



LA EVOLUCIÓN DE LAS GENERACIONES DE LA CALIDAD

JOSÉ IGNACIO SOTOMAYOR MORENO*

**Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Santo Tomás**

The purpose of this investigation is to present the main basic concepts and characteristics about Total Quality policies, in order to increase new alternatives which can provide solutions to real necessities in the different service areas of an organization. All these, to establish an adequate quality policy in the organization itself. The organization culture is one of the most important factors for an enterprise's workforce. Thus, the way an individual, group or organization perceives, thinks and feels about the problems they have to face, depends on it, and this is indeed, a pattern of customs, believes, traditions, rites and basic myths that the workers share in the organization.

El propósito de esta investigación es dar a conocer los conceptos básicos y características principales de la Calidad Total, para desarrollar alternativas, que permitan brindar soluciones a las necesidades reales en las distintas áreas de servicios, a fin de implantar la generación adecuada de calidad en la organización. La cultura de la Organización es uno de los factores más importantes para el personal de una empresa ya que de ésta depende la forma en que un individuo, grupo u organización percibe, piensa y siente con relación a los problemas que enfrenta, es verdaderamente el patrón de supuestos, costumbres, creencias, tradiciones, ritos y mitos básicos compartidos por sus trabajadores. El papel de la alta dirección en las organizaciones es cada día más participativo con la importancia de proponer y aceptar nuevas estrategias junto con el personal de todos los niveles en la estructura organizacional. Los líderes son responsables de producir mejor calidad humana, son guías y los motores que mueven al personal a la acción, promotores que inspiran y reflejan la filosofía corporativa. La calidad es valor ético, que genera actitudes y comportamientos permanentes en el

trabajo de los individuos, grupos y organizaciones, consiste en alcanzar los estándares máximos deseables en todo lo que realizamos en beneficio principalmente de los clientes. Son seis etapas o generaciones las que se han tenido relacionadas con el estudio y aplicación de la Calidad Total. La Calidad por Inspección, El aseguramiento de la Calidad, El Control de la Calidad Total, La Mejora Continua, La Reingeniería de Procesos y La Rearquitectura de la Organización. La calidad empieza a verse como un producto de un estado mental que requiere de una revolución de los paradigmas tradicionales, que en directivos y en trabajadores se utilizaron durante varios años, es así como el nuevo reto es lograr un compromiso total con la calidad que esta directamente relacionada con la cultura de la organización.

Las organizaciones establecen diferencias importantes en el comportamiento de sus miembros, debido a la complejidad de sus estructuras organizativas, los procesos internos, la interrelación entre áreas y en conocimiento de su entorno son los principales factores

* Catedrático de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la ESCA, Profesor de la Universidad del Valle de México y la Universidad Tecnológica y la Universidad del Ejército y Fuerza Aérea Mexicana. Doctor en Ciencias con Especialidad en Ciencias Administrativas por ESCA, IPN.

que determinan su forma organizacional. El propósito de esta investigación es dar a conocer los conceptos básicos y características principales de la Calidad Total, para desarrollar alternativas, que permitan brindar soluciones a las necesidades reales en las distintas áreas de servicios, a fin de implantar la generación adecuada de calidad en la organización.

La complejidad está dada por elementos de diferenciación horizontal, vertical o jerárquica y su dispersión espacial. La diferenciación horizontal es la forma en que el personal realiza las tareas. Se incrementa la complejidad cuando se requiere un alto nivel de especialización y también es necesaria la coordinación a través de profesionales altamente capacitados. Los trabajos complejos se especializan horizontalmente pero no verticalmente y son generalmente referidos como profesionales ¹

La diferenciación vertical o jerárquica se mide por medio del número de posiciones que existen entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan a nivel operativo o nivel de contacto. La autoridad es distribuida de acuerdo al nivel en que se encuentra el personal jerárquicamente hablando, es decir a mayor nivel mayor jerarquía. Las unidades que se encuentran a lo largo de los ejes principales son los núcleos sustantivos que se diferencian de las unidades adyacentes. Mientras más lejana se encuentra una unidad o área del eje se incrementa la dificultad de en su control, coordinación y comunicación con el nivel principal. La dispersión espacial es el grado de cobertura física que tiene una organización con respecto al lugar de origen, esto se puede explicar como el poder que tiene una organización en cuanto a la distancia que existe entre su nivel central y sus áreas adyacentes.

