

1.1. ¿QUÉ ES CALIDAD?

Vamos a comenzar intentando determinar qué significa la palabra Calidad. Seguro que cada uno de nosotros tiene una idea y podría dar una definición más o menos adecuada.

Por ello, para concretar ideas, vamos a empezar presentando cuatro definiciones distintas de la palabra Calidad, haciendo sobre cada una de ellas distintas consideraciones.

Estas definiciones van a ser las de:

- Joseph J. Juran.
- La serie de Normas ISO 9000.
- Armand V. Feigenbaum.
- James Cortada y John Woods.

1.1.1. La definición de Calidad según Juran

En su *Manual de Control de Calidad*, Juran define la Calidad de forma muy escueta como **“la aptitud para el uso”**. La filosofía en que se basa esta definición es que la Calidad no sucede por accidente. Si, por ejemplo, pensáramos en un producto, la aptitud para el uso se basaría en los siguientes criterios:

- Las percepciones del cliente acerca del diseño del producto.
- El grado en el que el producto satisface las especificaciones del diseño.
- La disponibilidad, fiabilidad y mantenibilidad del producto.
- La existencia de un servicio al cliente accesible.

La Calidad debe ser planificada y esa planificación debe empezar desde los más altos niveles de la organización. Juran atribuye la mayoría de los problemas de Calidad a una mala Dirección más que a los trabajadores.

1.1.2. La definición de Calidad según ISO

En la serie de Normas ISO 9000, podemos leer que la definición de Calidad es *“el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas”*. Hay que hacer dos indicaciones acerca de esta definición:

- Las necesidades establecidas en una situación contractual están especificadas en los requerimientos del contrato que convierten las características del producto en criterios específicos.
- Las necesidades implícitas son requerimientos identificados y definidos por la compañía basados en el conocimiento del mercado.

Debemos recordar que la Norma ISO 9000 nos indica que *“las especificaciones no garantizan por sí mismas que los requerimientos del cliente se cumplan adecuadamente”*, de lo cual parece desprenderse que se deben revisar de forma periódica los requerimientos de Calidad, ya que las necesidades del cliente cambian a lo largo del tiempo.

1.1.3. La definición de Calidad según Feigenbaum

Según Armand V. Feigenbaum, la Calidad de un producto o servicio podemos definirla como *“el conjunto completo de las características de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento de un producto o servicio, a través del cual el producto o servicio cumplirá las expectativas del cliente”*.

El mismo Feigenbaum especifica que la Calidad es algo que determina el cliente, no ingeniería, ni marketing, ni siquiera la propia Dirección de la organización. La Calidad está basada en la experiencia actual del cliente con el producto o servicio, medida contra sus requerimientos (ya sean establecidos o no, conscientes o inconscientes, técnicamente operacionales o completamente subjetivos) y siempre representa un objetivo variable en un mercado cada vez más cambiante.

1.1.4. La definición de Calidad según Cortada y Woods

En su *Enciclopedia de Términos y Conceptos de Calidad*, James W. Cortada y John A. Woods realizan una mezcla para resumir gran parte de todas las definiciones de Calidad existentes en las tres frases siguientes:

- La Calidad denota una excelencia en productos y servicios, especialmente en el grado en que son conformes a los requerimientos de los clientes y además los satisfacen.
- La Calidad incluye cero defectos y errores, así como el evitar la insatisfacción de los clientes.
- La Calidad es un objetivo variable ya que los procesos, productos y servicios pueden mejorar continuamente.

Además, añaden un concepto clave, como es que la Calidad que hoy se considera alta puede ser mediocre mañana: las expectativas de Calidad cambian, basadas en lo que la gente aprende acerca de los puntos fuertes y débiles de nuestro producto y/o servicio y en lo que nuestros competidores ofrecen.

1.1.5. Otras definiciones de Calidad

Además de las definiciones indicadas en los puntos anteriores, vamos a hacer mención de otras dos definiciones de Calidad.

Una de ellas es la de la *Enciclopedia Soviética* (1981): la Calidad de un producto es el conjunto de propiedades que determinan su aptitud para satisfacer las necesidades para las que fue fabricado.

