una calidad en todo lo que hacemos, y en todas direcciones.

Esa calidad, con mayúscula se logra aplicando tres elementos que también comparten esa letra “C” inicia, el cerebro, el corazón y la constancia. Se trata en definitiva de concentrar nuestra mente en lo que hacemos en cada momento, sentir verdadera pasión por cada tarea que realizamos, y perseverar hasta lograr nuestro objetivo.

Igual que la gota de agua que cae una y otra vez sobre la roca hasta partirla, la calidad brota de pequeñas y constantes mejoras más que de grandes cambios radicales. En muchas ocasiones el éxito es cuestión de seguir intentándolo cuando los demás ya han dejado de hacerlo.



Si queremos “vender” calidad tenemos que vivirla, convertirnos en un ejemplo y un modelo.

Tiene que circular por nuestras venas, figurar casi en nuestro mapa genético. Cada uno es responsable, artífice y protagonista de la calidad, especialista y “dueño” de su propia vida, analista y supervisor capaz de diagnosticar en qué puede mejorar.

Cuando realizamos alguna actividad que realmente nos gusta obtenemos mejores resultados, pero la verdadera calidad surgirá de aprender a querer y a apreciar aquello que tenemos que realizar. Podemos dignificar cuanto hagamos, y, al igual que el rey Midas, convertir en oro todo lo que toquemos.

La Calidad Humana es una mezcla de *iniciativa, creatividad, motivación, valor, decisión, ética, aprendizaje, inteligencia y pasión*. Es una excelente inversión, y una actitud ante la vida que nos hará ser cada vez mejores, y avanzar en la construcción de una sociedad también mejor. Si merece la pena “añadir valor” a los productos, procesos o servicios, tanto más a nuestra propia vida, a ese espacio personal desde el cual contribuimos al mundo.

La perfección puede ser una utopía, pero la calidad no lo es. El vocablo “utopía” significa en ninguna parte, sin embargo la calidad existe y está en cada uno de nosotros, en nuestra vida. No hay una garantía que nos ofrezca la posibilidad de que “si no queda satisfecho le devolvemos su vida”.



Somos los responsables de elevar ese nivel de calidad, y de poner nuestro propio certificado y “sello personal”. Si deseamos calidad en cualquier ámbito -académico, empresarial, familiar, social- empecemos por lo más importante: la calidad humana. Ese es el auténtico camino hacia la excelencia.¹

¹ Guillermo Ballenato Prieto, Psicólogo

En esta época todos hablan de calidad de productos, calidad de procesos, calidad de servicios, calidad de sistemas... Muy poca gente habla de CALIDAD HUMANA, calidad de vida... y sin ella, todo lo demás es apariencia, sin fundamento.

Hablar de CALIDAD HUMANA es cuidar nuestros vínculos con los demás.

Eso es parte de la naturaleza humana: dar, convivir, amar, servir...²

2.1 Actitud hacia la Calidad

La actitud comienza con una "A" por más de una razón. Es el primer y mayor combustible a considerar en el camino para llegar a ser una persona de calidad.



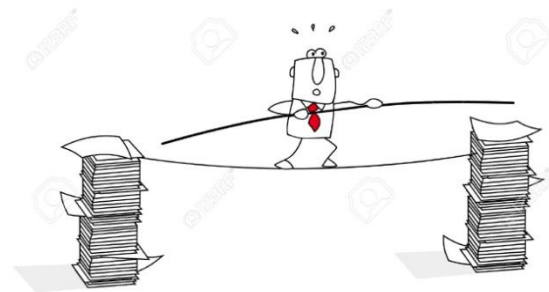
¿Qué es actitud? El Diccionario Webster's la define de dos maneras:

- 1.- La posición o postura asumida por el cuerpo en conexión con una acción, sentimiento o humor.
- 2.- Manera de actuar, sentir o pensar que muestra la propia disposición, posición, mental u opinión.

Así, actitud es ambos el estado mental o estado de la mente y la acción física que resulta de éste.

Uno de los secretos increíbles acerca de la actitud es simplemente éste. Nuestro mundo refleja nuestra actitud interna, es decir, no es al revés.

La facilidad o dificultad con la cual enfrentemos nuestro trabajo toma su guía de nuestras actitudes hacia el mismo. Si nosotros tenemos una mala actitud hacia el mundo como un esfuerzo, que no importa lo que hagamos, las cosas no cambiarán, encontraremos ejemplos para reforzar esta vista. En esencia, nosotros dibujaremos ese esfuerzo y dificultad hacia nosotros mismos y filtrar evidencia que demuestre otra manera.



Pronto si nuestra actitud es saludable y positiva, nosotros seremos más fácilmente capaces para manejar nuestras altas y bajas, las presiones y cambios que se presenten cada día. Estaremos más abiertos para abrir las oportunidades y soluciones porque es en lo que están centrados. No es que los cambios no estén ahí. Lo están. Es solo nuestro estado, mental y las acciones que tomemos reflejarán nuestra actitud hacia ellos. Y a menudo los resultados que podemos obtener.

Uno no puede cambiar la actitud de otro, solo la de uno mismo.

² <http://www.motivaciones.org/ctoseCALIDADhumana.htm>

Para girar nuestra actitud con otro corte, quizá queramos considerar:

Expectativa. ¿Qué espera cuando el teléfono suena? ¿Buenas noticias o malas? Si usted espera problemas a ser resueltos, para que haya cosas buenas en el camino, usted está pavimentando el camino para su aparición. Espere lo mejor para sí mismo cada día. Utilice afirmaciones para reforzar su atención en ser capaz de manejar lo que sea que se ponga en el camino, con facilidad.

Gratitud. La gente con actitudes saludables y positivas expresan su agradecimiento y aprecio a menudo. Ellos ven lo saludable y los recursos del mundo a su alrededor. Siempre hay algo por lo que estar agradecidos. El apreciar a los otros, y encontrar maneras para reconocer lo que la gente hace, a menudo con un simple gracias. Es fácil pensar que todo lo que nos ha sido dado, está garantizado. Afine su actitud para recordar todas las oportunidades, recursos y salud que tenemos. Diga “gracias” a menudo.

Cuerpo y mente. Si sus acciones reflejan su actitud, entonces un cambio en sus acciones puede también inducir un cambio en su actitud. Mientras algunos eligen drogas o alcohol, se pierden de la acción física, el ejercicio saludable, o tan solo de tomar una larga caminata que puede cambiar su estado. ¿Quiere cambiar de actitud? Cambie su estado físico así como su estado mental. Ahora, ¿Qué hay acerca del ejercicio regular? ¿O es algo que necesitamos aprender?

A menudo frecuentemente, no hay una persona más inteligente o talentosa que otra, pero tienen la actitud correcta, y es por eso que parece que muchos otros no están haciendo el intento.³

2.1.1 Autoestima

Toda persona tiene en su interior sentimientos, que según su personalidad puede manifestarlos de diferentes maneras. Muchas veces estas manifestaciones dependen de otros factores, según el lugar físico, sentimental y emocional, éstos pueden influir positiva o negativamente en la formación de la persona o sea en la Autoestima.



¿Qué es la Autoestima?

La autoestima es el sentimiento valorativo de nuestro ser, de nuestra manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad. Esta se aprende, cambia y la podemos mejorar. Es a partir de los 5-6 años cuando empezamos a formarnos un concepto de cómo nos ven nuestros mayores (padres, maestros), compañeros, amigos, etcétera y las experiencias que vamos adquiriendo. Según como se encuentre nuestra autoestima, ésta es responsable de muchos fracasos y éxitos, ya que una autoestima adecuada, vinculada a un concepto positivo de mí mismo, potenciará la capacidad de las personas para desarrollar sus habilidades y aumentará el nivel de seguridad personal, mientras que una autoestima baja enfocará a la persona hacia la derrota y el

³ Human Development & Leadership Division American Society for Quality Control

fracaso.

Baja Autoestima



Todos tenemos en el interior sentimientos no resueltos, aunque no siempre seamos conscientes de estos. Los sentimientos ocultos de dolor suelen convertirse en enojo, y con el tiempo volvemos el enojo contra nosotros mismos, dando así lugar a la depresión. Estos sentimientos pueden asumir muchas formas: odiarnos a nosotros mismos, ataques de ansiedad, repentinos cambios de humor, culpas, reacciones exageradas, hipersensibilidad, encontrar el lado negativo en situaciones positivas o sentirse impotentes y autodestructivos.

Cuando una persona no logra ser auténtica se le originan los mayores sufrimientos, tales como, enfermedades psicológicas, la depresión, la neurosis y ciertos rasgos que pueden no llegar a ser patológicos pero crean una serie de insatisfacciones y situaciones de dolor, como por ejemplo, timidez, vergüenza, temores, trastornos psicosomáticos.

La autoestima es importante porque es nuestra manera de percibirnos y valorarnos como así también moldea nuestras vidas. Una persona que no tiene confianza en sí misma, ni en sus propias posibilidades, puede que sea por experiencias que así se lo han hecho sentir o por mensajes de confirmación o desconfirmación que son transmitidos por personas importantes en la vida de ésta, que la alientan o la denigran.

Otra de las causas por las cuales las personas llegan a desvalorizarse, es por la comparación con los demás, destacando de éstos las virtudes en las que son superiores, por ejemplo: sienten que no llegan a los rendimientos que otros alcanzan; creen que su existencia no tiene una finalidad, un sentido y se sienten incapaces de otorgárselo; sus seres significativos los descalifican y la existencia se reduce a la de un ser casi sin ser. No llegan a comprender que todas las personas son diferentes, únicas e irrepetibles, por lo que se consideran menos que los demás.



La persona, va creciendo y formando su personalidad dentro del ambiente familiar, que es el principal factor que influye en la formación de la misma, ya que le incorpora a ésta los valores, reglas y costumbres que a veces suelen ser contraproducentes. Algunos de los aspectos ya mencionados son incorporados, a la familia, por medio del "modelo" que la sociedad nos presenta, y éste es asimilado por todos los grupos sociales. Pero, la personalidad de cada uno, no sólo se forma a través de la familia, sino también, con lo que ésta cree que los demás piensan de ella y con lo que piensa de sí misma, al salir de este ambiente y relacionarse con personas de otro grupo diferente.

La Familia



La autoestima, además es aprender a querernos y respetarnos, es algo que se construye o reconstruye por dentro. Esto depende, también, del ambiente familiar en el que estemos y los estímulos que este nos brinda. La familia puede influir en nuestra autoestima adecuada, ya sea para mantenerla alta o baja dependiendo de cómo fuimos tratados por ellos cuando éramos pequeños.

Existen padres, madres, docentes o cuidadores que humillan, desprecian, no prestan atención, se burlan o se ríen del niño/a cuando pide ayuda, siente dolor, tiene un pequeño accidente, necesita que lo defiendan, expresan miedo, piden compañía, se aferra buscando protección, tiene vergüenza, etc.. Estas actitudes se completan con otras totalmente opuesta, descostrándole al niño que es "querido y bonito" creándole una gran confusión. Pero estas muestras de cariño son aparentes, adjudicándole un rotulo a su identidad, que trae como consecuencia un peso negativo en formación y en el desarrollo de sus capacidades.

En el momento en que la persona afectada es adulta, transmitirá la humillación o el maltrato a personas más pequeñas o vulnerables. Es una cadena hereditaria de abuso y poder, ya que el desprecio y la vergüenza vivida en la infancia son la fuente de los problemas que afectan en la vida adulta y los causantes de la baja autoestima.

La principal imagen y más generalizada forma de violencia es el maltrato emocional. Hay muchas maneras para asustar a un niño y hacerlo sentir culpable e intimidado, sin recurrir a la violencia física. El niño o la niña se atormentan con pensamientos y sentimientos que no pueden comunicar ni compartir con nadie y aprenden a soportar el dolor y el silencio.

La autoestima y la comunicación están muy relacionadas, porque según como se diga algo, el efecto será positivo o negativo, de aprendizaje o de resentimiento, que se transmite desde la infancia hacia el futuro. Por esta razón, se entiende que los padres y madres que dañan la autoestima de sus hijos no siempre lo hacen intencionalmente, ya que ellos fueron educados del mismo modo.

Cuando los padres quieren que sus hijos reaccionen como ellos desean, suelen comportarse de maneras particulares.



Estas maneras pueden ser:

Mártires: controlan al niño haciéndolo responsable de su sufrimiento y culpable por todo lo que pueda querer o hacer que no le caiga bien a estos mártires, a quienes nada les viene bien, y recurre a las quejas, los reproches, las lágrimas, las amenazas de que les va a dar una ataque, etcétera.

- -Ves como me sacrifico por ti y no te importa-
- -Dejé todo para criarte y me lo pagas haciendo eso-
- -¿En qué nos equivocamos que nos haces estas cosas?-



Los dictadores: controlan al niño o la niña atemorizándolos cuando hacen algo no autorizado, son estrictos y amenazantes para que obedezcan y todo los enfurece. Condenado de manera inapelable al niño, con burlas, gritos, despliegue de poder y dominación.

- -Cómo puedes ser tan estúpido/a, como no te das cuenta de las cosas-
- -Te avisé y ahora vas a ver lo que te pasa por no obedecer-
- -Yo no tengo que darte explicaciones, lo haces porque te lo ordeno y punto-



A veces estos roles (mártir y dictador) se combinan, se alternan y agregan más confusión a los chicos porque también van acompañados con demandas o manifestaciones de cariño. Y si un hijo llega a quejarse, a llorar o a reclamar por el trato que recibe puede volver a ser juzgado, culpado y descalificado.

"Según se hallan comunicado nuestros padres con nosotros así van a ser los ingredientes que se incorporen a nuestra personalidad, nuestra conducta, nuestra manera de juzgarnos y de relacionarlos con los demás.

Esas voces quedan resonando dentro de nosotros toda la vida. Por eso hay que aprender a reconocerlas y anular su poder para que no nos sigan haciendo sufrir, para liberarnos de esos mandatos distorsionados y para no volver a repetírselos a nuestros hijos e hijas.

