

CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL

CAPITULO SELECCIONADO:

El tema de la Calidad Total es hoy motivo de estudio y aplicación a las organizaciones en Colombia. Una gran mayoría de instituciones ha entrado en la era de la Calidad Total, tales como empresas industriales, comerciales e instituciones educativas.

Para entender la Calidad Total se debe empezar por conocer qué es la Calidad.

Qué es la Calidad?

La palabra Calidad viene del latín "Qualitatem", que significa, atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes y servicios.⁶

Según Gómez, Eduardo: "La Calidad es la satisfacción de un consumidor utilizando adecuadamente los factores humanos, económicos, administrativos y técnicos, de tal forma que se logre un

desarrollo integral y armónico del hombre en la empresa y de la comunidad".⁷

La primera definición ofrece el origen y el significado de la Calidad e induce a la aplicación que puede hacerse a personas y cosas. La segunda es mas amplia y se extiende a los recursos humanos, materiales y administrativos.

El mismo autor amplía mas el uso de la palabra Calidad y la lleva al terreno de hablar de: calidad del producto, de vida humana de la Administración, del ecosistema, calidad de trabajo, de la información del servicio... etc. La palabra implica el nivel de excelencia, es decir, lo adecuado para su finalidad, lo mejor.

En esta perspectiva se planteara la Calidad, para efectos del Recurso Humano en una empresa.

6 Rico, Ruben. "Calidad Estratégica Total", pag. 4,5

7 Gómez, Eduardo. "El Control Total de la Calidad", pag. 92. 93

Qué es la Calidad para una empresa?

El concepto de Calidad Total desde el punto de vista de la empresa comprende una serie de variables que se interrelacionan así:

a). **Ambiente:** la empresa debe contar con un ambiente adecuado para el desarrollo de la Calidad Total, creando una cultura para este fin.

b). **La Administración:** que se encarga incrementar la eficiencia y la productividad.

c). **El empleador:** que anima, influye en el grupo humano para el éxito en su labor.

d). **El proceso y sus mecanismos:** se forma un sistema alrededor del funcionamiento de la Calidad Total.

e). **Planeación y control estratégico:** la Calidad total implica cambio de estrategias en toda la organización.

f). **El proveedor:** es parte de la cadena para la Calidad Total.

g). **El recurso humano** es una de las variables más importantes, ya que se involucra en el proceso de la Calidad Total.

h). **El cliente o consumidor:** la Calidad total no se justifica sino se cuenta con él.

Todas esas variables presentadas en líneas constituyen la base del camino para aplicar la Calidad Total en una empresa.

Para un manejo correcto de la Calidad Total se deben conocer los conceptos básicos de:

Cliente Interno: Persona o departamento que recibe información o servicio de otra persona de la misma organización.

Cliente externo: Organización o persona que recibe un bien o servicio pero no forma parte de la organización que lo suministra.

Cultura Empresarial: Es el conjunto de valores, creencias y comportamientos inherentes a la empresa.

Política de Calidad: Conjunto de principios generales que guían la acción de la empresa en relación con la Calidad Total.

Necesidades del Cliente: Las características reales de la Calidad que el cliente, requiere precisa, exige, emplea como criterios para adquirir un bien o servicio.

Satisfacción del Cliente: Resultado de entregar un bien o servicio que cumple con las necesidades y expectativas del cliente, definidas o implícitas.

Apoderamiento: Proceso mediante el cual un empleado tiene la libertad de to-

mar decisiones y realizar acciones en su trabajo sin autorización previa.

Proveedor: Cualquier persona o unidad organizacional que suministra entradas a un proceso ejecutado por un departamento, como por ejemplo: materias primas, materiales, datos, información o personas.

Kaizen: Palabra japonesa que significa mejoramiento continuo en bienes, servicios o procesos, mediante mejoras pequeñas y progresivas en el sistema y en una secuencia de establecer y alcanzar estándares cada vez más altos. Su autor fue Massaki Imai, en el Japón, (Kaizen: The key to Japans competitive success).

Gerencia de Calidad Total: Proceso gerencial emprendido por una organización para incorporar la filosofía de la Calidad Total, desde la cima de la jerarquía hasta la base.