La otra es la del Dr. Genichi Taguchi. En ella define la Calidad como *“la pérdida que supone un producto o servicio para la Sociedad”*.

A la vista de tantas definiciones, ¿cuál podemos tomar como la mejor? Vamos a proponer la siguiente: “Es comprender, aceptar, satisfacer y superar, continuamente, las necesidades, deseos y expectativas del CLIENTE”.

1.2. UNA BREVE RESEÑA HISTÓRICA ACERCA DE LA CALIDAD

La primera reseña histórica que podemos encontrar relativa a la Calidad de un producto aparece en el artículo 229 del código de Hammurabi (siglo XVIII a.c.), en el que dice: “Si un constructor edificó una casa para un señor, pero no dio solidez a su obra, resultando que la casa por él construida se desplomó, lo cual produjo la muerte del propietario de la casa, este constructor recibirá la muerte”. Cuanto menos, el argumento para construir con calidad parece convincente.

Aparte de estos hechos más o menos anecdóticos, podríamos decir que la situación hasta mediados del siglo pasado era la misma que en la Edad Media y épocas anteriores, pero con pequeñas variaciones. Dado que hasta esa época las empresas eran, generalmente, organizaciones familiares, podríamos decir que los Sistemas de Control por parte de la Dirección no sufrieron variaciones dignas de resaltar.

En la etapa que va aproximadamente desde 1840 hasta finales del siglo XIX, se produce un desarrollo de nuevos sistemas de gestión, propiciado por los nuevos avances tecnológicos que se producen a lo largo de esa época (quizá el más importante fue la máquina de vapor que permitiría el transporte todo el año, sin depender de la climatología).

Empieza una nueva era para los negocios, con cambios muy significativos, entre los que podemos destacar los siguientes:

- Como ya hemos indicado, además de la máquina de vapor, aparecen nuevas tecnologías como la electricidad, los altos hornos, los fertilizantes artificiales, las gomas vulcanizadas, el teléfono, el telégrafo, etc.
- Empleados a tiempo completo: hasta esa época los pocos empleados existentes eran personas que trabajaban además en otros lugares (por ejemplo, en sus propias granjas). A partir de principios del siglo XIX, los negocios empiezan a dejar de ser familiares para incrementar su importancia.

- Directores profesionales: como consecuencia del punto anterior, y debido al crecimiento de los negocios, se hace necesario que otras personas más especializadas tomen las responsabilidades de los negocios.
- Formas de organización corporativas: los requerimientos económicos hacen que los propietarios se vayan despegando cada vez más de la gestión diaria de la organización.
- Integración vertical de las operaciones: la fabricación cambia de una clase de productos producidos por artesanos y vendidos en el mercado local, pasando a ser una producción en masa para un mercado en masa nacional y a veces internacional.
- En los países industrializados estos cambios implican el aumento de la burocracia en la organización. Se dividen actividades y responsabilidades entre Departamentos dirigidos por profesionales, quienes no tienen otra fuente de recursos que la de servir a la organización.

A principios del siglo xx surge el concepto de Gestión científica, término aplicado a los métodos de Frederick W. Taylor. De una manera muy resumida, podemos decir que la Gestión científica intenta conseguir y estandarizar el conocimiento para controlar mejor el trabajo. Taylor creía que la Dirección no podría controlar efectivamente la empresa si no controlaba el trabajo por sí mismo, esto es, las tareas que debían hacer los propios trabajadores. Con ello conseguiría mejorar la eficiencia del trabajo, ya que se podría poner a las personas más adecuadas en cada puesto de trabajo y se podría identificar la manera óptima en que se podría llevar a cabo el trabajo. Taylor opinaba que la Gestión científica favorecería a ambos, a propietarios y a trabajadores, ya que se incrementaría la productividad y se pagaría más a los trabajadores como recompensa por su incremento de productividad.