Ninguna forma de maltrato es educativa y ningún mensaje o comunicación que culpabiliza, critica, acusa, insulta o reprocha es un buen estímulo para nadie. Y menos en la infancia, cuando no hay posibilidades de defenderse, protegerse o entender que es la impotencia y el desconocimiento de otras formas de trato lo que lleva a los padres y madres a asumir ese papel de mártir o de dictador".



"Lo primero que hay que entender es que no podemos hacernos cargo toda la vida de los problemas que amargaron o hicieron de nuestros padres y madres personas mártires o dictadoras. Basta con empezar a investigar de que manera nos afectaron esas actitudes, para comenzar a liberarnos de sus efectos y no repetir nada de esto con los propios hijos e hijas, con nuestros alumnos, con cualquiera de nuestros chicos o chicas que puedan estar a nuestro cuidado".

La Sociedad



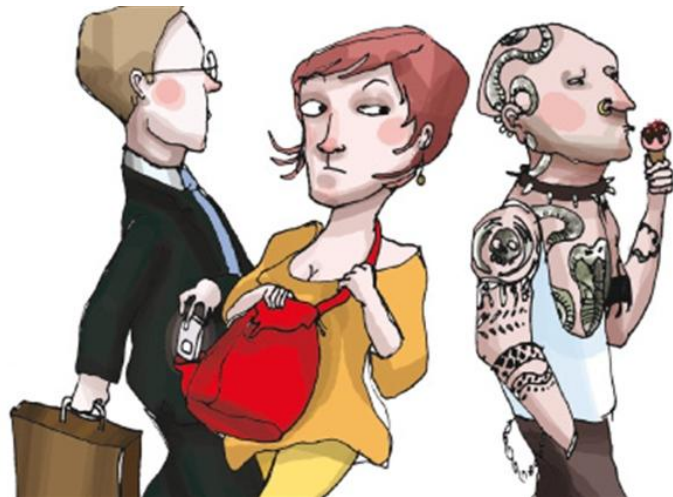
La sociedad cumple una función muy importante para la persona, ya que a partir de la cultura de esta, la familia adopta diferentes pautas o formas de vida que son transmitidos a sus miembros y determinan o ayudan a formar la personalidad de cada uno, teniendo a esta como modelo social.

Las personas que tienen poca confianza de su capacidad dentro de la sociedad, tienden a buscar roles sometidos y evitan las situaciones que requieren asumir responsabilidades.

En nuestra sociedad el nivel de autoestima de una persona está en cierta medida, ligado a lo que hace para ganarse la vida. Por ejemplo: un hombre puede alcanzar una posición social elevada y tener, no obstante una baja autoestima. Puede tener conciencia de la importancia que tiene, pero aun así considerarse a sí mismo, un ser humano despreciable, indigno de respeto y del afecto de los demás. "Puede experimentar sentimientos crónicos de inferioridad porque no es bien parecido...", puede sentir que es físicamente débil o un cobarde, o puede considerarse condenado a causa de su identidad étnica.

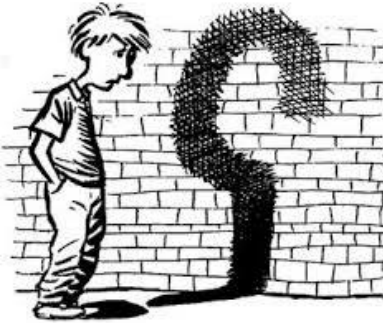
Los criterios mediante los cuales, las personas, se evalúan a sí mismas son culturales. Algunos de estos criterios son: si eres gordo, flaco; lindo, feo; blanco, negro; rubio, homosexual, o si tienes la capacidad para luchar, honestidad, capacidad para soportar el dolor, la astucia para ganar dinero, los modales, la capacidad para manipular a las demás personas, etc.

Toda persona se ve a sí misma desde el punto de vista de los grupos en que participa y todo aquello que piensen de uno influirá positiva o negativamente en la personalidad o forma de pensar.



Actitudes o Posturas habituales que indican

Autoestima Baja



✚ Autocrítica dura y excesiva que la mantiene en un estado de insatisfacción consigo misma.

✚ Hipersensibilidad a la crítica, por la que se siente exageradamente atacada/o, herida/o; echa la culpa de los fracasos a los demás o a la situación; cultiva resentimientos tercos contra sus críticos.

✚ Indecisión crónica, no por falta de información, sino por miedo exagerado a equivocarse.

✚ Deseo innecesario por complacer, por el que no se atreve a decir NO, por miedo a desagradar y a perder la buena opinión del peticionario.

- ✚ Perfeccionismo, autoexigencia de hacer "perfectamente" todo lo que intenta, que conduce a un desmoronamiento interior cuando las cosas no salen con la perfección exigida.
- ✚ Culpabilidad neurótica, por la que se acusa y se condena por conductas que no siempre son objetivamente malas, exagera la magnitud de sus errores y delitos y/o los lamenta indefinidamente, sin llegar nunca a perdonarse por completo.
- ✚ Hostilidad flotante, irritabilidad a flor de piel, siempre a punto de estallar aún por cosas de poca importancia, propia del supercrítico a quién todo le sienta mal, todo le disgusta, todo le decepciona, nada le satisface.
- ✚ Tendencias defensivas, un negativo generalizado (todo lo ve negro: su vida, su futuro y, sobre todo, su sí mismo) y una inapetencia generalizada del gozo de vivir y de la vida misma.

Autoestima adecuada



No se habla de una alta autoestima, sino del narcisismo o de una buena autoestima. El narcisismo es el amor excesivo hacia uno mismo o de algo hecho por uno mismo, por eso se dice que una persona es narcisista, cuando está enamorado de sí mismo, es decir de lo que piensa, de lo que hace, de cómo es, de cómo se viste, etc., pero no del propio ser, sino de la imagen del yo.

En relación al narcisismo hay que tener en cuenta dos elementos, uno la imagen, que es como se ve exteriormente la persona y la otra es el amor, que es el amor excesivo de la persona, hacia sí mismo. La representación del narcisismo en el niño son simplemente las palabras e imágenes que les transmitieron sus padres, por eso se dice que los padres tienden a atribuirle al niño todas las afecciones y se niegan o se olvidan todos sus supuestos defectos.

Alguien con una buena autoestima no necesita competir, no se compara, no envidia, no se justifica por todo lo que hace, no actúa como si "pidiera perdón por existir", no cree que está molestando o haciendo perder el tiempo a otros, se da cuenta de que los demás tienen sus propios problemas en lugar de echarse la culpa "por ocasionar molestias".

Características de la autoestima adecuada

- ❖ Cree firmemente en ciertos valores y principios, está dispuesto a defenderlos aún cuando encuentre fuertes oposiciones colectivas, y se siente lo suficientemente segura como para modificar esos valores y principios si nuevas experiencias indican que estaba equivocada.
- ❖ Es capaz de obrar según crea más acertado, confiando en su propio juicio, y sin sentirse culpable cuando a otros le parece mal lo que haya hecho.
- ❖ No emplea demasiado tiempo preocupándose por lo que haya ocurrido en el pasado, ni por lo que pueda ocurrir en el futuro.
- ❖ Tiene confianza por su capacidad para resolver sus propios problemas, sin dejarse acobardar por los fracasos y dificultades que experimente.
- ❖ Se considera y realmente se siente igual, como persona, a cualquier otra persona aunque reconoce diferencias en talentos específicos, prestigio profesional o posición económica.
- ❖ Da por supuesto que es una persona interesante y valiosa para otros, por lo menos para aquellos con quienes se asocia.
- ❖ No se deja manipular por los demás, aunque está dispuesta a colaborar si le parece apropiado y conveniente.
- ❖ Reconoce y acepta en sí mismo una variedad de sentimientos e inclinaciones tanto positivas como negativas y está dispuesta a revelarlas a otra persona si le parece que vale la pena.
- ❖ Es capaz de disfrutar diversas actividades como trabajar, jugar, descansar, caminar, estar con amigos, etc.
- ❖ Es sensible a las necesidades de los otros, respeta las normas de convivencia generalmente aceptadas, reconoce sinceramente que no tiene derecho a mejorar o divertirse a costa de los demás.

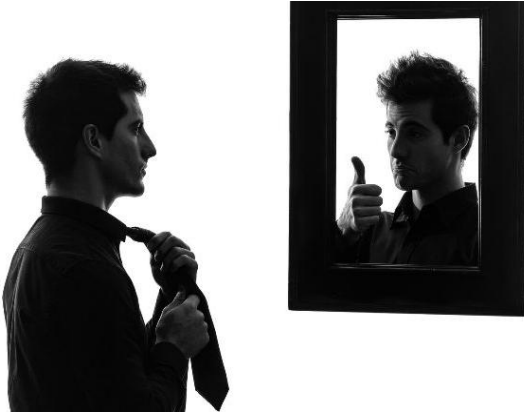
Conclusión

La autoestima es el sentimiento valorativo de nuestro ser, de nuestra manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad, además es aprender a querernos y respetarnos, es algo que se construye o reconstruye por dentro. Esto depende, también, del ambiente familiar, social y educativo en el que estemos y los estímulos que este nos brinda.

Otro factor importante que influye en la familia, es la comunicación, ya que están estrechamente relacionadas. Según se hayan comunicado nuestros padres con nosotros, esos van a ser los factores que influyan en nuestra personalidad, nuestra conducta, nuestra manera de juzgarnos y de relacionarnos con los demás.



Hay una estrecha relación entre la sociedad, la familia y la persona, ya que la sociedad es la que le presenta a la persona un modelo social con costumbres y con una cultura que a través de la familia son transmitidos al individuo. Pero cuando los integrantes de la misma, tienen asuntos indefinidos en el interior por un pasado doloroso en la infancia le transmitirá el mismo dolor y las mismas confusiones a su hijo, causándole problemas de comunicación en el ambiente social.⁴



Para entender la autoestima, nos ayudará el descomponer el término en dos palabras. Veamos, en primer lugar, la palabra estima. Estima es una palabra extravagante que expresa que alguien o algo son importantes o que se da valor a esa persona o cosa. Por ejemplo, si realmente admiras al papá de tu amigo porque ofrece sus servicios como voluntario en el cuerpo de bomberos, significa que lo tienes en

gran estima. Y el trofeo especial para el mejor jugador de un equipo se denomina, por lo general, “estimado trofeo”. Eso significa que el trofeo representa un logro importante.

Y auto significa, ¡tú mismo! Así que une ambas palabras y será más fácil entender qué es la autoestima. Se refiere a cuánto te valoras a ti mismo y lo importante que te consideras. Hace referencia a cómo te ves a ti mismo y cómo te sientes por tus logros.

La autoestima no significa alardear de lo maravilloso que eres sino, más bien, saber discretamente que vales mucho (de hecho, ¡que no tienes precio!). No se trata de pensar que eres perfecto —porque nadie lo es— sino de saber que eres digno de ser amado y aceptado.⁵



2.1.2 Cultura de Calidad



La cultura es el patrón por medio del cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la sociedad del mismo. La cultura es móvil y dinámica, ya que cambia en función de los retos que enfrentan los grupos.

Los grandes cambios abarcan todos los ámbitos de la vida de una sociedad: sus

⁴ D`Anna, Guillermina.

⁵ <http://www.motivaciones.org/ctoseCALIDADhumana.htm>

patrones de ingreso, su educación, la manera en que trabaja, la forma en que se gobierna, etc. Por ejemplo, un gran cambio en la sociedad de un país se produce cuando, debido a la maduración intelectual de su población mediante una adecuada política educativa, aumenta su participación cívica alternando el medio político con la creación de nuevos actores y nuevos sectores. Es decir, se produce un cambio en la cultura.



Al mencionar los cambios que afectan a las empresas, se puede decir que todas las organizaciones, independientemente de que sean manufactureras, de servicios e incluso de beneficencia, son afectadas por los mismos. Los grandes cambios son el fruto de muchas causas, no de una sola. Por ello las organizaciones requieren de un cambio hacia la **calidad**.

Cada sociedad tiene su cultura, su forma muy particular de hacer las cosas, sus valores propios y su historia, lo que se traduce en un estilo de vida, de trabajo y de comportamiento.

La cultura conforma los siguientes aspectos de una sociedad o grupo:

- ✦ Sus formas de convivencia
- ✦ Sus reacciones ante los eventos comunes
- ✦ Los métodos de trabajo
- ✦ Las perspectivas ante otros grupos
- ✦ La rapidez o lentitud con que se responde a cambios en el ambiente externo
- ✦ Su rigidez o flexibilidad
- ✦ Las normas ideales y las normas reales

Evaluación de una cultura

No existe cultura superior a otra. **Salzmann** (1977) proporciona un criterio para evaluar una cultura: “La única medida que puede existir para poder evaluar una cultura es el grado de desarrollo en que ésta ayuda al grupo o al país, a responder a los retos que se le presentan”.

Ello significa que una cultura no es superior a otra por el grado de complejidad de la misma, o por el grado de desarrollo económico que se ha logrado, sino por el grado en que le permite al país responder a las necesidades presentes y futuras. Al ser las necesidades de una sociedad un término relativo a sus valores, y por lo tanto sin comparación, las culturas no se pueden comparar.



Como se mencionó anteriormente, se puede afirmar que existen tantas culturas como sociedades distintas hay en el mundo, en donde cada una se caracteriza por una combinación diferente de factores culturales. Los sociólogos han intentado analizar a las culturas en forma comparativa.

Una de ellas, muy interesante por su campo de aplicación y por la literatura a la que ha dado origen, es la de Geert Hofstede (1991). En su trabajo, Hofstede analiza diversas culturas del mundo con base en cuatro dimensiones que a continuación se describen.

1. Individualismo / colectivismo.



Este parámetro se refiere al grado de dependencia que los individuos tienen con respecto a la estructura social a la que pertenecen. Una sociedad con tendencia al individualismo está formada por individuos que reflejan una alta confianza en sí mismos, emprendedores, con iniciativa para buscar logros individuales. Si la tendencia apunta hacia el colectivismo, existe una dependencia de otras personas para la obtención de logros, y se destaca la ausencia de líderes. Conviene aclarar que el colectivismo no se refiere al sentido de colaboración y pertenencia al grupo entre las personas del mismo.

