



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

La mejora continua en las pequeñas y medianas empresas.

Martha Delia Guillén Muñoz

Ariadna Gallegos Rivas

Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán,
(CIDEM).

Calzada Juárez No. 1446

Col. Villa Universidad

C.p. 58060

Morelia Michoacán.

Tel-Fax. (443) 326 80 12, 327 21 20, 316 70 75 Cel. (443) 2061547

mdelia_guillen@hotmail.com

ariadna_unigram@hotmail.com

Calzada Juárez No. 1446

Col. Villa Universidad

C.p. 58060

Morelia Michoacán

Resumen:

El presente trabajo enfatiza y sugiere la adopción de herramientas metodológicas, así como la implementación de un sistema de gestión de la calidad con base en la Norma ISO 9001:2000 (sistemas de gestión de la calidad-requisitos), y que dicha implementación sirva como medio para incrementar la eficacia y eficiencia al interior de las PyMES, paralelamente se hace ineludible la tarea de innovar constantemente en los procesos que generan valor directo en la entrega de productos o servicios así como de sus procesos, asumiendo, como una necesidad, el constante cambio en el entorno. Los resultados de trabajar con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), bajo un esquema de mejora continua, se verán reflejados en el incremento de la satisfacción del cliente, eficientar los procesos y plazos de entrega de los productos o servicios, incrementar la productividad, etcétera.

Palabras clave: Calidad Total, mejora continua, efectividad, innovación, productividad y competitividad.

Abstract:

This paper highlights and suggests the adoption of methodological tools, as well as the implementation of a system of quality management based on ISO 9001:2000 (management systems of quality-requirements), and that its implementation will serve as means to enhance the effectiveness and efficiency inside the small, parallel becomes inescapable task of constantly innovate in the processes that create value in the direct delivery of products or services and their processes, assuming, as a necessity, the constant change in the environment. The results of working with a System for Quality Management (GSC), under a scheme of continuous improvement, will be reflected in increased customer satisfaction, more efficient processes and delivery of products or services, increase productivity, and so on.

Keywords: Total Quality, continuous improvement, effectiveness, innovation, productivity and competitiveness.

Introducción

Adoptar sistemas de gestión de la calidad en las PyMES como estrategia para competir requiere cada día, una mayor importancia para incrementar la efectividad, productividad y competitividad en las organizaciones, llámense públicas o privadas.

La Calidad Total representa un cambio de paradigmas en la manera de concebir y gestionar una organización, uno de estos paradigmas fundamentales que constituye además, su razón de ser, es el perfeccionamiento constante o mejoramiento continuo. La Calidad Total comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas, como son básicamente: la seguridad, la disponibilidad, la mantenibilidad, la confiabilidad, la facilidad de uso, la economía (precio) y el ambiente. Estas necesidades, excepto el precio, se definen traduciendo aspectos y características necesarios para la fabricación de un buen producto o la entrega de un servicio.

Con la aportación de tratadistas que han contribuido al desarrollo de esta filosofía de la calidad total como: W. Edwards Deming, Joseph Juran, Philip B. Crosby, Armando V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa por mencionar algunos, coinciden en que la clave de este movimiento, radica en la importancia de cómo la alta gerencia crea conciencia y toma la iniciativa de promover los principios que encierra la calidad total y que sustentan sus teorías con soluciones, ideas, métodos y mecanismos que enriquecen los principios de calidad en su aplicación a los diferentes tipos de organizaciones y situaciones cambiantes.

Las PyMES en nuestro país

Estamos plenamente conscientes que son muchas las PyMES en nuestro país que adolecen de ventajas competitivas y que ni siquiera su estructura organizacional está preparada para ser competitiva, de acuerdo a los requerimientos del presente. Hoy en día para salir avante y permanecer en los mercados se requiere ser competitivo, y para ello no hay que olvidar que la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que obliga a una evolución en el modelo de empresa y del empresario que se requiere.

Por todo lo anterior se hace indispensable considerar la variable de la calidad que está relacionada de manera directa con la productividad de una organización, consideradas en forma conjunta, es factible alcanzar una mayor competitividad. Lo cual lleva a que las organizaciones tienen que ser

más eficaces y más eficientes para ser competitivas. La eficacia que tiene que ver con los resultados y está relacionada con el logro de objetivos, mientras que la eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos y a su utilización de la mejor manera posible. La eficiencia actúa en el ámbito interno de la empresa, ahí es donde se puede trabajar para reducir sus gastos. Pero, ¿qué pasa en un entorno turbulento? donde se tiene que estar muy al tanto de lo que está pasando "afuera" de la empresa para ajustar sus estrategias y acciones de manera que pueda aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que se presenten.