FILOSOFÍA DE LA CALIDAD TOTAL.

El Control de la Calidad Total parte de una filosofía propia que se fundamenta en un conjunto de criterios, en los que el hombre es el principio y fin del sistema, con un sentido práctico que proporciona bienestar general de la comunidad o sociedad. Los fundamentos de la filosofía de la Calidad Total son:

a). Orientación hacia el cliente: externo e interno. Externo, el consumidor-comprador. El interno el recurso humano participe de la comunidad de trabajo para obtener el producto o prestar el servicio.

b). La calidad: prioridad de la organización. La Calidad es una búsqueda que abarca todas las funciones de la empresa, incluyendo la de recursos humanos porque comprende la educación, capacitación para la Calidad Total. Esta prioridad es en función del cliente.

c). Orientación humanista. La base principal es el hombre dimensionado a lo largo y ancho de la empresa. La participación es el mecanismo empleado, desde la gerencia alta y media, los empleados, los trabajadores y todos los que se relacionan con la organización proveedores, distribuidores, publicistas y clientes.

Esto comprende la forma de administración participativa que integra todo el activo humano hacia el logro de los objetivos empresariales.

d). Empleo de instrumentos para verificar y analizar los datos sobre la Calidad Total. Para este fin la organización debe formular las políticas sobre calidad.

Los medios son el uso la estadística para determinar resultados y compararlos con lo planeado. Sobre este particular hay una variedad de métodos como los histogramas, hojas de comprobación, diagramas y gráficas de control.

e). Los costos. La tarea de mantener la Calidad Total implica costos y en consecuencia, se determinan para todas las áreas de la empresa. Los costos se miden con precisión en cada una de la unidades operativas de la empresa.

f). Mantener el proceso de calidad co-

mo un continuo para mejorar; primero, hacer bien las cosas y terminar haciendolas bien, revisar, controlar y mejorar.

APLICACION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL.

Para establecer un programa de Calidad Total, en una empresa debe entenderse ésta, como un sistema estructurado que busca la participación de toda la organización en la planeación y ejecución de un proceso de mejoramiento continuo hasta superar las expectativas de los clientes. La hipótesis de la cual se parte en este caso es que el 90% de los problemas son de los procesos y no de los empleados.

En efecto un programa de Calidad Total entendido así, exige de un liderazgo a todo nivel de la organización que motive, dinamice a la gente a lograr metas compartidas.

A continuación se ofrecen una orientaciones generales para aplicar un programa.

a). Conformar un sistema global de control total de la calidad. Definir la estructura jurídica y administrativa del control total de la calidad.

b). Compromiso y cooperación entre el gobierno y la empresa. Esto es importante para la supervivencia de la empresa en un mercado.

c). Promoción, educación y capacitación en CTC. En la empresa deben emprenderse actividades para educar y ca-

pacitar a todos los niveles sobre la filosofía y los principios de la CTC.

d). Control de auditoría de los programas de CTC. Para comprobar la aplicación del CTC se debe planear el control y las formas de auditoría a la Calidad Total, a los procesos y al producto.

e). Elaborar un modelo de Calidad. El modelo diseñado debe tener en cuenta la planeación estratégica y táctica. Luego iniciar los programas de educación, capacitación y entrenamiento de todo el personal, y ejecutar los contenidos.

f). Buscar la participación efectiva de todas las unidades de la empresa en función de la misión misma que tiene la entidad.

Los pasos descritos anteriormente son viables en la medida que se acompañe de las actividades de:

a). Formar un grupo de altos directivos que deseen participar en un estudio inicial en el que se recopile información sobre la Calidad Total.

b). Preparar un evento educativo sobre el tema.

c). Formar un Comité de Calidad Total en una unidad específica. En este caso para Recursos Humanos, que estudie el tema del Control Total de la Calidad. En este Comité debe haber representantes de cada estamento: directivos, jefes, supervisores y empleados. Luego estudiar una situación propia de la organización en la que hay un problema y el grupo busca la solución.