Las organizaciones de calidad muestran una tendencia hacia el individualismo. Algunas de sus características son: cuentan con individuos con iniciativa y espíritu de colaboración para el trabajo en equipo, una alta comunicación y entendimiento, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, confianza en las personas, así como sentido de responsabilidad en todos los niveles.

2. Distancia del poder.

Esta medida indica el grado en que los individuos menos poderosos de un grupo aceptan una distribución desigual del poder. Esto implica que en una cultura caracterizada por un alto grado de distancia de poder, los subordinados respetan la cadena de mando como una alta prioridad. En culturas con bajo distanciamiento del poder existe más interacción entre los

integrantes de los diferentes niveles sociales o de autoridad. Por su parte, en las de alto distanciamiento, el poder es elitista y se guarda distancia entre las personas con elevado y bajo nivel de poder.



Las organizaciones de calidad muestran tendencia hacia un escaso distanciamiento del poder. Algunas de sus características son la confianza en las personas, el trabajo en equipo, el involucramiento de todo el personal, empleados con autocontrol y autodirigidos, poca supervisión, seguridad en el trabajo, compensaciones justas,

reconocimiento por logros y trato humano a los individuos.

3. Masculinidad / feminidad.

Este parámetro indica una relación opuesta entre materialismo y humanismo o preocupación por las personas. Las sociedades masculinas tienden a ser asertivas, materialistas, agresivas, mientras que las sociedades femeninas son más humanistas y otorgan mayor importancia a las relaciones entre las personas, a la preocupación por los otros y a la calidad de vida (Knotts &



Tomlin, 1994). En una sociedad masculina la gente valora el trabajo como la fuente de oportunidades de crecimiento, reto y reconocimiento. Las culturas femeninas sobrevaloran las condiciones de trabajo, la seguridad, la expresión de las emociones y el uso de la intuición más que el de la razón.

Las organizaciones de calidad reflejan este factor en un nivel intermedio. Algunas de sus características son el trato humano a los individuos, la organización no interviene en la vida privada de su personal, busca la promoción interna y el reconocimiento de los logros en calidad, la identificación y el compromiso con la empresa, y a la calidad como forma de vida.

4. Evasión.

La tendencia a afrontar lo desconocido y lo ambiguo mediante reglas, procedimientos y jerarquías indica que existe un sentimiento generalizado de evasión de la incertidumbre. En una organización con baja evasión a la incertidumbre existen pocas reglas y normas, por lo tanto los administradores tienden a tomar más riesgos; además, se fomenta la generalidad en los empleados en lugar de especialización.

Las organizaciones de calidad requieren que este factor esté en un nivel alto en lo que respecta al personal operativo, el cual debe mostrar disciplina en el cumplimiento de estándares y procedimientos de calidad; sin embargo, sus directores deben mostrar una baja evasión a la incertidumbre para poder generar estrategias creativas que den a la empresa una mejor orientación. El personal operativo normalmente realiza actividades muy apegadas a normas y procedimientos, e igualmente se caracteriza por el uso de la estadística como instrumento de control, el cumplimiento sin excusas de los requisitos del cliente, la toma de decisiones por consenso, el uso de procedimientos preestablecidos, etc.; aun cuando en la planeación y el mejoramiento de los procesos es más favorable mostrar un nivel bajo de evasión a la incertidumbre, prevalece lo contrario en la operación diaria.



Cultura organizacional

Las organizaciones son sistemas de personas que mediante una estructura de operación, y utilizando métodos de trabajo y servicio claramente definidos, se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia (accionistas, clientes, empleados, sociedad, etc.). Toda organización, ya sean escuelas, hospitales, tiendas de autoservicio, plantas industriales, etc. Tiene su propia cultura que ha sido desarrollada a través del tiempo.



Según Abravanel (1992), la cultura organizacional es “un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.). Estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideología y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales tales como

ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas, etcétera”.

Aspectos que determinan la cultura de una organización

- ✚ **Autonomía individual.** Grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercitar la iniciativa que las organizaciones permiten a los individuos.
- ✚ **Estructura.** Medida en que las reglas, regulaciones y supervisión directa son usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.
- ✚ **Apoyo.** Grado de cordialidad y apoyo dado por los administradores a sus subordinados.
- ✚ **Identidad.** Medida en la que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con un grupo de trabajo o campo de experiencia profesional en particular.
- ✚ **Forma de recompensar el desempeño.** Manera en que la asignación de recompensas y reconocimiento en la organización (como los incrementos salariales, las promociones, etc.) considera criterios congruentes con los sistemas administrativos que se utilizan.
- ✚ **Tolerancia al conflicto.** Nivel de aceptación de los conflictos que existen en las relaciones entre compañeros, grupos de trabajo y la administración, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
- ✚ **Tolerancia del riesgo.** Medida en la cual se estimula a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a tomar riesgos.

La cultura de la organización, como ya mencionamos, no es fija y puede cambiar. Es la suma de las percepciones compartidas por todos sus miembros, cada uno de los cuales está consciente de ellas y por lo mismo puede cambiarlas.



Factores que afectan la cultura de una organización



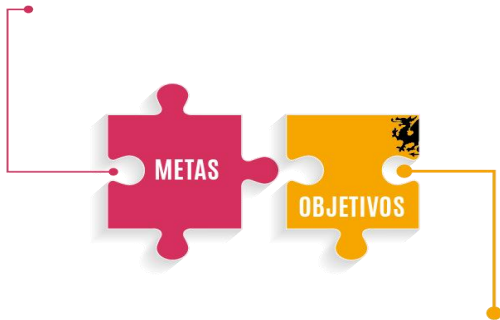
La historia y propiedad. Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y los medios para lograrlos, se puede decir que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambientes de poder altos, donde los recursos son controlados. Una propiedad difusa genera la creación de fuentes alternativas de poder. De igual forma, las organizaciones nuevas tienden a contar con un control menos rígido de sus miembros, es decir, a tener una mayor flexibilidad. Por su parte las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas, con un alto control y niveles de poder bien delineados.



El tamaño. Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, con roles muy específicos, donde sus miembros tienen una clara definición de sus responsabilidades y la incertidumbre es menor. Una organización pequeña puede proponer una mayor flexibilidad, así como a esfuerzos multidisciplinarios por parte de sus miembros.



La tecnología. La producción en línea de una empresa tiende a crear funciones específicas, y si tiene economías de escala, las funciones de los trabajadores son claras y bien definidas. En el caso de las organizaciones con un medio cambiante, como puede ser trabajar por proyectos, se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.



Metas y objetivos. Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias. Por ejemplo, una estrategia de calidad requiere de un cierto grado de preocupación y de atención, lo cual va de acuerdo con una clara definición de roles. Esto implica una mejor definición del trabajo a la vez que una menor incertidumbre. Una estrategia de crecimiento, por ejemplo, requiere de fuentes de poder muy claras, por lo cual conviene que la organización comparta el poder.



El medio. Es necesario analizar este factor a varios niveles:

a) El país. Toda empresa es una subcultura dentro de un país, por lo que éste, en cierta forma determina la cultura de aquélla.

b) Cambio en el medio. Un ambiente de trabajo cambiante requiere de una cultura flexible y con sensibilidad, donde exista la libertad individual suficiente para reaccionar, pero un control claro sobre sus acciones.



c) Diversidad. Para el buen funcionamiento de una organización donde existen diversas funciones, se requiere de un grado de individualismo que permita al personal actuar con iniciativa y respetar el trabajo de los demás.

El personal. Éste es un elemento muy importante, pues en el caso de que la cultura organizacional sea totalmente congruente con la del individuo, el empleado estará satisfecho. Además la posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de la existencia o no de miembros que posean las características de la cultura que desea adoptar. Ello significa que cada persona, en cierto grado acepta pero también modifica su cultura.

La cultura organizacional abarca todo aquello que sea expresión del sentir de la colectividad de una organización, como por ejemplo los estilos de trabajo, las estructuras organizacionales, las relaciones sociales internas, las decisiones administrativas fundamentales, su manera de reaccionar ante cualquier imprevisto o problema, los supuestos sobre los que se opera en cuanto a la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas, los criterios con los que se evalúa un comportamiento “correcto” o “incorrecto” respecto de los estilos de dirigir, de organizarse, de relacionarse, etc. Todos estos aspectos conforman la cultura interna de una organización.

Cultura de la calidad personal

Este nivel se relaciona con el individuo, el cual posee una cultura y en un determinado momento puede decidir desecharla y buscar un estilo de vida más acorde con sus necesidades. El efecto de esta decisión se refleja, en primer lugar, en el grupo social al que pertenece, pero luego empieza a afectar la cultura del grupo. De lo anterior surge la pregunta ¿Es la cultura a la que un individuo pertenece responsable de todo su comportamiento?; es decir, ¿se está condicionando a los patrones establecidos por la cultura donde se vive?



Esto quiere decir que en todo momento una persona pertenece a una cultura, y que se comporta según sus reglas, puede cambiar sus patrones de comportamiento con base en una decisión personal.



El concepto de la proactividad propuesto, afirma que ante cada estímulo, el ser humano tiene la innegable capacidad de decidir cómo va a responder.

La capacidad de cada ser humano para responder a los estímulos que llegan es influida por los siguientes factores:

1. Inteligencia para predecir los escenarios futuros de las diversas opciones de respuesta.
2. Conciencia moral para decidir el mejor camino, basándose en un criterio ético.
3. Voluntad para una vez tomada la decisión, ejecutarla y reforzarla.

La proactividad es un hábito que se puede aprender si se ejercita de forma continua y sin interrupción; es decir, que se incorpora a la forma de ser individual.

Cultura de la calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementadas con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en cumplimiento de su misión.

Este concepto adquiere mucho valor en el momento de hablar de las costumbres de las personas y que ellas mismas quisieran cambiar para superar alguna situación no deseada. Estas costumbres, una vez que se ha ejercido la proactividad por un tiempo, se pueden cambiar poco a poco.

La respuesta es que no necesariamente es así, pues todo hombre sigue siendo dueño de su aprendizaje y en cualquier momento puede reelaborar por sí mismo lo aprendido (Covey, 1991).

De acuerdo con **Handy** (1993), para que el cambio cultural de una organización tenga éxito, ésta debe tratar de involucrar al mayor número de personas que tengan el perfil cultural deseado. Por esta razón, se expondrán a continuación los medios sugeridos para realizar un cambio hacia la cultura personal de calidad, término que se define a continuación:

Los **valores** son aquellas impresiones profundas que se tienen sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto, y que se llevan a la vida personal de forma congruente. Los valores que posee una persona con cultura de calidad son, entre otros, el interés continuo por el desarrollo intelectual, saber colaborar con un grupo, el espíritu de servicio a la comunidad, el respeto y buen uso tanto del tiempo propio como del ajeno, y un comportamiento acorde con el “decálogo del desarrollo” (mencionado posteriormente).



Los **hábitos** son los comportamientos observables que reflejan los valores internos de las personas. Una persona con cultura de calidad tiene, entre otros, los siguientes hábitos: la mejora continua, la atención y responsabilidad en el trabajo; la prevención de errores; hacer bien el trabajo al primer intento; la planeación de sus actividades en el corto y largo plazo; la evaluación constante de su desempeño, y la disciplina y constancia en el cumplimiento de sus compromisos.

Se consideran **prácticas** todos aquellos procedimientos laborales que, aplicados al trabajo de forma continua y sistemática y repetitiva, ayudan al individuo a poner en operación los valores y hábitos de la calidad. Entre las prácticas más comunes se pueden mencionar: las siete herramientas administrativas, las metodologías para la solución de problemas atacando la causa de raíz, el control estadístico de procesos, los programas de calidad basados en los premios de calidad, y los programas de atención al cliente.

El conjunto de prácticas, hábitos y valores llevados a la vida laboral y personal, conforman la cultura de la calidad. Esta cultura se presenta desde dos perspectivas: el de la actitud y el de la vivencia diaria. Por ejemplo, contar con un sistema de atención al cliente no prospera si en el personal que atiende al cliente no tiene internalizado el espíritu de servicio.

El decálogo del desarrollo



La cultura de la calidad personal deberá ir estrechamente relacionada de la práctica de una vida moralmente equilibrada, es por esto que se decidió incluir los resultados de una interesante investigación de culturas realizada por Octavio Mavila en Perú, quien después de un viaje por países desarrollados observó que las personas tienen en común ciertos hábitos que son clave para el desarrollo económico. En su estudio Mavila, relaciona estos rasgos con el espíritu puritano de los ingleses en la colonización de Norteamérica; sin solamente presentarlas como hábitos que, inculcados a la mayoría de las personas de una sociedad, permiten a ésta lograr un mayor desarrollo social y económico.

Mavila identifica 10 principios que aplicados a la vida personal, permiten un mejor desarrollo. A estos valores los llamo decálogo del desarrollo, ya que representan un código de valores fundamental para el desarrollo de una cultura de calidad. Estos 10 principios son:

1. **Orden.** Dar importancia al orden de las cosas en el lugar de trabajo, en el hogar, etc., teniendo siempre en mente la importancia de la ubicación de cada una de ellas.
2. **Limpieza.** La ausencia de suciedad, de polvo y materiales ajenos, que en un momento dado pueden causar una mala imagen o impedir el correcto uso de una instalación, es un valor profundo que afecta profundamente la imagen de un lugar, de una oficina, de un hogar.
3. **Puntualidad.** La posibilidad de optimizar el tiempo de las actividades cotidianas, de manera que la productividad se pueda elevar, así como aprovechar el tiempo libre, requiere que se cumplan ciertos acuerdos previos entre individuos. En este punto se involucra la puntualidad del individuo. El respeto por el tiempo de los demás, así como la estima por el propio, lleva a la puntualidad.
4. **Responsabilidad.** El hecho de que todas las tareas sean ejecutadas por alguien, significa que existe quien realiza la acción que dio lugar a ellas. Por ejemplo, que un automóvil circule por la calle es porque alguien lo está dirigiendo. Este hecho indica claramente que la responsabilidad de un acto reside en quien lo ejecuta, y que es a la vez fuente de orgullo y superación.



