

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

" DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD
PARA HACERLE FRENTE A LA GLOBALIZACION
APLICADO A UNA INDUSTRIA TEXTIL "

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERIA
POR

EDGAR DAVID BENAVENTE ORELLANA

AL CONFERIRSELE EL TITULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

GUATEMALA, ABRIL DE 1997

08
7(3923)

c.4

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR



Cumpliendo con los preceptos que establece la Ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

" DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD
PARA HACERLE FRENTE A LA GLOBALIZACION
APLICADO A UNA INDUSTRIA TEXTIL "

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica-Industrial.

Edgar David Benavente Orellana

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. HERBERT RENE MIRANDA BARRIOS
VOCAL 1o.	Ing. MIGUEL ANGEL SANCHEZ GUERRA
VOCAL 2o.	Ing. JACK DOUGLAS IBARRA SOLORZANO
VOCAL 3o.	Ing. JUAN ADOLFO ECHEVERRIA MENDEZ
VOCAL 4o.	Br. VICTOR RAFAEL LOBOS ALDANA
VOCAL 5o.	Br. WAGNER GUSTAVO LOPEZ CACERES
SECRETARIO	Ing. GILDA MARINA CASTELLANOS DE ILLESCAS

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN

GENERAL PRIVADO

DECANO	JULIO ISMAEL GONZALEZ PODSZUECK
EXAMINADOR	OVIDIO DANILO OROZCO LARA
EXAMINADOR	HAROLD PEREZ MORATAYA
EXAMINADOR	ADOLFO RENE DE LEON LOPEZ
SECRETARIO	FRANCISCO JAVIER GONZALEZ LOPEZ

Guatemala, 25 de abril de 1996

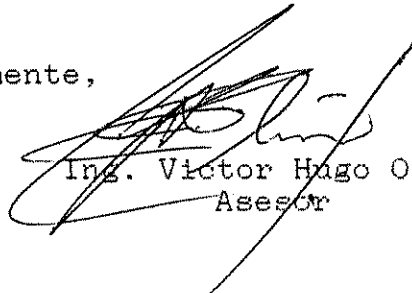
Ingeniero
Jorge Pelaez Castellanos
Director de la Escuela de
Ingeniería Mecánica Industrial
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Director:

Cumpliendo con lo resuelto por la Dirección de Escuela, se procedió a la asesoría y revisión del trabajo de tesis titulado DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD PARA HACERLE FRENTE A LA GLOBALIZACION APLICADO A UNA INDUSTRIA TEXTIL, desarrollado por el estudiante universitario Edgar David Benavente Orellana.

Considero que el trabajo que hoy se presenta satisface los objetivos que motivaron la realización del mismo. Por tanto, como asesor, recomiendo su aprobación para efectos de que el estudiante Benavente Orellana sustente el examen general público de tesis para optar al título de Ingeniero Industrial.

Atentamente,



Ing. Victor Hugo Olivares
Asesor



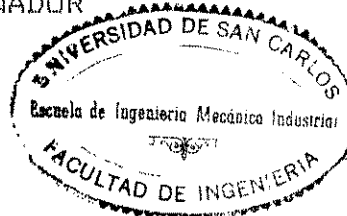
FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, Escuela Técnica, Ingeniería en Sistemas Ingeniería Electrónica, Escuela Regional de Ingeniería Sanitaria y Recursos Hidráulicos y Escuela de Posgrado Maestría en Sistemas Mención Construcción y Mención Ingeniería Vial.
Apartado Postal 217-I-01-907, Guatemala
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Coordinador del Area Administrativa de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, al contenido y la presentación del trabajo de tesis titulado **DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD PARA HACERLE FRENTE A LA GLOBALIZACION APLICADO A UNA INDSTRIA TEXTIL**, presentada por el estudiante universitario **Edgar David Benavente Orellana**, recomienda la aprobación del presente trabajo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Francisco Gómez Rivera
COORDINADOR



Guatemala, julio de 1, 996.

/emds



FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Catedrático Revisor de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor de Tesis al trabajo de tesis titulado **DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD PARA HACERLE FRENTE A LA GLOBALIZACION APLICADO A UNA INDUSTRIA TEXTIL**, presentado por el estudiante universitario **Edgar David Benavente Orellana**, aprueba el presente trabajo y recomienda la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Cecilio Baeza Gámar". The signature is stylized and somewhat cursive.

Ing. Cecilio Baeza Gámar
Catedrático Revisor de Tesis
INGENIERÍA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, abril de 1997

emds

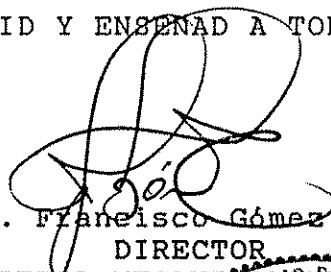


FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, Escuela Técnica, Ingeniería en Sistemas Ingeniería Electrónica, Escuela Regional de Ingeniería Sanitaria y Recursos Hidráulicos y Escuela de Posgrado Maestría en Sistemas Mención Construcción y Mención Ingeniería Vial.
Apartado Postal 217-I-01-907, Guatemala
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Area, del Coordinador General de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD PARA HACERLE FRENTE A LA GLOBALIZACION APLICADO A UNA INDUSTRIA TEXTIL, presentada por el estudiante universitario Edgar David Benavente Orellana aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

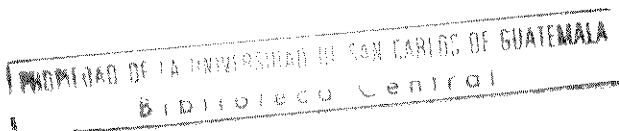
ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, abril de 1,997.

emds





FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, Escuela Técnica, Ingeniería en Sistemas Ingeniería Electrónica, Escuela Regional de Ingeniería Sanitaria y Recursos Hidráulicos y Escuela de Posgrado Maestría en Sistemas Mención Construcción y Mención Ingeniería Vial.
Apartado Postal 217-I-01-907, Guatemala
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD PARA HACERLE FRENTE A LA GLOBALIZACION APLICADO A UNA INDUSTRIA TEXTIL, presentada por el estudiante universitario Edgar David Benavente Orellana procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE:

Ing. Herbert René Miranda Barrios
DECANO



Guatemala, abril de 1,997.-

HOY QUIERO COMPARTIR

Hoy que culmino otra etapa de mi vida, me detengo un momento y veo hacia atrás el camino recorrido. Este camino que fue necesario recorrerlo para lograr lo que hoy con alegría celebro, pero esta alegría, esta satisfacción, este mi éxito, no es sólo mio, es de todos aquellos que día a día, en épocas y momentos diferentes me acompañaron, me ayudaron y me apoyaron.

Por eso, en ese camino, descubro a *Dios*, su presencia que nunca falló, su amor manifestado a través de sus bendiciones para que mis capacidades se desarrollaran, esa constancia de su Espiritu que me ha llevado hasta aquí; por lo que hoy lo bendigo y dedico este triunfo.

A nivel humano descubro que junto a mí caminaron mis queridos padres: *Carlos Enrique* y *Amanda Leticia*, a quienes agradezco infinitamente y hoy junto a mí ven coronados todos sus sacrificios y esfuerzos.

Por alguna razón Dios da regalos y me ha regalado a tres hermanas. Para ustedes *Ana Victoria*, *Karla Jeannette* y *María Regina* mi amor y respeto.

Otras figuras importantes son mis abuelos: *Papá Lipe*, *Mamá Toya*, *Papá Carlos* y la *Abuelita Cándida*. Gracias por su confianza, ternura y amor.

Dentro de las manifestaciones de vida, Dios me ha dado

la oportunidad de constatarla a través de mis sobrinos: *José Carlos, Ana Elvia, Lourdes María y María Alejandra* quienes son parte importante para saber y sentir que la vida es hermosa. Así mismo, la experiencia de todos mis familiares que me han dado fortaleza y ánimo.

En este caminar he descubierto una fuerza muy especial que lo da la amistad, por eso hoy al ver atrás, veo gozoso a tantas personas a quien tengo que agradecer mucho, y muy especialmente a mis amigos: *Jorge, Becky, Evelyn, Leonel, Magda, Alma, Vilma e Ingrid*, que al compartir durante varios años me han permitido conocer y reconocer valores, testimonios, alegrías, tristezas y lo más valioso, los momentos de escucha y apoyo.

Por todo esto hoy doy gracias a la vida, por todo lo que a través de ella he podido alcanzar con satisfacción.

INDICE

INTRODUCCION	I
JUSTIFICACION	III
OBJETIVOS	IV
Capítulo 1: El reto de la globalización	1
1.1 Visualización del mundo	1
1.1.1 Economía mundial	2
1.2 Visualización de Guatemala	4
1.3 El gran reto: la competitividad	5
1.4 El impacto de la globalización ante la industria textil	8
Capítulo 2: Calidad total	12
2.1 La calidad total como herramienta hacia la competitividad de mercados	12
2.2 Concepto	12
2.3 Objetivos de la calidad total	13
2.4 Principios de la calidad total	15
2.5 Administración de la calidad total	20
2.5.1 Criterios de administración	20
2.5.2 El papel de la gerencia	21
2.5.3 El papel de los trabajadores	25
2.5.4 Beneficio de la administración	25
Capítulo 3: Guía teórica para instituir una cultura organizacional y desarrollar la planifica- ción estratégica	28
3.1 Importancia de la cultura organizacional	28
3.2 Como crear una cultura de calidad total	29
3.3 Diseño de la planificación estratégica	35
3.3.1 ¿Quién realizará la planificación?	41
3.3.2 ¿Cómo iniciar una planificación estratégica?	41
3.3.2.1 Análisis de la situación	44
3.3.2.2 Formulación de planes	46
3.3.2.1 Implementación y revisión	46
3.3.2.4 Flujos de información y normas de evaluación y decisión	47
3.4 Integración de la cultura organizacional en la planificación estratégica	47

Capítulo 4: Antecedente de <i>TELAS S.A.</i>	51
4.1 Bosquejo de la empresa textil	51
4.2 Descripción de las funciones principales de la empresa	51
4.3 La empresa textil ante la sociedad y comunidad	55
4.4 ¿Qué es <i>TELAS S.A.</i> para los accionistas, proveedores y acreedores?	56
4.5 El mercado y clientes de <i>TELAS S.A.</i>	57
4.6 La competencia de industrias textiles	60
4.7 La calidad en <i>TELAS S.A.</i>	61
Capítulo 5: Diseño de la planificación estratégica de la empresa para la creación de una cultura de calidad total	63
5.1 Expectativas de elementos externos	63
5.2 Expectativas de las personas dentro de la empresa	64
5.3 Base de datos	67
5.3.1 La base de datos: desempeño pasado	67
5.3.2 La base de datos: situación actual	68
5.3.2.1 Análisis de clientes y mercado	68
5.3.2.2 Competencia	70
5.3.2.3 Medición de la calidad actual	71
5.3.3 La Base de datos: pronósticos	73
5.4 El Análisis OPEDEPO PF	74
5.5 Creación de la visión y misión	74
5.5.1 Importancia del lider en la creación de la visión común y la misión	74
5.5.2 Modelo de propuesta para la creación de una visión común y misión	75
5.6 Estrategias que se deban seguir para que perduren los resultados	82
5.6.1 Elementos del programa piloto	82
5.6.2 Capacitación	84
5.6.3 Resolución de problemas	86
5.7 Institucionalización	87
5.6 Costos	91
5.9 Síntesis	92
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	100
GLOSARIO	103
BIBLIOGRAFIA	106

INTRODUCCION

Entendemos, por industria textil, aquella que se dedica a la elaboración de hilos y tejidos, que a través de diferentes armaduras (1) crean una gran cantidad de tipos de telas que serán utilizadas por la factoría de la confección a nivel industrial o artesanal.

Guatemala ha sido admirada por la gran variedad de tejidos que, a nivel artesanal, se producen en el antiplano. Sin embargo, se cuentan con muchas industrias textiles productoras de tejidos que desean sobresalir en el mercado de consumo guatemalteco.

"Innovar o morir" es lo que constantemente se escucha en algunas de las industrias guatemaltecas que ven muy cerca la unificación de mercados mundiales. Es decir, que si los productos que ellas producen no satisfacen las normas internacionales, su mercado se restringirá día a día.

Con el deseo de actualizarse, la industria textil busca tecnificar sus procesos, y los somete a normas de calidad y un estricto control de la producción.

Este trabajo de tesis busca proporcionar una herramienta efectiva a toda industria textil que desee implementar un sistema integral de calidad, el cual principiará en la adquisición de la materia prima hasta colocar brindar un producto

(1) La Armadura son ligamentos básicos del tejido en base al ordenamiento de los hilos urdimbre y la trama.

terminado de calidad que satisfaga las expectativas de los consumidores.

La materia prima seguirá un proceso de producción que va desde la recepción de la misma, hasta la obtención del producto final, el cual debe cumplir con todas las especificaciones necesarias para poder competir en el mercado y enfocarlo hacia los consumidores.

Para lograr satisfacer y competir, es necesario que la industria textil subsista al reto de la globalización de mercados a través de nuevos programas productivos y administrativos. Todo esto podrá ser realidad cuando se introduzca el concepto, el contenido y las estrategias adecuadas que nos lleven a una cultura de calidad total.

JUSTIFICACION

-- Debido a que las empresas guatemaltecas se están enfrentando a una globalización de mercados, y que la industria textil a nivel general tiene procesos no tecnificados y que buscan desarrollarse, urge que mejoren la calidad de sus productos en todos los aspectos, y establecer un mejoramiento continuo de los sistemas productivos y un buen sistema integral de calidad, a través de la implementación de una cultura de calidad total que ayude a mejorar estos procesos.

Desde la investigación, este trabajo pretende brindar una herramienta de apoyo en la implementación de un sistema integral de calidad en cualquier industria, especialmente la textil.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema integral de calidad que de lineamientos de su aplicación en una industria textil, con el fin de que subsista a los cambios de mercado que actualmente se están dando en el mundo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a.- Elaborar la base que sirva para la implementación de estrategias, que permitan la creación de una cultura de calidad total y así hacerle frente a la globalización, y que sea aplicado a una industria textil.
- b.- Demostrar a los empresarios de la industria textil la importancia del cambio en los viejos sistemas productivos, y la necesidad imperante de la implementación de nuevos métodos para el logro de la calidad total.
- c.- Proporcionar información para aquellas personas que, ante los actuales cambios del mercado, deseen informarse y quisieran aplicar técnicas similares en sus empresas o profundi-

dizar sus conocimientos, especialmente para aquellos estudiantes de ingeniería industrial y mecánica-industrial.

- d.- Proporcionar los lineamientos básicos, que sirvan de referencia para aquellas personas interesadas en implementar un sistema integral de calidad.
- e.- Contribuir con la tecnificación del proceso textil en Guatemala.

CAPITULO 1

EL RETO DE LA GLOBALIZACION

Se iniciará la investigación de los aspectos principales que están afectando al mundo y a Guatemala con las palabras extraídas del libro de Megatendencias de John Naisbitt y Patricia Aburdena: " Nos encontramos en el amanecer de una nueva era. Ante nosotros está el decenio más importante de la historia de la civilización, un período de asombrosa innovación tecnológica, oportunidad económica sin precedentes, sorprendente reforma política y renacimiento cultural. Será un decenio como no lo ha habido antes porque culminará en el milenio, el año 2000. " (*)

Estos cambios no son aislados y por lo tanto nos afectan a todos. El Tratado de Libre Comercio (TLC), al efectuarse, traerá riqueza al país y un desarrollo económico grande. El guatemalteco encontrará fuentes de trabajo y medios para superarse (mayor educación).

1.1 VISUALIZACION DEL MUNDO:

El decenio de los 90 presenta una nueva visión del mundo. La guerra fría terminó en los años finales del decenio de los 80, y la carrera de armamentos se ha desacelerado, y

(*) NAISBITT, John & ABURDENE, Patricia, MEGATENDENCIAS 2000
Cuarta reimpresión. Colombia. Editorial Norma.
1993.

quizá hasta detenido. El período de postguerra de nacionalismo y guerra ideológica fría terminó, y comenzó una nueva era de globalización. Las artes florecen en el mundo entero. Hay una llamada internacional a los ambientalistas. Los países comunistas experimentan con la democracia y con mecanismos de mercado. El deseo de cooperación entre las naciones es más fuerte que el ansia de aventuras militares con sus enormes costos humanos y financieros. Asia ha vuelto a escribir el libro de las reglas del desarrollo económico, y muchos de sus habitantes han alcanzado el nivel de vida de los europeos. Hay una vigorosa tendencia a aumentar la libertad de comercio. En las naciones más pobres del Africa, están de moda la privatización y los modelos de confianza en sí mismo. Hay un nuevo respeto por el espíritu humano.

1.1.1 Economía.

En el decenio de los 90, el mundo está en un período de prosperidad económica. Cambios acelerados nos llevan hacia una economía única en todo el mundo. Ya no se puede hablar de una economía de los Estados Unidos, porque ésta se halla estrechamente vinculada a todas las demás economías del mundo. Tampoco habrá una economía europea, o japonesa, o del bloque soviético, o del Tercer Mundo.

En 1992, 500 años después del descubrimiento de América, fue la fecha límite para una Europa sin fronteras, para que los doce países de la Comunidad Europea (CE) echen abajo

todas las barreras que este continente han erigido para protegerse unos de otros; en esa Europa sin fronteras, no habrá obstáculos para la circulación de las personas, los bienes, los servicios y el dinero entre las doce naciones. Hasta se creó una nueva moneda, El Eurodolar.

Hace quinientos años el centro comercial del mundo empezó a trasladarse del Mediterráneo al Atlántico. Hoy está pasando del Atlántico al Pacífico. La región asiática que baña el Pacífico es en extensión el doble de Europa y los Estados Unidos. Hoy Asia tiene la mitad de la población mundial, y para el año 2000 tendrá dos terceras partes, mientras que Europa sólo tendrá el 6%. Asia es un mercado de 3 billones de dólares, y crece a razón de 3,000 millones por semana. De cualquier modo que se mida /geográfica, demográfica o económicamente/ la cuenca del Pacífico es una poderosa presencia mundial.

Hoy la cuenca del Pacífico experimenta el período de más rápida expansión económica de la historia; está creciendo a una velocidad cinco veces mayor que la de la revolución industrial. Los principales países impulsores de esta creciente economía son Japón, Corea del Sur, Singapur, Taiwán y Hong Kong.