Por otro lado según Edgar Shein la cultura de la organización es uno de los factores más importantes para el personal de una empresa ya que de esta depende la forma en que un individuo, grupo u organización percibe, piensa y siente con relación a los problemas que enfrenta, es verdaderamente el patrón de supuestos, costumbres, creencias, tradiciones, ritos

y mitos básicos compartidos por sus trabajadores. ² La orientación cultural influye en la percepción y evaluación de los objetivos y actitudes, da un sentido a la realidad y permite a los funcionarios explicar y justificar sus actitudes. ³ Hoy en día se habla frecuentemente de una política de servicio al cliente, y se aconseja a las organizaciones contar con estrategias de calidad total, en un marco de actualización e innovación tecnológica y con la preparación suficiente para que el personal se mantenga altamente calificado, actualizado y especializado. ⁴

El papel de la alta dirección en las organizaciones es cada día más participativo con la importancia de proponer y aceptar nuevas estrategias junto con el personal de todos los niveles en la estructura organizacional. Los líderes son responsables de producir mejor calidad humana, son guías y los motores que mueven al personal a la acción, promotores que inspiran y reflejan la filosofía corporativa.

La calidad ha recibido durante los últimos años cada vez más atención por parte del mundo empresarial, especialmente en lo relacionado con el enfoque de calidad total, con la finalidad de ser líderes en el suministro de productos y servicios que cumplan y superen la expectativas de sus clientes. Este desafío de la calidad como factor de competitividad que lo nuevos mercados imponen a las empresas, las obliga a enfrentarlo a través del establecimiento de un sistema de administración de calidad. Este sistema debe considerar un enfoque global de calidad total que incluya todas las fases del proceso productivo, lo que exige la participación de todos los sectores que conforman la organización.

La incorporación de modernos sistemas de administración en las empresas apoyados en herramientas estadísticas y técnicas de calidad adecuadas permiten, sin grandes inversiones, mejoramientos sustanciales en la calidad y la productividad empresarial, estos factores son fuente de crecimiento y deben ser valoradas y aprovechadas en

¹ Mintzberg H. (1993) **Estructuras Organizacionales**, E.U.: Prentice Hall International, p-312.

² Shein E. (1992) **Psicología de las Organizaciones**, E.U.: Joseph Bass.

³ Hobbs Brian (1992) **Estudio de la cultura organizacional**.

⁴ De la Cerda G. & Nuñez de la Peña F. (1998) **La Administración en desarrollo**, México: Diana, p- 416.



las organizaciones ya que la excelencia debe constituirse en la tarea principal de todo tipo de organizaciones tanto en los sectores industriales, comerciales, tecnológicos, educativas y de servicios, con la finalidad de asegurar su participación en los mercados nacionales e internacionales, cada vez más competitivos y exigentes.

CONCEPTO DE LA CALIDAD.

La calidad es valor ético, que genera actitudes y comportamientos permanentes en el trabajo de los individuos, grupos y organizaciones, consiste en alcanzar los estándares máximos deseables en todo lo que realizamos en beneficio de los demás, principalmente en los clientes.⁵ La calidad representa la conformidad total con el uso-objetivo de los bienes y servicios que se ofrecen y la satisfacción absoluta de quien los recibe, consumidores o usuarios, a un costo que les represente un valor adecuado.

Philip Crosby la define como el cumplimiento de los requerimientos y especificaciones de un producto o servicio. Edward Demming señala que la calidad es el alto grado de uniformidad en la producción. Kaoru Ishikawa considera que la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor. Joseph Juran la concibe con la adecuación al uso y el cumplimiento de las especificaciones.

ELEMENTOS DE LA CALIDAD.

Las necesidades particulares de cada organización son únicas y diferentes, por lo tanto se han establecido normas sectoriales, nacionales e internacionales de calidad con el propósito de homogeneizar y brindar una uniformidad en los sistemas de calidad, Es por esta razón que los objetivos, procesos, productos y prácticas individuales de cada organización influyen en el diseño e implantación del sistema de calidad. En el caso de las áreas de servicios los elementos principales son:

- La planeación de la calidad que se define como un proceso capaz de satisfacer las metas de calidad bajo las normas y condiciones operativas.
- El control es el proceso que permite llevar a cabo las operaciones de las áreas bajo condiciones controladas, de acuerdo con el Plan de calidad satisfaciendo cada una de las metas especificadas para la calidad.
- El mejoramiento de la calidad es el proceso que pretende alcanzar nuevos niveles de desempeño superiores a lo planeado.

CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD.