5. **Deseo de superación.** El aprendizaje, poder enfrentar los retos que se presentan en la vida personal, el deseo de salir adelante en la vida, son todos factores de primera importancia que se deben tener en cuenta en el momento de introducir la idea de que todo el futuro del individuo está en sus manos, es decir, que su aprendizaje está en función de lo que él desee. El anhelo de ser mejor, de ser mañana un poco más de lo que se fue ayer, transforma a las personas en creadores del futuro, en vez de recopiladores del pasado.
6. **Honradez.** El bien y el mal, como un elemento a decidir continuamente en el estilo de vida propio, causan que el comportamiento ético resida en la decisión personal del individuo. El respeto por el bien ajeno, por la verdad, así como por el testimonio y compromiso propios, implica un comportamiento, que a la larga permite que los individuos de una organización o comunidad puedan convivir de forma ordenada y pacífica, persiguiendo los objetivos propios y comunes.
7. **Respeto al derecho de los demás.** La convivencia entre personas implica que en ciertos momentos el deseo de alguien pueda interferir con los deseos de otra persona, y aún más, que estos deseos estén basados en las cualidades fundamentales que todo individuo posee, independientemente de la sociedad a la que pertenezca. Por esta razón, y para lograr una convivencia ordenada, es requisito comprender la diversidad de las personas que pueblan un país, para así construir una convivencia pacífica y benéfica para todos.
8. **Respeto a la ley y a los reglamentos.** En toda comunidad existen acuerdos sobre ciertas formas de actuar de proceder en diversos ámbitos. Desde el tráfico, hasta el respeto por monumentos públicos o la forma en que se pesca en ríos y mares, están normados por acuerdos que buscan el bien común. El respeto que los individuos de un país tienen por sus reglamentos, indica hasta qué momento podrán ponerse de acuerdo sobre lo que desean para su bien común y lo que desean evitar.
9. **Gusto por el trabajo.** El gusto y el significado sobre la razón de ser del trabajo y el oficio personal, es la gran diferencia entre una persona que enfrenta su trabajo como una carga continua y otra que lo percibe como un oficio personal, el cual realiza para vivir pero por gusto, por lo mismo, es un poco su propia recompensa. Mientras mayor aprecio se tenga por la profesión personal, mejor se desempeñará ésta.
10. **Afán por el ahorro y la inversión.** La posibilidad de que los gastos superen a los ingresos siempre será mayor en estos tiempos. Es por ello que el ahorro, como una forma personal de control y medida, siempre tendrá más recompensas que el desenfreno en los gastos personales. Lo anterior se aplica por igual en tiempos de crisis, cuando es necesario medir el gasto con cuidado, que en los tiempos de abundancia.

La conclusión primaria de Mavila es:

“Es tan importante este decálogo para poder desarrollarse y obtener la riqueza que, incluso, si supusiéramos que un mago con un poder infinito tocara con su varita mágica los Andes y en ellos abundase el oro, tocara los ríos de nuestra selva y por ellos empezase a



correr petróleo y tocarse nuestros mares y se repletasen de peces, aún con toda esa riqueza seguiríamos siendo subdesarrollados. Y algo más, cuando esa riqueza se termine, porque toda riqueza es finita, volveremos a ser pobres”.

Si una cultura es mejor en la medida en que ayuda a los miembros de la sociedad a enfrentar los retos que se le presentan, un país podrá enfrentar los retos de competitividad y globalización en la actualidad en la medida que cuente con organizaciones e individuos que posean una cultura de la calidad.

Cada persona podrá contribuir con su desempeño a formar una organización de calidad si tiene el conocimiento cabal de su propio oficio y ha desarrollado una cultura que permita:

- ✚ Conocer y poner en práctica el decálogo del desarrollo.
- ✚ Tener la capacidad para trabajar en equipo.
- ✚ Saber cómo planear, controlar y mejorar los procesos con los que se relacionan mediante el uso de las metodologías de calidad, así como los hábitos y valores relacionados con ellos.
- ✚ Tener una actitud de servicio hacia los clientes internos y externos de su proceso, buscando siempre satisfacer sus expectativas.

Las 5 s



Las 5 s (Centro de Calidad, 1999) es una metodología que tiene por objetivo desarrollar un ambiente de trabajo agradable y eficiente, el cual permite el correcto desempeño de las operaciones diarias, logrando así los estándares de calidad del producto o servicio, precio y condiciones de entrega requeridas por el cliente. Las 5 s se dividen en dos grupos:

Conceptos orientados a las condiciones de trabajo y en general al entorno físico:

1. **Clasificación (Seiri).** Consiste en retirar del área de trabajo todos aquellos objetos y herramientas que nos son necesarios para realizar las tareas diarias, dejando sólo aquellos que son requeridos para trabajar productivamente y con calidad. Con esto se eliminan desperdicios, se optimizan áreas y, en general, se trabaja más productivamente.
2. **Organización (Seiton).** Se basa en el principio de colocar cada cosa en su lugar para localizarlas más fácil y rápidamente cuando son requeridas para trabajar. Con esto se reduce el tiempo dedicado a buscar las herramientas de trabajo, se cuenta con áreas limpias y se promueve una cultura del orden.
3. **Limpieza (Seiso).** Mantener el área de trabajo limpia. Se crea un ambiente propicio para la producción de un bien o servicio de calidad y se mantiene un ambiente agradable. Esto ayuda a mejorar el estado de ánimo del personal, las máquinas duran más tiempo y se trabaja en un ambiente más saludable.

Los conceptos que se orientan a la persona.

4. **Bienestar personal (Seiketsu).** Es todo lo relacionado con el estado de salud física y mental que requiere una persona para estar en condiciones óptimas y así desempeñar su responsabilidad con calidad. Consiste en aplicar las primeras 3 s al individuo. Sugiere observar hábitos como el aseo personal, vestimenta

correcta, uso de equipo de protección, revisión médica, descanso adecuado, actitud positiva en el trabajo, alimentación adecuada, cumplir con las normas de seguridad, etcétera.

5. **Disciplina (Shitsuke).** El efecto de las cuatro primeras S desaparecerá si no se cuenta con la disciplina necesaria que ayude a incorporarlas a los hábitos diarios. Consiste en fomentar el apego a los estándares establecidos como parte de la aplicación de las otras 4 S. Esto permite tener un mejor autocontrol en la administración de las actividades diarias, además de los beneficios relacionados con el aseguramiento de la calidad al seguir con disciplina los procedimientos estándar de la operación. Es por esto que la disciplina se considera como elemento integrador de las otras 4 S.

Para la implantación de las 5 S se requiere el compromiso de la dirección, ya que implica un cambio cultural. El ejemplo y soporte a los proyectos de 5 S es fundamental para que la idea se vaya internalizando entre el personal. Por otro lado, para que las 5 S permanezcan como cultura se requiere que todo lo desarrollado en cuanto clasificación, orden, limpieza y bienestar personal sea estandarizado para que sus efectos puedan ser permanentes y transferibles a otras áreas y/o al personal de reciente ingreso.



Una persona de calidad debe reconocer la necesidad de cambiar y adaptar su cultura constantemente, debido a que los retos que enfrenta la sociedad a la que sirve evolucionan de la misma manera; sin embargo, estos cambios se orientan a los hábitos, las prácticas y ciertos valores, mas no a los valores éticos y morales. Una persona de calidad es firme y congruente con sus principios éticos y morales.⁶

¿Qué beneficios generan la aplicación de las 5'S?

La implementación de una estrategia de 5'S es importante en diferentes áreas, por ejemplo, permite eliminar despilfarros y por otro lado permite mejorar las condiciones de seguridad industrial, beneficiando así a la empresa y sus empleados. Algunos de los beneficios que genera la estrategias de las 5'S son:

- Mayores niveles de seguridad que redundan en una mayor motivación de los empleados
- Reducción en las pérdidas y mermas por producciones con defectos
- Mayor calidad
- Tiempos de respuesta más cortos
- Aumenta la vida útil de los equipos
- Genera cultura organizacional
- Acerca a la compañía a la implantación de modelos de calidad total y aseguramiento de la calidad



⁶ Cantú, Delgado, H. (2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad, México: Segunda edición, Mc Graw-Hill,

Las 5'S son un buen comienzo hacia la calidad total y no le hacen mal a nadie, está en cada uno aplicarlas y empezar a ver sus beneficios.

2.1.3 Calidad y Excelencia

Efectuemos una primera caracterización de *calidad*.

Según la definición que nos da el diccionario, calidad es un conjunto de cualidades que reúne una persona o cosa; también es sinónimo de superioridad, importancia, trascendencia.

Cuando usamos la expresión excelencia, lo que queremos es significar **lo mejor**.



El objetivo de la Calidad Total es lograr siempre el mejor, que un producto o servicio se destaque de todos los demás productos o servicios de su tipo y que, por lo tanto, satisfaga totalmente - y aún supere- los resultados que el cliente espera.

En el ámbito de las tecnologías de gestión, el concepto de *calidad* fue cambiando con el paso del tiempo, jerarquizándose, hasta lograr actualmente un rol

protagónico.

Así, por ejemplo, la *calidad* de los servicios en una organización ya no es una elección sino una condición indispensable en los negocios; a tal punto que ya no existe un buen proyecto de negocios que no contemple la *calidad* como punto vital de la estrategia.

Incluso, podemos afirmar que existe un proyecto de país que no reconozca la importancia de la calidad y la excelencia como medio de gestión, convicción, y como medio de creación de riquezas y bienestar de sus habitantes.

Calidad y excelencia pueden sintetizarse, así, mediante la frase: **Hacer lo mejor para esperar lo mejor**, lo que se consigue, en una organización, mediante la participación activa de todos sus miembros.⁷

Estrategia para la Excelencia

Estrategia es el arte de dirigir, para alcanzar un objetivo. La necesidad de un nuevo paradigma:

La cultura de la organización es la barrera más difícil de superar en el ejercicio de un proyecto serio que apunte a la excelencia. Esto es debido al paradigma reinante que siempre se resiste a ser reemplazado.



Definición de paradigma:

- ✚ Ejemplo, modelo, molde. Conjunto de pautas que constituyen un determinado patrón.

⁷ Greco, Oscar. (2001). Gestión organizacional y gestión de la calidad. CeNET: Instituto Nacional de Educación Tecnológica, Ministerio de Educación de la Nación. Perú.

- ✚ Un paradigma es un marco de referencia mental que domina el modo como las personas piensan y actúan.

Los elefantes cuando son pequeños son atados al piso con una cuerda débil, pero que no pueden romper. Al crecer, se les sigue atando con la misma cuerda pero como no pueden darse cuenta que han cambiado, nunca intentan romperla, permaneciendo atados, cuando podrían liberarse fácilmente. Estar atados pudiendo estar libres no demuestra mucha inteligencia.

La mayor parte de los grandes descubrimientos científicos, fueron hechos por hombres que trabajaron solo un poco, sobre el enorme trabajo de otros hombres, que no gustaron del éxito, sin poder ver lo cerca que estaban, demostrando que: lo que está fuera de nuestro paradigma resulta invisible.

Los sucesivos límites en la posibilidad de hacer operaciones matemáticas, fueron los que obligaron a los matemáticos a ir ampliando sucesivamente el campo numérico. ¿Alguien puede imaginarse a los sabios romanos, que sentaron las bases del derecho, haciendo cálculos matemáticos complejos con su sistema numérico?. En el límite del modelo es donde están las oportunidades.

Principio N° 1: Romper con el viejo paradigma.

El mundo que nos rodea cambia permanentemente en forma hostil para los lentos. Seguir la corriente es llegar siempre tarde, y nuestros conocimientos siempre serán limitados. Aferrarse a la comodidad del éxito pasado, es elegir el fracaso. Debemos discutir todos los estándares. Las marcas olímpicas de hace 30 años, ahora se consiguen en competencias de escuela secundaria. ¿Cuál es el máximo nivel en lo que hacemos? Quien cree haberlo alcanzado, jamás aprenderá. La autosuficiencia y el orgullo son enemigos del progreso y la humildad su mejor aliada.



La Visión. Definición de visión:

- ✚ Exaltación de la esperanza, en busca de cosas que se desean hacer posibles y verdaderas.
- ✚ La visión es la imagen de lo que queremos ser y en que queremos convertirnos.

La visión es lo que mantiene a alguien firme en lograr sus metas, concretar objetivos e ir en contra de señales contradictorias perceptibles por los sentidos o su anterior experiencia. Para tener la visión hay que desear el cambio, movilizar la esperanza, están involucrados los sentimientos, el corazón. Se necesita un estandarte, una motivación



superior. ¿Quién empezaría a construir un edificio si cree que se va a caer o que nunca lo va a terminar? ; ¿Quién iría a la guerra con un general que cree que la causa a defender es injusta, o imposible?

Og Mandino en el último capítulo de su famoso libro "El vendedor más grande del mundo", después de haber hablado de personajes imaginarios basados en pergaminos imaginarios, que contenían principios para mantener viva la visión, termina mencionando a Saulo de Tarso como heredero de estos principios. Esta referencia es por cierto una fantasía, pero obliga al lector a investigar quien es este personaje más conocido como el Apóstol San Pablo. Las circunstancias de su vida y sus pensamientos están en el libro de Los Hechos de los Apóstoles, y en sus trece libros que integran el Nuevo Testamento. San Pablo es un claro ejemplo de lo que es tener una visión. Lamentablemente muchos de los que leyeron este libro siguieron leyendo los nuevos libros que Mandino escribió sin detenerse a leer los que escribió Pablo, que llevan casi 2000 años de éxito editorial.

Principio N° 2 Vislumbrar el nuevo Paradigma



Es necesario tener la convicción interna de lo que no es evidente y concentrar todos nuestros pensamientos y acciones subordinándolos a la visión.