Estas últimas tendencias han hecho que los gobiernos de las Américas decidieran unir su comercio a través del Tratado

de Libre Comercio (TLC) que, con los fundamentos y el ejemplo brindado por la Comunidad Europea, Estados Unidos, México y Canadá funcionarán como un gran bloque (el más grande del mundo) para tener un comercio común. A este Tratado de Libre Comercio se quiere integrar los países centroamericanos y del caribe.

Brasil y Argentina están negociando un acuerdo de libertad de comercio, que podría ser el comienzo de un mercado común en la América del Sur.

Desde el otoño de 1988, se empezó a hablar súbitamente de un acuerdo de libre comercio entre los Estados Unidos y el Japón.

1.2 VISUALIZACION DE GUATEMALA

Actualmente se está luchando por entrar en el mercado de libre comercio. Para ello se han reunido en Honduras los representantes de los países centroamericanos y han concluido que es indispensable modificar sus economías, con un desarrollo sostenible, para que puedan integrarse en los grandes bloques comerciales. (1)

Los regímenes democráticos abrieron mejores posibilidades de administrar el problema de la deuda externa, lo que permitió y facilitó en buena medida el inicio del retorno de los capitales internacionales y de los propios que se habían transferido al exterior buscando mejor rentabilidad, pero sobre todo seguridad. (2)

Las autoridades de los países del Triángulo Norte de Centro América, El Salvador, Guatemala y Honduras, iniciaron negociaciones para adquirir una posición conjunta en el acuerdo de libre comercio con México. En la IV Cumbre Iberoamericana, los países centroamericanos avanzaron en gestiones sobre acuerdos de libre comercio con Colombia y Venezuela, y obtuvieron promesas de ayuda de España para las negociaciones del comercio de banano con la Unión Europea. (2)

La política económica no podrá ignorar tampoco las condicionantes del contexto internacional. Hay una integración regional obligada y ya avanzada de las economías latinoamericanas, dentro del marco general de la globalización que opera por sub-regiones y por grandes transnacionales. (3)

1.3 EL GRAN RETO: LA COMPETITIVIDAD

El camino de la integración hemisférica es algo complejo, y conlleva grandes cambios en las estructuras institucionales, economía y política de los países.

La integración, como expresión de la globalización de la economía y la apertura comercial, requiere un esfuerzo sostenido de perfeccionamiento de las economías nacionales; un segundo paso es la consolidación de los bloques como el Mercado Común Centroamericano, el Pacto Andino, el CARICOM, etcétera, y finalmente, dar el gran paso al Area de Libre Comercio de las Américas, ALCA, hacia el año 2005. (4)

El reto que los centroamericanos debemos afrontar es la modernización de los Estados, capacidad y creatividad de éstos, así como de los sectores privados y los sindicatos para afrontar y satisfacer los requerimientos del futuro nuevo orden continental. (5)

El objetivo de la integración centroamericana fue renovado por la VII Cumbre Presidencial de Antigua, en junio de 1990: un mercado común, mediante la creación de una zona de libre comercio y el establecimiento de un Arancel Externo Común, AEC. Desde entonces, se han registrado importantes avances en esa dirección que han conducido a un relanzamiento del proceso, tanto en el orden económico, como en los aspectos políticos e institucionales. La XII Cumbre Presidencial efectuada en Panamá en 1992, ratificó el nuevo esquema de integración y aprobó la entrada en vigencia del Sistema de la Integración Centroamericana, SICA, a partir del 1 de febrero de 1993, el cual sustituye a la ODECA e incluye a Panamá. El SICA funciona como mecanismo de vinculación y coordinación de todas las instancias de integración y del futuro mercado común centroamericano. (6)

En 1997 se firmará el Tratado de Libre Comercio entre México y Centroamérica, según se firmó en la Declaración de San José en la Cumbre de los Presidentes Centroamericanos y de México, Tuxtla II. En dicha cumbre, se sentaron las bases para la firma de un TLC regional, que abarcaría un mercado de

120 millones de consumidores potenciales (90 de México y 30 del Istmo). (7) Esto le permitiría a México y Centroamérica negociar como bloque para la creación del Area de Libre Comercio de las Américas; proceso que deberá concluir en el año 2005. (8)

Con el beneficio de la experiencia de otras regiones del mundo, es claro que en términos generales, la región necesita reforzar sustancialmente sus esfuerzos para aumentar el ahorro interno, la inversión en tecnología, la infraestructura física y productiva, mejorar sus recursos humanos y la calidad de la gestión pública o gubernamental y privada para alcanzar mejores puntos de partida para la futura competencia internacional. (9)

Para llegar a la meta del Area de Libre Comercio de las Américas, ALCA, se requieren muchos cambios que por su magnitud no serán tratados en esta tesis. Sin embargo, este estudio se concretizará en profundizar uno de ellos: los sistemas integrados de calidad.

Es imperante que las empresas guatemaltecas escuchen el llamado al cambio. Muy pronto se escuchará una noticia de la siguiente manera:

" La economía se ha beneficiado notablemente con el Tratado de Libre Comercio que el gobierno sostiene con los países del norte. Unicamente las empresas guatemaltecas

fuertes han sobrevivido el intercambio comercial; ello fue porque supieron mirar al futuro y capacitaron a su gente, automatizaron su proceso, trabajaron con calidad y productividad. Las empresas pequeñas sufrieron mucho y hasta desaparecieron; se generó desempleo, pero con la entrada de empresas americanas con necesidad de mano de obra se estabilizó la demanda de trabajo."

El trabajo es arduo y requiere de mucho tiempo. Sin embargo, se debe ser optimista debido a que se puede lograr el cambio, así lo expresa Caj Langer del Proyecto de Cooperación Técnica Alemana, GTZ : " No es de dudar que, debido a su importancia, Guatemala adoptará las más estrictas normas de calidad a su proceso productivo, para mantener abiertos todos los mercados del mundo que han dado buena aceptación a sus productos ". (10)

1.4 EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACION ANTE LA INDUSTRIA TEXTIL

Lamentablemente en Guatemala no existen estadísticas actuales que brinden una mejor exactitud respecto a este estudio. Por lo que, apesar de no ser datos muy contemporáneos, sí se utilizarán para tener una visión de la industria textil en Guatemala.

Hasta el año 1,987, en el país existían 25 empresas textiles grandes, 32 medianas y 54 pequeñas; de las cuales cinco son lo suficientemente grandes y tecnificadas que pueden competir con los mercados internacionales debido a que traba-

jan con métodos de calidad y le dan seguimiento a las ventas. La industria textilera emplea al 10.5% de la fuerza laboral y a nivel de sueldos y salarios ocupa el 5to. lugar dentro de las industrias Guatemaltecas. Anualmente se invierten Q 5.3 millones en activos fijos mientras que el monto de los créditos concedidos por el sistema financiero nacional promedio es de Q 42.9 millones al año. Durante el período de 1980-88, el valor bruto de la producción en promedio fue de Q 144.0 millones, que tuvo su mejor año en 1988 con Q 236.0 millones. La producción para la venta local ha bajado considerablemente debido al contrabando, a los productos asiáticos de menor precio y a telas que ingresan de países fuertes como USA, que para ellos es un desecho, y que al obtener cualquier ingreso monetario les representa una ganancia. Además la mayor parte de la producción la exportan pagando un 20% de aranceles, aunque actualmete, por los tratados internacionales de comercialización (NAFTA, MERCOSUR, CARICOM, ETC), se tienen problemas en la aceptación de los textiles: (1) porque exigen normas de calidad en los tejidos (los cuales estan regidos por la ISO 9000); (2) porque para que ingresen los productos se deberá esperar a que se agoten los recursos de todas las empresas proveedoras de los países que forman el gran bloque comercial. Sin embargo, las exportaciones del vestuario y textiles de Guatemala han mostrado un acelerado crecimiento,

no sólo respecto de los demás países centroamericanos y del Caribe, sino en general a nivel mundial. Al analizar comparativamente las exportaciones de los países miembros del programa de la Cuenca del Caribe, Guatemala muestra un crecimiento en sus exportaciones de textiles y vestuario del orden del 47.52%, sin que eso signifique que sea el mayor exportador, ya que este lugar lo ocupa la República Dominicana, y a Guatemala le corresponde un tercer lugar en importancia.

De los países centroamericanos y del Caribe, Guatemala es el que genera el valor agregado más alto, como resultado de procesos de producción integrados verticalmente, desde la siembra y producción de algodón hasta la hilatura y fabricación de tejidos de algodón y mezclas sintéticas. Para 1990, se generó un valor agregado del 42% y para 1991 del 44%, que ofrece como ventaja comparativa su cercanía al principal mercado de consumo de textiles y prendas de vestir a nivel mundial, que son, los Estados Unidos.

Lo anteriormente descrito le podrá dar al lector una idea del gran impacto que sufrirá la industria textil en Guatemala. Es un reto grande, pero hay que afrontarlo para poder sobrevivir en el mercado y no morir. Para concluir este capítulo, cito las palabras de John Naisbitt y Patricia Aburdene, en su libro Megatendencias:

" El significado del gran símbolo del milenio depende de cómo se interprete. Puede indicar el final del tiempo o

el principio de lo nuevo. Se espera que se tome la decisión de optar por el lado positivo. En el corazón y en la mente de la humanidad hay un compromiso con la vida, con la búsqueda optimista de la paz y de la prosperidad para todos, que hoy podemos visualizar claramente. La humanidad inicia la carrera de un decenio para hacer frente a los grandes desafíos que quedan, con la esperanza de empezar cuenta nueva en el año 2000."

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

CAPITULO 2

CALIDAD TOTAL

2.1 LA CALIDAD TOTAL COMO HERRAMIENTA HACIA LA COMPETITIVIDAD DE MERCADOS

El concepto de calidad nace debido a que los productores se han dado cuenta que producir en grandes cantidades no lo es todo, sino hay que manufacturar productos de calidad, que posean un precio competitivo para que se puedan vender y competir con productos iguales o sustitutos en el segmento del mercado escogido por la empresa.

Como se expuso en el capítulo anterior, los mercados mundiales se están abriendo. Debido a esta nueva forma de comercializar, las industrias, si desean seguir existiendo en el mercado, deben ser flexibles además de ser competitivas e innovadoras, pues sus productos se enfrentarán en el mercado con productos similares, sustitutos o bien complementarios ya sea de productos nacionales o importados, de los cuales el consumidor tendrá la elección de escoger el producto que considere mejor con base en su disponibilidad de recursos y necesidades. Por tanto, la calidad de los productos pasó de ser tan sólo un desafío, a ser el siguiente prerrequisito para la competitividad.

2.2 CONCEPTO

Según el Dr. Armand Feigenbaum, el control total de calidad (CTC) puede definirse como "un sistema eficaz para in-

tegrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes". El CTC exige la participación de todas las divisiones, departamentos, etc, incluyendo las de mercadeo, diseño, manufactura, inspección y despachos.

La meta de la industria americana, respecto a la competencia en la calidad del producto, se puede decir que es la de obtener un producto en el cual su calidad haya sido diseñada, producida y conservada, a un costo económico y que satisfaga por entero al consumidor.

La calidad total da un paso más a la definición propuesta por el Dr. Feigenbaum. La calidad total es la dedicación total al cliente para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. Según el Dr. Dan Ciampa "La calidad total describe el estado de una organización en la cual todas las actividades de la totalidad de las funciones se diseñan y realizan de tal forma que se cubran todos los requerimientos de los clientes externos, a la vez reduciendo el tiempo y los costos internos y enriqueciendo el clima de trabajo".

2.3 OBJETIVO DE LA CALIDAD TOTAL

Peter Drucker ha escrito que "el propósito de un negocio

es crear y conservar clientes". La calidad total es el vehículo para poder alcanzar al cliente. Su objetivo básico es:

- a. Investigar las necesidades del mercado. Pensar en términos de la calidad de los productos que se fabrican o los servicios que se ofrecen; pero los clientes no compran productos y servicios sino respuestas a necesidades: la capacidad de hacer algo que no podrían haber hecho sin nosotros y por lo cual están dispuestos a darnos dinero.
- b. Intentar superar las expectativas de los clientes para que éstos queden complacidos, incluso sorprendidos. Por tanto, la calidad no es simplemente llenar las expectativas; es una parada importante del camino, pero no es el destino final.
- c. Darle valor al producto o servicio brindado. A los clientes lo que les interesa es el valor, la relación de "lo que recibí" con "lo que me costó". Puede expresarse en una ecuación sencilla como:
$$\text{Valor} = \text{ganancia/costo.}$$
 El cliente busca calidad, precio, entrega inmediata, confianza en un proveedor y seguimiento a la compra (servicio post venta).

Un segundo objetivo de la calidad total es la calidad con base en las necesidades del productor. En otras palabras es diseñar un producto o servicio que el productor sea capaz de brindar, maximizando los recursos que posee y, que le pro-

porcione altos beneficios económicos.

En resumen, el objetivo de la calidad total es diseñar un producto o servicio que se ajuste a las necesidades del cliente, hacer cada actividad bien desde el principio, tratando de trabajar lo más cercano a las especificaciones, eliminando el desperdicio y ahorrando tiempo; todo ello implica un aumento en las utilidades de la empresa; por tanto, los consumidores como los productores o inversionistas estarán satisfechos.

2.4 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

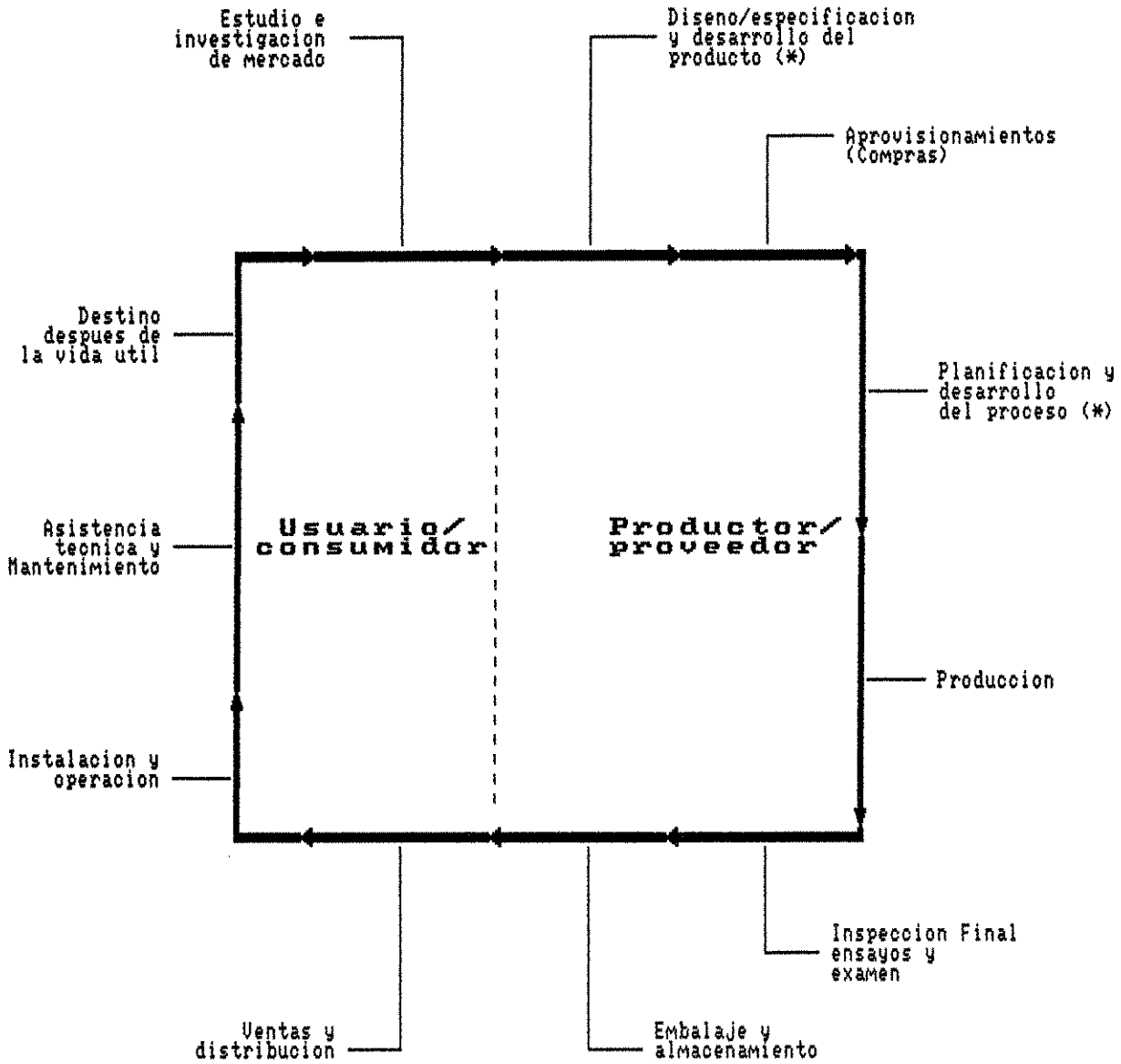
El fundamento del concepto de calidad total y su diferencia básica con relación a otros conceptos, es que para proporcionar una efectividad genuina, el control debe iniciarse con el diseño del producto y que no termina sino cuando el producto llega a las manos del consumidor y le satisface.

La razón de lo anterior es que la calidad de todo producto se halla afectada en muchos de los pasos del ciclo industrial. (Fig 2.1)

El sistema de la calidad se aplica especialmente a todas las actividades relativas a la calidad de un producto o servicio y, existe una influencia mutua entre todas ellas. Afecta a todas las fases desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de los requerimientos y expectativas del cliente. Estas fases y actividades pueden incluir:

- 1.- Estudio e investigación de mercado, el cual valora o

CICLO DE LA CALIDAD



(*) Ultimamente han tendido a unificarse

Figura 2.1

Fuente:
Instituto de Normas Tecnicas de Costa Rica
INTECO

estima el nivel de calidad que desea el consumidor y por el cual está dispuesto a pagar.