La calidad se puede medir con el costo que genera el incumplimiento:

- No se controla se produce proactivamente.
- Está basada en la prevención no en la detección de defectos.
- Se basa en el mejoramiento constante en los procesos y su mejora depende de la medición y realimentación permanente.
- Se asegura desde su origen, en la compra de insumos, en la ejecución exacta del trabajo desde su principio.
- Está orientada al consumidor o usuario, sus opiniones, necesidades y expectativas deben integrarse en el diseño de productos y servicios.
- Es responsabilidad de todos, pero la mayor parte de las causas para no alcanzarla se originan en el diseño de los sistemas que corresponden a niveles directivos.
- Está orientada a prioridades y depende de la capacidad de innovación y participación de los empleados en los procesos.
- Es la capacidad de hacer las cosas bien desde la primera vez, con un estándar de cero defectos.
- Empieza, evoluciona y se consolida con la educación

Productividad.

La productividad permite evaluar el desempeño económico de los países y sus organizaciones. Se

⁵ Idem.

define como la capacidad de producir con un mínimo de recursos, gastos, desperdicios y esfuerzos. Depende de la capacidad de utilizar y combinar inteligentemente los recursos o insumos invertidos, y los productos obtenidos.⁶

Productividad = productos / insumos.

La productividad en los países es la medida de la relación del producto bruto y el número de personas empleadas. La productividad en el trabajo es la medida entre el producto interno bruto (PIB) y el número de personas empleadas en la economía de un país. En México durante varios años fue aproximadamente de 6%.

Excelencia.

La excelencia la define Miguel Ángel Cornejo como el hábito que se va adquiriendo a través de las repeticiones para hacer, pensar y actuar de una mejor manera con respecto a conductas pasadas del individuo, grupo u organización. La excelencia y la calidad representan el punto de partida de toda organización. Si un producto, servicio o proceso no es bueno no se puede competir, es necesaria una cultura de calidad.⁷

Philip Crosby la define como; "El hábito que adquiere un individuo para hacer con calidad y productividad las cosas".

Evolución de la calidad

Los antecedentes del origen se acompañan del estudio científico de la administración. Cuando en la segunda parte del siglo 19, se inició la Revolución Industrial, este gran cambio favoreció el crecimiento de investigadores relacionados con nuevas formas de hacer las cosas es cuando los pioneros de la administración inician sus investigaciones para buscar una mejor manera de realizar las cosas para obtener mayores beneficios, en las industrias y en las empresas, Federick W. Taylor, Henry Fayol, Elton Mayo, Max Weber, y muchos más son investigadores contemporáneos en el proceso de

la sustitución del hombre por las máquinas y como resultado paralelo se iniciaron los cambios para realizar las actividades correctamente.

Los líderes industriales del Japón reunidos en el Club de Industriales de Tokio, el 13 de Julio de 1950, en Monte Hakone, Edward Deming comentó "si utilizan el análisis estadístico para construir calidad en sus productos, pueden sobrepasar su reputación de mala calidad en los próximos 5 años ", no solo se refirió a la calidad sino también a las responsabilidades de los gerentes y se pusieron a trabajar conociendo sus responsabilidades y aprendiendo más acerca de ellas.⁸ La alta dirección Japonesa lo creyó, lo aprendió, lo practicó y todos los conceptos erróneos de la administración financiera y científica occidental cambiaron. La calidad es la causa de los efectos que son la producción, la productividad y la competitividad.

Son seis etapas o generaciones las que se han tenido relacionadas con el estudio y aplicación de la Calidad Total.

Cuadro 1:
Las Generaciones de la Calidad.

GENERACIÓN DE LA CALIDAD	NOMBRE DE LA GENERACIÓN
1. Primera Generación.	La Calidad por Inspección.
2. Segunda Generación.	El Aseguramiento de la Calidad.
3. Tercera Generación.	EL Control de la Calidad Total.
4. Cuarta Generación.	La Mejora Continua de la Calidad.
5. Quinta Generación.	La Reingeniería de los Procesos.
6. Sexta Generación. (en formación).	La Rearquitectura de la Organización.

Fuente: Valdéz Luigi 1996 y Modificado por el Autor.

La primer generación de la calidad es conocida como la calidad por Inspección formada por las aportaciones de varios investigadores como: Edwards Deming, W.A.Shewhart, Armand Feigenbaum y Joseph Juran. Shewart en 1925 desarrollo las técnicas de control

⁶ Idem .