Posteriormente, Henry Ford introdujo innovaciones en la producción que tuvieron impactos parecidos a los de Taylor. Donde Taylor examinaba el trabajo realizado por las personas, Ford mecanizaba el trabajo. Con Ford la mano de obra era un simple operador de la máquina, mientras que estas últimas realizaban el trabajo. Con ello se reducían los niveles de especialidad

requeridos para cada trabajo, puesto que podía ser reducido a una serie de tareas relativamente simples que podían ser realizadas con una muy pequeña inversión en formación. Con ello también se conseguía que fuera más fácil reemplazar a un trabajador que realizara de forma inadecuada sus tareas. Además se generaban altos niveles de estrés debidos a que el trabajo se hacía mucho más aburrido. Este proceso es lo que se ha venido conociendo como *deskilling*: una persona que era un maquinista especializado y tenía un amplio abanico de posibilidades de trabajo pasa a ser un operario de una determinada máquina y que apenas tiene posibilidades de cambiar a otra tarea.

Organizativamente, el taylorismo supone un incremento de la burocracia en la organización, creándose departamentos de ingeniería industrial, con secciones de control de calidad a fin de poder conocer en detalle cómo debe hacerse el trabajo. Con pequeñas variaciones, todavía hoy hay organizaciones que funcionan de esta manera.

Pero, entre tanto, ¿cómo evoluciona la Calidad?

A principios del siglo xx, existe una fuerte orientación hacia la productividad y sus incrementos (producción en masa), lo que hace que la Calidad de los productos se resienta. La auténtica orientación hacia los procesos comienza entre los años 1920 y 1930.

En esos años, Walter Shewart descubre el uso de las matemáticas, en particular de la estadística, para desarrollar el concepto de análisis estadístico para el control de calidad en las industrias. Es el nacimiento del Control Estadístico de Procesos (SPC), el cual cae en desuso en los países occidentales al acabar la Segunda Guerra Mundial, debido a la gran carencia de productos que tenía la sociedad de la época.

A partir de los años 50, el Dr. W. Edwards Deming enseña los métodos del SPC, Joseph M. Juran enseña los fundamentos de la gestión de la Calidad y Feigenbaum muestra los beneficios del Control Total de la Calidad, pero solamente son escuchados en Japón, con lo que este país se convierte en líder en Calidad. Es el nacimiento de la Calidad Total.

A partir de esa época, comienza una etapa de transición en la que todavía nos vemos inmersos. En la Tabla 1.1 podemos ver los principales cambios que se han ido produciendo:

ANTES	AHORA
Mercados nacionales	Mercados internacionales
Competidores nacionales	Competidores internacionales
Control del entorno	Adaptación rápida al entorno
Productos homogéneos	Productos a medida del cliente
<i>Deskilling</i>	Trabajos complejos
Gestión específica para el producto	Sistemas de gestión flexibles
Mantenimiento del statu quo	Mejora continua
Dirección por control	Dirección por planificación

Tabla 1.1. La Calidad antes y ahora.

Como se puede apreciar, en algunos casos los cambios implican retrocesos a situaciones anteriores (pasar de unas tareas simples a unas más complejas). Otras tendencias son continuación de las tendencias pasadas (el paso de mercados locales a nacionales lleva implícito el paso a los internacionales).

A principios de los 80, en el área de la Calidad se produce un hecho trascendental: se desarrollan los primeros estándares. Surgen debido a la importancia que empiezan a tener conceptos como intercambiabilidad, conveniencia, fácil de usar, interconectividad, seguridad, reducción de riesgos, integración de mejoras tecnológicas...

Y, ¿qué es un estándar? Un estándar es una declaración, especificación o cantidad de material contra la que la salida medida de un proceso puede ser juzgada como aceptable o no aceptable.

En su libro *Total Quality Control*, Feigenbaum escribe que el establecimiento de estándares se debió principalmente a:

- Incrementos de la intensidad de los requerimientos de Calidad de los clientes.
- Incrementos de la sofisticación de los programas de proveedores para satisfacer requerimientos.