Feigenbaum, A. (1950) reconoció la importancia de un enfoque integral para la calidad total que definió como “un sistema eficaz para integrar el desarrollo de la calidad, el mantenimiento de la calidad de los diversos grupos en una organización, a fin de permitir la producción y el servicio en los niveles económicos posibles que den lugar a la total satisfacción del cliente.

Se hace necesario dar un enfoque a la efectividad de los procesos con la implementación de un sistema de gestión de la calidad enfocado a la estructura organizativa, procedimientos, procesos, recursos y requisitos necesarios para implementar un sistema de gestión de la calidad.

Adoptar ciertas herramientas o instrumentos que hagan más fácil la tarea de la implementación del SGC, conocer la condición actual de la empresa, definiendo su futuro ideal y precisando los medios y recursos para lograrlo en el corto, mediano y largo plazo, con el uso de la técnica de análisis FODA, donde el reto es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, lo cual se dice fácil, pero sólo puede ser el resultado de una hábil, inteligente y vigorosa conducción de la empresa, a partir de una apropiada planeación táctica y estratégica.

Planeación estratégica

Uno de los aspectos críticos de cualquier organización que requiere de la atención de la alta dirección es la planeación estratégica, a través de la planeación estratégica, los líderes moldean el futuro de una organización y manejan el cambio enfocándose hacia una visión ideal de lo que la empresa será y deberá ser en tres, cinco o más años.

Las PyMES deben definir y comprender cuál es su misión; es decir, la razón que justifica su existencia. Si este principio elemental no está claramente establecido, serán los aspectos triviales y cotidianos aquellos que prevalezcan en el interés de sus administradores. A partir de esta definición, el proceso de planeación parte de tres elementos fundamentales: los escenarios macro y micro y el diagnóstico de la misma organización.

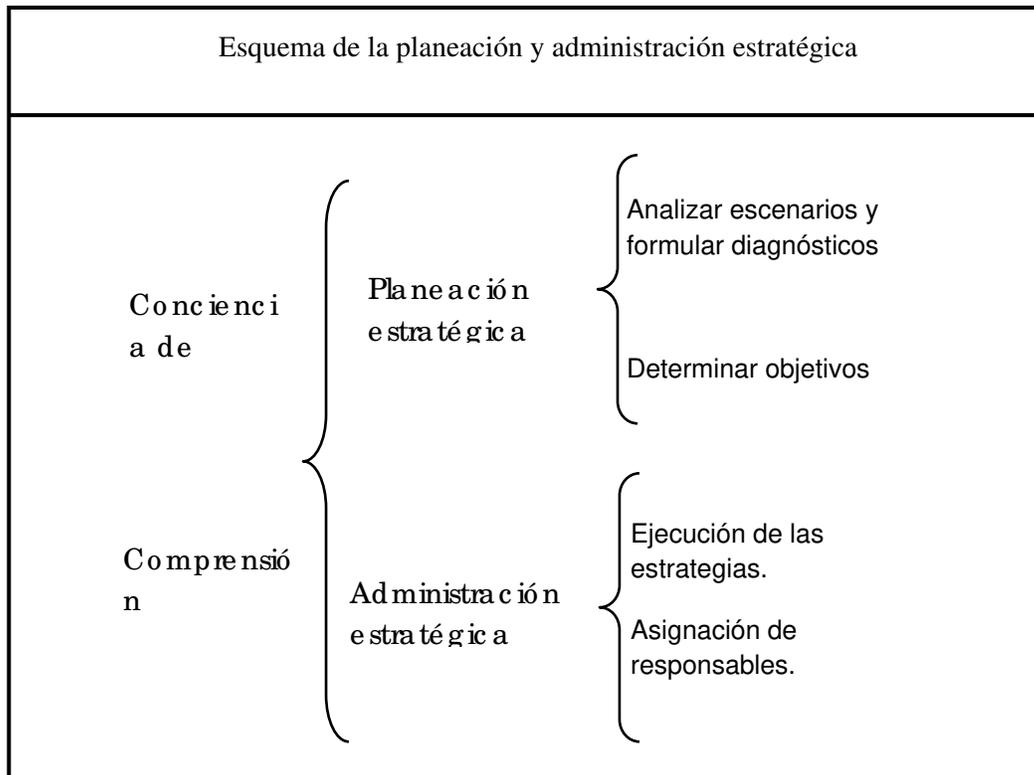
El análisis de cada uno de estos tres elementos, permite definir cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa para el periodo analizado y la estrategia para alcanzarlos. Dicho análisis deberá centrarse en elementos cuantitativos y cualitativos. Éstos últimos son de gran importancia, y a menudo su relevancia será producto de la intuición; ésta también debe servir para discernir cuáles son los factores a tomar en consideración para alcanzar tales fines, evitando un exceso de información, inútil en mayor parte.