⁷ Baker J. (1997) **IX Congreso Internacional de Calidad Total**, Monterrey Nuevo León, México: Cintermex.

⁸ Bowles Jerry (1994) **The quality Executive**, January, E.U.



estadístico de procesos y gráficas de control. Los 14 puntos de Deming son:⁹

- Crear una constancia en el propósito para la mejora del producto y del servicio, debe orientar a una cultura empresarial y proporcionar un objetivo a la organización, brindando una visión a largo plazo.
- Adoptar una nueva filosofía, asumiendo el nuevo papel del liderazgo para ser congruente con la globalización de economías.
- Terminar con la dependencia de la inspección para lograr la calidad, a través del uso de herramientas modernas de calidad, como el control estadístico de procesos, las operaciones evolutivas, el diseño de experiencias, y el despliegue de la función de calidad.
- Terminar la práctica de decidir negocios en base a los precios. Minimizar los costos operando con un solo proveedor, terminando prácticas de abastecimiento sobre la base del precio, establecer relaciones a largo plazo basadas en la lealtad y la confianza.
- Mejora constante para cada proceso, la búsqueda continua para hacer mejor las cosas disminuye costos, prevenir defectos, y mejore el proceso conociendo la respuesta de los consumidores, vendedores y proveedores.
- Instituir la capacitación en toda la organización, aplicando a todos los niveles de la empresa.
- Adopte e institucionalice el liderazgo, que surge de los conocimientos, la pericia y las habilidades interpersonales, no de la autoridad. Los líderes son capaces de eliminar las barreras que impiden que el personal y las nuevas tecnologías alcancen sus niveles óptimos de rendimiento.
- Elimine el temor, que nace del liderazgo inseguro que se respalda en las normas empresariales, y la autoridad basada en la aplicación de castigos. Soportados en una cultura que está basada en promover la competencia interna fuera de lugar, el abuso emocional y físico por parte de los

directivos. La creatividad es el motor del mejoramiento de la calidad.

- Derribar las barreras entre las áreas el personal debe trabajar en equipos, con metas comunes como estrategia de la administración moderna de las organizaciones. Diseñando nuevas estructuras organizacionales.
- Eliminar los carteles y lemas que imponen una tarea para los trabajadores y lo dejan sin posibilidad de contribuir con nuevas ideas, conocimientos y aportaciones en beneficio de la propia organización.
- Eliminar las cuotas numéricas para los trabajadores y metas numéricas para la dirección, hoy las cuotas de trabajo del personal pueden imponer un freno u obstáculo para la calidad y la productividad.
- Eliminar las barreras que impiden que el personal experimente orgullo por la tarea realizada, todos aquellos factores que no permiten que el trabajador sienta orgullo por sus actividades.
- Institucionalizar un programa de capacitación para todo el personal, partiendo de la base que la capacitación produce un cambio inmediato de conducta, con efectos importantes a largo plazo.
- Involucrar a todo el personal en la transformación. Hacer trabajar a todo el personal de la organización para lograr la transformación, impulsando el compromiso de los altos niveles directivos a fin de lograr el esfuerzo necesario para la transformación.

Otra aportación importante de Deming fue el círculo de Deming que representa los pasos del cambio planeado, donde las decisiones se toman científicamente y no con base en apreciaciones.¹⁰

- Planear
- Hacer
- Verificar
- Actuar

⁹ Brocka B. & Suzanne (1994) **Gestión de la calidad**, Argentina: Javier Vergara, p 86-92.

¹⁰ Guajardo E. (1996) **Administración de la calidad total**, México: Pax, p 38-54



Planear definiendo la visión y las metas.

- Establecer el objetivo de la mejora.
- Realizar un diagnóstico para determinar la situación actual.
- Proponer una alternativa de solución.
- Definir el plan de trabajo.

Hacer se pone en práctica el plan de trabajo.

- Establecer un control para seguimiento.
- Utilizar herramientas como la gráfica gant o lista de verificación de tareas.

Verificar se validan los resultados obtenidos.

- Comparar con lo planeado.
- Establecer indicadores de resultados.

Actuar se sistematiza y automatiza el proceso.

- Documentar los cambios realizados.
- Asegurar la continuidad de los beneficios.

La segunda generación de la calidad es el Aseguramiento de la Calidad y Juran quien fue el primero en tratar los aspectos plenos de la calidad a nivel dirección, que lo distingue de aquellos que solo expusieron técnicas específicas. La aportación más importante de Juran es su trilogía de la calidad que consiste en:¹¹

- Planeación de la calidad.
- Control de la calidad.
- Mejora de la calidad.