Pero, ¿qué debemos considerar un estándar? Un estándar debe cumplir, entre otros, los siguientes puntos:

- Debe especificar los aspectos de Calidad a cubrir.
- Los estándares deben estar documentados.
- Deben existir organizaciones (industriales, profesionales, gubernamentales, internacionales) que desarrollen, aprueben y mantengan el estándar.
- Existen criterios de evaluación.
- Existen medios de reforzar los estándares (no son algo fijo).

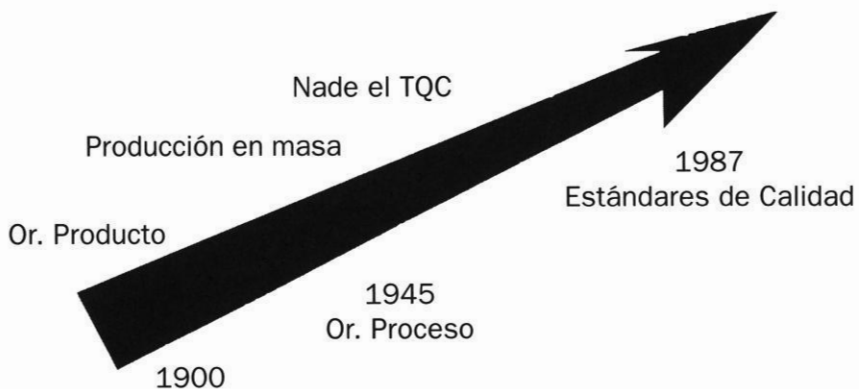


Figura 1.1. Evolución de la calidad.

En resumen, la Calidad ha ido evolucionando de la forma que podemos ver en la Figura 1.1.

1.3. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (TQM)?

Al igual que la palabra Calidad, el término TQM tiene muchas y variadas definiciones, aunque todas ellas se basan en incluir una mención a las prácticas de gestión diseñadas para mejorar de forma continua el rendimiento de los procesos de la organización con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes.

Sobre todo, vamos a ver que la TQM institucionaliza un proceso sin fin de mejora, hace énfasis en cumplir y exceder las necesidades y expectativas de los clientes, consigue que se eliminen los defectos y trabajos de reparación y/o corrección y, sobre todo, potencia la capacidad de todas las personas de la organización.

Comencemos considerando dos definiciones de TQM.

1.3.1. Definiciones de TQM

Definición de TQM en Quality Progress

En el ejemplar de julio de 1995 de la revista *Quality Progress*, Richard D. Dobbins define la TQM como una filosofía de negocios relacionada con un Sistema de Gestión de la organización, tal que:

- Busca mejorar los resultados, incluyendo los financieros.
- Garantiza la supervivencia a largo plazo a través de un enfoque coherente con el incremento de la satisfacción del cliente.
- Cumple las necesidades de todos los grupos de interés (clientes, personas, proveedores, Sociedad y miembros con intereses económicos).

Definición de TQM en la Norma ISO 8402:1994

En la Norma ISO 8402:1994, se define TQM como *“Forma de gestión de una organización, centrado en la Calidad, basado en la participación de*

todos sus miembros y que pretende un éxito a largo plazo mediante la satisfacción del cliente y beneficios para todos los miembros de la organización y para la Sociedad”.

En esta Norma se hace mención expresa de lo siguiente:

- La frase: “Todos sus miembros” designa a las personas a todos los niveles de la organización.
- Es esencial un liderazgo fuerte y persistente por parte de la alta Dirección, así como la formación y entrenamiento de todos sus miembros.
- El concepto: “Calidad” se refiere a todos los objetivos de la Dirección.
- El concepto: “Beneficios para la Sociedad” implica los requerimientos de la Sociedad, tales como leyes, reglamentos, códigos, estatutos, etc.
- La TQM, o partes de ella, se conoce muchas veces como “Calidad Total”, CWQC (*Companywide Quality Control*) o TQC (*Total Quality Control*).

1.3.2. Elementos clave de la TQM

Los elementos claves de la TQM pueden ser resumidos como sigue: la TQM está enfocada al cliente, requiere el compromiso total de todas las personas de la organización y busca la mejora continua en todos los niveles de la organización, siendo esta mejora la que ocasiona las decisiones y cambios.