Una estrategia bien formulada ayudará a las PyMES a vigilar y asignar los recursos de una empresa en una postura única y viable basada en sus competencias y desventajas internas relativas, los cambios anticipados en el ambiente y los movimientos de contingencia.

Se pretende a través de la planeación estratégica; entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor de los provechos. De ahí el carácter estratégico de la planeación: no se trata solo de prever un camino sobre el que habrán de transitar las empresas, sino buscar anticipar su rumbo y, de ser posible, cambiar su destino. Su alcance va más allá de un planteamiento del futuro esperado, por el contrario, sus alcances van más lejos; el objetivo no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Por ello es primordial tener claridad sobre cuál es la misión y los objetivos que se persiguen paulatinamente al destino deseado.

Por cada objetivo se deberán definir las acciones a realizar, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, establecer recursos y responsabilidades, así como diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar el avance, sino sobre todo volver a planear. Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la organización, es pasar de la planeación a la administración estratégica; es darle un sentido trascendente a la acción cotidiana de todos los integrantes. Véase figura 1.1.

Figura: 1.1



Fuente: TOMASINI, Alfredo A. Planeación estratégica y control total de la calidad. Grijalbo, México, 1990.

La planeación y administración estratégica implican un esfuerzo participativo. Esto se refiere no sólo al establecimiento de los objetivos y al diseño de la estrategia, sino también a la ejecución y evaluación de esta última.

Aspectos a considerar para la planeación estratégica:

Reconocer que los empleados representan un recurso importante en la planeación estratégica. Las empresas no sólo deben aprovechar el conocimiento de los clientes y procesos por parte de sus empleados, sino que además la participación de estos últimos incrementa en gran medida la eficacia al implementar las estrategias. La planeación de abajo hacia arriba facilita un mejor entendimiento y la evaluación de las necesidades del cliente.

El manejo de un proceso sistemático ayudará a optimizar el uso de los recursos, asegurar la disponibilidad de empleados capacitados y garantizar el enlace entre los requisitos a corto y largo plazo.

Los planes de acción deben estar alineados a corto plazo con los objetivos estratégicos y desafíos de la organización a largo plazo, además de comunicarlos a toda la empresa utilizando indicadores para el seguimiento del progreso.

La planeación estratégica eficaz depende de un claro entendimiento de las necesidades y expectativas del cliente, en un ambiente cada día más competitivo, por lo que deben contemplarse riesgos financieros y sociales, recursos humanos, sus capacidades y necesidades operativas, así como las de sus proveedores.

Siempre que se busca hacer algo diferente, existe el impacto en el personal, por lo tanto, es importante considerar el cambio organizacional y planear los cambios necesarios en los recursos humanos. Entre estos cambios se consideran nuevas iniciativas de capacitación, reorganización del trabajo enfoques en remuneraciones e incentivos. Vinculando entrenamiento con los planes estratégicos a fin de establecer las competencias actuales y futuras para la organización y para las personas.

El desarrollo de estrategias realizando una evaluación ambiental de los factores claves como requisitos, expectativas y oportunidades de los clientes y el mercado; innovaciones tecnológicas y de otro tipo que podrían afectar los productos o servicios; fortalezas y debilidades de la organización, incluidos los recursos humanos y de otro tipo; riesgos financieros, sociales y éticos, legales, cambios en la economía; y factores únicos para la organización, como las necesidades, fortalezas y debilidades de los socios. Evaluaciones acompañadas por la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que ayudan a identificar los factores de éxito críticos en que se debe enfocar la estrategia. A partir de estas evaluaciones del medio ambiente, las organizaciones desarrollan estrategias, objetivos y planes de acción.

Para que el desarrollo estratégico sea eficaz, se requiere de un proceso sistemático. Aunque los enfoques específicos varían de una empresa a otra, en general se siguen tres etapas básicas. Ver figura 1.2.

sea repetitivo es identificar y eliminar las causas especiales de los problemas (variación) para llevar a los procesos nuevamente bajo control.

El control estadístico de procesos servirá a la empresa en el control de calidad "Correctivo" por inspección, de pendiente de una sola área, al control de calidad "Preventivo" por producción, dependiente de las áreas productivas, y posteriormente al control de calidad "Predictivo" por diseño, dependiendo de todas las áreas de la empresa.