Actuar con la de Planeación de la calidad, se trabaja para integrar los cambios y nuevos diseños de forma permanente a la operación normal en el proceso buscando no perder lo ganado.

Actuar con el Control de la calidad como un proceso no se puede mejorar, si antes no esta bajo control y su variación presente un comportamiento normal.

Los procesos que no están bajo control, llegan a tener la influencia de causas especiales de variación, cuyos efectos son tan grandes que no permiten ver cada parte del mismo que se debe cambiar. Las oportunidades de mejora son externas al proceso.

Las Acciones de Mejora van encaminadas a realizar cambios en el proceso que nos permitan alcanzar mejores niveles de promedio de calidad para lo cual hay que atacar las causas comunes más importantes.

La adecuación al uso implica que todas aquellas características de un producto las reconozca el usuario y de alguna manera lo benefician. La calidad en el diseño asegura que el producto satisfaga las necesidades del usuario y que su diseño contemple el uso que se le va a dar. La calidad de conformancia es el proceso de elaboración de un producto o servicio. Tiene que ver con el cumplimiento de las especificaciones de proceso y del diseño. La disponibilidad es otro factor de calidad tiene que ver con el desempeño y la vida útil del producto. Y por último el servicio técnico tiene que ver con el factor humano de la compañía.¹²

La tercera generación de la calidad es el Control de la Calidad Total.

De acuerdo al Ishikawa practicar el control de la calidad (CTC), es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y satisfaga las necesidades reales del consumidor.¹³

- El CTC es responsabilidad de todos los empleados y las áreas de la empresa que la conforman.
- Es una actividad de grupo y no lo pueden hacer los individuos, exige trabajo en equipo.

¹¹ Juran Joseph (1990) **Juran y la Planificación para la calidad**, Madrid: Díaz de Santos, p 299.

¹² Ibidem, p 336.

¹³ Ishikawa K. (1991) **¿Que es el Control de Calidad?**, México: Continental, p 87.



- En el CTC intervienen los mandos medios quienes serán tema frecuente de discusiones y críticas. Debido a esto deberán estar preparados para entender y resolver los problemas principales.

Las actividades de los círculos de calidad son parte del CTC.

- Primero buscar la calidad y no las utilidades a corto plazo.
- Orientación hacia el consumidor, no hacia el producto.
- El proceso siguiente es el cliente, hay que derribar las barreras organizacionales.
- Utilizar los datos o números en las presentaciones, por medio de métodos estadísticos.
- Respeto a la humanidad como filosofía administrativa.
- Administración interfuncional, por medio de la formación e integración de Grupos.

Los seis pasos para lograr el CTC son:

- Determinar las metas y objetivos.
- Determinar los métodos para alcanzar las metas.
- Dar educación y capacitación.
- Realizar el trabajo.
- Verificar los efectos de la realización.
- Empezar la acción apropiada.

Un círculo de calidad es un grupo pequeño de trabajadores, que desarrollan actividades de control de calidad, voluntariamente dentro de una área de la organización, sus principales objetivos son:

- Autodesarrollo.
- Servicio voluntario.
- Actividades de grupo.
- Participación de todos los empleados.
- Utilización de técnicas de control de calidad.

- Actividades íntimamente ligadas con el lugar de trabajo.
- Vitalidad y continuidad de las actividades de Calidad.
- Desarrollo mutuo.
- Originalidad y creatividad.
- Atención a la calidad, a los problemas y a la mejora continua.

Los directores son los primeros que deben participar en la formación de los círculos de calidad, así como también los mandos medios y los supervisores. Los responsables del control de la calidad inician nuevas estrategias, logrando que los trabajadores se responsabilicen de las actividades por realizar en el círculo formado. Se continúa con la selección de temas y fomentando la participación de otros trabajadores como líderes para otros círculos, los mismos supervisores son líderes naturales que tienen varios trabajadores a su cargo, y conocen muy bien los problemas de la compañía, Los círculos funcionan con los pasos siguientes:

Se elige el tema, meta o área de la compañía por analizar.

- Se dan las razones por las cuales se ha seleccionado el tema.
- Se considera la situación actual.
- Se analizan las causas que origina el problema.
- Se determinan las alternativas y se toman decisiones.
- Se evalúan los resultados.
- Se prevé que no se repita el problema, estandarizando el proceso.
- Se consideran otros problemas alternos.
- Se planifica el futuro.