Es probable que no sea muy clara todavía, pero con perseverancia, se irá abriendo camino hacia un nuevo paradigma, dentro del cual todo lo que hagamos va a tener sentido y coherencia, aunque al principio no consigamos compartirlo con todo el mundo.

Convencerse de lo que no se ve no es nada fácil, pero la historia está repleta de personajes resistidos y hasta tomados por locos, por ir en contra del sentido común o de lo universalmente aceptado como inamovible. Colón, Edison, Galileo, etc. fueron discutidos y perseguidos.

Misión. Definición de misión:

- ✚ Poder que se da a alguien para desempeñar un cometido. Cosa u obra que una persona o conjunto de ellas se siente obligada a hacer Comisión, expedición.
- ✚ Es la expresión simple, clara y precisa del modo en que se van a hacer las cosas en los términos de la visión.

Tener una visión no consiste en construir castillos en el aire, mucho menos vivir en ellos.

La visión debe ser enunciada a través de metas concretas que se puedan definir como misión.

Se debe definir el ambiente operativo, los pasos a dar, las personas involucradas y las metas parciales.

La misión es la visión bien comunicada en términos en los que cada uno sabe lo que se espera de él.



La misión debe contener pautas que determinan magnitudes y plazos, en las cuales se evaluará el grado del éxito obtenido, impulsando los ajustes y mejoras para alcanzar la visión.

En la misión la melodía que nace de la inspiración del músico se transforma en partituras.

Compartir la misión es ganar las mentes.

Principio N° 3 Dar vida al nuevo paradigma



Como una criatura que se forma, el sueño empieza a tornarse en realidad, y ya tiene metas, plazos y nombres de distintos responsables.

Las ideas se transforman en acciones concretas y recién entonces la visión cobra vida, empezando a ser perceptible.

La acción militar deja de ser un conjunto de alfileres clavados en un mapa, o de soldados en miniatura sobre una mesa de arena y se transforma en personas que empiezan a moverse según el plan concreto del cual resultarán beneficiados por los logros y perjudicados por los fracasos parciales que todo plan debe contemplar. La incertidumbre se convierte en riesgo con el fin de tomar los seguros pertinentes.

Sin acción, las mejores ideas no tienen valor, tener una misión hace a las personas, construir sobre fundamento sólido y mejora la calidad de vida.

Valores Compartidos.

Definición:

- ✚ Valor: Propiedad subjetiva que tienen las cosas para satisfacer las necesidades humanas o proporcionar satisfacción. Calidad de las cosas por la cual se da por poseerlas algo equivalente. Calidad de algunas cosas que las hace estimables. Alcance de la significación o importancia de algo. Eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos.
- ✚ Cualquiera de las posibles determinaciones de una cantidad variable. Magnitud.
- ✚ Coherencia: Conexión, relación o unión de unas cosas con otras, o de ideas, comportamientos, etc.



Cuando un rayo de luz está compuesto por rayos de idéntica frecuencia, y amplitud, se le llama coherente, la energía del mismo crece en proporción descomunal respecto a un rayo no coherente. La luz coherente es más conocida por el nombre de Rayo Láser. La luz de un tubo fluorescente apenas ilumina los sólidos, pero el láser perfora el acero. ¿Cuál es la diferencia?: Coherencia.

"...Desplegar una estrategia significa algo más que ayudar a que la gente comprenda cual es la causa común, y cual es el tren que deben abordar. Esto también significa ayudarlos a alcanzar ideas claras con respecto a sus propias contribuciones para el éxito de la empresa. Esto implica ayudarlos a interpretar la gran visión focalizada hacia la acción en todos los niveles."...(Karl Albretch).

¿Por qué fracasan la mayoría de los planes de mejora de la calidad, en la reducción de costos o aumento de la productividad? ¿Cómo se eliminan el miedo, la desconfianza y el egoísmo en un grupo? A la hora de tomar las decisiones ¿qué valores son los que inclinan la balanza por alguna de las distintas alternativas? Cada individuo tiene su propia escala de valores, lo sepa o no, y a través de ella filtrará la realidad, dividiéndola en lo aceptable y lo inaceptable. La gente de bien es fiel a sus valores y no es justo obligarla a traicionarlos por legítimo que le parezca al líder del proyecto. Se debe invertir en gente, esto es dedicarle mucho tiempo a conocer a las personas involucradas y a enseñar los valores, hasta que estos se hagan propios de cada individuo que va a participar.

Principio N° 4 Unidad de criterio.

Compartir los valores es la única alternativa para que cada miembro se comprometa y no se divida el esfuerzo, para que nadie impida el éxito del grupo, o se oponga. Es festejar los logros de nuestros compañeros, levantar el ánimo del desmoralizado, apoyar al que arriesga más. La coherencia es una virtud imprescindible para que un grupo sea exitoso, la coherencia de los valores elimina disputas internas declaradas o solapadas, termina con la indiferencia y la deslealtad. Sin coherencia el resultado es el de la torre Babel (Babel significa confusión).

La coherencia es sinergia.

Conclusión

Evidentemente lograr Excelencia, implica también subordinar los procesos y los sistemas, aplicar tecnología en el manejo de la información, equipamiento e inversiones para el cumplimiento de la visión, pero es fundamental el aspecto humano "Humanware"⁸, de la implementación porque es el hombre el que decide el camino a tomar, que lo puede llevar al éxito o al fracaso. El éxito no depende de lo que la gente hace sino de lo que la gente es.

Estos conceptos son aplicables a la búsqueda de la Excelencia y se basan en la superación del ser humano.⁹

La Organización Excelente



Durante los últimos años hemos leído muchos libros sobre casos exitosos de empresas que alcanzaron niveles de excelencia inéditos. Cada uno de estos libros resalta alguna estrategia en particular. Luego, al observar los esfuerzos que algunas organizaciones hacen para aplicar estrategias que ya han sido probadas, observamos que los sobresalientes resultados de otras empresas no se repiten. ¿Por qué? Me permito formular en virtud de lo estudiado y observado, que la clave se resume en tres razones básicas:

⁸ ADMINISTRACIÓN DE LOS ASPECTOS HUMANOS, es decir "HUMANWARE" que con el HARDWARE o el SOFTWARE. El HUMANWARE ha sido creado por el consultor en los años 90, como el fruto de una larga experiencia académica y de consultoría en organizaciones empresariales involucradas en las innovaciones de tecnologías de información y telecomunicaciones, bien sea proveedora, cliente o usuario.

⁹ <http://www.amautainternational.com/EstrategiaExcel.htm>

- "Ninguna estrategia tiene éxito sin un equipo excelente"
- "Ningún equipo alcanza la excelencia sin un líder excelente"
- "La habilidad excluyente del liderazgo es formar y mantener un equipo excelente"

Un liderazgo excelente, consiste en resumen, en la habilidad para la formación de equipos de alto desempeño. Las ideas fuerza que intervienen en esta disciplina se pueden analizar como mínimo en tres procesos:

- ⇒ Selección
- ⇒ Capacitación
- ⇒ Motivación

Se enuncian algunas ideas que nos ayuden a entender la importancia relativa de cada etapa del proceso:

Selección:

El proceso de selección aparece como relevante solo en los libros sobre recursos humanos y administración de personal. Nadie se atrevería a discutir que una de las habilidades básicas del departamento de personal es seleccionar personas. Ahora bien, en general los libros de liderazgo sostienen que cualquier persona es un líder en potencia y que los líderes no nacen sino que se hacen. ¿Si cualquiera es potencialmente apto por qué es inevitable entonces el proceso de selección?



Los talentos pueden detectarse y es ahí donde comienza el proceso de selección.

Los latinos, en general, somos amantes del buen fútbol y ante los torneos internacionales opinamos permanentemente sobre la calidad de los equipos que nos representan. Por bueno que sea el entrenador de un equipo de fútbol, nadie se atrevería a decirle sinceramente que no seleccione, que incluya a cualquiera, que todos son excelentes en potencia. ¿Por qué lo que parece obvio cuando hablamos de fútbol no lo vemos claramente en la formación de equipos de trabajo?; ¿Dónde están los límites de la idea que todos somos líderes en potencia?



Una orquesta sinfónica también es un equipo y su director un líder, ¿Puedo intercambiar roles y hacer jugar al fútbol a los músicos y ejecutar una sinfonía con los futbolistas? Por supuesto que es posible, si cuento con tiempo ilimitado para lograrlo. Los humanos estamos



limitados a un paréntesis temporal y el tiempo es el recurso más valioso. Existen personas que son muy buenos deportistas y músicos a la vez. Su secreto es el tiempo que le han dedicado a potenciar su talento por la música y el deporte.

El tiempo es el límite de la capacitación. Creo que a la famosa frase "cualquiera puede ser un líder" falta agregarle "con suficiente tiempo". Si no tengo tiempo suficiente para preparar la gente y

llevarlos hacia un alto desempeño tengo que recurrir inevitablemente al proceso de selección. No todas las personas necesitan el mismo tiempo para estar igualmente preparados. El líder excelente, debe tener ese discernimiento para evitar que el proceso de selección llegue después que ya ha invertido mucho tiempo en capacitación.

Lo que la gente no quiere hacer no lo logrará.

Mucha gente no quiere ser parte del equipo y no podemos obligarlos. Esto se puede entender como una autoexclusión o mejor como una autoselección.

Capacitación:



El proceso de capacitación es un medio y no un fin para el líder. En caso de no estar de acuerdo con esto se debe revisar la vocación del líder, porque podemos estar en presencia de alguien cuya meta es la enseñanza solamente. En este caso puede dedicarse a ser maestro o profesor donde podrá tener el éxito que anhela.

Capacitar es potenciar la capacidad del equipo para lograr resultados en

objetivos predeterminados.

Probablemente el cuento que sigue a continuación puede ilustrar mejor este concepto:

La playa del excelente salvavidas

...De todas las playas de una hermosa ciudad balnearia, una se destacaba especialmente. El éxito de la misma no se debía a sus bellezas naturales sino a la excelencia de los nadadores que la frecuentaban.

Esta singular característica, se había logrado gracias a la instrucción de un famoso salvavidas, reconocido por su calidad para enseñar el arte de la natación a sus discípulos.

La pureza técnica y el refinamiento en la exposición, mantenían interesados a aquellos, que a pesar de haber alcanzado un buen nivel en la natación y en el oficio de salvavidas, se mantenían ansiosos por seguir devorando los conocimientos del notable instructor.

Una tarde, mientras el excelente salvavidas daba una clase magistral a sus atentos entrenados, unos ruidos en el agua comenzaron a perturbarlo. A algunos metros de la playa, una persona se agitaba dando manotazos e intentando llamar la atención de los que estaban absortos en la enseñanza.

El eximio instructor que estaba en el punto culminante de su explicación, mandó a uno de sus discípulos a poner orden a la confusa situación.

Mientras el magnífico salvavidas terminaba su clase, el ruido y la molestia desapareció.

El alborotador, por fin terminó de ahogarse, dejando en paz para siempre al grupo, que de esta manera, pudo seguir enriqueciendo su inefable técnica...

Las habilidades y disciplinas que deben adquirir los integrantes del equipo deben ser las que necesitan para su aplicación cotidiana. Esto es lo que dará verdadero crecimiento al desempeño del grupo. Realmente aprender es un proceso sin fin y si se pierde de vista la meta y los integrantes del equipo se enredan en disciplinas divergentes, empezarán en competir

entre sí defendiendo posiciones de erudición inútiles. Como por ejemplo la fecha del cumpleaños de Peter F. Drucker.

El líder debe conducir un plan de capacitación que debe concentrarse en dos etapas básicas:

- ✚ Consolidación
- ✚ Adiestramiento

En el proceso de consolidación, se afirman el talento, la vocación y elección de cada integrante del equipo seleccionado. El adiestramiento es dotarlos de un manejo eficaz de las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos predeterminados en la estrategia.



Motivación:

"De la forma en que se siente el personal, tarde o temprano se sentirán los clientes".

Esta es una de las frases de comunicación que más se ajusta a la realidad de cualquier organización. Los conocimientos y los medios que la gente posee para realizar sus tareas deben estar acompañados siempre de una correcta motivación.

Dicen los especialistas en comportamiento humano individual y grupal, que las personas en general, suelen comportarse de acuerdo a las expectativas que los demás tienen de ellos. Esto nos obliga a transmitir las expectativas del liderazgo de manera permanente, sin que esto implique presionar. Lamentablemente nuestro comportamiento es complejo de entender, porque las razones por las que hacemos determinadas cosas no están en la superficie de nuestra personalidad, sino mucho más profundo en nuestras creencias y valores.



Influencia:



Todos de alguna manera u otra, tenemos una escala propia de valores, que nos indicará lo que es correcto o incorrecto en cada circunstancia, pero eso no garantiza que nuestras decisiones son siempre correctas dentro del ámbito de la organización. En nuestra relación con líderes y compañeros, muchas veces, sin que nos demos cuenta, revelamos un comportamiento inesperado o desconcertante, que para nosotros es absolutamente normal. Probablemente en respuesta a este comportamiento recibimos algún tipo de corrección o recomendación que para nosotros es también inesperada o desconcertante. ¿Qué momento, no?

Difícilmente, estas situaciones no afecten la motivación y como decíamos al principio la motivación es peligrosamente contagiosa. Evidentemente los valores propios de cada individuo, tendrán que enriquecerse con los del liderazgo si deseamos un ambiente sin sorpresas. Esto implica que el líder debe ser una persona a la que su equipo se quiere parecer.

El éxito compartido:



El desaliento o desánimo es un enemigo temible, pero una correcta motivación puede lograr que las personas alcancen resultados fuera de lo común. Después de todo, sabemos que los buenos resultados realimentan la motivación. Casi no hay nada más agradable que el éxito. Los goles son para gritarlos juntos y abrazarnos. El recibir los aplausos el director de orquesta hace un ademán señalando sus músicos.

La renovación:



La sucesión de eventos negativos y conflictos inevitables en toda organización, provoca desgaste en la motivación de las personas y cuando hace mucho tiempo que están formando parte de la misma, empiezan a conocer detalladamente los defectos de sus compañeros. La pérdida de motivación hace que las personas adopten una actitud crítica, muy sensible a los

defectos que observaron.