- 2.- Diseño/especificación y desarrollo del producto. Los ingenieros reducen la evaluación del mercado a especificaciones exactas para transformarlo en un producto tangible.
- 3.- Aprovisionamiento. El departamento de compras escoge, contrata y ajusta con los proveedores, piezas o materiales de calidad para la creación de un producto con sus especificaciones previamente establecidas.
- 4.- Planificación y desarrollo del proceso. La ingeniería de manufactura selecciona portaherramientas, herramientas y procesos de producción.
- 5.- Producción. Proceso de transformación de la materia prima en un producto tangible.
- 6.- Inspección, ensayo y examen. La supervisión de manufactura y el personal de talleres ejercen una influencia decisiva durante la fabricación y en los ensambles intermedios y finales. La inspección mecánica y pruebas funcionales comprueban la conformidad con las especificaciones.
- 7.- Embalaje y almacenamiento. Los diferentes empaques y la forma de almacenarlos dependen del tipo de producto y del impacto ecológico.
- 8.- Ventas y distribución. El departamento de ventas debe

tener estrecha comunicación con el departamento de mercadeo y determinar el lugar y la manera de distribuir el producto al mercado de consumo.

- 9.- Instalación y funcionamiento. La instalación asegura la operación adecuada de emplazamiento del producto de acuerdo con instrucciones precisas que se conservarán durante el servicio del producto.
- 10.- Asistencia técnica y mantenimiento. Garantizar la compra del producto y, en caso de reclamo, tener un departamento de servicio técnico.
- 11.- Destino después de la vida útil. Es un compromiso con el medio ambiente. En los últimos 30 años, las naciones industrializadas han respondido a la degradación del medio ambiente en cuatro pasos sucesivos: ignorar, corregir, controlar y prevenir. El programa Producción más Limpia (*Cleaner Production*) brinda una poderosa combinación al obtener beneficios económicos y un mejoramiento en el medio ambiente. Al implementar el programa *Cleaner Production* no es sólo cuestión de encontrar la mejor o correcta tecnología, incluye una mejor administración y mantenimiento, sustitución de materiales tóxicos y peligrosos, modificación de procesos y productos y, reciclaje de productos de desecho. Los objetivos del programa son minimizar el desperdicio, conservar los

recursos, reducir los riesgos ambientales y mejorar eficazmente los procesos.

En otras palabras, la cuantificación de calidad y costos de calidad tienen lugar durante el ciclo industrial completo. Por esta razón, el verdadero control de la calidad no se puede lograr concentrándose en la inspección únicamente o en el diseño, tampoco en la ubicación del problema o en la preparación educativa de los operadores, ni en el análisis estadístico o en los estudios especiales de confiabilidad, por importantes que sea cada uno de tales elementos.

La amplitud de su campo de acción hace del control de la calidad, una función nueva e importante en la administración industrial. A semejanza del tema de la actividad histórica de inspección que era: "Ellas (las partes malas), no pasarán", el tema nuevo es "hágase bien desde el principio". Se acentúa la importancia de la prevención de defectos, de tal suerte, que la rutina de inspección no constituya una necesidad ineludible. La responsabilidad de la verificación de la calidad no pesa sobre de la inspección, sino sobre quienes producen las piezas: maquinistas, mayordomos de ensamble, proveedores, según sea el caso.

Tal como en la inspección tradicional, la función del control de la calidad, desde el punto de vista de la calidad total, continúa siendo responsable de la calidad de los productos expedidos, pero su mayor campo de acción aumenta esta

responsabilidad. El control de calidad resulta responsable de la certificación de la calidad de un costo óptimo.

Desde el punto de vista de la calidad total, el hombre, dedicado al ejercicio del control de la calidad, no es considerado como un inspector sino como un ingeniero de control de calidad; con los conocimientos adecuados de la tecnología aplicable al producto y a los métodos estadísticos en técnicas de inspección, con estudios de confiabilidad y de otras disciplinas para mejorar y controlar la calidad del producto.

2.5 ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL

2.5.1 CRITERIOS DE ADMINISTRACION

Al realizar el control de calidad integrado, es importante fomentar no solo el control de calidad, sino al mismo tiempo el control de costos (de utilidades y precios), el control de cantidades (volumen de producción, ventas y existencias) y el control de fechas de entrega. Este método se basa en la suposición fundamental del Control de Calidad, de que el fabricante debe desarrollar, producir y vender artículos que satisfagan las necesidades de los consumidores. Si no se conoce el costo, no se pueden hacer diseños ni planificación de calidad. Si el control de costos se maneja estrictamente, se sabrá qué utilidades pueden derivarse de la eliminación de ciertos problemas. De esta manera, los efectos del control de calidad son fáciles de prever.

En cuanto a cantidades, si éstas no se conocen con exactitud, se desconocerá la tasa de defectos y la de correcciones, y el control de calidad no progresará. Inversamente, si no se promueve el control de calidad activamente y si no se determinan la normalización, el índice de rendimiento, el índice de operaciones y la carga de trabajo normalizados, no habrá manera de encontrar los costos normalizados y por lo tanto no se podrá efectuar ningún control de costos. De igual manera, si el porcentaje de defectos varía muy ampliamente y si hay muchos lotes rechazados, no se podrá hacer control de la producción ni de las fechas de entrega. En pocas palabras, la administración tiene que ser integrada. El control de calidad, el control de costos (utilidades), y el control de cantidades (fechas de entrega) no pueden ser independientes y se deberán unificar. Es aquí donde nace el método control de calidad integrado.

2.5.2 EL PAPEL DE LA GERENCIA

La alta gerencia debe tener el compromiso de llegar a satisfacer al máximo cada uno de los siguientes factores:

2.5.2.1 Personas

En la administración, el interés primordial de la empresa debe ser la autorealización de las personas. Si las personas no están contentas y no pueden encontrar autorealización, la empresa no merece existir.

La primera medida es que los empleados reciban un ingre-

so adecuado. Hay que respetarlos como seres humanos y darles la oportunidad de disfrutar en su trabajo y llevar una vida feliz. Luego vienen los consumidores. Estos deben sentirse satisfechos y contentos cuando compran y utilizan los bienes y servicios de la empresa. El bienestar de los accionistas también merece tenerse en cuenta. El Japón es una sociedad capitalista, y cada empresa debe ganar utilidades suficientes para repartir dividendos entre sus accionistas.

En resumen, las empresas comerciales existen en una sociedad con el fin de satisfacer a los miembros de ésta. Tal es su razón de ser y debe ser su meta principal. Hay tres medios básicos que nos permiten alcanzar esta meta primaria. Estos son: calidad, precio (incluyendo costo y utilidades) y servicio (incluyendo plazos de entrega). Por tanto, estos tres factores deberán ser las metas secundarias de la gerencia. El control de las tres debe considerarse como la meta de una empresa.

2.5.2.2 Calidad

Los productos defectuosos no sólo perjudican al consumidor, sino que reducen las ventas. Si una empresa manufacturera tiene demasiados productos que no puede vender, estará desperdiciando materias primas y energía, y esto también será una pérdida para la sociedad. La empresa debe suministrar productos de la calidad que el consumidor exija. Los requi-

sitos de los consumidores suelen elevarse año tras año a medida que la sociedad progresa.

2.5.2.3 Precio, costo y utilidades.

Todo se relaciona con el dinero. Por bajo que sea el precio de un artículo, si su calidad es mala, nadie lo comprará. De igual manera, por alta que sea la calidad, nadie comprará un artículo si su precio es excesivo. La exigencia principal del consumidor es calidad justa a precio justo.

Se ha dicho que en una sociedad capitalista, la meta de una empresa es ganar utilidades. Por otra parte, hay quienes dicen que ganar utilidades es pecado. Las dos afirmaciones representan los extremos y ambas están erradas. Si no hay utilidades no puede haber desarrollo de nuevos productos y de nueva tecnología. Tampoco puede haber inversión en la modernización de equipos. Sin utilidades no se pueden pagar los sueldos y la empresa no tendrá buenos empleados. Al final, la empresa quedará en la quiebra, con perjuicio de la sociedad a la cual se supone que debe servir.

Las utilidades son un medio para mantener a la empresa con vida. Para aumentar las utilidades es preciso implantar un buen control de costos.

En general, si el control de calidad se realiza bien, la tasa de defectos bajará y disminuirá el desperdicio de materiales y tiempo. Esto hará aumentar la productividad y como resultado reducirá los costos. Este proceso permite suminis-

trar productos a los consumidores a precios justos. Dicho sea de paso, el precio de un artículo no lo determina el costo sino el valor de la verdadera calidad.

2.5.2.4 Cantidad y plazo de entrega

La compañía deberá manufacturar productos en las cantidades solicitadas por los consumidores y deberá hacer las entregas dentro de los plazos estipulados.

El control de calidad incluye control de lo siguiente: cantidad comprada, volumen de producción, cantidad de materiales y productos en existencia (incluyendo cantidad de productos en proceso de producción), volumen de ventas y fechas de entrega. Si la empresa tiene un artículo en demasiada cantidad, son muchos los recursos y el capital que está desaprovechando. No sólo hay desperdicio, sino que así se incrementan los costos de producción. Por otra parte, si las existencias son muy bajas, la empresa no podrá cumplir oportunamente los requerimientos de los clientes. El famoso sistema *kamban* (entrega justo-a-tiempo) de la Toyota, tomó en cuenta este factor. Es un sistema que se ha desarrollado luego de aplicar eficazmente el control de calidad y diversos controles de calidad. Sin estas salvaguardas y este control eficaz, la introducción prematura del sistema *kamban* puede ocasionar desastres e incluso el cierre total de la fábrica.

Por otro lado, si existe un eficaz control en cuanto al

personal, a la calidad, a los costos y a las cantidades, la administración procederá sin tropiezos.

2.5.3 EL PAPEL DE LOS TRABAJADORES

En la antigua definición del control de calidad en toda la empresa, ha sufrido ciertas modificaciones. En un principio, la participación total incluía únicamente al presidente de la empresa, los directores, los gerentes de nivel medio, los supervisores, los trabajadores de línea y los vendedores. Pero en años recientes, la definición se ha ampliado para abarcar a los subcontratistas, a los sistemas de distribución y a las compañías filiales.

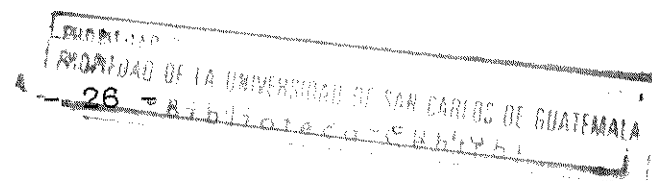
¿Cuál deberá ser el papel de los trabajadores en una empresa que trabaja con calidad total?. Todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad. Asignar especialistas de control de calidad en cada división, como lo propuso Feigenbaum, no es suficiente. Se debe optar por educar a cada miembro de la división y dejar que cada persona aplique y promueva el control de calidad y, sean personas de calidad.

2.5.4 BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION

1.- Mejorar la salud y el carácter corporativos de la empresa: en Japón casi todas las compañías toman este punto con mucha seriedad. Los empleados no podrán actuar si sólo reciben instrucciones abstractas. La alta gerencia debe exponer sus metas claramente, señalando qué parte

del carácter de la empresa requiere modificación y qué aspecto debe mejorarse.

- 2.- Combinar los esfuerzos de todos los empleados, y lograr la participación de todos y establecer un sistema cooperativo.
- 3.- Establecer el sistema de garantía de calidad y ganar la confianza de clientes y consumidores. La garantía de calidad es la esencia misma del control de calidad; la mayoría de empresas anuncian que esa garantía es su meta o ideal. Manteniendo una buena garantía de calidad, se puede ganar la confianza de los clientes, y esto a la larga generará utilidades.
- 4.- Alcanzar la mejor calidad del mundo y desarrollar nuevos productos.
- 5.- Establecer un sistema administrativo que asegure utilidades en momentos de crecimiento lento y que pueda afrontar diversas dificultades.
- 6.- Mostrar respeto por la humanidad, cuidar los recursos humanos, considerar la felicidad de los empleados, suministrar lugares de trabajo agradables y pasar la antorcha a la siguiente generación. Una empresa no es mejor ni peor que sus empleados, y todas las metas aquí citadas pueden lograrse mediante actividades del control de calidad en el lugar de trabajo, donde ha de prevalecer



el respeto por la humanidad. En cuanto a los gerentes intermedios y la alta gerencia, deléguese en ellos toda la autoridad que se pueda y permítase que se conviertan en verdaderos "gerentes". La idoneidad demostrada en las actividades de círculos de calidad abre el camino para desempeñarse bien en otras funciones administrativas.

7.- Utilización de técnicas de control de calidad. Algunas personas se sienten hipnotizadas por el término "control de calidad" y no aprovechan plenamente los métodos estadísticos.

Estos siete puntos son las metas y realizaciones de aquellas empresas que se comprometieron con el control total de calidad y que aceptaron el reto de inscribirse para el premio Deming de aplicación en Japón.

CAPITULO 3

GUIA TEORICA PARA INSTITUIR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLAR LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

3.1 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Por definición, se entiende por cultura como la suma total de las formas de vivir reunidas por un grupo de seres humanos y transmitidas de una generación a otra. Por lo tanto, la cultura organizacional depende de la acción colectiva de todos los empleados, de decisiones tomadas, de políticas establecidas, reestablecidas y eliminadas, en los que cada generación sucesiva cambia en alguna forma, aunque no completamente, en lo que se hizo antes.

Es decir, que la cultura organizacional no depende del presidente de la empresa ni de un operario; es algo que allí está y todos los que laboran en la empresa se desenvolverán de acuerdo con las características marcadas en la cultura de la organización.

Sería muy sencillo implementar los métodos de calidad en empresas donde su cultura sea lo suficientemente fértil como para dar los frutos esperados, donde todos los empleados se comprometan e involucren en el mejoramiento continuo de los procesos, con el único propósito de alcanzar la satisfacción de los clientes (internos y externos), donde se trabaje en equipo y se conozcan las funciones del equipo mismo, donde confiemos que nuestros proveedores (internos y externos) nos

brinden lo que pedimos y satisfagan nuestras necesidades.

Es aquí donde radica la importancia de la cultura de la organización. Si nuestra empresa se desarrolla en un ambiente ostil, puede ser que en un principio la calidad total "funcione" debido a que fue impuesto y por el temor imperante que se respira en la atmósfera. Si bien es cierto que el producto de este nuevo cambio no será el esperado y probablemente las personas que forman la empresa desvíen los resultados y no exista un cambio sustancial en sus funciones y formas de actuar.

3.2 COMO CREAR UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL

Para los propósitos de la búsqueda de la calidad total, es preciso concentrarse en el carácter de la organización. Se entiende por carácter a la suma de las características y aspectos que forman la naturaleza individual de alguna persona o cosa. Por lo tanto, el carácter organizacional se constituye de los siguientes atributos:

- 1.- La autoridad y la responsabilidad de la toma de decisiones se encuentran en el menor nivel razonable. En este caso, *autoridad* significa poder de tomar decisiones y la creencia en las personas a quienes se ha asignado la autoridad en cuanto a que dicho poder les ha sido conferido y, a que ellas son responsables de los resultados de una decisión. Obviamente, *menor nivel* se re-

fiere a su posición en el organigrama y, *razonable*, a que el líder debe ejercer cierto criterio y no esperar que quienes ocupan un nivel demasiado bajo tomen decisiones, para las cuales no están preparados o no cuentan con la información necesaria.

- 2.- Los problemas no esperan para ser resueltos y lo que es más importante, los problemas potenciales se anticipan y se abordan antes de que lleguen a serlo. Esto sucede en parte debido a que las decisiones pueden tomarse en los niveles en los que es posible enfrentar rápidamente los problemas y las señales que los preceden.
- 3.- Existe una actividad constante dirigida a reducir el tiempo y a mejorar la calidad de lo que se proporciona al cliente y, al mismo tiempo, enriquecer el clima organizacional.
- 4.- Todo el programa de calidad total se considera como un medio para llegar a ser una mejor empresa; concreta su atención en una visión compartida de la empresa ideal y realista del futuro. En gran medida, es la creencia en esta visión futura la que permite a la gente unirse y avanzar al unísono hacia una compañía que han podido visualizar mentalmente.
- 5.- En términos de los empleados de una empresa de calidad total, uno debe esperar ver:
 - a. Una actitud general de desear sobresalir y estar en

disposición de hacer lo necesario para mejorar todo el tiempo.

- b. Un esfuerzo por parte de los empleados por asegurarse de que las tareas adecuadas se terminen en la forma adecuada.
 - c. Un espíritu general inquisitivo y de descubrimiento.
 - d. La gente que se siente estimulada por su trabajo y que lo considera importante, conveniente y significativo.
 - e. Cierta grado de impaciencia intencional, que desencadena la fuerza para realizar el trabajo ahora, que es es enemigo de la complacencia y el aplazamiento.
- 6.- Aunque la norma es la participación de los empleados, los programas de mejoramiento son dirigidos por los líderes y los gerentes, y comienzan en la cima.
- 7.- Gran parte del trabajo se realiza en pequeños grupos. Operar en equipos de tareas interfuncionales debe ser la norma, así como una reacción inmediata a los problemas en que intervenga más de un departamento.
- 8.- Hay una constante comunicación del progreso, los éxitos y los fracasos de la empresa. La estrategia es ampliamente conocida y comprendida.
- 9.- Aunque existe una disposición a ayudar a los compañeros de trabajo, ello no debilita el interés en el cliente

externo.

10.- El principal lema de la empresa deberá ser la satisfacción del cliente.

11.- Desde luego, el líder desempeña el papel más importante. Debe, en forma intencional, establecer maneras de fomentar:

- a. La creencia de que el empleado tiene el derecho y la responsabilidad de mejorar sus alrededores inmediatos y de cambiar lo que afecte su capacidad para realizar un trabajo adecuado y que esté dentro de su control.
- (b. Un sentido de pertenencia en cuanto al producto o servicio proporcionado al cliente.
- c. La capacidad de las personas y, con conducto de ellas, de los sistemas, para innovar y crear algo nuevo que ofrezca un valor agregado.
- d. Un sentimiento de interdependencia, en que " todos estamos en esto juntos " y que el bien de todos importa más que el individual.
- e. El deseo de cambiar y de mejorar lo que existe actualmente, y
- f. El compromiso con una visión compartida del tipo de empresa que se puede ser.