La cuarta generación de la calidad es la mejora continua de la Calidad. El objetivo principal al implantar un sistema de calidad con cero defectos según Crosby,



con base en cuatro principios absolutos para la administración de la calidad:¹⁴

- La calidad implica cumplir con los requisitos.
- La calidad proviene de la prevención
- El estándar de calidad es cero defectos.
- La medición de la calidad es el precio del incumplimiento.

Para lograr una mejora, la dirección debe estar convencida que tiene un problema de calidad, también debe entender el problema completo y aplicar los principios anteriores. Asimismo, se debe cambiar la manera de pensar y los criterios convencionales que causan problemas. La dirección misma debe aceptar que es su responsabilidad y cambiar los patrones de cultura de la organización. Es necesario educar a todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, así como aprender los conceptos fundamentales de la calidad y entender los objetivos de calidad que les corresponden, para implantar un sistema de comunicación interno en la compañía.¹⁵

Se habla de las seis "C" de la calidad que son:

- Comprensión.
- Compromiso.
- Competencia.
- Comunicación.
- Corrección.
- Continuidad.

Los pasos para el mejoramiento de la calidad que plantea Philip Crosby son:

- Compromiso de la dirección.
- Formar equipos para el mejoramiento de la calidad.
- Establecer estándares de Medición.

- El control de los costos de la calidad.
- Crear una conciencia de calidad.
- Establecer acciones correctivas.
- Planear el día de cero defectos.
- Educación al personal.
- Fijar metas de calidad alcanzables.
- Eliminar las causas de error en los procesos.
- Reconocimientos a los trabajadores involucrados.
- Consejos para lograr la calidad.
- Repetir todo el proceso.

La quinta generación de la calidad es la Reingeniería de procesos, que nace como una necesidad de las organizaciones para la modificación de sus estructuras, procesos y procedimientos para realizar las actividades que le representen una ventaja competitiva con relación a otras compañías que se encuentren en el mismo mercado. Michael Hammer señala que buscar una mejor manera de hacer las cosas representa para la compañía una mejora continua.¹⁶

- Las decisiones deben ser tomadas con base a la información que tiene la empresa, datos confiables, veraces y oportunos.
- Aprovechamiento de la tecnología con la que cuenta, buscar la incorporación de nuevas tecnologías en todos los procesos clave de la empresa.
- Administración evaluada por el cliente, que finalmente es el punto final a quien están dirigidas todas nuestras acciones.
- Implantar nuevas formas de operación de los procesos para que los empleados cumplan oportunamente con sus actividades en beneficio de los clientes atendidos.
- Modificaciones y cambios en la estructuras que faciliten y eficienten los procesos administrativos, disminuyendo costos y tiempos.

¹⁴ Crosby P. (1987) **La calidad no cuesta**, México: Mc. Graw Hill, p-225.

¹⁵ Crosby P. (1988) **Calidad sin lagrimas**, México: CECSA, p-211.

¹⁶ Morris D.&Brandon J. (1995) **Reingeniería**, México: Mc. Graw Hill.



La reingeniería se necesita cuando :

- Hay un crecimiento en la competencia de las empresas que producen bienes o servicios similares a los que tiene la empresa.
- Se requiere de innovación para mejorar la eficacia y eficiencia de la organización.
- Cuando se pretende mejorar sustancialmente la manera de hacer las cosas.
- Cuando los procesos se pueden realizar con menos costos y en menos tiempo.

La reingeniería de procesos se puede alcanzar cuando:

- Se desarrollan líderes incansables y comprometidos.
- Se forman equipos de alto rendimiento, con buenos profesionales.
- Se tiene una visión del futuro y un líder conocedor del proyecto.

La sexta generación de la calidad es la Rearquitectura de la organización, que se presenta cuando todos los integrantes de una empresa están convencidos y se tienen que preparar para enfrentar un desarrollo o crecimiento de la organización, el convertir la capacidad de producción de una empresa hacia niveles superiores requiere de la preparación previa de todas las unidades de negocios para que puedan asumir sus nuevos retos, son varias las estrategias que se pueden hacer para lograrlo las siguientes son las más importantes.

- Empowerment.
- Downsizing
- Outsourcing.
- Just in time.
- Benchmarking.

En el Empowerment se busca la formación y educación de los trabajadores provocando y facilitando la toma de decisiones y un cambio en su actuación, con mayor responsabilidad en sus acciones.¹⁷

¹⁷ Blanchard K. (1996) **Empowerment**, Colombia: Norma.