Se debe procurar que el equipo siempre se sienta renovado y que por delante tiene el desafío de hacer valer sus esfuerzos, con la gran ventaja de conocer bien la estrategia.

La renovación permanente mantiene la motivación e influye sobre los clientes, proveedores, compañeros y líderes, para lograr la excelencia de una organización.¹⁰

Excelencia es el resultado del trabajo de gente con Calidad de Vida.

¹⁰ © Daniel Tigani. daniel.tigani@hacer.com.ar
www.hacer.com.ar
<http://www.masterdisseny.com/masternet/excelencia/0002.php3>

2.2 Planificación de la Calidad



Planificar para la calidad, o tomar con la debida consideración la calidad en la planificación es un tema fundamental. Si la calidad debe invadir todas las áreas, actividades y procesos de la organización, es fundamental que ésta tome en cuenta la calidad en cada una de las funciones fundamentales del proceso administrativo, siendo la primera de las funciones la planificación. En la planificación estratégica es fundamental fijar los valores de la organización. Los valores son la convicción básica de que una forma de conducta o comportamiento específicos son preferibles a

otros. Por tanto en una organización que pretenda la excelencia deberá fijarse como uno de sus valores trascendentes la calidad total y su mejora continua.

La planificación concebida como la selección de misión y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos debe tener en la calidad un punto de referencia. Cuando de objetivos de calidad se trata, la norma ISO 9004 define los objetivos de calidad como elementos fundamentales de calidad, tales como la aptitud para el uso, función, seguridad y confiabilidad. Además, menciona el cálculo y la evaluación de los costes asociados con todos los objetivos de calidad. Continúa sugiriendo que los objetivos específicos de calidad se documenten y sean consistentes con la política de calidad, así como con los otros objetivos de la organización.

“El requerimiento de definición de los objetivos es uno de los más importantes requerimientos. Sin objetivos de calidad no existe ninguna meta que alcanzar, el sistema se paraliza, no existe ninguna mejora y no se tienen indicaciones de si se están haciendo bien las cosas. Hay dos tipos de objetivos de calidad, los que sirven para el control de calidad y los que sirven para el mejoramiento de la calidad”.

Si bien la Dirección es la responsable por la planificación y fijación de objetivos, debe lograrse la participación plena de todo el personal de la empresa a los efectos de comprometerlos con la consecución de tales objetivos. Siempre debe recordarse que no hay compromiso sin participación.



Otros componentes de la administración estratégica

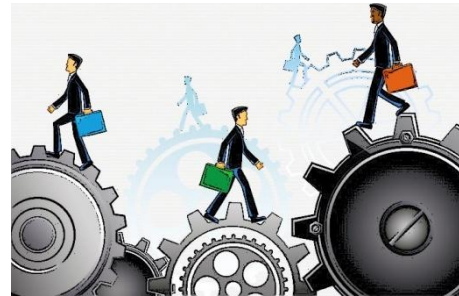
La Organización

Consistente en establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de la organización. Así toda organización crea una estructura para facilitar la coordinación de actividades y para controlar los actos de sus miembros. La estructura misma está compuesta de tres elementos. El primero se refiere al grado en que las actividades de la



organización se descomponen o diferencian. Esto se llama complejidad. En segundo lugar tenemos el grado en que se usan reglas o procedimientos, llamándose al mismo formalismo. Y por último tenemos la centralización, la cual se refiere al punto donde radica la autoridad para la toma de decisiones.

Entre los tipos de complejidad tenemos que diferenciar la horizontal, de la vertical y la espacial. Las diferencias horizontales consideran el grado de separación horizontal entre las unidades. Cuanto mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización que requieren conocimientos y habilidades especiales, tanto más compleja es la organización en el plano horizontal, porque las diferentes orientaciones dificultan que los miembros de la organización se comuniquen y que la administración coordine sus actividades. Cuando las organizaciones tienen problemas de coordinación porque los contadores de costos no pueden comprender las prioridades de los ingenieros industriales o porque el personal de mercadotecnia tiene metas que se oponen a las del personal de créditos, la fuente de los problemas son las diferencias horizontales. Superar este inconveniente implica derribar los muros, superar la estructura de "silo", y concentrarse en el producto o servicio en lugar de las funciones.



En muchas oportunidades está complejidad horizontal se ve incrementada por la competencia intergrupal. Este problema existe porque a medida que los grupos se comprometen más con sus propias normas y metas, empiezan también a competir más entre ellos y a subestimar lo que los demás hacen, convirtiéndose así en una carga para la organización. El gran problema es entonces cómo establecer relaciones intergrupales que aseguren la colaboración en aquellas situaciones en donde la interdependencia de la tarea o la necesidad de lograr unidad hace que la colaboración sea un requisito necesario de la efectividad organizacional.



Las diferencias verticales se refieren a la profundidad de la jerarquía de la organización. Cuanto más niveles existan entre los altos mandos y los operativos, tanto más compleja es la organización. Esto se debe a que hay más posibilidades de que se distorsione la comunicación, es más difícil coordinar las decisiones del personal administrativo y la alta dirección tiene más dificultad para supervisar estrechamente los actos del personal operativo cuando existen más niveles verticales. Es mucho más probable que la información se distorsione o malinterprete si tiene que pasar por ocho o diez

niveles de la jerarquía administrativa que si sólo tiene que pasar por dos o tres niveles. De ello se concluye que las organizaciones que persiguen la competitividad deben disminuir el nivel de jerarquías al mínimo.

En cuanto a las diferencias espaciales, éstas se refieren al grado de dispersión geográfica de la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de la organización. Conforme las diferencias espaciales aumentan, también lo hace la complejidad, porque se dificulta la comunicación, la coordinación y el control. ***Una organización que persigue el máximo de calidad está obligada a la descentralización y el empowerment¹¹ como forma de superar este tipo de complejidad.***

El segundo componente de la estructura es el formalismo. Este término se refiere al grado de *estandarización de los trabajos de la organización*. Es obvio que una organización que persigue la calidad deberá estandarizar su producción tanto de bienes como de servicios.

El término centralismo se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si la alta dirección toma las decisiones clave de la organización con poca o ninguna aportación del personal de niveles bajos, la organización es centralizada. Una organización moderna que persigue la calidad y satisfacción de los consumidores debe perseguir el mayor nivel de descentralización posible, siendo ello conducente con las prácticas de las actividades de grupos pequeños, como el caso de los Círculos de Control de Calidad.



Ello es así pues en una organización descentralizada se pueden tomar medidas más rápidas para resolver problemas, siendo mayor el número de personas que realizan aportaciones a la hora de tomar decisiones, siendo al mismo tiempo menos probable que los empleados se sientan ajenos a quienes toman las decisiones que afectan a los niveles de calidad.

El análisis de cada tipo de organización en función a los productos o servicios que genera, determinará los niveles y tipos de: complejidad, formalismo y centralización que se requieran para el logro del más alto nivel de calidad y satisfacción de los clientes, haciendo un uso óptimo de los recursos.

La Dirección

Al hablar de dirección, nos estamos refiriendo al proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la empresa en materia de calidad y productividad.



Cuando de dirección de calidad se trata, debemos concentrar nuestro análisis en los altos niveles directivos, pues como Juran comprobó, la parte más importante de los problemas, aproximadamente en alrededor de un 80%, está fuera del control de los trabajadores. Por tal motivo si los empleados realizaran siempre de la mejor forma su actividad, sólo desaparecería una quinta parte del total de los problemas. El porcentaje más alto de las dificultades reside en los procesos,

¹¹ Empowerment: Implica dotar de responsabilidades a los empleados para que puedan tomar decisiones por su cuenta (Aún no se ha encontrado la palabra castellana adecuada)

métodos, sistemas, políticas, equipo, materiales, hechos que sólo los directivos pueden cambiar.

Mientras se continúe personalizando las dificultades, es decir, mientras sólo se atine a averiguar quién o quiénes son los culpables, las mismas seguirán existiendo, pues lo más probable es que las causas se encuentren no en la personas sino en el sistema. Culpar a los empleados es una estrategia poco eficaz para conseguir el mejoramiento; las grandes oportunidades, la mayor ventaja, consiste en mejorar los procesos de trabajo.

En una empresa industrial promedio que pretende la excelencia, deberá disminuirse los niveles de complejidad tanto vertical como horizontal, incrementar el formalismo a los efectos de una estandarización de su producción y, disminuir la centralización en las decisiones a los efectos de favorecer el empowerment (otorgamiento de poderes) y autocontrol.

El Control



El control de calidad es un proceso para mantener estándares, los cuales se mantienen mediante un proceso de selección, medida y corrección del trabajo, de modo que todos los productos o servicios que surjan del proceso cumplan los estándares.

El control de calidad debe efectuarse siguiendo los siguientes pasos:

1. Determinar qué parámetros deben controlarse o hacerse objeto de medición.
2. Establecer su grado de criticidad y, si es necesario, el control antes, durante o después de producir los resultados.
3. Establecer una especificación para el parámetro que se desea controlar que proporcione límites de aceptabilidad y unidades de medida.
4. Instalar, cuando corresponda y sea factible, un sensor en un punto apropiado del proceso que detecte la variación respecto de la especificación.
5. Recoger y transmitir los datos al lugar de análisis.
6. Verificar los resultados y diagnosticar la causa de la variación.
7. Proponer remedios y decidir la acción necesaria para restablecer el status quo.
8. Tomar las medidas convenidas y comprobar que se ha corregido la variación.



Es menester distinguir entre los controles de resultados y los controles de procesos. Los primeros verifican el resultado (variable o atributo) final de un proceso, sea éste un producto o servicio. En tanto que el control de procesos verifica tanto el funcionamiento de los procesos, cómo la calidad de los insumos. De tal forma, asegurando la calidad de los procesos y componentes, se asegura el resultado final.

Cuando de control se trata hay tres etapas a distinguir, la primera consiste en la recolección de los datos o mediciones, la segunda en el procesamiento, análisis e interpretación, y la tercera, en las medidas a adoptar para corregir las causas raíz de los problemas o desviaciones observados.¹²

2.2.1 Políticas y Objetivos de la Calidad

Políticas de calidad

Partiendo de una perspectiva diferente podemos definir la calidad como el compromiso ético con la excelencia, porque sólo una empresa que ha definido en sus valores supremos el generar productos y servicios de calidad, estará realmente comprometida en la consecución de los fines para los cuales está diseñada, atendiendo con ello las necesidades de sus clientes.

La excelencia debe perseguirse como un objetivo estratégico a los efectos de mantener la competitividad, pero también constituye una filosofía de vida y una ética de trabajo. Llevar a la empresa a la cima mediante la generación de productos y servicios de alto nivel con un uso eficiente de los recursos debe ser el objetivo supremo de directivos y personal de la empresa. Cada directivo y empleado debe sentirse orgulloso de los productos y servicios que genera, de tal forma la calidad se convierte en un fuerte elemento motivador, con lo cual da lugar a una espiral de crecimiento en los niveles de calidad y satisfacción. La calidad debe comprender todos los rincones de la empresa. Si no se genera calidad interna, mal puede ofrecerse una calidad apropiada a los agentes externos. Por ello la calidad se construye y genera en cada actividad, tarea y proceso de la compañía.

Cada diseño, cada componente, cada tarea, cada producto, cada servicio, debe ser mejorado día a día. Para lograr ello los líderes deben modelar su mente y luego hacer otro tanto con la del resto del personal. Así a la manera de un deportista que debe mejorar cada día para poder aspirar al podio, de igual forma sólo aquellas organizaciones que tengan el firme propósito de mejorar de manera continua podrán triunfar en los actuales mercados.

Calidad comprende la mejora continua. Pensemos en un “excelente” médico pero con conocimientos y tratamientos de hace ya veinte años atrás. Éste médico no les podrá prestar a sus pacientes el mismo servicio que aquellos que están plenamente actualizados, por lo tanto su servicio no será de calidad. Los pacientes reciben de tal forma un servicio de menor calidad por parte del primero de los profesionales. Cabe acotar que ésta situación es lamentablemente algo bastante común en muchos profesionales que una vez obtenido el título no actualizan como corresponde sus conocimientos, revalidando de tal forma sus niveles de competitividad. De igual forma las empresas deben todos los días mejorar la calidad, porque mejorando la misma logran obtener menores costos, aumentar la satisfacción de los clientes y llegar a una mayor cuota de mercado.



¹² http://www.degerencia.com/articulo/calidad_total y <http://www.degerencia.com/mlefcovich>

Edificar la excelencia implica dar cumplimiento a siete puntos fundamentales.

- ✚ Concientización de propietarios, directivos y empleados acerca de la importancia crucial de la calidad como base y fundamento de la productividad, los costos, la diferenciación, la cuota de mercado, el nivel de ventas, la supervivencia de la empresa, la competitividad y la rentabilidad del capital.
- ✚ Tomar la calidad definida por los clientes y/o consumidores, en función a sus necesidades y deseos, procediendo a fijar las especificaciones de los productos y servicios en función de aquellos.
- ✚ Determinar los parámetros de los insumos, componentes y procesos a efecto de lograr cumplir con las especificaciones de los productos y servicios.
- ✚ Planificar a los efectos de fijar objetivos y políticas en materia de calidad, y determinar consecuentemente las estrategias, tácticas y acciones pertinentes para hacerlas realidad.
- ✚ Organizar la empresa a los efectos de establecer las relaciones entre los diversos miembros de la empresa de manera de hacer factible los objetivos en materia de calidad.
- ✚ Dirigir y liderar a las fuerzas humanas de la empresa para inspirarlas y motivarlas en la búsqueda de la excelencia.
- ✚ Implementar sistemas de control a los efectos de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los objetivos trazados.¹³

El Director General de una empresa, o bien la Comisión de Dirección de cualquier organización, deben establecer las directrices adecuadas para la implementación de políticas de gestión integral de calidad, que permitan generar excelencia dentro de los procesos internos de la organización y en la prestación de sus servicios. Ello debe hacerse atendiendo a las circunstancias generales del entorno empresarial y a las condiciones particulares de desarrollo la empresa. Incluyendo en su diseño las opiniones generadas por los círculos de calidad o el Consejo de Administración de la misma.