Enfoque en el cliente

El cliente define la Calidad. Nada de lo que la organización haga para mejorar (formación del personal, integración de la función Calidad en los procesos de diseño, mejoras de *software*, compras de nuevas herramientas de medida) es mejor indicador que la satisfacción del cliente. Es quien determina si los esfuerzos de la organización están o no en el buen camino. Debemos estar de acuerdo en que, por mucho interés que pongamos en sacar adelante nuestro producto y/o servicio, si el cliente no lo compra o no lo usa, no habremos hecho nada.

Involucración total de los empleados

Es imprescindible una participación de los empleados a todos los niveles para conseguir cumplir los objetivos comunes. A pesar de la excelente documentación de la organización, de los datos existentes, de los sistemas de control de cambios, de los esfuerzos realizados y de las inversiones económicas, todo será inútil si no hay un compromiso de los empleados en alcanzar la TQM. El compromiso de los empleados sólo puede ser conseguido, según T. Pyzdek, cuando:

- Se eliminan los temores en el puesto de trabajo.
- Todas las personas trabajan con su máxima autonomía y responsabilidad.
- La Dirección ha generado el ambiente de trabajo adecuado, instaurando sistemas de trabajo de alto rendimiento para conseguir la mejora continua o generando equipos de trabajo autodirigidos con capacidad para realizar cambios.

Basada en la organización

Como mínimo la filosofía de la organización debe estar basada en la confianza mutua y el reconocimiento de los valores de los individuos, y debe ser abierta, con libertad y sin temores que puedan afectar al TQM.

Sistema integrador

Algunos expertos en TQM creen que la satisfacción de los empleados equivale a la satisfacción de los clientes. Para que esto suceda, deben existir líneas claras de acción por toda la organización. Las personas de la organización deben establecer y entender la misión, visión y principios, así como la Política de la Calidad, metas, objetivos y procesos críticos de la organización.

Más importante aún, todos los aspectos de comunicación deben de ser tenidos en consideración, establecidos y validados continuamente.

Para realizar lo indicado, es recomendable utilizar un sistema integrador basado en los criterios del Modelo EFQM de Excelencia (MBNQA en EE UU) y/o en los de la serie de Normas ISO 9000.

Cada organización tiene una cultura de trabajo única y específica, pero ninguna organización puede sobrevivir sin una buena cultura de Calidad. Es virtualmente imposible para una organización obtener la excelencia en sus productos y servicios, a menos que se haya implantado esa cultura.

Para ello, un sistema integrador conecta los elementos de la organización en un intento de conseguir mejorar continuamente y exceder las expectativas de los clientes, empleados y grupos de interés.

Enfoque estratégico y sistemático

Una parte crítica de la gestión de la Calidad es el enfoque estratégico y sistemático para obtener su visión, misión y metas. Este proceso, conocido popularmente como planificación estratégica, incluye la formulación de un plan estratégico y de un plan de Calidad. Aunque las maneras de realizar el enfoque específico están en desarrollo todavía, varios elementos comunes están ya surgiendo:

- Las necesidades de los clientes son el foco de la planificación estratégica.
- La alta Dirección lidera el desarrollo de las metas de Calidad y de las estrategias.
- Las estrategias se incorporan en los planes anuales de negocios.
- Los mandos intermedios implementan las acciones a tomar en lugar de confiar en que lo hará la Función Calidad.

Mejora del proceso

Uno de los mayores avances que ha generado la TQM es la mejora del proceso. Es tan importante que se le va a dedicar el siguiente Capítulo, en el que se presentará este concepto.

Comunicaciones

Durante el proceso de gestión de cambio, es necesario e imprescindible un proceso de comunicación para motivar a los empleados y mantener su moral.