Relacionar los atributos anteriores de esta forma hace que suene utópico un carácter de calidad total: una gran familia feliz en la que todos los empleados están deseosos de

complacer; todos avanzan en la misma dirección, se anticipan a los problemas y saltan para aprovechar las oportunidades tan pronto se presentan. Pero no es tan fantasioso como pudiera parecer, como pueden atestiguar las empresas que han logrado grandes éxitos al implementar un sistema de calidad total. Se ha probado que es posible crear un ambiente que pueda conducir a una cultura como ésta, no de súbito, ni tal vez con facilidad, pero sí es una tarea factible.

Aunque el término *carácter organizacional*, tal como se define en esta tesis, debe ser el enfoque de la actividad de una programa de calidad total, ¿cuál es la relación entre la puesta en práctica de éste y la cultura organizacional? Si la calidad total puede ejercer un efecto positivo sobre el carácter de la organización, es decir, sobre la forma en que ésta "actúa", ¿qué impacto puede tener en su cultura? Una cultura cambia cuando se alteran los supuestos y los valores básicos, y eso únicamente sucede cuando cierto comportamiento que refleja estas actitudes ha sucedido durante un tiempo suficiente como para convertirse en la manera aceptada de actuar, tan natural que se dé por hecho y se transmita de generación en generación. Las culturas cambian cuando se utilizan mecanismos reforzadores como los programas de capacitación y los nuevos sistemas de evaluación y recompensa con miras a respaldar nuevas actitudes y conductas.

El cambio en el carácter de una empresa creará una nueva cultura si se le refuerza y si las nuevas conductas se institucionalizan durante un largo tiempo. La cantidad de tiempo depende de varios factores, pero uno o dos años difícilmente son suficientes para que la conducta se considere permanente. La mayoría de gente debe probar, experimentar qué siente, esperar a ver qué sucede para asegurarse de que el jefe es sincero y, después, intentar de nuevo. Para ello, nuestra planificación estratégica deberá estar enfocada a este cambio.

Exisite también otro factor: los resultados financieros. La realidad del cambio conductual permanente en una organización es que éste simplemente no durará a menos que la nueva forma de operación, y el nuevo carácter dé mejores resultados económicos. Estos incluyen desarrollar los productos con más rapidez; minimizar los costos no por reducir el personal, sino por operar en forma diferente; aumentar la participación de mercado porque el cliente siente que se le trata en forma especial y es más leal; lograr más utilidades y el orgullo que las acompaña; recompensar a la gente en forma más sustancial que en el pasado. Éstos son resultados que llevan a un cambio conductual duradero y, de continuar, con el tiempo llevarán por fin al cambio en la cultura misma. Desde el punto de vista de la empresa, la más importante medida de un carácter de calidad total es si la organización que actúa en esta forma logra resultados tangibles verdaderamente noto-

rios, y si es capaz de sostenerlos.

3.3 DISEÑO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

La calidad es alcanzable, medible, lucrativa y puede ser implementada; una vez que existe el compromiso, se le entiende y se está preparado para trabajar arduamente. Todo esto debe ser el resultado de una estrategia deliberada para provocar una revolución cultural, que perdure para siempre y que se convierta en la espina dorsal de la corporación.

Los expertos han dicho que la calidad total es una revolución conceptual, es una cultura y sólo se convierte en resultados a bajo costo, cuando existe un plan estratégico, (modelo para la ejecución y desarrollo soportado en una cultura de medición y un sistema para el mejoramiento continuo y sostenido). Una empresa puede superar el uso ineficiente de recursos internos siempre y cuando su estrategia básica sea excelente, pero no podrá sobreponerse fácilmente a estrategias equivocadas aun teniendo una producción y distribución excelentes. Por supuesto, la situación ideal para una organización es la de diseñar estrategias excelentes y de implementarlas de manera eficiente.

Existen dos formas fundamentales diferentes para un director de formular planes estratégicos para el futuro. La primera consiste en enfrentarse al día conforme llegue, y tomar las decisiones estratégicas de acuerdo con esta actitud.

La anticipación intuitiva se desarrolla en la mente de una persona; puede o no resultar en una serie de planes escritos; casi siempre tiene una perspectiva de tiempo relativamente corta al igual que un tiempo de reacción; está basada en la experiencia obtenida en el pasado, en el instinto, el juicio y el pensamiento de reflexión de un directivo. Es muy importante y no debe ser subestimado, ya que algunos directivos tienen capacidades extraordinarias para crear y llevar a cabo intuitivamente estrategias y métodos brillantes. Pero ¿cuántas organizaciones los tienen?, y en caso de que los tuviesen, ¿cuántas veces son sus juicios acertados?. La segunda es el sistema de planeación formal el cual está organizado y desarrollado con base en una serie de procedimientos. Es explícito en el sentido de que las personas saben qué es lo que pasa. Con frecuencia, los manuales de instrucciones se preparan para explicar quién hará, qué y cuándo, y qué pasará con la información. Están basados en la investigación e involucran la participación de mucha gente. El apoyo en la toma de decisiones en el proceso se documenta frecuentemente y el resultado del esfuerzo total es una serie de planes escritos. Sin embargo, la planeación formal no puede llevarse a cabo sin la intuición de la dirección. Por lo tanto, un sistema formal puede y debe ayudar a los directivos a agudizar sus aportaciones intuitivas anticipandose al proceso de planeación y proporcionando más tiempo a los directores a refle-

xionar.

Hasta ahora, hemos visto dos tipos diferentes de planeación (intuitiva y estratégica). Pero ¿se entiende el objetivo principal?. Considero que la planeación estratégica debería describirse desde varios puntos de vista para que sea comprendida en forma más profunda. George Steiner, en su libro Planeación Estratégica, la define de acuerdo con cuatro puntos de vista diferentes, los cuales son necesarios para entenderla:

- 1.- La planeación trata con el *porvenir de las decisiones actuales*. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
- 2.- La planeación estratégica es un *proceso* que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define

estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias, y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

- 3.- La planeación estratégica es una actitud, *una forma de vida*; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- 4.- La planeación estratégica es *una estructura de planes*; es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas.

Marvin Bower, director de McKinsey y Compañía (una empresa de asesoría administrativa), propone catorce pasos para el proceso de la planeación que un director debe considerar:

- 1.- *Establecimiento de objetivos*: decidir sobre el negocio a los cuales la compañía se dedica, y otros factores im-

portantes que guíen y caractericen al negocio, como el crecimiento continuo. un objetivo generalmente es de naturaleza permanente y no tiene límite de tiempo.

- 2.- *Estrategia de la planeación:* desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr objetivos con éxito y para enfrentarse y derrotar a la competencia.
- 3.- *Establecimiento de metas:* decidir sobre metas que se van a lograr dentro de un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos, pero diseñados como objetivos secundarios específicos al elaborar los planes operacionales para llevar a cabo la estrategia.
- 4.- *Desarrollar la filosofía de la compañía:* establecer las creencias, valores, actitudes y lineamientos orales que pueden agregarse a "cómo se hacen las cosas aquí".
- 5.- *Establecer las políticas:* decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la empresa.
- 6.- *Planear la estructura de la organización:* desarrollar el plan de organización -las "ligas" que ayudarán a las personas a unirse para desempeñar las actividades de acuerdo con la estrategia, filosofía y política.
- 7.- *Proporcionar al personal:* contratación, selección y desarrollo de personas para ocupar los puestos determina-

dos en el plan de la organización.

- 8.- *Establecer los procedimientos:* determinar y prescribir cómo se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.
- 9.- *Proporcionar instalaciones:* proporcionar la planta, equipo y otras instalaciones físicas necesarias para llevar a cabo el negocio.
- 10.- *Proporcionar el capital:* asegurarse de que el negocio disponga de fondos y créditos necesarios para las instalaciones físicas y el capital de trabajo.
- 11.- *Establecimiento de normas:* fijar las medidas del desempeño que permitan la mejor manera de lograr sus objetivos a largo plazo con éxito.
- 12.- *Establecer los programas directivos y los planes operacionales:* para que se dirijan las actividades y el uso de los recursos que /cuando se lleven a cabo conforme la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas/ permitirán que las personas realicen sus objetivos particulares.
- 13.- *Proporcionar información controlada:* proveer hechos y números para ayudar a las personas a seguir la estrategia, políticas, procedimientos y programas; estar al tanto de las fuerzas laborales exteriores e interiores, y medir su propio desempeño contra los planes establecidos y las normas.

14.- *Motivar a las personas:* dirigir y motivar a la gente de manera que actúe de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar los planes de la compañía.

3.3.1 ¿QUIEN REALIZARA LA PLANIFICACION?

Es tarea de la alta gerencia, debido a que se requiere un cambio en la posición competitiva, cambio tecnológico, de imagen, de actitud y podría ser de producto o servicio. Sin embargo se necesita de la participación de los demás niveles jerárquicos de la empresa. La figura 3.1 nos muestra las acciones que se van a seguir en las distintas jerarquias de una empresa.

3.3.2 ¿COMO INICIAR UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA?

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades, representa una herramienta poderosa, y proporciona la guía adecuada para un funcionamiento en la práctica.

En la figura 3.2, se muestra el modelo conceptual de la estructura y del proceso de la planeación estrategica. En este inciso, no se tratarán los problemas que se presentan al poner en operación este modelo, ya que esto se mencionará en el capítulo 5. La intención es presentar, lo más brevemente posible, las principales características del mismo:

**Proceso de la Planeacion
Estrategica**

(ACCIONES A SEGUIR SEGUN JERARQUIA)

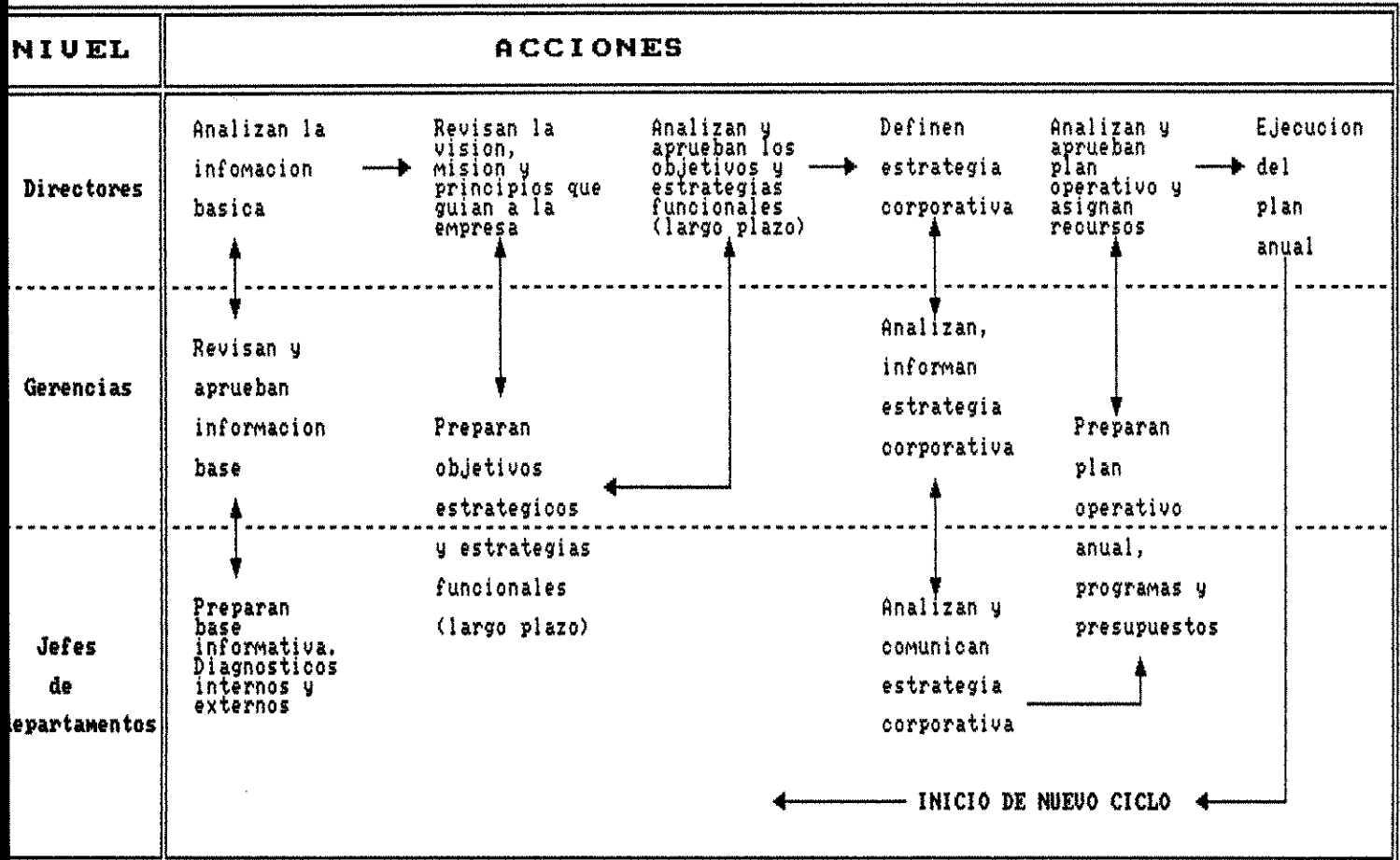


Figura 3.1

Fuente:
Programa de Gestion de Calidad y Productividad
ICAITI

Modelo Conceptual del Análisis de Situación

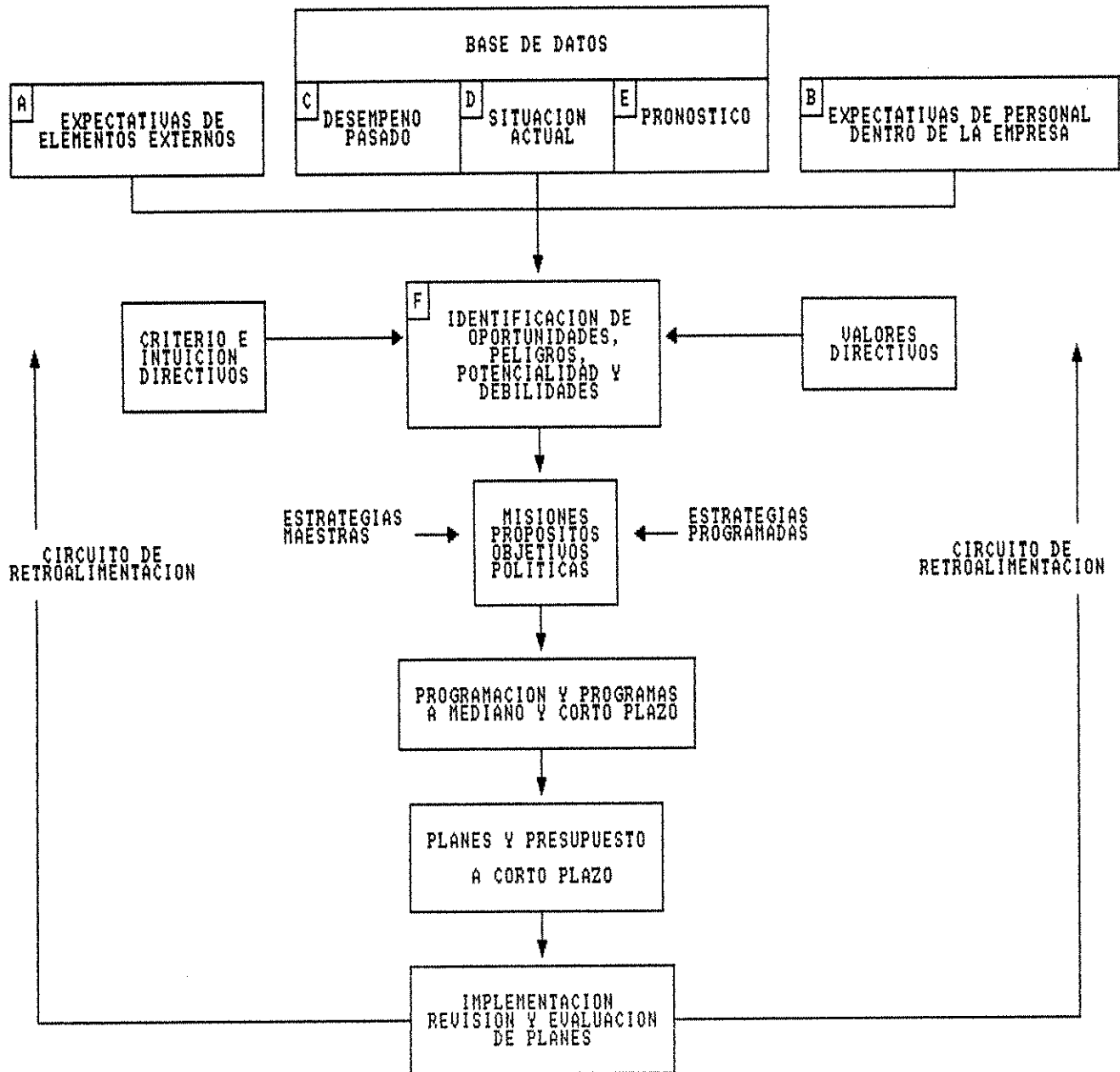


Figura 3.2

Fuente:
George A. Steiner
PLANEACION ESTRATEGICA
Editorial CECSA

3.3.2.1 ANALISIS DE LA SITUACION

El análisis de situación se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica. No existe una opinión general acerca del contenido de un análisis de situación, pero en general, el concepto incluye la información indicada en los cuadros desde A hasta F en la figura 3.2.

Uno de los principales objetivos de este análisis consiste en identificar y analizar tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación de estrategias, y por consiguiente, en la implementación de un sistema de calidad total. Esto representa un paso de planeación crítico por dos razones: primero, algunos cambios en el medio ambiente tendrán un fuerte impacto en los negocios de la empresa (de aquí nace la necesidad de este estudio: La globalización). Para poder lograr los resultados óptimos, hay que identificar las fuerzas antes de que puedan tener el impacto. Segundo, hay que examinar y evaluar en forma apropiada estos cambios del medio ambiente. Es obvio que el volumen total de datos sobre el mismo es inmenso. Como consecuencia, se deberán considerar únicamente los factores más importantes.

El cuadro A de la figura muestra las "expectativas de los principales intereses externos", donde se deben identi-

ficar los principales elementos que afectan a la empresa y cómo se espera que cambien.

Los directores y empleados de las organizaciones tienen intereses que también deben ser apreciados y considerados en el proceso de planeación. (cuadro B)

En la base de datos (archivo), está incluida la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación y así identificar los cursos de acción alternativos en su adecuada evaluación.