d). Definir las necesidades del cliente. Este es un sistema que trata de identificar las necesidades del cliente. La forma de hacer esta labor es mediante investigación del mercado para establecer las reales carencias.

e). Planear para mejorar. La planeación se inicia con un diagnóstico de la realidad y descubrir los puntos críticos para formular los objetivos, planes y programas que han de responder al problema de las necesidades. En este paso se planean las mejoras de acuerdo con los puntos críticos (problemas).

f). Grupo de Gerencia. El grupo de gerencia tiene su importancia porque desempeña un papel de facilitador del proceso, dado que ayuda a la solución de los problemas y ayuda al equipo a orientar el trabajo, suministrar el entrenamiento al recurso humano.

Para buscar ilusión se realizan las actividades de:

- Identificar las oportunidades de mejora.

- Se determinan los clientes claves que se benefician de los procesos y servicios que se van a mejorar.

- Se seleccionan los temas de estudio mas importantes y se elabora un documento que los contenga.

- Se elaboran los diagramas de flujo que identifiquen las oportunidades de mejora.

- Se analizan causas probables de los

problemas y los obstáculos que impiden mejorar. Se recogen datos y evalúan sobre las causas de los problemas.

g). Diseño del producto o servicio. Conocido el problema del diagnóstico se diseña el producto o servicio, los que deben responder a las necesidades de los clientes externos e internos de la empresa. También aquí se incluyen el diseño de planes y programas en forma participativa para que haya más compromisos y sentido de pertenencia hacia la entidad.

Junto con los planes y programas se deben diseñar los procedimientos.

h). Medición. La medición es un parámetro cuyo fin es evaluar la eficacia del sistema de control de calidad. La auditoría esta a cargo de la alta dirección y puede hacerse de dos modos: auditoría de calidad y la administrativa. Por medio de estas dos, se observa el desarrollo del proceso administrativo, funcional y analítico de la organización. Así se asegura la calidad.

i). Implementación del sistema. La ejecución del sistema procede teniendo en cuenta el proceso de mejoramiento continuo que es y será el factor de retroalimentación y se aplicara en el recurso humano en lo referente a su desarrollo; a las herramientas de medición en la labor, al trabajo de grupos y su participación conjunta con todos para el logro de los objetivos. En la optimización de procesos y procedimientos con el propósito de obtener una nueva estandarización.

Los indicadores de calidad y el sistema

de sugerencias con participación del cliente y los sistemas de reconocimiento son la parte final de la puesta en marcha. El modelo así realizado requiere que se aplique la planeación estratégica, se diseñen objetivos, políticas, se estudie el cliente, se identifiquen las necesidades y expectativas.

Como factor humano es el factor vital del sistema, este tema se trata en el siguiente apartado.

LA CALIDAD TOTAL APLICADA AL RECURSO HUMANO

El recurso humano es la razón de ser de la filosofía de la Calidad Total. Se interesa porque haya una nueva concepción del hombre en la empresa: el hombre participativo, comprometido colaborador y servidor. Esta forma de relacionarse produce un cambio entre empleador y empleado, con todo el entorno de relaciones interpersonales.

El foco central es el proceso participativo el cual constituye una tarea compleja y ardua por que se trata de concientizar a todos los niveles de la organización en cómo participar para la calidad total y para el logro de los objetivos de la empresa.

La primera condición de la calidad total es la gente que se recluta, selecciona y luego ingresa. El comienzo de la calidad total es el recurso humano. El personal motivo del proceso de obtención de empleados debe ser de alta calidad, exigencia de entrada al proceso.

El segundo aspecto de importancia es el desarrollo y evaluación del personal. La base para el primero se refiere a la utilización productiva que sigue estos lineamientos:

a). Capacitación y entrenamiento: Las habilidades y destrezas deben impulsarse por medio de cada citación y entrenamiento. El personal cuando recibe formación es mas productivo.

b). Motivación adecuada: Es un factor que condiciona la conducta humana para la productividad con calidad. Los mecanismos motivadores pueden ser de orden económico y no económico. Los económicos son, por ejemplo: el sueldo justo y equitativo, las bonificaciones anuales por la calidad, es decir prima de calidad para todos los empleados. Los no económicos, entre otros, son: días de descanso, placas de felicitación, envío a cursos, seminarios, congresos, etc.