La aplicación de la metodología de las 9 S's. que es básicamente la determinación para organizar el sitio de trabajo, para mantenerlo limpio, ordenado, en condiciones de mantenimiento óptimas y estándar, además de mantener la disciplina que es necesaria para realizar un buen trabajo. El nombre 9'S provienen de las primeras nueve letras de los nueve términos japoneses, seiri, seiton, seiso, seiketsu, y shitsuke, Shikari, Shitsukoku, Seishoo y Seido pero como estos términos provienen del japonés, se han traducido como para su fácil manejo, orden, limpieza, estandarización y disciplina.

Esta disciplina no es difícil de entender, requiere de perseverancia y determinación, además de un esfuerzo constante. Requiere de observación y la habilidad de ver qué es lo importante y poner atención en esos detalles. No muestra resultados dramáticos, pero si se obtienen y muestran resultados positivos. Estos resultados se pueden observar en torno a las más convenientes prácticas de trabajo, en aspectos como pérdidas de tiempo mínimas, gente orgullosa de su trabajo, y muestra sobre todo resultados en la alta productividad y mejor calidad.

Para adoptar con éxito una estrategia es necesario que las PyMES pongan en práctica un proceso de mejoramiento continuo, para lo cuál se propone la adopción de la Norma Mexicana IMNC ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad-requisitos, que provee beneficios en la administración de la calidad a cualquier organización de cualquier tamaño, pública o privada, como guía que describe que requerimientos deben de ser cumplirse y no el "cómo" van a cumplirlos. La serie de estándares ISO 9001 representan los requerimientos esenciales que cualquier empresa necesita cumplir para asegurar una consistencia en la producción y entrega a tiempo de sus bienes y servicios al mercado.

La participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos, estructuras y cultura de las PyMES, para asegurar su permanencia en el mercado, (*Deming E. 14 puntos para la gestión de la calidad*).

Una condición indispensable para asegurar la implantación de una estrategia de Calidad Total consiste en definir y entender con claridad lo que significa este concepto. Es decir, los directivos de una organización que se proponen implementar un sistema de gestión de la calidad como estrategia para competir tienen que saber exactamente lo que quieren decir cuando hablan de calidad, o de mejorar la calidad del producto o servicio, tienen que saber como dividir la calidad global de proyectos de mejora manejables y como medir la calidad del producto o servicio.

La mejora continua en las organizaciones es otro medio necesario para la supervivencia en un ambiente de negocios global y muy competitivo. De acuerdo con *Deming E. Punto No. 5*, las herramientas para mejorar evolucionan en forma constante y las organizaciones necesitan adoptar ésta filosofía centrada en la mejora continua en la calidad de los productos y servicios reduciendo la incertidumbre y la variabilidad en los procesos de diseño, manufactura y servicio.

En este contexto, las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, que sea más eficaz en el que prevalezcan habilidades como la visión, el empoderamiento, la intuición, y la congruencia de valores. Los líderes visionarios; administran para el futuro, no para el pasado, en los momentos de cambio, la visión es crucial en todos los niveles, reconocen los cambios radicales que se presentan en la actualidad como oportunidades de acercarse a la calidad total. Construyen escenarios de estados deseables en el futuro y las comparte con todas las partes interesadas de la organización.

Líderes que empoderen a los empleados para que asuman la responsabilidad los problemas o las oportunidades, y para que sean proactivos al implementar las mejoras y tomen las decisiones que benefician a la organización. Si bien es cierto que el empoderamiento representa una amenaza para muchos directivos acostumbrados a imponer su poder, a menudo con coerción a través del temor al castigo o una sanción. El verdadero poder no se basa en la posición formal y la autoridad, sino que debe ayudar a distribuir el poder hacia abajo y hacia fuera, desarrollando el liderazgo en los niveles más bajos de las organizaciones. Ésta es la idea que Deming trataba de comunicar en el punto número siete: instituir el liderazgo, (Los 14 puntos de Deming).

Los líderes no temen seguir su intuición; incluso cuando enfrentan la incertidumbre y el cambio deben anticipar el futuro y estar preparados para tomar decisiones difíciles que ayuden a la organización a tener éxito.