El cuadro F algunas veces es llamado "análisis de OPEDEPO FP", lo cual es un acrónimo para oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades, fundamentales en la planeación. Un propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes, ya sea para explotar o evitarlos. Esta información es muy útil al revisar las misiones y los propósitos, al establecer tentativas de objetivos a largo plazo, y al idear estrategias del programa de calidad total.

Toda la información recopilada en el análisis de situación debería, como se indica en la figura 3.2, proporcionar una base para completar el proceso de la planeación estratégica en la implementación de la calidad total. Hago mias las palabras de Abraham Lincoln, cuando dijo: "Si pudiéramos sa-

ber primero dónde estamos y hacia dónde vamos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo".

3.3.2.2 FORMULACION DE PLANES

El siguiente paso del proceso es formular estrategias maestras y de programa. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa, se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo.

Por supuesto, el siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo.

3.3.2.3 IMPLEMENTACION Y REVISION

Una vez que los planes operativos son elaborados, deben ser implementados. Este proceso cubre toda la gama de actividades directivas, e incluye la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés en éstos y en los resultados que pueden producir.

Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

3.3.2.4 FLUJOS DE INFORMACION Y NORMAS DE EVALUACION Y DECISION

El cuadro 'flujos de información' de la figura 3.2 simplemente debe transmitir el punto de que la información 'fluye' por todo el proceso de planeación. Por supuesto que este "flujo" difiere grandemente, y depende de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo el proceso de planeación, es necesario aplicar normas de decisión y evaluación.

3.4 INTEGRACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Como se dijo en el inciso 3.2, se necesita cambiar el carácter de la organización para lograr la implementación deseada. Esto sólo va a ser posible si las personas dentro de la empresa cambian sus actitudes. Dentro del estudio de la planificación estratégica, se deberá realizar un estudio detallado de las expectativas de las personas dentro de la empresa y de acuerdo con los resultados, de debe orientar sus expectativas hacia nuestro objetivo.

Las expectativas de las personas dentro de la empresa son de gran importancia, y cuando estos últimos expresan puntos de vista referentes a asuntos como la misión de la empre-

sa, normas éticas en arreglos comerciales, ubicación geográfica de plantas y metas de la empresa, éstos serán premisas básicas en el proceso de planeación que nos consierne en esta tesis. En términos generales, estas premisas no son determinadas por un análisis sistemático, sino por el jefe de la empresa, ya sea actuando individualmente o hablando con otros.

Dentro de todas las expectativas que los empleados tengan acerca de la empresa, debe existir un compromiso real y sincero por parte de ellos. Este compromiso debe hacerse ver a través su participación en este proceso de implementación, el cual se le ha considerado como el ingrediente vital para el éxito de la calidad total. Si la gente llega a trabajar y comprende por qué hace lo que hace, es imposible no lograr una diferencia. La gerencia debe acudir a la base de empleados y convencerlos de que son valiosos, de que también lo son sus ideas y que las escucharán los gerentes.

El personal debe convencerse de que la gerencia le proporcionará los recursos necesarios para poner en marcha sus ideas, propiciará una atmósfera en la que los empleados puedan respaldarse mutuamente, en donde se sientan apoyados y donde reciban reconocimiento por sus logros.

Actualmente se cuenta, en el mercado, con los elementos técnicos y físicos para lograr tener una empresa competitiva, los cuales cambian la naturaleza del trabajo mismo y ofrecen formas más completas de visualizarlo. Tales innovaciones

proviene de las disciplinas del sistema *justo-a-tiempo* y de la ingeniería de calidad y confiabilidad, las que sugiero que se investigue detalladamente. Con ellas, se pueden lograr beneficios sin la participación de los empleados, pero no serán tan grandes ni tan duraderos como cuando se incluye ésta. No basta con adoptar estas prácticas modernas. Lo que debe añadirse es que todos los empleados operen en una manera clara, y encauzada a mejorar la capacidad de la empresa para cumplir con las necesidades del cliente y superar sus expectativas. Para lograrlo, se necesita del siguiente tipo de conducta:

Influencia

- * El personal cree que tiene influencia para cambiar lo que sucede a su alrededor.

Responsabilidad

- * El personal asume la responsabilidad por las mejoras y en forma regular y natural hace un esfuerzo extra por optimizar algo.

Innovación

- * Aceptación de nuevas ideas, nuevas formas de operar y disposición para experimentar.
- * Las nuevas ideas se estimulan, se escuchan y se respaldan para convertirse en realidad; a la gente se le permite ser diferente y se le anima a cambiar su situación actual.

Deseo de cambio

- * Un nivel sano de insatisfacción con la situación actual lleva a la disposición de hacer lo necesario para cambiar.

continua... →

- * Inclínación a que la gente se aparte de su camino para resolver los problemas.

Satisfacción

- * Los empleados están, complacidos con la forma en que se satisfacen sus necesidades básicas ya sea físicas, emocionales, sociales y financieras.

Trabajo de equipo

- * Un alto grado de trabajo en equipo.
- * Compromiso para hacer el mejor trabajo posible.
- * Las personas operan con suficiente armonía para lograr las metas que requieren que cada una tome parte y que los esfuerzos individuales se combinen y se hagan interdependientes.

Visión común

- * Se ha creado una imagen clara del tipo de empresa que se logrará con la calidad total y la imagen de cómo podría ser el trabajo se comparte en toda la organización.

CUADRO 3.1

CAPITULO 4

ANTECEDENTE DE TELAS S.A.

Se hace la siguiente aclaración: debido a que esta información debe manejarse confidencialmente, el nombre de la empresa será cambiado, así como cualquier otro tipo de información que pudiera indicar su identidad. Para estos efectos, Se llamará hipotéticamente a la empresa 'TELAS S.A.'.

4.1 BOSQUEJO DE EL EMPRESA TEXTIL

TELAS S.A. es una empresa industrial dedicada a la fabricación de hilo texturizado, telas de tejido plano y de punto. Actualmente se ubica dentro de la periferia de la ciudad capital.

Los hilos texturizados que se fabrican en la empresa son 75/33 sencillo y 75/33 compacto, ambos 100% poliéster, los cuales se utilizan exclusivamente para consumo interno, es decir que TELAS S.A utiliza toda la producción. La empresa, básicamente, se dedica la producción de dacrones, sedas, rayón, gabardina y lino en el área de tejido plano; quiana, jacards y licra en lo que a tejido de punto respecta. Las anteriores telas son 100% poliéster, sin embargo, en telas muy específicas se utiliza mezclas algodón-poliéster.

4.2 DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES DE LA EMPRESA:

Para una mejor comprensión de las funciones principales de cada departamento de la empresa TELAS S.A., se presenta en la figura 4.1 el organigrama de dicha industria.

**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA
TELAS S.A.**

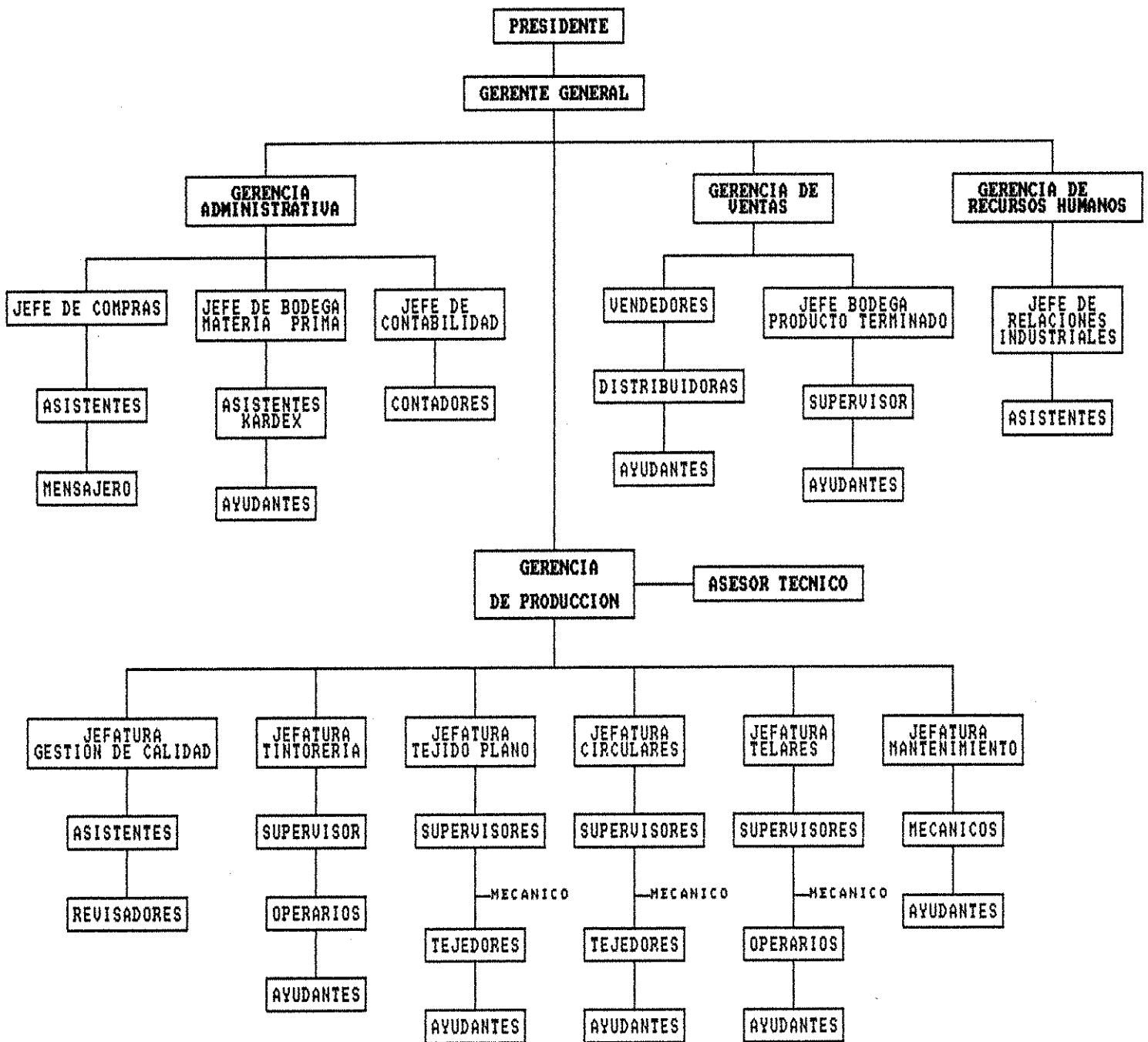


FIGURA 4.1

FUENTE
Empresa Textil
Guatemalteca

a.- La gerencia administrativa es la encargada de velar por el buen manejo de los recursos económicos de la empresa. Tiene a su cargo el área de compras; ésta se encarga de buscar las cotizaciones adecuadas, según la requisición que se le solicite; luego de encontrar la mejor opción, se encarga de hacer la compra y colocar el producto solicitado en el área de kárdex. Otra área que maneja esta gerencia es la contable y caja, las cuales se encargan de la salida del producto terminado (las telas), el pago a proveedores, las entradas de dinero por parte de los clientes; las funciones principales de esta jefatura son el área contable y el pago de planilla. Por último, se encuentra el área de kárdex o bodega de materia prima directa o indirecta, la cual se encarga de llevar el control de todos los insumos existentes en la planta, que son distribuidos en los diferentes departamentos o áreas de la empresa según sus requerimientos.

b.- La gerencia de ventas es la encargada de colocar el producto terminado en el mercado internacional y local; para este último, se hace uso de vendedores y encargadas de distribución, las cuales se encuentran en puntos claves dentro de la capital y en el interior de la República.

c.- Recursos humanos provee el personal necesario para todos los departamentos de la empresa; se encarga de la contratación o liquidación del personal, y también es el encargado de controlar el cumplimiento del reglamento interno de la empre-

sa, hacer los cálculos para el pago de planilla, IGSS, IRTRA e INTECAP. Los problemas laborales se resuelven en esta área.

d.- La gerencia de producción es la encargada de planificar y programar la producción con base a los requerimientos de ventas. Dentro de esta área, se encuentran la jefatura de telares, encargada de cumplir la producción de tejido plano; la jefatura de circulares, aquí el cumplimiento es la producción es de tejido de punto; la jefatura de tintorería y acabados, esta jefatura es la que le da el acabado estandarizado a la tela según normas del cliente y la empresa; la jefatura de texturizado, que se encarga de la producción de los hilos que se van a utilizar en el producto final; la jefatura de gestión de calidad, la más reciente dentro de la empresa, es la encargada de velar porque se cumplan tanto las metas de producción como las de calidad, y proporciona la información necesaria a los departamentos de producción de cómo se están realizando los programas ya establecidos al inicio de cada mes; el área de mantenimiento es la encargada de velar por el buen funcionamiento de la maquinaria, las instalaciones y el orden dentro de la empresa.

- El asesor técnico proporciona soporte a la gerencia de producción con el fin de mejorar los sistemas operativos existentes dentro de cada jefatura.

4.3 LA EMPRESA TEXTIL ANTE LA SOCIEDAD Y COMUNIDAD.

Lamentablemente la empresa no cuenta los medios adecuados para evitar la contaminación del medio ambiente. El proceso de tintura es el único que indirectamente lo contamina, debido a que no existe un tratamiento de aguas que permita que los desagües no transporten todos los desechos sólidos en las aguas, se utilizan los desagües comunes para toda la ciudad capital. Además, no se utilizan materiales biodegradables en su totalidad dentro del proceso de tintura, tal es el caso de los colorantes, los cuales se solidifican cuando éstos se encuentran en reposo. Los vecinos del área son cuidadosos de su vecindario, por lo que ellos están pendientes de lo que puedan perjudicar su medio ambiente: ruido, suciedad, contaminación, etc.

El proceso no permite la reutilización del desperdicio, por lo que el hilo que sale de los telares es vendido para wibe.

La empresa debería asesorarse con el programa *Cleaner Production* y beneficiarse con las experiencias y buenos resultados obtenidos en otros países. A nivel textil, el programa a logrado incrementar la productividad, introducir nuevos métodos, tecnología y materiales, ahorrar en químicos, agua y combustible y, la reducción de la contaminación y de costos en el tratamiento de aguas. Los objetivos de éste programa son de dar a entender y compartir experiencias sobre

la efectividad de la minimización de desechos, muchos elementos de los cuales involucran prácticas de producción más limpia. Además de los tratamientos alternativos, el programa se propone encontrar alternativas de productos químicos convencionales y más bien identificar un proceso más eficiente para reducir gastos de agua, y energía.

La empresa tiene aproximadamente 375 empleados entre administrativos y operarios, por lo que es una buena fuente generadora de empleo. Actualmente no existe un servicio específico que beneficie a la comunidad, sin embargo, la empresa participa en programas de reforestación a nivel nacional proporcionando arbolitos para ser sembrados. Ayuda a entidades benéficas con la donación de telas de segunda clase, las cuales contienen un defecto mínimo que el cliente potencial no aceptaría.

4.4 ¿QUÉ ES TELAS S.A. PARA LOS ACCIONISTAS, PROVEEDORES Y ACREEDORES?

TELAS S.A. es una industria productiva en la medida que se efectúen las ventas y los costos se reduzcan dentro de la planta; está comprobado que a mayor productividad, menor será el costo y mayor pueden ser las ventas. Actualmente la empresa genera ganancias de más de un 60% sobre el costo de producción por cada diseño, aunque hay diseños como la quiana que dejan una mayor ganancia.

La empresa mantiene una constante relación con los proveedores fuertes, tal es el caso de los fabricantes de hilo y los de colorantes y químicos, a los cuales se les exigen normas de calidad estándar. Sin embargo, posee también otros proveedores menores con los que tiene problemas de pago, a los cuales les son canceladas sus cuentas después de 30 ó 60 días de efectuada la entrega de la materia prima.

La empresa sí tiene solvencia crediticia, cuenta con prestigio dentro de la gremial de textileros y paga sus deudas en el plazo fijado. La empresa pertenece a un grupo familiar, y por eso la inversión ajena a ese grupo es difícil.

4.5 EL MERCADO Y CLIENTES DE TELAS S.A

La empresa es líder en el mercado del polyester, con un 60% de participación en él, y se le considera una empresa textil fuerte, aunque con problemas en su organización. La producción está dirigida a la industria de la confección para la elaboración de prendas de vestir y ornamentos domésticos como manteles, cortinas, cubrecamas, etc. El mercado potencial se encuentra en el nivel medio-bajo de la sociedad, aunque se pretende satisfacer el mercado de nivel medio-alto del exterior de Guatemala. El mercado depende de temporadas o ciclos, por ejemplo, la gabardina se vende más en época escolar. La empresa cuenta con 16 distribuidoras en todo el país, lo que permite la adquisición de telas de una manera fácil para el cliente.

La participación en el mercado de consumo peligra ante la próxima unificación de mercados, ya que el ingreso de telas extranjeras de mejor calidad y precio desbalanceará la oferta y demanda establecidas, por lo que la gente optará por acreditarse ese tipo de telas y no las nuestras.

La empresa es muy innovadora, pues saca diseños nuevos casi siempre; el actual gerente de producción está convencido de que en ello se encuentra el futuro de la empresa. Una de las telas más distintivas que se ofrece al mercado es la quiana, en su presentación lisa, estampada y estampada deportiva.

PEDIDOS SURTIDOS A DISTRIBUIDORAS
UNIDAD DE MEDIDA EN YARDAS

DISEÑO	Nov/95	Dic/95	Ene/96	Feb/96	Mar/96
100/G	101,359	98,574	96,237	106,391	104,439
80/62	59,781	63,147	66,709	58,507	66,163
100/100	98,854	102,598	107,755	84,330	72,283
100/T	36,142	54,209	60,953	68,246	151,259
Bengalina	112,324	106,621	115,415	107,415	124,863
Dacron	214,985	225,431	203,793	227,077	291,993
Polyester	319,264	334,492	416,856	359,564	335,875
Rayon	74,409	52,361	95,663	57,390	112,511

TABLA 4.1
Estadística de Pedidos.
Fuente: Departamento de Producción
TELAS S.A.

Los clientes generalmente encuentran el mismo tipo de tejido plano y los colores rara vez varían de tonalidad (tabla 4.1). El problema para el cliente es la tela de pun-

to, ya que a veces hay variación en el tipo de galga lo que la hace más gruesa o bien más delgada; si no se tiene cuidado con el tipo de hilo, la tonalidad del color puede variar en la misma pieza.