No deben establecerse diferencias significativas entre calidad y compromiso hacia el ciudadano, hacia el entorno medioambiental y hacia sus profesionales. Hacerlo, sería como abordar de forma incompleta una visión de empresa de futuro, donde la calidad asistencial existirá si somos capaces de impregnarla de valores que sean

actitudes integradoras de nuevos paradigmas de vida, en los que el concepto salud será difícilmente aislable de su entorno.

Calidad es la forma de gestionar de forma integral nuestros procesos, es una manera de pensar y de actuar y se basa en los siguientes principios generales:

- El compromiso de mejora continua, prevención de riesgos laborales y de aspectos medioambientales.
- El acatamiento y cumplimiento de la legislación y reglamentación aplicables.

¹³ http://www.degerencia.com/articulo/calidad_total y <http://www.degerencia.com/mlefcovich>

- El establecimiento de un sistema de comunicación interno (Intranet) y externo (Web) para que el enfoque y despliegue de las acciones de mejora sea asumido por todos los miembros de la empresa y conocido por los ciudadanos.
- El fomento, entre el personal de la empresa, de una actitud de auténtico compromiso hacía la calidad en general y hacia el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales en particular, de forma que haga posible la preocupación corporativa en todas las personas que forman la plantilla.
- La publicación de los resultados de sus objetivos particulares, de forma que pueda cuantificarse el compromiso por la mejora continua.
- La prevención y minimización de posibles causas de contaminación como consecuencia de las actividades y servicios realizados.
- La prevención y minimización de riesgos laborales fomentando la cultura preventiva.



Objetivos Generales

Hay cinco tipos de objetivos de calidad:

Objetivos para el funcionamiento del negocio, dirigidos a los mercados, al entorno y a la sociedad.

1. **Objetivos para el funcionamiento del producto o servicio**, dirigidos a las necesidades del cliente y a la competencia.
2. **Objetivos para el funcionamiento del proceso**, dirigidos a la capacidad, eficiencia, y efectividad del proceso, su utilización de recursos y su control.
3. **Objetivos para el funcionamiento de la organización**, dirigidos a la capacidad, eficiencia y efectividad de la organización, su sensibilidad al cambio, el entorno en que las personas trabajan, etc.
4. **Objetivos para el funcionamiento del trabajador**, dirigidos a las habilidades, conocimientos, capacidad, motivación y desarrollo de los trabajadores.
5. **Objetivos para la mejora continua**. La realización de los objetivos de calidad implica la necesidad de elaborar una Programa de calidad anual. El programa debe ser establecido e implementado en cada departamento o, en pequeñas empresas, un único programa que cubra a la organización en su totalidad.



Fijados los objetivos resulta crucial determinar las estrategias y tácticas para su consecución. Para ello es de importancia trascendente la inclusión de la calidad en los



presupuestos con el fin de destinar las partidas necesarias para las actividades de prevención y evaluación. De nada servirá fijar objetivos si luego no se asignan recursos a los efectos de poder hacerlos realidad.

De los objetivos de calidad se desprenden las siguientes estrategias que establece la Gerencia para operarlos.

1. Establecer los medios materiales, técnicos y humanos y definir las responsabilidades, procesos, tareas, etc., que son necesarios para llevar a cabo la prestación de sus servicios con la calidad y seguridad requerida.
2. Potenciar el valor del cliente/usuario, adaptando los procesos del servicio a sus necesidades.
3. Fijar y desplegar objetivos aplicando indicadores idóneos de satisfacción de los usuarios, de forma que permitan establecer una base de partida para la mejora continua en todas las actividades y sus resultados.
4. Realizar sus procesos con un nivel óptimo de calidad, en condiciones seguras de realización, para su personal, clientes, contratistas/ proveedores, usuarios y comunidad, y que afecten mínimamente al medio ambiente.
5. Aplicar acciones de mejora mediante los sistemas de control, auditorias, análisis de resultados, revisiones sistemáticas, etc.
6. Reducir en nuestros procesos el consumo de recursos naturales y la generación de residuos con una gestión eficiente.
7. Mejorar la formación de los empleados, en los aspectos técnicos referentes a la prestación de los servicios, y en los métodos para la mejora de la calidad, respeto al medio ambiente y prevención de riesgos laborales con objeto de motivarlos y capacitarlos para lograr su implicación activa en la gestión.
8. Divulgar a los profesionales, suministradores y colaboradores para motivar su conciencia en materia de prevención de riesgos laborales y medioambientales; con la práctica de una política de comunicación y diálogo, suministrando información transparente de nuestras actividades en relación a la prevención de riesgos laborales y medio ambiente, tanto a nivel interno (trabajadores, directivos, clientes y proveedores) como externo (autoridades, grupos sociales interesados, medios de comunicación).
9. Revisar y optimizar periódicamente sus planes de autoprotección, midiendo su eficacia mediante simulacros.



10. Garantía de confidencialidad: todo el personal mantendrá la confidencialidad sobre los datos e informaciones obtenidos antes, durante y después de la prestación del servicio sobre cualquier usuario, enfermo o cliente y seguirá los criterios recogidos en las legislaciones pertinentes.

La Gerencia, planifica el desarrollo, seguimiento, evaluación y análisis periódico de estos objetivos con todos los Directores de Área, Líneas y los Directores de los Servicios Provinciales.

En las empresas existen Políticas de Calidad muy extensas y complicadas, en otras son tan breves que no se alcanza a comprender la importancia de su contenido.

No obstante es idóneo para cualquier organización formular en breves pasos la esencia de la estructura de una Política de Calidad y la información mínima que ésta debe de contener, buscando la facilidad de entendimiento y despertando el interés de todo el personal de la Organización.

La Política de Calidad de una empresa es un documento auditable, ya sea por los auditores internos de la empresa o por externos en busca de una certificación, inclusive por el cliente; por este motivo este documento debe ser entendido y aprendido en todos los niveles: desde el personal operario / operador hasta los altos mandos (directores, gerentes, etc.).

Una Política de Calidad debe ejemplificarse como una "carta de presentación de una empresa" donde se exponen los puntos que se requieren para dar a conocerla. Respondiendo las siguientes preguntas: **¿a qué me dedico?, ¿qué quiero lograr?, ¿bajo qué método trabajo?, ¿Cómo lo quiero lograr?** Estas 4 preguntas son la estructura que debe de llevar la carta de presentación ante el cliente, el cual al leer estos 4 puntos va a tener una idea muy clara de la empresa a la que está a punto de comprar productos o servicios.

Los 4 pasos esenciales para lograr un fácil entendimiento y estructuración de una política de calidad.

1. **¿A QUÉ NOS DEDICAMOS?** (¿a qué me dedico?) Como primer punto se requiere una clara explicación del giro y dedicación de la empresa.

EJEMPLO: *En la empresa "mundo de plástico" nos dedicamos a la elaboración de plásticos de la más alta calidad*

2. **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.** (¿Qué quiero lograr?) Es la esencia de toda organización, un cliente satisfecho permite el crecimiento y ampliación de los beneficios de la empresa, promocionándose mediante el "efecto de ondas", un cliente satisfecho le comenta de tu buen servicio de 5 a 10 personas, pero cuidado, uno insatisfecho le comenta de tu mal servicio de 10 a 20 gentes los cuales comentaran lo mismo a otras.

EJEMPLO: *buscando la completa satisfacción del cliente mediante productos que rebasen sus requisitos.*

3. **NORMA DE APLICACIÓN** (¿Bajo qué método trabajo?) Se recomienda mencionar la norma de aplicación que esté usando la empresa para promocionar sus logros y métodos de trabajo.

EJEMPLO: *Buscando la excelencia de nuestros productos basados en los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y el cumplimiento de los objetivos de calidad.*

4. **MEJORA CONTINUA.** Es importante mencionar que se trabaja mediante un proceso denominado mejora continua, que es crecer y mejorar pero de forma imparable, el estancamiento no permite nunca el logro de este objetivo.

EJEMPLO: *Mediante la mejora continua en todos los procesos de la organización.*

Une los 4 ejemplos y tendrás un ejemplo de una política de Calidad con los cuatro fundamentos para su elaboración.

Como definir los objetivos de calidad

Estas determinan la estructura que deben de tener los objetivos de Calidad de la organización.

La estructura tiene un papel fundamental en la implantación de objetivos ya que la medición de ellos depende de cómo estén estructurados, los objetivos juegan un papel fundamental para la Gerencia ya que la medición es en función (muchas veces) del costo.

Por lo tanto podemos definir un objetivo como una meta y una meta como un reto , siendo esto como algo que no he podido lograr sin embargo es algo que puedo y quiero (como empresa) llegar a lograr.

Todo objetivo debe contar con tres características para poder decir que el objetivo esta bien planteado.

1. **Claro**, el objetivo debe de ser bien definido, para que sepa exactamente que es lo que se quiere medir.

EJEMPLO: En "mundo de plástico" queremos lograr ventas mensuales a mayoreo del producto 5 Ton. y ventas a menudeo del producto 1.5 Ton.

2. **Medible**, el objetivo debe contener información numérica y en términos de tiempo para que pueda ser evaluado y determinar si al cierre del periodo se alcanzo a lograr lo que se estableció.
3. **Alcanzable**, significa que para poder escribir que las ventas serán de 5 Ton. es debido a que tal vez anteriormente ya he logrado vender 4.5 Ton. y ahora 5 Ton. es mi próximo reto o meta a lograr.

Para la buena implantación o seguimiento al sistema de calidad de toda empresa debemos de tener unos objetivos de calidad muy bien estructurados y claramente definidos.¹⁴

Ejemplo de la unidad 2:

En una empresa de fabricación de juguetes “El Pinocho” dos hermanos heredan de su padre una empresa dedicada a la fabricación de juguetes, que cuenta con dos sucursales una en el

Distrito Federal, de la cual se responsabiliza Rosendo; y, la otra, en la ciudad de Monterrey, ahora a cargo de Perfecto.

Rosendo, al asumir su nueva actividad, emplea el criterio de dar órdenes a su personal, las que deben ser cumplidas sin ser analizadas. Al comprobar cómo sus órdenes siempre se concretan, cree que gana; pero, en realidad pierde, ya que su personal sólo realiza la misma actividad que le resulta posible: exclusivamente la que le ha encomendado su gerente.

En cambio, su hermano Perfecto dedica un tiempo inicial a estudiar técnicas de gerenciamiento por Calidad Total y, desde el comienzo de su gestión, se preocupa por consensuar el trabajo que se debe realizar en su empresa. Esto va permitiendo que su personal se involucre de modo máximo con la organización, que registra indicadores de crecimiento.

La clave más importante de la Calidad Total - **concebir a la gente como lo más importante de la organización y Compartir responsabilidades de organización**- nos ayuda a definir una organización formada por personas que se sienten seguras de sí mismas y de su jefe. Cuando jefes y supervisores sólo cuentan con conocimientos pobres respecto de la tarea que se desarrolla en la organización, tienden a basar los procesos comunicativos en órdenes a ser cumplidas; entonces- Como Rosendo en el testimonio- creen que ganan por que la tarea mandada fue, efectivamente, realizada pero, la realidad es que pierden, ya que el personal sólo realiza la acción indispensable y mínima como para cumplir con la orden y a ésta reducen sus potencialidades de intervención y de toma de responsabilidades.

Ahora, si la organización cuenta con supervisores seguros, que tienen en claro su responsabilidad de involucrar a la gente de indicaciones del tipo “¿Cómo se hace esto?”- ya no por Órdenes-, cada miembro de la organización se ve involucrado en la búsqueda y en la concreción de soluciones que sí son reales, ya que se sustentan en la clave que expresa que quien mejor conoce el trabajo es quien lo realiza. Se logra así un gano-ganas.

¹⁴ http://www.wikilearning.com/politica_de_calidad_integral-wkccp-12231-3.htm

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Aseguramiento de la calidad / control de calidad: Dos términos que tienen muchas interpretaciones debido a las múltiples definiciones para las palabras aseguramiento y control. Por ejemplo, aseguramiento puede significar el acto de dar confianza, el estado de tener certeza o el acto de dar certeza; control puede significar una evaluación para indicar respuestas correctivas necesarias, el acto de funcionar o el estado de un proceso en el cual las variables son atribuibles a un sistema constante de causas fortuitas. (para un análisis más detallado de las múltiples definiciones de estos términos, véase la Norma A3-1987 de ANSI/ASQC, “Definiciones, Símbolos Fórmulas y Tablas para Gráficas de Control”). Una definición de **aseguramiento de la calidad** es: todas las actividades planificadas y sistemáticas se implementan dentro de un sistema de calidad de tal manera que se pueda demostrar que proporcionan confianza de que un producto o servicio cumplirá los requerimientos de calidad. Una definición de **control de calidad** es: las técnicas y actividades operativas utilizadas para cumplir los requerimientos de calidad sin embargo, aseguramiento de la calidad y control de calidad se utilizan con frecuencia de manera indistinta para referirse a las acciones emprendidas con el fin de asegurar la calidad de un producto, servicio o proceso.

Asociación cliente proveedor: Relación de largo plazo entre un comprador y un proveedor, caracterizada por el trabajo en equipo y la confianza mutua. El proveedor se considera una extensión de la organización del comprador. La asociación se basa en diversos compromisos. El comprador provee contratos a largo plazo y utiliza pocos proveedores. El proveedor implementa procesos de aseguramiento de la calidad con el fin de minimizar la inspección de entrada. El proveedor también ayuda al comprador a reducir costos y mejorar el diseño de productos y procesos.

Auditoría: Procedimiento de valoración sistemática que examina, evalúa y verifica que se sigan efectivamente los procedimientos, requerimientos, listas de verificación y programas adecuados.