Promociones (escalafón). Este es un medio de reconocer el espíritu de trabajo, de colaboración en función de la Calidad Total. El beneficio personal es motivante para el rendimiento. Si se trata de ascenso por la Calidad Total es un reconocimiento de promover en la carrera profesional que tiene el empleado. Siempre se ubica en un alto nivel para que haya equidad y se valore el servicio en la empresa.

c). Participación y compromiso. La participación es un medio requerido para el compromiso del empleado con su organización.

d). Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño se orienta con tres

finés: el mejoramiento continuo de la calidad, el aprendizaje acumulado y la obtención de premios por el desempeño.

e). Incentivos y recompensas: Se brinda al personal la oportunidad de ganar y triunfar utilizando productivamente sus capacidades.

f). Comunicación: La comunicación es para saber escuchar a los miembros y conocer la marcha del trabajo con las indicaciones de calidad total. Se instruye para realizar actividades.

Dentro del segundo aspecto importante de aplicación de la Calidad Total, en el recurso humano, se halla, la evaluación del desempeño. Los sistemas tradicionales aplicados son hoy cuestionados en el sistema de Calidad Total. Los puntos criticados son: la concentración exclusiva en los resultados cuando se usa la Administración por Objetivos, los efectos negativos de una mala evaluación del empleado, la evaluación a corto plazo, el fomento del individualismo, la atribución única de responsabilidad por los malos resultados al personal, la vinculación del sistema salarial con la evaluación del desempeño.

Estos puntos obligan a plantear una propuesta diferente que corrija el tradicional. En efecto se expresa por parte de los autores que debe tenerse en cuenta:

a). Los clientes externos e internos, son los que deben definir objetivos, porque conocen sus propias necesidades. Se debe producir para ellos y no por intuición de la empresa.

b). Se abarca proceso y resultado. Las actividades que se desarrollan son importantes para alcanzar resultados. Por tanto el sistema debe incluir a ambos.

c). Se elimina el escalafón. El criterio primordial de la evaluación lo constituyen las expectativas que se tienen del cargo. No se trata de poner a competir unos con otros y forzar la evaluación a seguir, una distribución normal inexistente. El sistema debe permitir que cualquier persona obtenga un desempeño exitoso.

d). El gerente se convierte en un profesor. El gerente en la evaluación del desempeño debe poner sus conocimientos al servicio de los colaboradores, presentándoles apoyo, asesoría y retroalimentación para que alcancen el éxito en sus trabajos.

e). El cliente es el mejor evaluador. El cliente sabe, conoce que los buenos empleados hacen bien las cosas, producen buenos artículos y prestan buenos servicios. Si la empresa por otra parte incentiva de buena manera o niveles, el empleado ha realizado un desempeño excelente.

f). Se eliminan las conexiones con el salario. No se liga el aumento salarial a la evaluación del desempeño, más bien el sistema constituye en una guía para el desempeño que no tiene nada que ver con el aumento salarial.

En resumen el objetivo fundamental del sistema de evaluación del desempeño, es servir como medio para que cada persona contribuya al mejoramiento de la organización mediante la satisfacción del cliente.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, Augusto. "Administración de Salarios, Cuarta Edición, Editora Guadalupe, Bogotá, Col. 1990.

ANZOLA, Javier, "Administración de personal", UNISUR, Bogotá, Colombia, 1992.

BYARS Y RUE, "Administración de Recursos Humanos", Edit. Nueva Editorial Interamericana, México, 1987.

CASTILLO, José. "Administración de Personal", ECOE Ediciones, Bogotá, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Edit Mc Graw Hill, Bogotá, 1988.

LEGIS, "Código Sustantivo del Trabajo". Edit. Legis, Bogotá, 1992.

LOPEZ, Pablo A. "Prestaciones Sociales", Décima Edición, Medellín, Colombia, Impresos Bacna, 1992.

LOZADA, Simeón. "Selección, contratación e inducción de Personal", Tercera Edición, Incolda, Medellín, 1990.