CALCULO DE COSTOS

En general, *TELAS S.A.* estima el cálculo de los costos por yarda de tela considerando los siguientes rubros:

CENTRO DE COSTO
TELARES
REVISADORAS Y CONTROL DE CALIDAD
TINTORERIA Y ACABADOS
ESTAMPADOS
ENROLLADORAS
+ GASTOS ADMINISTRATIVOS

COSTO TOTAL POR YARDA (producción)

Donde por cada rubro se considera:

Centro de costo:

materia prima, electricidad, aceite, cojinetes, ejes, balancines, cuchillas etiquetas, fajas, pago de productividad, pago de planilla.

Telares:

hilo, mano de obra, pago de productividad, encolantes, búnker, lubricantes, repuestos, energía.

Revisadoras y control de calidad:

electricidad, tela, vales de producción, hojas de reportes, conos de siruba, pago de productividad, pago de planilla.

Tintoreria y acabados:

químicos, combustibles, colorantes, energía, materiales, pago productividad, planilla.

Estampado:

papel, colorantes, energía, grabados, vapor, desperdicio, auxiliares, pago de productivi-

continua... →

dad, pago de planilla.
Enrolladoras:
energía, bolsas plásticas, lamina de carton,
grapas, bolígrafos, tinta para sello talona-
rios, pago de productividad, pago de planilla.
Gastos administrativos:
gastos varios de cada departamento.
(Ver figura 4.1)

CUADRO 4.1

Los precios son políticas de la gerencia general con base en costos y precios de la competencia, los cuales se mantienen un poco superior a ellos, aunque no afecta de una manera significativa. Comúnmente se mantienen estables, varían únicamente si cambia la calidad del tejido o bien si aumentan los costos (Cuadro 4.1), pero por lo regular permanecen durante un trimestre completo, luego de ello se hace una reevaluación de precios.

4.6 LA COMPETENCIA DE INDUSTRIAS TEXTILES

Actualmente en el mercado se encuentran 5 empresa fuertes en lo que se refiere al polyester; *TELAS S.A.* es una de las empresas más competitivas en el país.

La competencia se basa principalmente en el precio y la calidad, aunque no se utilizan normas específicas para determinar qué producto es mejor. A pesar de que todas las empresas poseen estándares mínimos de calidad, tal vez lo que hace falta verificar es cuánto satisfacen estos estándares a los

clientes.

Actualmente existe una empresa de la competencia que se viene preparando fuertemente para hacerle frente a la globalización de mercados; se utilizan para ello las últimas técnicas de aseguramiento que existen en el exterior, tal el caso de las auditorias ISO 9000.

No existen datos certeros que nos indiquen cómo será la competencia de las industrias textiles que conforman el bloque del TLC o ALCA. Sin embargo, se podría asegurar que la competencia será muy fuerte, debido a la imagen que países como los Estados Unidos tienen en Guatemala.

4.7 LA CALIDAD EN TELAS S.A.

La calidad no es la misma siempre; los estándares se están estableciendo y tratando de mantener dentro de cada diseño, de tal manera que siempre llegue al cliente la misma calidad de tejido.

La empresa comenzó a implementar controles estadísticos de calidad en agosto de 1,994; anterior a esa fecha no existía un departamento de calidad encargado de velar por el cumplimiento de los estándares mínimos que el cliente necesita, prueba de ello es el inventario de más de un millón de yardas de segunda que se encuentra en la bodega de producto terminado, por uno u otro motivo. La implementación de los sistemas comienza cuando en la empresa se inicia una nueva etapa, que es la introducción de la ingeniería. La gerencia

de producción, ocupada anteriormente por gente muy experimentada pero empírica, es asumida por un ingeniero, y da con ello un nuevo giro a la administración y control de la producción. Con el establecimiento de métodos de supervisión y control, da inicio a una etapa progresiva de mejoramiento en cada uno de los procesos de producción y sus auxiliares (mantenimiento, compras, etc). La calidad de la tela empieza a mejorar y la tela de segunda se reduce de un 20% a un 1.5% en tejido de punto, y de un 12% a un 0.96% en tejido plano. Sin embargo, que la tela no saliera con defectos que la hicieran clasificarla de segunda, no indicaba que el cliente estuviera satisfecho con tonalidades, texturas, diseños, etc. Por eso, la siguiente etapa fue la implementación de gestiones que permitieran a la empresa llevar a sus clientes telas que pudieran satisfacer sus exigencias, tales como: Contactos con las distribuidoras, recopilar información por parte del departamento de ventas, hacer nuevos y mejores diseños, establecer reuniones periódicas entre los departamentos de ventas y producción, producción y compras, producción en sí. Hay que tomar en cuenta que el Departamento de Gestión de Calidad pertenece al área de producción. Hoy la etapa es de participación, círculos de calidad donde participan todos y cada uno de los que integran el proceso de producción, distribución y venta.

CAPITULO 5

DISEÑO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA PARA LA CREACION DE UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL

Para realizar este diseño, se utilizará el modelo conceptual propuesto en la figura 3.2.

5.1 EXPECTATIVAS DE ELEMENTOS EXTERNOS

Los elementos externos son aquellos individuos y grupos con un interés tan importante en la empresa, que sus puntos de vista deberán tomarse en cuenta. Se deberán responder las siguientes preguntas:

Sociedad:

- ¿Nuestro proceso productivo contamina el medio ambiente?
- ¿Utilizamos materiales bio-degradables?
- ¿Qué hacemos con el desperdicio? ¿Se recicla?

Comunidad:

- ¿Somos una buena fuente generadora de empleo?
- ¿Qué espera de nosotros la comunidad?
- ¿Proporcionamos un servicio para beneficiar a la comunidad?
- ¿Qué tipo de ayuda le proporcionamos a entidades de beneficiencia?

Accionistas:

- ¿Somos una industria productiva o improductiva?
- ¿Generamos las ganancias que ellos esperan?
- ¿Somos una empresa pujante y líder?

Clientes:

- ¿Encuentran siempre el tipo de tela y en los colores que ellos desean?

continua... —>

¿Encuentran ellos siempre la misma calidad en los tejidos?
¿Obtienen precios estables, o continuamente cambian?
¿Encuentran siempre un lugar cercano para su adquisición?

Proveedores:

¿Somos constantes en la adquisición de su materia prima?
¿Pagamos sin demora nuestras cuentas?
¿Les exigimos normas de calidad?

Acreedores:

¿Pagamos nuestras deudas en el plazo de vencimiento?
¿Es nuestra empresa tan sólida que garantice la inversión?

CUADRO 5.1

Es de hacer notar, que se le debe dar mayor cuidado e importancia a las expectativas de los accionistas sin descuidar a los clientes.

5.2 EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS DENTRO DE LA EMPRESA

A continuación, se presentará un cuadro el cual mostrará cinco pasos sencillos para lograr la participación de los empleados y así modificar el carácter de la organización:

*** Crear una comprensión común.**

- Comunique el porqué de una nueva forma de operar, qué es la calidad total y los objetivos que se persiguen.
- Presénteles la necesidad imperante al cambio

continua... —>

- Muéstreles ejemplos de empresas que han sabido maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades.
- Muéstreles quiénes son sus clientes y cuáles son sus necesidades.
- Grafíqueles donde se encuentran actualmente y hacia donde desean llegar.
- Hagales comprender que la tarea de toda la empresa es proporcionar al cliente el producto o servicio correcto; una calidad excelente y una entrega rápida, en una forma que en verdad lo satisfaga.
- Planteeles objetivos específicos, realistas, programados y tangibles como:
 - * Nuestros clientes no pueden tolerar que de nuestra planta salga más de un defecto por millón.
 - * Para el siguiente año, la calidad no debe ser exclusiva del departamento de producción. Todos debemos trabajar con calidad y satisfacer a nuestro cliente interno.
 - * Debemos ser capaces de surtir cualquier pedido dentro de los ocho días siguientes.
 - * Etc.
- Hagales énfasis en la participación de cada uno de ellos.
- Aclareles la relación entre la participación de los empleados y los tipos de oportunidades comerciales que la calidad total busca crear en la empresa *TELAS S.A.*

*** Hacer genuina la participación.**

- No basta con reunir a los empleados una vez al mes y exhortarlos a trabajar con más ahínco para lograr los objetivos del negocio.
- Motive a los empleados a tomar sus propias decisiones en cuanto a cambiar su entorno. Si existe tal libertad, la gente se sentirá más ligada emocionalmente con los resultados, lo cual a su vez llevará al compromiso.
- Cree equipos de participación para poner en práctica dichas mejoras.

continua... →

*** Proporcionar las condiciones adecuadas para que la gente obtenga poder.**

- Según el diccionario, "dar poder" es "facultar o dar autoridad". Por lo tanto, se deberá dar poder después de capacitar las habilidades de los integrantes de los equipos de participación.
- Capacite a los integrantes de los equipos de participación en el desarrollo de habilidades correctas. Existen dos tipos de ellas: las analíticas y técnicas, y las conductuales y organizacionales. (ver glosario)
- Desplace la toma de decisiones hacia abajo (después de haber capacitado y que los equipos desarrollen decisiones acertadas).
- Apoye las decisiones de los equipos de trabajo.
- Brinde un presupuesto libre, el cual permita a un equipo de trabajo tomar sus propias decisiones con rapidez, sin tener que atravesar canales burocráticos respecto a mejoras de bajo costo.

*** Recompensar el éxito.**

- Establezca medidas de recompensa por el éxito alcanzado. Estas pueden ser intrínsecas o extrínsecas.
- La autosatisfacción y el reconocimiento por cumplir con las necesidades de los clientes proporcionan una recompensa intrínseca.
- Los aumentos de sueldo y las promociones para quienes cumplen proporcionan las recompensas extrínsecas.

*** Implementar en forma activa el programa de compromiso de los empleados.**

- No inicie un programa de compromiso de los empleados ni mucho menos de calidad total, sin antes consultar con ellos, porque si se desea tener éxito, las personas más afectadas deberán comprometerse con él.

continua... →

- Realice un sondeo a través de encuestas o encárguele a un equipo la tarea que estudie los beneficios del compromiso de los empleados y que haga una presentación.
- No olvide que las principales razones del compromiso de los empleados son: (a) mejorar la capacidad de competencia del negocio al pasar el poder de la toma de decisiones a los empleados que día a día viven las situaciones que las exigen y (b) propiciar la búsqueda humana de la expresión y creatividad individuales.
- En un ambiente de calidad total, debe cambiar el papel del gerente o supervisor de nivel medio; con ello, se logrará que perdure el compromiso de los empleados. Dicho papel debe ser el de dar una dirección facilitadora más que autoritaria.
- Tenga paciencia. Se necesita tiempo para que la gente cambie sus actitudes y conductas. Pueden estar involucrados y tener responsabilidad pero necesitan estar convencidos. El compromiso de los empleados es cuestión de grado y no de tiempo, y abarca desde compartir información en un nivel básico de la escala hasta: "Déjame decirte lo que sucede y darte cierta retroalimentación".

CUADRO 5.2

5.3 BASE DE DATOS.

Los datos acerca del desempeño pasado son útiles como una buena base para evaluar la situación actual y posibles desarrollos futuros. Por lo tanto, dividiré este inciso en tres para una mejor comprensión de la base de datos.

5.3.1 LA BASE DE DATOS: DESEMPEÑO PASADO.

Todo aquello que puede recopilarse sin costo demasiado alto y que puede ser útil para evaluar las situaciones pre-

sentes y futuras, debería ser incluido en la base de datos sobre el desempeño pasado. Entre los datos más relevantes, se podrán utilizar:

- * Ventas (precio y volumen)
- * Utilidades operativas
- * Flujo de caja
- * Depreciación
- * Gasto de capital
- * Base de inversión
- * Utilidades sobre inversión
- * Participación del mercado
- * Potencialidades y debilidades

5.3.2 LA BASE DE DATOS: SITUACION ACTUAL

El volumen de información en esta parte de la base de datos obviamente es mucho mayor a aquel referente al desempeño pasado. Todo lo que la dirección desea medir como factores importantes al evaluar la situación actual de la empresa debería incluirse: clientes, mercado, competidores, recursos de la empresa, finanzas, medio ambiente, calidad operativa y administrativa actual, etc. A continuación, se describirán los factores de mayor relevancia.

5.3.2.1 ANALISIS DE CLIENTES Y MERCADO

Peter Drucker dijo: "el cliente define el negocio; un negocio no se define por el nombre de la compañía, estatutos o artículos de incorporación, sino que por el deseo satisfecho de un cliente al comprar un producto o servicio". En vista de lo anterior, es adecuado empezar el análisis de la situación actual con base en datos sobre clientes; preguntas sobre estos últimos, como las que se proponen a continuación,

merecerían la pena ser contestadas orientadas a las potencialidades y debilidades de la empresa *TELAS S.A.*

- ¿Qué negocio hacemos, con qué clientes, con qué utilidad e inversión?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- ¿En qué mercados encontramos nuestra clientela?
- ¿Qué mercados nuevos deberíamos abastecer?
- ¿Cómo están distribuidos geográficamente nuestros clientes?
- ¿Cómo están clasificados los clientes en términos de volumen?
- ¿Cuántos clientes compran más de una vez?
- ¿En qué posición nos encontramos comparado con el promedio de la industria en cuanto a ventas, concentración de volumen de clientes, distribución geográfica, etc.?
- ¿Cómo nos consideran nuestros clientes en términos de calidad de productos, servicio, precio, etc?
- ¿Nuestro mercado está empezando, creciendo, madurando o declinando?
- ¿Cuál es el potencial de mercado para nuestros productos?
- ¿Qué participación del mercado tenemos actualmente?
- ¿Depende el mercado de temporadas o ciclos?
- ¿Peligra nuestra participación en el mercado ante la próxima globalización de mercados?
- ¿Podremos seguir teniendo la misma participación del mercado, si no cambiamos a una cultura de calidad total?
- ¿Innovamos constantemente nuestras telas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- ¿Investigamos las necesidades cambiantes de nuestros clientes?
- ¿Proporcionamos telas que innoven el mercado o simplemente producimos "lo que está de moda" y con diseños copiados?
- ¿Cuáles son las telas más distintivas que ofrecemos?
- ¿Cuáles son las telas que van desapareciendo y porqué?

continua... —>

¿Cuáles son las telas más nuevas?
 ¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevas telas y servicios?
 ¿Qué factor económico (valor agregado) proporcionamos nosotros a nuestras telas?
 ¿Cuáles son los productos y/o servicios más lucrativos y cuáles los menos lucrativos que ofrecemos?
 ¿Cómo se establecen nuestros precios?
 ¿Cuándo fueron revisados nuestros precios por última vez?
 ¿Cómo se comparan nuestros precios en cuanto a la competencia?

CUADRO 5.3

5.3.2.2 COMPETENCIA

Cuanto mejor sean los conocimientos que tenga la empresa acerca de su competencia, más fácil será evitar sorpresas y mantenerse en ventaja respecto a sus competidores. La empresa debería enfocar su atención sobre la competencia en la industria en general, y en competidores en particular. El cuadro incluye preguntas que pueden surgir para ayudarnos a conocer a nuestra competencia.

¿Está el mercado dominado por uno, dos o tres competidores?
 ¿Proviene la competencia en la industria principalmente de numerosos competidores pequeños?
 ¿Quiénes son nuestros competidores más importantes?
 ¿Es la entrada al mercado fácil o difícil para nuevos competidores?
 ¿Está la competencia en la industria basada en el

continua... —>

precio, servicio, calidad, productividad, innovación tecnológica, imagen?

¿En qué posición en el mercado nos encontramos en comparación con nuestros competidores?

¿Están nuestros competidores preparados para hacerle frente a la globalización?

¿Trabajan ellos con estándares de calidad?

¿Conocemos a la industria textil de los países del TLC?

¿Representan un grave peligro para nuestra empresa?

¿Cuán "necesitada" será nuestra competencia después de la unificación de mercados?

¿Cuáles son las potencialidades de nuevos productos de nuestra competencia?

CUADRO 5.4

5.3.2.3 MEDICION DE LA CALIDAD ACTUAL

Se deberán establecer mediciones de la calidad en las áreas, en donde no existan, y revisarlas en aquellas donde existan. La situación de la calidad se registra para mostrar en dónde es posible mejorar, en donde es necesario tomar acciones correctivas y para documentar las mejoras futuras.

Las mediciones de áreas no operativas, que pueden ser difíciles de establecer, se encontrarían sobre los siguientes puntos:

Contabilidad

Porcentaje de retraso en los reportes.
Alimentación incorrecta a la computadora.
Errores en reportes específicos de acuerdo auditoría.

continua... —>

Proceso de datos

Errores en perforar las tarjetas.
Pérdida de tiempo del computador por errores.
Tiempo de reproceso.

Producción

Cambio en las órdenes de producción por error.
Entrega tardía de documentos.
Avisos de cambios en el proceso por errores.
Reproceso de producto terminado por diseño incorrecto.
Tiempo perdido por fallas de equipos.
Reclamos en reparaciones.

Finanzas

Errores de facturación (revisión de cuentas por cobrar vencidas).
Errores de nómina.
Descuentos perdidos en las cuentas por pagar.

Compras

Cambios en las órdenes de compra por errores.
Recepción tardía de materiales.
Rechazos por descripción incompleta.

CUADRO 5.5

Hay innumerables maneras de medir cualquier procedimiento. Las personas, que están haciendo el trabajo, responderán gustosos a la oportunidad de identificar en su trabajo algunas mediciones específicas. Si algún jefe de nivel medio dice que en su área no son posibles las mediciones, se le puede

ayudar preguntándole ¿cómo sabe quién hace el mejor trabajo, a quién conservaría o reemplazaría en su departamento?.

5.3.3 LA BASE DE DATOS: PRONOSTICOS

Estos datos son muy importantes y determinantes para la planeación estratégica en la creación de sistemas integrados de calidad. Definitivamente, este estudio se debe basar en pronósticos o predicciones de cuál será el futuro. Hay tres elementos claves para el pronóstico:

- 1.- La identificación de los factores que se van a pronosticar. Aquí podemos discernir tres categorías: (a) el núcleo, que está compuesto de los factores de preocupación inmediata y obvia para la compañía; por ejemplo, el pronóstico de ventas de un producto; (b) las fuerzas (como valores sociales cambiantes), que pueden no ser reconocidas como la causa de un impacto directo en la empresa, aunque sí lo representan; (c) aquellas fuerzas cuyo impacto futuro es difícil de prever y que deberían ser verificadas, pero, ¿hasta qué grado?.
- 2.- Determinar si el pronóstico se puede o no adquirir fácilmente de alguna fuente accesible para el empresa.
- 3.- Los métodos de pronósticos que se deberán utilizar.