Benchmarking: Proceso de mejora mediante el cual una compañía compara su desempeño con el de las compañías líderes en su ramo, determina la manera como estas compañías han alcanzado esos niveles de desempeño y aprovecha la información resultante para mejorar su propio desempeño. Entre los aspectos susceptibles de comparación están las estrategias, las operaciones, los procesos y los procedimientos.

Causa: La razón identificada y aislada del origen de un defecto o problema en un proceso o producto.

Causa raíz: La principal razón de una no conformidad.

Cero defectos: Estándar de desempeño desarrollado por Philip Crosby para manejar una doble actitud en el lugar de trabajo: la gente está dispuesta a aceptar imperfecciones en algunas áreas mientras que en otras, esperan que la cantidad de defectos sea cero. Esta doble actitud se ha desarrollado debido a la condición humana de la gente, propensa a cometer errores por naturaleza sin embargo, la metodología de cero defectos establece que si la gente se compromete a cuidar los detalles y evitar errores, se puede acercar a la meta de cero defectos. El estándar de desempeño que se debe establecer es “cero defectos”, no “muy cerca de cero defectos”.

Cliente externo: Persona u organización que recibe un producto, servicio o información pero no es parte de la organización que los provee.

Cliente interno: El receptor (persona o departamento) de la salida (producto, servicio o información) de otra persona o departamento dentro de una organización.

Control de la calidad: Véase aseguramiento de la calidad/control de calidad.

Control del proceso: Uso del control estadístico de proceso para medir y regular un proceso.

Control estadístico de la calidad: Aplicación de técnicas estadísticas para controlar la calidad. Con frecuencia, el término control estadístico de procesos se utiliza de manera indistinta por control estadístico de la calidad, aunque este último incluye muestreo de aceptación y control estadístico de procesos.

Costo de la mala calidad: Costos con la provisión de productos o servicios de mala calidad existen cuatro categorías de costos; costos por fallas internas (costos derivados de defectos localizados antes de que el cliente reciba el producto o servicio), costos de evaluación (costos en que se incurre al determinar el grado de conformidad a los requerimientos de calidad) y costos de prevención (costos que se generan al mantener al mínimo los costos por fallas y los costos de evaluación).

Costos de calidad evitables: Costos asociados a los errores cometidos durante el proceso, desde que el producto empieza a ser elaborado hasta que es recibido por el consumidor.

Costos de calidad inevitables: Aquellos en los que se incurre para mantener los costos por fallas internas y externas en un nivel bajo, y se dividen en costos de evaluación y costos de prevención.

Costos de calidad por prevención: Son los costos que realizan para ayudar a mejorar los niveles de calidad mediante una orientación preventiva.

Costos por fallas externas: costos asociados a los errores que ocurren desde el inicio del envío del producto hasta que es recibido por el consumidor.

Costos por fallas internas: costos asociados a los errores que se cometen desde que inicia la fabricación hasta antes de ser enviado el producto al mercado, a estos errores se les conoce como fallas internas.

Cultura: Las actitudes, creencias, valores y normas que comparte un grupo de individuos.

Defecto: El no cumplimiento de un producto o servicio de algún requerimiento de uso pretendido o razonable esperado, incluyendo aspectos de seguridad.

Desperdicio: Cualquier actividad o acción que falle en agregar valor al producto o servicio que se provee al cliente.

Equipo de trabajo: Grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que aportan colaboración mutua, normalmente consta de 3 a 8 miembros comprometidos con una

causa y meta comunes, que en forma coordinada participan en la toma de decisiones y en la ejecución de las actividades necesarias para el cumplimiento de un objetivo.

Gráfica de control: Gráfica con límites de control superiores e inferiores dentro de los cuales se trazan valores de alguna medición estadística para una serie de muestras o subgrupos. La gráfica también contiene una línea central que sirve para detectar cualquier tendencia de los valores trazados hacia cualquiera de los límites de control.

Hoja de verificación: Herramienta sencilla para el registro de datos. El usuario diseña la hoja de verificación de acuerdo con sus necesidades lo cual facilita la interpretación de los resultados. La hoja de verificación es una de las siete herramientas de la calidad. Con frecuencia se les confunde con las hojas de datos y las listas de verificación.

Kaisen: Término que en japonés significa mejoramiento en todos los aspectos de la vida, se fundamenta en el uso constante y permanente, en todas las actividades de la organización, del círculo de control que Deming utilizó para explicar en forma amplia la teoría del control de procesos de Shewart.

Liderazgo para la calidad: Compromiso de la administración para ejercer un liderazgo efectivo para que la compañía cumpla con su misión y visión mediante la implantación y operación del programa de calidad, considerando los valores corporativos en los que ellos creen, sobre la base de tener constancia en la planeación de la competitividad para lograr un crecimiento rentable.

Lluvia o tormenta de ideas: Procedimiento cuyo objetivo es producir una lista de ideas mediante la participación equilibrada de los miembros de un equipo. La idea básica de este procedimiento es que la respuesta de una persona sirve para estimular la creatividad de los otros participantes. Uno a uno, los miembros del equipo van respondiendo alguna pregunta de partida relacionada con las causas que han dado origen al problema. La lista de ideas se va anotando en un pizarrón para que pueda ser vista por todos los miembros del grupo y el procedimiento continúa hasta que se hayan agotado las ideas.

Medición de la calidad: Los resultados de calidad, tangibles e intangibles deberán ser evaluados, con el establecimiento de indicadores y métodos de análisis estadístico, para cada actividad y proceso en toda la compañía que midan los problemas de calidad reales y potenciales.

Mejoramiento continuo: El mejoramiento continuo o kaisen es un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa debe buscar el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte a la operación. El mejoramiento continuo se da a través de todas las acciones diarias, por más pequeñas que sean, que permiten que los procesos y la compañía en su conjunto sean más competitivas en la satisfacción del cliente.

Mejora continua: El perfeccionamiento frecuente de productos, servicios o procesos mediante mejoras incrementales y cambios radicales.

Persona de calidad: Persona capaz de crear e innovar, y con las facultades necesarias para desarrollar y operar los sistemas tecnológicos y organizacionales que generen con calidad y en forma óptima los satisfactores que sus clientes demandan; desarrollarán y operarán organizaciones de calidad, que a su vez generarán productos y servicios de calidad. Una persona con calidad tiene los siguientes hábitos: mejora continua, atención y responsabilidad

en el trabajo, prevención de errores, hacer bien el trabajo al primer intento, planeación de sus actividades en el corto y largo plazos, evaluación constante de su desempeño, y disciplina y constancia en el cumplimiento de sus compromisos.

Planeación estratégica de la calidad: Procesos basados en el enfoque total de sistemas que utiliza información resultado del análisis de las expectativas y necesidades de los clientes, los competidores y los grupos de interés e influencia de la compañía, para definir estrategias de valor al cliente y políticas de calidad que deben ser desplegadas a través de toda la organización. El cambio planeado y administrado para lograr la misión, se hará mediante la identificación de los factores de éxito y procesos críticos.

Políticas de calidad: Lineamientos que norman los criterios para la toma de decisiones operativas en relación con la puesta en marcha de la estrategias de calidad; permiten que los lineamientos estratégicos se conviertan en valor tangible para el cliente y finalmente en rentabilidad para el negocio.

Problema: es una desviación entre lo que se espera esté sucediendo y lo que realmente sucede con la importancia suficiente para justificar una corrección en el proceso.

Sistema poka-yoke: Consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de producción y retroalimenten en forma inmediata para ir a la raíz del problema (inspección en la fuente) y evitar que vuelva a ocurrir de nuevo. Es necesario incluir un poka –yoke (lista de chequeo o mecanismo) en la operación, de tal forma que si la persona olvida algo, el accesorio señale el hecho y prevenga la ocurrencia de errores.

Regla 80-20: Término que se refiere al principio de Pareto, el cual sugiere que la mayoría de los efectos provienen de relativamente pocas causas; es decir, 80% de los efectos provienen de 20% de las causales posibles.

GLOSARIO DE MEJORA CONTINUA

Cliente externo: Persona u organización que recibe un producto, servicio o información pero no es parte de la organización que los provee.

Cliente interno: El receptor (persona o departamento) de la salida (producto, servicio o información) de otra persona o departamento dentro de una organización.

Control de la calidad: Véase aseguramiento de la calidad/control de calidad.

Control del proceso: Uso del control estadístico de proceso para medir y regular un proceso.

Costo de la mala calidad: Costos con la provisión de productos o servicios de mala calidad existen cuatro categorías de costos; costos por fallas internas (costos derivados de defectos localizados antes de que el cliente reciba el producto o servicio), costos de evaluación (costos en que se incurre al determinar el grado de conformidad a los requerimientos de calidad) y costos de prevención (costos que se generan al mantener al mínimo los costos por fallas y los costos de evaluación).

Costos de calidad evitables: Costos asociados a los errores cometidos durante el proceso, desde que el producto empieza a ser elaborado hasta que es recibido por el consumidor.

Costos de calidad inevitables: Aquellos en los que se incurre para mantener los costos por fallas internas y externas en un nivel bajo, y se dividen en costos de evaluación y costos de prevención.

Costos de calidad por prevención: Son los costos que realizan para ayudar a mejorar los niveles de calidad mediante una orientación preventiva.

Costos por fallas externas: costos asociados a los errores que ocurren desde el inicio del envío del producto hasta que es recibido por el consumidor.

Costos por fallas internas: costos asociados a los errores que se cometen desde que inicia la fabricación hasta antes de ser enviado el producto al mercado, a estos errores se les conoce como fallas internas.

Cultura: Las actitudes, creencias, valores y normas que comparte un grupo de individuos.

Defecto: El no cumplimiento de un producto o servicio de algún requerimiento de uso pretendido o razonable esperado, incluyendo aspectos de seguridad.

Desperdicio: Cualquier actividad o acción que falle en agregar valor al producto o servicio que se provee al cliente.

Equipo de trabajo: Grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que aportan colaboración mutua, normalmente consta de 3 a 8 miembros comprometidos con una causa y meta comunes, que en forma coordinada participan en la toma de decisiones y en la ejecución de las actividades necesarias para el cumplimiento de un objetivo.

Kaisen: Término que en japonés significa mejoramiento en todos los aspectos de la vida, se fundamenta en el uso constante y permanente, en todas las actividades de la organización, del círculo de control que Deming utilizó para explicar en forma amplia la teoría del control de procesos de Shewart.

Liderazgo para la calidad: Compromiso de la administración para ejercer un liderazgo efectivo para que la compañía cumpla con su misión y visión mediante la implantación y operación del programa de calidad, considerando los valores corporativos en los que ellos creen, sobre la base de tener constancia en la planeación de la competitividad para lograr un crecimiento rentable.

Mejoramiento continuo: El mejoramiento continuo o kaisen es un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa debe buscar el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte a la operación. El mejoramiento continuo se da a través de todas las acciones diarias, por más pequeñas que sean, que permiten que los procesos y la compañía en su conjunto sean más competitivas en la satisfacción del cliente.

Mejora continua: El perfeccionamiento frecuente de productos, servicios o procesos mediante mejoras incrementales y cambios radicales.

Planeación estratégica de la calidad: Procesos basados en el enfoque total de sistemas que utiliza información resultado del análisis de las expectativas y necesidades de los clientes, los competidores y los grupos de interés e influencia de la compañía, para definir estrategias de valor al cliente y políticas de calidad que deben ser desplegadas a través de toda la organización. El cambio planeado y administrado para lograr la misión, se hará mediante la identificación de los factores de éxito y procesos críticos.

Políticas de calidad: Lineamientos que norman los criterios para la toma de decisiones operativas en relación con la puesta en marcha de la estrategias de calidad; permiten que los lineamientos estratégicos se conviertan en valor tangible para el cliente y finalmente en rentabilidad para el negocio.

Problema: es una desviación entre lo que se espera esté sucediendo y lo que realmente sucede con la importancia suficiente para justificar una corrección en el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Anzieu, D. (1997). La dinámica de los grupos pequeños. Madrid: Biblioteca nueva.
- Barra, R. (1987). Círculos de calidad en operación. México: McGraw Hill.
- Cantú, D. H. (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw Hill.
- Chang, R. Y Niedzwiecki, M. (1999). Las herramientas para la mejora continua. Volumen 1 y 2. Madrid: Granica.
- Ciampa, D. (1993). Calidad total, guía para su implementación. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Crosby, Philips. (1992). La calidad no cuesta. México: Continental.
- Foxwell, C. (2002). Manual para la industria del servicio. Guía sobre la norma NTC-ISO 9001:2000. Colombia: ICONTEC.
- Freire, J., Alcover, R., Zabala I. y Rivera, J. (2001). La nueva ISO 9000:2000. España: fundación Confemental.
- Hunt, J. (1993). La dirección de personal en la empresa. Madrid: McGraw Hill.
- Ivancevich, J., Lorenzi P. y Skinner S. (1994). Gestión, calidad y competitividad. España: Diorki.
- Kasuga, H. (1995). Círculos de calidad. México: Grad.
- Labocheix, V. (1997). Tratado de la calidad total, tomo I y II. Limusa.
- Mallen, D. y Collins, C. (2003). Manual para habilidades para auditoria. Colombia: ICONTEC.
- Senlle, A. Y Stoll G. (1994). Calidad total y normalización; ISO 9000. Gestión 2000.
- Sosa Pulido, Demetrio. (1995) Calidad total para mandos intermedios. México: Limusa.
- Sosa Pulido, Demetrio. (1998). Conceptos y herramientas para la mejora continua. México: Limusa.
- Summers, D. C. (2005). Administración de la calidad. México: Prentice Hall.
- Zeithaml, V. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. España: Diaz Santos.



**Instituto de Capacitación para el Trabajo del
Estado de Hidalgo**

Circuito Ex hacienda de la Concepción,
Lote 17, Edificio "C", San Juan Tilcuautla,
C.P. 42060, San Agustín Tlaxiaca, Hgo.

Teléfonos: 01 (771) 71 740 50 al 55

En internet:

<http://www.icathi.edu.mx/>



**Secretaría del Trabajo
y Previsión Social**
Hidalgo crece **contigo**