1.3.3. Características de las organizaciones TQM

En términos generales, podemos decir que las organizaciones TQM se reconocen la siguiente serie de características:

- Tienen un menor número de empleados: hay una gran reducción de mandos intermedios. Por ejemplo, una gran organización que tuviera unos 10 escalones orgánicos diferentes pasaría a tener 5 ó 6 al convertirse en organización TQM.
- El enfoque de una organización TQM está en el exterior y no en el interior: más que controlar cómo se realizan los procesos en la organización, se actúa agresivamente para anticiparse a los cambios externos.
- Para facilitar respuestas rápidas, las organizaciones TQM descentralizan al máximo la toma de decisiones: las unidades de negocio actúan autónomamente para satisfacer las demandas de sus clientes. Pero entonces, ¿cómo se mantiene la integridad organizativa? Mediante el desarrollo de una potente ideología y el establecimiento de una misión a largo plazo, compatible con la autonomía de las unidades de negocio.
- Las palabras clave son “Mejora continua”. Mantener el *statu quo* se ve con sospechas. Los procedimientos deben verse como un punto de partida y el cambio dinámico es un requisito indispensable para sobrevivir.
- Los empleados de organizaciones TQM tienen un amplio repertorio de tareas. Dado que la organización cambia continuamente, los empleados son alumnos permanentes.
- Se genera una dependencia de la organización en sus empleados, que obliga a que la organización TQM se involucre mucho más en el bienestar de sus empleados.

- Aunque las organizaciones TQM consiguen más valor añadido para sus productos de fuentes exteriores, el número de proveedores es más pequeño. La relación con sus proveedores es mucho más estrecha.
- Se incrementa el intercambio de información con los grupos de interés de la organización.
- El capital usado en las organizaciones TQM es flexible: el ambiente dinámico que se genera en una organización TQM requiere unos sistemas internos que se puedan adaptar fácilmente a nuevas demandas. Esto implica que las herramientas (*hardware*, *software*, máquinas...) que no pueden adecuarse no deben ser toleradas y deben sustituirse.

1.3.4. Beneficios de la TQM

La TQM mejora la eficiencia y efectividad de la cadena proveedor cliente y subsecuentemente mejora el producto y/o servicio. Cuando una organización adopta la TQM, se generan numerosos beneficios (de tipo directo o indirecto) para la organización, las personas y otros grupos de interés. Entre estos beneficios vamos a incluir los siguientes:

- Fortalecimiento de nuestra competitividad.
- Adaptabilidad a cambiar de acuerdo a las condiciones del mercado, a las condiciones del entorno o a las reglamentaciones gubernamentales.
- Elevación de la productividad.
- Mejora de la imagen de marca.
- Eliminación de defectos.
- Reducción de costes y mejora de la gestión de éstos.
- Mayores beneficios económicos.
- Mayor satisfacción del cliente.
- Incremento de la lealtad del cliente, así como de su retención.
- Incremento de la seguridad en el puesto de trabajo.
- Elevación de la moral de los empleados.
- Generación de procesos mejorados e innovadores.

1.3.5. Enfoques para la planificación e implementación de la TQM

No existe una receta única para realizar una TQM efectiva en cualquier situación. Cada organización es única en términos de cultura de Calidad, principios, prácticas de gestión, procesos usados para desarrollar y suministrar sus productos y servicios... En cambio, existen varios elementos que, unidos, dan un modelo que puede dar resultado en la implantación de una TQM. Este modelo se compone de los siguientes pasos:

1. La alta Dirección se compromete con la TQM.
2. La organización identifica y prioriza las demandas de los clientes y posteriormente realiza productos y servicios de acuerdo con estas demandas.
3. La Dirección lista e identifica los procesos vitales a través de los cuales la organización cumple las necesidades de los clientes.
4. La Dirección supervisa la formación de equipos y examina las implicaciones de la TQM para la organización.
5. Un plan TQM se desarrolla de acuerdo a los puntos 2, 3 y 4.
6. El esfuerzo TQM es dirigido por un Comité Directivo.
7. La Dirección contribuye individualmente al esfuerzo a través de planificación Hoshin o métodos similares.
8. La gestión diaria de procesos y la estandarización toman forma.
9. Los esfuerzos de mejora empezaron en el paso 4 y deben continuar a través de nuevos equipos funcionales y multifuncionales.
10. El progreso es evaluado y el plan es revisado según sea necesario.
11. Se da un conocimiento constante a los empleados, así como una realimentación sobre su estado, y se establece un proceso de recompensas y reconocimientos.