El presente trabajo de tesis presenta un pronóstico de una situación futura, que está basada en las tendencias cambiantes del mundo. Pero, ¿acaso no son las tendencias mucho más importantes que números exactos?. Si conocemos las fuer-

zas que inevitablemente cambiarán el mercado guatemalteco, sería ingenuo no prestar la atención debida al pronóstico futuro.

5.4 EL ANALISIS OPEDEPO FP

Este análisis debería iniciarse con una junta de los altos directivos, los cuales dediquen varios días en la identificación de lo que ellos consideran ser las oportunidades, potencialidades, debilidades y peligros. Posteriormente, se seleccionarán, resumirán y presentarán en una lista informal. Utilizando una 'forma' diseñada según las necesidades, se le pide a cada directivo que llene tantas formas como desee utilizando como base los incisos anteriores. Posteriormente, las formas son recogidas y clasificadas en grupos. Después, los directivos son agrupados en equipos para evaluar las formas.

Con base en los resultados de estas deliberaciones, la compañía identifica las oportunidades más sobresalientes y los peligros más serios a los cuales aparentemente se está enfrentando, y desarrolla cursos de acción alternativos para tratar con éstos, según sus potencialidades y debilidades.

5.5 CREACION DE LA VISION Y MISION

5.5.1 IMPORTANCIA DEL LIDER EN LA CREACION DE LA VISION COMUN Y LA MISION

Para implementar un sistema integrado de calidad en cualquier industria, es necesario contar con un líder que guíe el

proceso de cambio. No importa el nivel jerárquico que este líder ocupe en el organigrama de la empresa (pero preferiblemente debería ser de un nivel alto para lograr ser escuchado). Se requiere de fuerza, perseverancia y algo de valor para afrontar el reto al cambio. Afortunadamente para la empresa *TELAS S.A.*, el gerente de producción tiene la iniciativa de implementar un sistema de este tipo; por lo tanto, sería él la persona idónea para guiar.

Ser líder de un programa de cambio es diferente a administrarlo. Mientras la administración es planificación, ejecución y seguimiento sistemáticos, el liderazgo implica crear y expresar claramente una visión brillante y atractiva del futuro.

5.5.2 MODELO DE PROPUESTA PARA LA CREACION DE UNA VISION COMUN Y MISION

Una característica de los programas fructíferos de calidad total es que sus líderes la ubicaron como un medio para lograr un fin. La siguiente etapa de la implementación de la calidad total debe lograr que el líder tenga más claridad respecto del tipo de lugar en que desea que se convierta su empresa.

El siguiente modelo de planificación puede servir como una guía en el momento de querer involucrar a los diferentes líderes dentro del proceso de cambio.

Seminario: Visión común y misión.

Breve descripción:

La visión común es un conjunto compartido de principios acerca del futuro, que abarca tanto lo que la organización de entonces "hará" (principales resultados que logrará, cubiertos en los puntos de alta prioridad) y lo que "será" (su carácter y clima).

La misión es una herramienta básica que el líder puede utilizar para empujar hacia mejores resultados. Esta define el único propósito de la organización, que debe decidir ¿qué es nuestro negocio y qué debería ser?. No sólo debe identificar las líneas del negocio y los mercados a los que da servicio, sino también determinar cómo debe operar el negocio. Estas premisas generalmente expresan los propósitos básicos de una compañía y las creencias de los ejecutivos.

Objetivo general:

Establecer directrices que aseguren la consistencia y la confiabilidad de la organización, a través de una misión compartida y determinar un estado futuro hacia el cual puedan ser atraídas las personas con responsabilidad y dinamismo.

Objetivos específicos:

- * Proveer a cada quien un sentido de orientación y un significado al esfuerzo hecho hasta la fecha (sentido de progreso).
- * Promover el trabajo en equipo a todo nivel y orientar a todos hacia un punto en comun.
- * Preveer dirección para tomar decisiones a largo plazo y ayudar a desarrollar compromisos con una mejor percepción del futuro.
- * Establecer un conjunto solido de creencias sobre el cual estaran basadas todas sus políticas y actitudes.
- * Proponer características fundamentales para la creación de un código ético para quienes laboren en la empresa.

continua... —>

Contenido:

- 1.- Presentar las conclusiones obtenidas del análisis OPEDEPO FP.
- 2.- Evaluación de la situación actual de la empresa y la forma en que puede adaptarse en la implementación de la calidad total.
- 3.- Utilización de las herramientas de la calidad total para la búsqueda de un consenso sobre lo que más les gustaría crear.

La sesión puede sacar a la luz las diferencias, explorar alternativas, encontrar un terreno común en la búsqueda de una imagen de lo que puede llegar a ser la organización y explorar formas de generalizar dentro de la empresa la visión del líder. Los puntos principales que se desean alcanzar en el seminario son:

- a. Aclarar las visiones personales de los integrantes del equipo directivo, es decir, la imagen o visión que tiene cada persona respecto de lo que podría ser la empresa. Cada miembro del equipo directivo podrá expresarse con libertad y apertura.
- b. Desarrollar una visión común encontrando las áreas de traslape, los aspectos comunes y las diferencias, y conformando una imagen que incluya las partes esenciales y de alta prioridad de varias visiones personales dentro de una más común y acorde a la situación actual.
- c. Aclarar los valores sostenidos por los integrantes del equipo directivo. Los valores se reflejan en nuestra conducta y proyectan creencias y actitudes profundas. Los cuestionarios pueden ser útiles para recopilar información sobre las creencias y el grupo puede analizarlos y procesarlos para esclarecer las creencias y actitudes fundamentales. Los valores constuyen los cimientos de este programa, pero no basta con ellos. Se deberán responder preguntas como: ¿en qué creo? , ¿qué tiene significado para mí?
- d. Identificar puntos de alta prioridad, algunas veces llamados "impulsores del sistema" , es decir, los pocos aspectos extraordinarios que reúnen la atracción y el magnetismo para impulsar

continua... —>

la energía en toda la organización. Tales puntos de alta prioridad deberán relacionarse con los aspectos imperativos del negocio, a menudo ligados con el tiempo, la calidad del producto, la participación de los empleados, el enfoque hacia el cliente y con el desarrollo de nuevos productos. La mayoría se origina en el mercado y es el cliente quien mejor puede señalar el camino hacia ellos. Por lo general, es mejor elaborar una lista de todos los posibles puntos de alta prioridad y reducirla a los más importantes respondiendo a la pregunta "¿por qué deseo lograr este punto, qué valor o significado tiene?". Las respuestas a la pregunta harán que se eliminen algunos puntos y se combinen otros. También ayudará a determinar cómo se sabrá que se ha alcanzado el punto de alta prioridad. ¿Cuáles son las medidas? ¿Cuáles serán los indicadores? en este caso, las respuestas serán una reflexión directa de los valores fundamentales y una manera de reafirmarlos.

- 4.- Identificar los descriptores, declaraciones que describen cómo será la empresa del futuro, qué escuchará uno en ella y cómo será trabajar ahí.
- 5.- Establecer los propósitos de la empresa utilizando el cuadro 5.7.

Un propósito acorde a las exigencias de cambio será utilizar los recursos económicos eficientemente al satisfacer los deseos del consumidor. El punto de vista fundamental para lograr este propósito es que, cuanto más eficiente sea el negocio para satisfacer los deseos del consumidor a un precio razonable, mayores serán las utilidades. Estas últimas son una motivación poderosa en el uso eficiente de los recursos. Es por esto que un propósito básico para cualquier negocio es buscar la utilidad mediante el uso efectivo y eficaz de recursos: *"Nuestro propósito es crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la compañía"*.

continua... —>

Los propósitos básicos pueden expresarse de otra forma, que reflejen los intereses personales de los altos directivos de la empresa: ***"Nuestro propósito es ser la compañía textil número uno del área y que proporcione diseños innovadores en el mercado y que la gente nos identifique por nuestra calidad y precio justo"***.

Los propósitos básicos, además, pueden incluir las metas para las prácticas directivas, tales como: ***"Nuestros ejecutivos deben ser personas con talento, educación, experiencia y capacidad. Deben tener sentido común y ser comprensivos"***.

No hay que olvidar incluir en los propósitos el cumplimiento de cierto tipo de código ético. Véase el cuadro 5-7, donde se identifican diferentes grupos de códigos: ***"Creemos que el éxito de nuestro negocio depende del carácter e integridad de las personas que trabajan con nosotros"***.

Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía. Pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción, pero suelen ser expresadas en términos de producto y mercado; por ejemplo ***"mantener un negocio viable y creciente al desarrollar, producir y distribuir productos para satisfacer necesidades de nuestro mercado de consumo"***.

Las misiones deberían expresarse cuando menos en términos de productos y mercados, dado que la especificación de una línea de producto de un negocio sin la designación del mercado puede dar como resultado un alcance de misión demasiado amplio. El unir a los productos con los mercados tendrá como consecuencia un poder directivo más fuerte, como el ilustrado en el siguiente lema: ***"Somos fabricantes de telas para la industria de la confección"***.

CUADRO 5.6

PARTIDA	PROPOSITO O VALOR ESTABLECIDO
Misión del negocio	Establecer modelo o diseño principal Establecer líneas de producto y mercado del negocio.
Rendimiento	Dedicación a utilidades.
Intereses que deben buscarse y equilibrarse	Devoción a interés público, accionistas, empleados, proveedores y comunidad.
Calidad	Buscar una alta calidad en productos, en la dirección y los empleados.
Eficiencia	Buscar bajos costos y alta productividad.
Atmósfera de la compañía	Lugar adecuado de trabajo para la gente, empresa apropiada en la cual invertir y comprar.
Observancia de códigos de conducta	Honestidad, integridad, oportunidad liderazgo, rectitud en todos los tratos, trabajo en equipo, desarrollo de empleados. oportunidad abierta para los empleados, ser un buen ciudadano, deber y lealtad, devoción religiosa.

CUADRO 5.7

Es conveniente que después del seminario, el equipo continúe con otros tres pasos: (1) cada miembro del equipo directivo debe tomar uno de los puntos de alta prioridad y estudiarlo en detalle, comparándolo con los mejores ejemplos de excelencia en esa área, escribiendo informes, leyendo, investigando, etcétera; (2) los integrantes del grupo de alta dirección hablan con otras personas (en particular con subordi-

nados directos) sobre la visión común que va surgiendo, la ponen a prueba y hacen que la analicen y cuestionen otros empleados; (3) se realizan reuniones de seguimiento externas para continuar afinando y explorando la visión, especialmente cuando los sucesos plantean retos a la empresa y a su estrategia y visión. El resultado del trabajo anterior constituye el marco de referencia para una visión verdaderamente compartida por todos los ejecutivos del alto nivel de la empresa.

La mayoría de las premisas comerciales de los propósitos y las misiones son expresados en altos niveles de abstracción. Sin embargo, la inexactitud tiene sus virtudes; estas premisas no están diseñadas para expresar fines concretos sin proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y/o filosofía para guiar la empresa. El detalle en exceso puede ser contraproducente; la especificación concreta puede ser la base para la oposición. La precisión puede reprimir la creatividad en la formulación de una misión o un propósito aceptable. Una vez concretada una meta, crea rigidez en una organización y se resiste al cambio. La vaguedad permite que otros directivos agreguen detalles, quizá para modificar los patrones generales. A su vez también permite más flexibilidad para adaptarse al medio ambiente cambiante y a las operaciones internas, y a la implementación de la calidad total.

5.6 ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA QUE PERDUREN LOS RESULTADOS

Al implementar un sistema de calidad total, se desea que sus efectos perduren por siempre y que no sea un entusiasmo pasajero. Para ello, se deberán determinar estrategias y políticas a largo, mediano y corto plazo para alcanzar los objetivos previstos.

Una estrategia funcional a corto plazo con efectos a largo plazo es la creación de un proyecto piloto que experimente una forma de cambiar actitudes y conductas; que aprenda todo lo que tiene que conocer del trabajo y que aplique las nuevas herramientas y técnicas a un problema real e importante. El progreso que se puede lograr conforme el equipo aprende la nueva forma de funcionar deberá dar enormes recompensas.

5.6.1 ELEMENTOS DEL PROGRAMA PILOTO

Los proyectos piloto deberán realizarse lo más pronto posible después de la etapa de análisis y determinación de la visión y misión. Deberán incluir en el programa lo siguiente:

- a. *Enfoque del programa piloto.* Deben concentrarse en asuntos o problemas importantes para la competitividad de la empresa, relacionarse de alguna manera con el consumidor y con satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. La tarea tendrá más significado si los empleados pueden relacionar lo que hacen con el impacto que ello

continua... —>

tendrá, sobre la persona viva y real que compra el producto que ellos fabrican y que, a fin de cuentas, es quien paga su sueldo.

- b. **Integrantes del equipo piloto.** Las personas elegidas para trabajar en este programa, en especial los iniciales, deben ser empleados que ejerzan influencia sobre su grupo inmediato de compañeros. Así se contará con promotores de la calidad total (suponiendo que los programas piloto sean experiencias positivas), y se crearán más oportunidades para que los empleados deseen participar en un equipo como éste.
- c. **Recursos adecuados.** Se les deben asignar recursos para que dispongan de lo necesario para terminar sus tareas. Los recursos de capacitación son particularmente importantes.
- d. **Orientación.** Deben tener una cantidad suficiente de orientación y asesoría por parte de un gerente de alto nivel que los ayude a salir de problemas, les dé apoyo político, les asegure su acceso a otros gerentes de alto nivel, etc.
- c. **Libertad.** Debe ser la suficiente para experimentar y, en particular, para cuestionar a las vacas sagradas del negocio. Un equipo piloto sin licencia apropiada y suficiente para experimentar desperdiciará sus oportunidades y acabará frustrado.
- f. **Tarea: realismo contra desafío.** La tarea asignada debe ser realista. Es injusto y a la vez poco inteligente intentar resolver durante un programa piloto un problema difícil y complejo que la gente ha tratado de mejorar sin éxito durante años. Al mismo tiempo, debe existir cierto reto y cierto grado de dificultad para lograr la tarea.
- g. **Resultado significativo.** La recompensa del trabajo del equipo piloto debe ser drástica e impresionante, y deben reflejarse en las utilidades.
- h. **Celebración del éxito.** Los éxitos deben celebrarse, pero sólo los verdaderos. Celebrar antes de alcanzar un verdadero logro, es sólo ilusión y no constituye una experiencia motivante ni satisfactoria.

continua... —>

- i. **Retroalimentación.** Los líderes deberán asegurarse de que se creen los mecanismos para que los equipos piloto sepan su posición en relación con su meta, así como lo que los líderes piensan de su trabajo.
- j. **Captación del compromiso.** Los proyectos piloto ofrecen una oportunidad para atraer la imaginación y el compromiso de los empleados con una nueva forma de operar.

CUADRO 5.8

5.6.2 CAPACITACION

Se deberán impartir cursos de capacitación a los participantes de los equipos piloto a fin de reforzar lo aprendido. En tales cursos, se cierran las lagunas y se proporcionan los conceptos subyacentes a todas las técnicas y herramientas aplicadas en los proyectos piloto. Guatemala cuenta con varias entidades privadas que brindan este tipo de cursos de capacitación y que además le dan seguimiento a la implementación de programas de calidad total. La capacitación deberá incluir:

- a. **Curso general.** Un curso que presente las herramientas básicas de análisis y solución de problemas de la calidad total. Entre los temas que se cubrirían, están: Tormenta de ideas, herramientas de mejoramiento (hoja de inspección, histograma, diagramas de flujo, de Pareto, de causa y efecto, de dispersión y de tendencias) y las gráficas de control. En general, el propósito del curso sería transferir información a los

continua... —>

empleados por medio de charlas de un consultor o capacitador externo, así como de descripciones y estudios de casos de los empleados. Finalmente, todos los empleados deberían tomar el curso y formar pequeños círculos de calidad en sus departamentos y así resolver los problemas que les afectan directamente (no olvidar que se les debe "dar poder").

- b. **Un programa básico de capacitación en solución de problemas y toma de decisiones.** Dirigido a todos los gerentes, supervisores y empleados que formarán parte de futuros círculos de calidad. El objetivo principal es unificar la capacidad para resolver problemas y presentar las ventajas de la solución de problemas analítica o intuitivamente.
- c. **Panorámica de un día.** Los temas incluirían su historia y su desarrollo, la relación entre las herramientas estadísticas y analíticas de aseguramiento de la calidad y el sistema justo-a-tiempo, la razón por la que la calidad total es conveniente e importante para la empresa, las expectativas de los empleados y la estrategia general de implementación de la calidad total. Se deberá enfatizar que el propósito y la principal medida del éxito de la calidad total será el consumidor y la depuración constante de la capacidad de la empresa para comprender lo que éste quiere y espera, y llenar después tales necesidades, de tal forma que supere sus expectativas. La panorámica se deberá ofrecer a todos los empleados.
- d. **Un programa de capacitación en habilidades de influencia y negociación.** A medida que se transfiera el poder de la toma de decisiones a los niveles medio e inferiores de la organización, aumentará, en importancia y frecuencia, la tarea de influir en otros empleados para hacer algo y ayudar a alguien a realizar su trabajo. Se necesitarán de herramientas que ayuden a realizar esta tarea.
- e. **Administración de las reuniones.** Dado que la calidad total propicia la formación de equipos de solución de problemas y que la coordinación a

continua... —>

menudo se realiza mediante comités directivos, aumenta el número y la importancia de las reuniones. Obtener lo mejor de una junta es todo un arte. Un curso que ayude a mantener la conversación en el camino adecuado, establecer los resultados deseados y apegarse a ellos, asegurar la participación total, cuidar que todos tengan oportunidad de contribuir y tomar decisiones en grupo para llegar a un consenso.