Por último, la congruencia de los valores ocurre cuando los líderes integran sus valores, suposiciones, y creencias acerca de la naturaleza de la empresa, su misión, las personas y las

relaciones de una organización. De manera específica, entre los valores se incluyen fundamentalmente: la confianza y respeto hacia las personas, apertura, trabajo en equipo, integridad y compromiso hacia la calidad, y se convierten en las normas por medio de las cuales se toman las decisiones y crean una estructura organizacional en la cual la calidad es la parte siempre presente en las actividades y decisiones de toda la organización. Los empleados reconocen inmediatamente a los líderes que no aplican los valores que predicán o, al menos, no lo hacen en forma consistente. Esta incongruencia provoca que los empleados desconfíen del mensaje de los directivos o líderes.

Resultados esperados:

La implementación de herramientas y otras metodologías citadas en este trabajo pueden traer, entre otros, beneficios como:

- Incrementar la satisfacción de los clientes.
- Coadyuvar al cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Incrementar la competencia de los recursos humanos.
- Fomentar el trabajo en equipo y la mejora continua en la organización.
- Ganar la reducción de reprocesos, errores, retardos, desperdicios, quejas, etc.
- Eficientar los plazos de entrega del producto o servicio.
- Mejorar la competitividad, cumpliendo los requisitos exigidos por la administración y los clientes, proporcionando una situación ventajosa frente a la competencia.
- Brindar un servicio más ágil en la capacidad de respuesta, lograr una gestión más eficaz, eficiente y óptima.
- Incrementar la productividad, lo cual conlleva a ser organizaciones más competitivas.

Conclusiones

Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la organización, pasar de la planeación a la administración estratégica; dando un sentido trascendente a la acción cotidiana de todos los integrantes de la organización.

El manejo de un proceso sistemático ayuda a optimizar el uso de los recursos, asegura la disponibilidad de empleados capacitados y garantiza el enlace entre los requisitos a corto y largo plazo.

A menudo cuando se busca hacer algo diferente, existe el impacto en el personal, por lo tanto, es importante considerar el cambio organizacional y planear los cambios necesarios en los recursos humanos, como la capacitación, reorganización del trabajo enfoques en remuneraciones e incentivo, etc.

La norma ISO 9001:2000 supone un esfuerzo de normalización, sin embargo, no conviene perder de vista que la calidad total y la mejora continua deben combinar esta tendencia hacia la normalización con los cambios (innovación en productos y servicios o procesos) necesarios para mejorar la posición de la organización en el mercado. En consecuencia, la normalización de las prácticas de mejora de la organización y de la calidad debe estar ligada a la mejora continua y a la permanente adaptación a las necesidades del cliente.

Las PyMES deben estructurarse y gestionarse con un enfoque hacia el cliente, y establecer los mecanismos adecuados para conocer cuáles son las necesidades y expectativas de quienes van a recibir sus productos o servicios, a través de la implementación de un modelo de gestión para la calidad y otras herramientas metodológicas para el mismo objetivo.

Es importante que paralelamente se considere de manera sustantiva la Responsabilidad Social (RS), que puede apoyarse en la norma ISO 26000 (que será publicada en el año 2009), directrices para RS, una vez que opere el sistema o bien paralelamente no es limitativo.

Cada día se exige con mayor fuerza la inclusión de la variable ambiental para gestionar el delicado equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto ambiental. Que tanto organizaciones como productos sean amigables con el medio ambiente, por lo que la competitividad de las organizaciones y su supervivencia a mediano y largo plazo requiere de instrumentos o herramientas como la norma ISO 14001 que establece cómo implementar un sistema de gestión medioambiental (SGM) eficaz.

Bibliografía:

- Cianfrani, C. A., (2004) *Guía Práctica de ISO 9001:2000 para servicios*. Panorama, México.
- Dessler, G. (2004) *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación, México.
- Evans, J. R. Y Lindsay, W. M., (2005) *Administración y control de la calidad*. Thomson, México.
- Feigenbaum, A. V., (2001) *Control Total de la Calidad*, CECSA.México.
- González, F., Brunet, I., Chagolla, M., Flores, B. (2003) *Diseño de Empresas de Orden Mundial*. UMSNH.; Universitat Rovira I Virgili. Fegosa, México.
- Guajardo, E., (1996) *Administración de la calidad total*. Editorial Pax, México.
- Gutiérrez, H., (2005) *Calidad Total y Productividad*. Mcgraw Hill, México.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC), (2001) *Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario, ISO 9000:2000*, México.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC), (2001) *Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos, ISO 9001:2000*, México.
- Nava, V.; JIMÉNEZ, Ana, *ISO 9000:2000(2004) Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*, México.
- Robbins, S. P., Coulter, M., (2005) *Administración*. Pearson Educación, México.
- Tomasini, A. A, (1990) *Planeación estratégica y control total de la calidad*. Grijalbo, México.