Pero, ¿qué estrategia podemos aplicar para implementar la TQM de forma adecuada?

Existen cinco estrategias distintas que han demostrado más o menos su eficacia a la hora de planificar e implementar la TQM en una organización. Vamos a ver una breve descripción de cada una de ellas:

Estrategia 1. El enfoque en los elementos TQM

El enfoque en los elementos TQM toma los procesos y sistemas clave y/o las unidades organizacionales y usa en ellas las herramientas TQM para favorecer la mejora. Este método fue ampliamente usado en la primera parte de la década de los 80 en Estados Unidos por empresas que trataban de implementar partes de la TQM, recientemente aprendidas. Ejemplos típicos son la aplicación de círculos de calidad, SPC, métodos Taguchi y QFD.

Estrategia 2. El enfoque en los “Gurús”

El enfoque en los “Gurús” usa las enseñanzas, literatura y técnicas de varias personas que se consideran líderes y pensadores de la Calidad en el mundo y realizan *benchmarking* con ellas para determinar las deficiencias de la organización y hacer los cambios apropiados para remediar estas deficiencias. Entre ellas, por ejemplo, están los catorce puntos y las siete enfermedades mortales de Deming.

Estrategia 3. El enfoque en la compañía modelo

En el enfoque en la compañía modelo, hay personas o equipos de la organización que visitan compañías que juegan un papel relevante en TQM y determinan las razones de esa empresa para que esté en el camino del éxito. Estas personas o equipos integran estas ideas con las suyas propias para desarrollar un modelo organizativo adaptado para su propia organización. Esta estrategia fue ampliamente usada por las empresas estadounidenses a finales de los 80 y por las primeras ganadoras de los premios MBNQA.

Estrategia 4. El enfoque en la Calidad Total japonesa

Las organizaciones que usan este enfoque examinan las estrategias y las técnicas de implementación desarrolladas por las organizaciones japonesas que han ganado el premio Deming. El ejemplo más conocido de empresa que ha usado esta estrategia fue Florida Power and Light.

Estrategia 5. El premio y sus criterios

Con esta estrategia, una organización usa los criterios de un premio de Calidad, como puede ser el Europeo de la Calidad, el Deming o el MBNQA para identificar áreas de mejora. Bajo esta estrategia, la implementación se dirige a los criterios específicos del premio.

Un punto común a todos los enfoques es que una implantación satisfactoria de la TQM necesita un TQL (Líder de Calidad Total), que no tiene por qué ser el Director General, aunque tiene que motivarle y actuar como agente de cambio. El TQL suele ser la única persona en la organización que asume el rol y las actitudes de los clientes.

1.3.6. Errores comunes y barreras para lograr una implementación satisfactoria de la TQM

Un proceso de implementación deficiente de TQM puede causar un importante daño a la moral de la organización. Un esfuerzo fallido para introducir la TQM en la organización causará una actitud de cinismo en la Dirección y esa actitud se transmitirá a la totalidad de la plantilla.

Los Directivos de organizaciones en las que ha fallado un esfuerzo por implantar la TQM se ven menos motivados para optimizar las condiciones de trabajo y para facilitar la comunicación con los empleados en ambos sentidos. Son menos leales, tienden a ser más pasivos (o más agresivamente pasivos) cuando están en un error y tienden a no mantener unos altos estándares éticos.

Tenemos que entender que una barrera es algo que bloquea o impide la implementación o realización de la mejora continua. Todas las organizaciones deben examinar sistemáticamente qué constituye una barrera para ellas. Tales barreras pueden ser culturales, ambientales, debidas a la Dirección o a los Grupos de Interés...

Para reducir o eliminar esas barreras, la organización debe examinar sus líneas de comunicación, decidir qué puede incrementar el buen ambiente