En el Downsizing, que se conoce como el adelgazamiento de estructuras, se pretende alcanzar una disminución de la fuerza productiva excedente que se ha formado en la organización con el paso de los años, pero desafortunadamente ocasiona la liquidación de trabajadores que pueden ser clave para la empresa.¹⁸

En el Outsourcing se pretende disminuir el peso estructural de una empresa con estrategias que subroguen o subcontraten servicios en áreas que no son básicas, es decir, en procesos complementarios, con esto se disminuye el número de trabajadores, logrando así incrementar la eficacia y eficiencia en los procesos.

El Just in Time inicia, en su primera etapa, con la estrategia oriental basada en la disminución de los inventarios en el área de producción a través de un compromiso con los proveedores, trabajadores y distribuidores de una empresa; se busca contar con la materia prima en el momento preciso para iniciar los procesos productivos y al término de éstos la entrega oportuna a la cadena de distribución para eliminar los costos relacionados con el almacenaje de productos terminados. En la actualidad no sólo se pretende involucrar a las áreas de producción y manufactura sino también a las demás, como son mercadotecnia, ventas, administración, personal, finanzas, sistemas, investigación y desarrollo. Con ello se logra que todas las áreas, convertidas en unidades de negocios, cuenten con los insumos necesarios para lograr los ingresos, resultados y beneficios planeados por la alta dirección.

El benchmarking es un proceso que en su origen se enfocaba al estudio del mejor competidor de un mercado, y al tratar de conocer sus fortalezas muchas empresas las imitaban y en muchos casos se convertían en empresas similares al mejor competidor, siendo tan sólo réplicas empresariales. Posteriormente, los estudios de la competencia permiten el conocimiento de las ventajas de cada competidor, para que por medio de un modelo de diseño específico para la compañía que realiza dicho estudio se puedan aprovechar sus fortalezas, logrando que la mayor parte

¹⁸ Johansen R. & Swigart R. (1996) **Downsizing organizacional**, México: CECSA.



de las empresas conserven y revitalicen sus culturas corporativas.

LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

A finales de la década de los años ochenta, y a raíz de los procesos de globalización de las economías y la apertura a los mercados internacionales, las nociones de la calidad que empezaron a aparecer se vinculaban con una gran variedad de esfuerzos orientados a revitalizar la industria mundial. Su aplicación se observa en muchas empresas con grandes estrategias de calidad total y manufactura de clase mundial, de este modo la calidad empieza a verse como producto de un estado mental en los trabajadores de una compañía, que requieren de un cambio en los paradigmas tradicionales en directivos y en trabajadores.

El nuevo reto es lograr un compromiso total con la calidad que está directamente relacionada con la cultura de la organización, los directivos pretenden regular la productividad de la empresa a través del control de la conducta, del pensamiento y de las emociones de sus trabajadores.

Los fines que se pretenden lograr son resultado de las acciones y actividades realizadas y se pueden clasificar en tres tipos:¹⁹

- Los resultados que se pretenden alcanzar dentro del período cubierto por el plan.
- Los fines que no se esperan alcanzar, sino hasta después del período para el que se planea, pero que sí se puede avanzar dentro de este tiempo.
- Los ideales que se suponen inalcanzables, pero hacia los que se cree que es posible avanzar.

Un diseño idealizado de organización se caracteriza por planear acciones alcanzables bajo marcos como son las metas, objetivos, ideales y la misión. Son directrices que guiarán a los participantes de la organización para el cumplimiento total en camino de la excelencia. En la medida que los directivos de la empresa encuentren dificultades para crear ventajas tecnológicas competitivas y duraderas, deberán prestar una mayor

atención, destinando recursos que logren un valor agregado en los procesos y el producto o servicio final.

Los líderes de calidad tienen muy claro su compromiso de ofrecerla, en el servicio como una tarea que nunca termina. La opción efectiva es buscar continuamente el mejoramiento de los servicios y productos. La calidad no es un programa, no hay soluciones rápidas, ni fórmulas mágicas, se requiere de una forma permanente y continua de vigilancia y análisis. Las características principales de los líderes de calidad son:

- Una visión de servicio.
- Altos estándares de calidad.
- Liderazgo sobre el área de trabajo.
- Integridad total.

Para el usuario de servicios la calidad es más difícil de evaluar que la calidad de los productos tangibles. Los usuarios no evalúan la calidad de un servicio con el resultado final que reciben sino también toman en cuenta el proceso de recepción del servicio. Los criterios que realmente cuentan en la evaluación de la calidad de un servicio son los que establecen los clientes.²⁰

Las dimensiones de la calidad en las Organizaciones son:

- Elementos tangibles, instalaciones físicas, equipos de alto rendimiento, sistemas de comunicación.
- Fiabilidad, como la habilidad para ejecutar el servicio prometido de manera confiable y oportuna.
- Capacidad de respuesta como la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- Profesionalismo, como las destrezas requeridas y el conocimiento para la ejecución del servicio.

¹⁹ Ackoff R. (1994) **Planificación de la empresa del futuro**, México: Limusa, p-35.

²⁰ Zeithaml V., Parasuraman A. y Berry L. (1993) **Calidad Total en la gestión de los servicios**, España: Díaz de Santos, p-256.



- Cortesía, atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de operación o contacto con el cliente.
- Credibilidad, la veracidad, creencias, honestidad en el servicio que se provee.
- Seguridad la inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
- Accesibilidad la facilidad de contactar al personal de apoyo o soporte de los servicios proporcionados.
- Comunicación mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender y la manera de escucharlos
- Comprensión del cliente, con un esfuerzo continuo para conocer sus necesidades reales.

CONCLUSIONES.

- La calidad está basada en los principios y valores que forman parte de la cultura corporativa de una organización son clave del éxito, en un sistema integral de calidad.
- La participación del personal, previamente sensibilizado garantiza el logro de la implantación de un sistema integral de calidad en la organización.
- Los sistemas y procedimientos deben estar identificados como parte de las actividades prioritarias en los procesos productivos y operativos de las organizaciones para garantizar que el sistema integral abarque todas las partes fundamentales en la compañía.
- El conocimiento de los antecedentes de la calidad, facilita a los directivos, mandos medios y trabajadores de contacto, la aceptación de un cambio con mejora continua en las funciones, actividades y tareas asignadas.
- El sistema integral de calidad disminuye los costos que se generan en la organización cuando no se tiene contemplado ni controlados los procesos prioritarios de operación.
- El contar con un sistema integral de calidad soportado con un modelo de dirección por calidad son los elementos principales para disminuir el riesgo en ambientes con cambios continuos y

dinámicos, facilitando alcanzar la permanencia en los mercados atendidos por una compañía.

BIBLIOGRAFÍA

Por aparición.

- De la Cerda G.N. y De la Peña F. (1998) **La Administración en desarrollo**. México: Diana.
- Cornejo M.Á. (1994) **Alta Dirección**, México: Colegio de Profesores de Alta Dirección.
- Valdéz L. (1996) **Ingeniería del Conocimiento**, México: Talleres de Programas Educativos de Concamin
- Mintzberg H. (1993) **Estructuras Organizacionales**, New Jersey, EU: Prentice Hall International
- Shein E. (1992) **Psicología de las Organizaciones**, EU: Joseph Bass.
- Baker J. (1997) **IX Congreso Internacional de Calidad Total**, Monterrey Nuevo León, México: Cintermex.
- Bowles J. (1994) **The Quality Executive**, January, USA.
- Brocka B. & Suzanne (1994) **Gestión de la calidad**, Argentina: Ed. Javier Vergara
- Guajardo E. (1996) **Administración de la calidad total**, México: Pax.
- Juran J. (1990) **Juran y la Planificación para la calidad**, Madrid España: Díaz de Santos.
- Juran J. (1990) **El liderazgo para la calidad**, Madrid España. Díaz de Santos.
- Ishikawa K. (1991) **¿Qué es el Control de Calidad?**, México: Continental.
- Crosby P. (1987) **La calidad no cuesta**, México: Mac Graw Hill.
- Crosby P. (1988) **La calidad sin lagrimas**, México: CECSA.
- Morris D. & Brandon J. (1995) **Reingeniería**, México: Mac Grow Hill.
- Blanchard K. (1996) **Empowerment**, Colombia: Norma.
- Johansen R. & Swigart R. (1996) **Downsizing organizacional**, México: CECSA.
- Ackoff R. (1994) **Planificación de la empresa del futuro**, México: Limusa.
- Zeithaml V., Parasuraman A.B.L. (1993) **Calidad Total en la gestión de los servicios**, España: Díaz de Santos
- Modelo de Dirección por Calidad versión 2000-2002, Fundación Mexicana para la Calidad Total. A.C.