CUADRO 5.9

Estos cursos buscan que los empleados trabajen con datos y los analicen sistemáticamente como parte natural de la toma de decisiones. Así podrán establecer y realizar mediciones de la satisfacción del cliente. Determinar los deseos de éste en forma constante y utilizarlos para tomar decisiones sobre el producto. Podrán, además, registrar los índices de fallas, de desechos, de rechazos y de conformidad con las especificaciones.

5.6.3 RESOLUCION DE PROBLEMAS

Se deberá crear un equipo interfuncional que dirija su atención a los problemas que cruzan las líneas departamentales y las personas participan, no sólo las que saben algo sobre el problema en cuestión, sino también las que pueden aplicar soluciones a problemas o síntomas similares por las mismas causas originales.

Este equipo deberá considerar el proceso total y no sólo el problema inmediato, de tal forma que al hacer los ajustes

se tenga una noción más clara de cuál será el impacto en el proceso global. El equipo deberá identificar el problema, la variable del proceso que afecta la calidad y resolver el problema desde esa variable. Este equipo presenta varias ventajas: (1) se trata de una manera muy eficaz de involucrar al personal en el proceso de calidad en forma activa e importante; (2) si se orientan a un problema común tienen el potencial de formar equipos y reducir las barreras entre los departamentos; (3) proporcionan el mejor foro para capacitar a los empleados en nuevos y mejores métodos de solución de problemas.

5.7 INSTITUCIONALIZACION

Hasta este punto de la implementación de la calidad total, se han resuelto algunos problemas. Comienzan a cambiar las actitudes; se han puesto a prueba nuevas conductas. La gente ha tenido acceso a nuevas formas de pensamiento y de consideración de los problemas. Ahora, la tarea consiste en ubicar formas de hacer que las ganancias sean perdurables, de institucionalizar los cambios de conducta y actitud y convertirlos en una forma de vida. A continuación, se sugieren algunos pasos para hacerlo.

1.- Difusión de la visión común y misión.

Una de las tareas de formar una visión común y misión consiste en que los líderes lleguen a un acuerdo sobre lo que desean ver, escuchar y percibir. Otra de las tareas es que administren su difusión para que se logre un compromiso general. Esta tarea tiene por lo menos tres componentes: el primero es un plan que comunica la visión y misión de los directivos, el cual podría hacerse en forma de cascada a través de toda la organización. El segundo, deben encontrarse formas de cristalizar sus propias imágenes de lo que la organización debe llegar a ser en una forma que resulte motivante y tenga un profundo significado. Y el tercer componente se basa en los sistemas y políticas que guían las actividades cotidianas las cuales deben ser consistentes con la visión y misión.

2.- Conducta del líder.

Cuatro son las conductas que el líder debe observar en la implementación de un sistema integrado de calidad. (1) deben actuar en forma *coherente* con lo que predicán y lo que hacen. Los empleados se acostumbrarán a escuchar al líder abordar y defender los temas de calidad, que después de un tiempo pueden anticipar lo que éste pensará sobre un suceso, un impulso o un problema particular. (2) Otra de las conductas debe ser *credibilidad*, el mensaje del líder resulta confiable cuando se percibe que actúa con sinceridad. (3) La siguiente la *claridad*, el líder eficaz tiene claro lo que desea que se crea. El equilibrio al que debe aspirar el dirigente es ser claro sin ser tan específico como para no dejar oportunidad de que los demás personalicen la visión y vean cómo encajan en ella. (4) Las tres conductas anteriores (coherencia, credibilidad y claridad) pueden ser incluso más potentes si van envueltas en otra conducta como es la *confianza*, la que permitiera al líder hacer realidad todo lo previsto.

continua... —>

3.- Plan de acción.

No comience a planificar para el futuro a partir del momento presente, es decir, considerar la situación vigente y preparar una relación de pasos para el futuro. Ésta es la manera equivocada de plantear el asunto. Hay que revertir el esquema de planificación, en vez de considerar en forma secuencial el asunto a partir del momento en que se vive; se deberá aclarar primero lo que se vería y escucharía si se adopta una visión de calidad total y trabajar en retroceso a partir de esto.

4.- Tiempo de acción de un plan.

Al delinear un plan, utilice un marco de tiempo de dieciocho a treinta y seis meses. Cualquier período menor será insuficiente, y cualquier período mayor ampliará el horizonte temporal más de lo que parecería práctico a la mayoría de las empresas: el ritmo de cambio de muchas de ellas es tal que las condiciones humanas y de mercado pueden alterarse drásticamente en un periodo de cuatro a cinco años. No obstante, a menudo se da el caso de que las condiciones de operación del negocio siguen siendo más o menos consistentes durante un año y medio a tres años.

5.- Optimizar los sistemas de información, medición y compensación.

Conforme la implementación avanza en la industria, se debería de ir aclarando la imagen de lo que la calidad total puede significar para la empresa y hacia dónde podría llegar. Es aquí donde la alta gerencia debe preguntarse: ¿proporciona a los empleados el actual sistema de información los datos necesarios para la nueva empresa?. Otra es ¿respalda el sistema de información la conversión de estos datos en información útil?. Una tercera debe ser: ¿se están midiendo las actividades apropiadas, se cuenta con las medidas correctas y es el sistema de medición consistente con la empresa orientada al cliente y en continuo mejoramiento?

continua... —>

to?. Una cuarta pregunta clave es: ¿es recompensada la conducta adecuada y se envían los mensajes apropiados sobre cómo debe conducirse el personal en el tipo de empresa que se está creando?. Hacer cambios en estas tres áreas no es fácil y a menudo no se da con rapidez.

6.- Capacidad interna de capacitación y entrenamiento.

A través los cursos antes mencionados, se deberá buscar la manera de transferir estos conocimientos a los nuevos empleados de la empresa.

7.- Identificación del personal.

Los trabajadores se deberán identificar con la empresa y con sus formas de actuar y trabajar. Esto no podrá ser efectivo en un período menor de tres años.

8.- Desarrollar una planificación estratégica adecuada.

Tanto la planificación estratégica como la presupuestación anual, se deberán hacer de tal forma que reflejen la calidad total y que fomenten su ética.

9.- Formación de círculos de calidad.

Los círculos de calidad deberán ser formados por personas que pertenezcan al mismo departamento o área para detectar los problemas que los afecte directa o indirectamente. Deben tener el deseo de integrarlos, ser objetivos, tener la capacidad de resolver problemas, el apoyo de la gerencia y la disciplina que el círculo exige.

10.- Contratar asesoría externa.

La presente tesis es una guía para la implementación de una cultura de calidad total, sin embargo, se necesitará de un consultor externo que oriente en el largo caminar hacia la orientación al cliente. Este consultor podrá ser el asesor directo del líder en todas las dudas que pudieran surgir en el camino y

continua... —>

podrá fungir como facilitador de calidad en los círculos que se formen en la empresa. El facilitador deberá demostrar que con sus actitudes viven en calidad.

11.- Encadenamiento de nuevas reacciones.

El programa de calidad total debe ser tal, que entusiasme y contagie a los demás miembros de la empresa (alta gerencia y operarios), deberá ser una nueva forma de vida, y recordar que una golondrina no hace verano. Se necesitan de todos los miembros de la empresa para conseguir la calidad.

CUADRO 5.10

5.8 COSTOS

Los costos en que se incurrirán en la implementación de un sistema de calidad total podrán variar, según el tipo de asesoría que se contrate para el caso. Empresas como ICAITI, OCCT, COAMSA, Proyectos de Guatemala, Vam Marketing Auditores de Calidad Total entre otras, podrán prestar el servicio deseado. Estas, debido a su misma competitividad, mantuvieron sus precios celosamente guardados para ser presentados en esta tesis. Sin embargo, se logró determinar un costo aproximado: diagnóstico y capacitación US\$ 2,000 a 8,000. Institucionalización y reglamentación (ISO 9,000) US\$ 5,000 a 9,000.

La empresa deberá contar con una persona dentro de las instalaciones que dirija el programa de calidad, la cual podrá ser llamado 'gestor de calidad', y se calcula que podrá devengar un sueldo de Q 4,500 a Q 6,000 según su experiencia,

con un aumento anual del 15-20% de su sueldo. El gestor de calidad deberá contar con una secretaria con un sueldo de Q 1,000 a Q 1,500 y aumento anual del 10-15%. Existen también costos ocultos, los cuales podrían ser: el tiempo que dediquen los empleados al desarrollo de la creación de la visión y misión, a los círculos de calidad y a la capacitación, fotocopias para la difusión teórica, y otros costos que serán necesarios para alcanzar el objetivo.

5.9 SINTESIS

A continuación, se relacionan los puntos clave de cada etapa principal.

- 1.- Determine cuál es el carácter de la empresa *TELAS S.A.* a través de una encuesta. Tomar como base los once atributos del carácter organizacional ideal.
- 2.- Diseñe estrategias excelentes e impleméntelas de manera eficiente.
- 3.- Analice si la empresa *TELAS S.A.* actualmente realiza su planificación en forma intuitiva o formal.
- 4.- Determine los puntos de concordancia entre la planificación que actualmente se realiza en la empresa *TELAS S.A.*, y los 14 pasos para el proceso de la planeación que Marvin Bower propone.
- 5.- Identifique si se cumplen los objetivos básicos que se deben incluir en toda planificación estratégica en las

que hasta ahora se realizan en la empresa *TELAS S.A.*.

- 6.- Determine quién realiza la planificación estratégica de la empresa *TELAS S.A.*, proponga la participación de todos en la organización. Utilice la figura 3.1 como base.
- 7.- Realice un análisis de situación. (varios días)
 - a.- Conozca el porqué del mismo.
 - b.- Establezca quiénes son los elementos externos de la empresa *TELAS S.A.*, la importancia de los mismos y responda a las preguntas del cuadro 5.1 para determinar sus expectativas.
 - c.- Determine las expectativas de las personas dentro de la empresa, el cuadro 3.1 le podrá ayudar a identificar dichas expectativas y discernir si existe un compromiso real y sincero de parte de ellos. ¿Considera usted que con las expectativas actuales en la empresa *TELAS S.A.* puede un programa de calidad total dar los frutos deseados?. Identifique los puntos donde se deberá hacer énfasis para reorientar a los trabajadores y apoyarlos. Recuerde convencerlos y decirles que sus ideas son valiosas y que merecen ser escuchados. Se deberán utilizar los métodos mencionados para lograr la participación de los empleados (cuadro 5.2) y que perduren los resultados.
 - d.- Realice un estudio detallado del desempeño pasado

- de la empresa. Recuerde que este estudio brindará una base para conocer la situación actual y futura.
- e.- Analice la situación actual de la empresa *TELAS S.A* y que incluya en el análisis: (1) análisis de clientes y mercado. Utilice el cuadro 5.3 para guiarse. Acuda pronto con los clientes y averigüe qué quieren y por qué, y póngales toda su atención; (2) determine los recursos de la empresa; (3) no olvide considerar a la competencia; ellos probablemente se están preparando para los cambios de mercado. Para ello, las preguntas del cuadro 5.4 le ayudarán a conocerlos; (4) ponga atención a las fuerzas ambientales que ejercen una influencia directa en la empresa *TELAS S.A.*; (5) establezca los niveles de calidad actual de la empresa. El Departamento de Producción cuenta con la información necesaria respecto a los estándares de calidad actuales y se deberá motivar a los jefes de los otros departamentos para que determinen sus propios niveles de calidad. Podrá utilizar el cuadro 5.5 como guía de apoyo; (6) mida y documente lo que sucede hoy y establezca objetivos cuantitativos, específicos, realistas y mensurables.
- f.- Esté atento y realice estrategias que le beneficien

para prepararse al cambio pronosticado en este estudio de tesis.

- 8.- Realice un análisis OPEDEPO FP de la situación actual. Cuente con la ayuda de los altos directivos para identificar, seleccionar, resumir y presentar. (varios días).
- 9.- Analice todas las posibles propuestas de líderes capaces de guiar el programa de calidad total. Asegúrese de que el líder cuente con las herramientas y la autoridad necesarias para establecer medios de empuje y atracción.
- 10.- Establezca la visión común de la empresa, a través de los siguientes pasos:
 - a.- El líder deberá tener claro el tipo de lugar que desea (visión personal).
 - b.- ¿Por qué es deseable?, ¿qué bien se logrará cuando se obtenga?
 - c.- Aclare la visión y determine cómo y cuándo saber que se ha logrado el objetivo.
 - d.- ¿Qué se verá?, ¿qué se escuchará? y ¿cómo será?
 - e.- Determine una visión común para todos los empleados por medio de: (1) la opinión de los clientes; (2) visitas a otras empresas con sistemas de calidad total; (3) realización de sesiones de conciencia (1 día) con ejecutivos de alto nivel; (4) organizar un seminario de visión común (3 días) para lograr un consenso de la visión. Considerar en el

seminario las visiones de cada uno de los participantes; unificarlas y determinar los valores y los puntos de alta prioridad de la empresa *TELAS S.A.*. Podrá utilizar el cuadro 5.6 como referencia; (5) comunique la visión a los subordinados; (6) no olvide las conductas de un líder: claro, consistente, confiable y creíble.

- 11.- Determine la misión de la empresa, sus principales propósitos. Podrá referirse al cuadro 5.7 para orientarse. Deberá organizar otro seminario con los altos ejecutivos y así determinar la misión de la empresa (3 días). Présenteles la importancia de la misión y sus objetivos. Utilice métodos de trabajo en equipo (por ejemplo el de lluvia de ideas) para tener un consenso general.
- 12.- Llegue tan pronto como sea posible al punto de inicio de los programas piloto. Además de que pueden resolver problemas vigentes y pagarse por sí mismos, de igual importancia es que pueden percibir la creatividad y capacidad de los empleados y propiciar su participación.
- 13.- Capacite a los miembros del equipo piloto y luego a todo el personal. Para ello, utilice los servicios de empresas externas. La capacitación deberá incluir los cursos recomendados y se escogerán a los participantes, de tal manera que no afecte el proceso productivo de la empre-

sa. La duración de la capacitación será de 1 semana por grupo y durará según el número de grupos que se formen. La capacitación es importante pero sólo ayudará si se realiza en el momento adecuado e incluye programas enfocados a las necesidades correctas.

14.- Crear un equipo interfuncional para que identifique, analice y resuelvan los problemas que afectan a toda la empresa *TELAS S.A.*.

15.- La tarea de depurar y aclarar la imagen de lo que podría ser nunca se termina por completo y se avanzará durante todo el proceso.

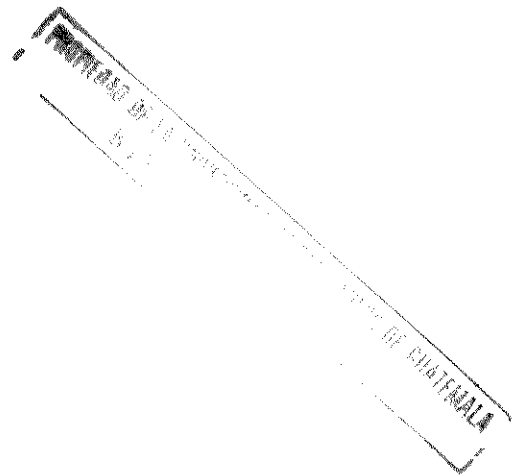
16.- La institucionalización de la calidad total implica los sistemas básicos del negocio, la obtención de recursos internos capacitados y listos para arrancar, y el reforzamiento constante de los principios de la calidad total y su forma de operación. Se deberá seguir el proceso de once pasos propuesto anteriormente. La calidad total no es algo que pueda darse por terminado. Al aplicar las etapas anteriores durante un período de un año y medio a dos años y medio, puede establecerla como la manera de operar con eficacia.

CONCLUSIONES

- 1.- El fin del decenio presenta cambios importantes en el clima empresarial actual. Los más sustanciales han surgido por la internacionalización y unificación de los mercados y, en particular, por la competencia. Tales cambios han producido un énfasis en la calidad y el aumento del segmento del mercado mediante la satisfacción del cliente, y han introducido una nueva forma de pensar respecto de la producción y entrega de bienes y servicios. El alcance de dichos cambios es más significativo incluso que su rapidez.
- 2.- Al implementar un sistema integrado de calidad, se desarrollan formas rápidas o menos caras de hacer lo mismo. Se comienza a cambiar la manera de aplicar los elementos técnicos del trabajo y, al mismo tiempo, se favorece el clima laboral de la empresa logrando mejor colaboración, comunicación y compromiso, para realizar lo que se decide hacer.
- 3.- En el tipo de mercado actual, el costo competitivo y la calidad aceptable para el cliente se dan por hechos; y la empresa llega a ser mejor que las demás cuando desarrolla una entrega y servicio eficiente, de manera que verdaderamente se vean beneficiados los clientes.
- 4.- La calidad total es mucho más que un vehículo para mejorar la producción o los productos, debido a que debe

aplicarse a toda la organización. Por lo que es un medio de elevar la capacidad de la totalidad de la empresa.

- 5.- Un sistema integrado de calidad no es algo que se crea de la noche a la mañana. Las condiciones adecuadas para su desarrollo está basado en una buena planificación estratégica, para cimentar las bases de la misma: visión, misión, propósitos, objetivos y políticas. Todo ello para lograr un cambio en la forma de actuar y hacer las cosas (cultura organizacional).
- 6.- *TELAS S.A.* es una empresa líder en un área específica del mercado de textiles. Por lo tanto al aprovechar esta ventaja competitiva y, partiendo de este punto, mejorar los otros tejidos asegurará un segmento de mercado de la competencia a la que se enfrentará (la cual es muy fuerte), por lo que al tecnificar sus procesos, mejorará la calidad y brindará un mejor servicio al cliente.



RECOMENDACIONES

- 1.- Se deberá analizar profundamente la importancia de la calidad total y reconocerla como una herramienta eficaz para enfrentar los cambios de mercados futuros.
- 2.- Hay que realizar los cambios estructurales en la organización para el buen funcionamiento de un sistema integrado de calidad. Entre ellos, debe haber:
 - a.- Cambio en la estructura del organigrama actual a uno de doble vía de comunicación.
 - b.- La empresa *TELAS S.A.* actualmente no cuenta con un departamento específico o destinado para el estudio del cliente. No se olvide que un sistema integrado de calidad busca la satisfacción del cliente en todas sus dimensiones, por lo tanto, ¿Cómo lograr la orientación de la empresa hacia la satisfacción plena del cliente?, no se podrá hacer si no se tienen los medios básicos para saber de él. Es por eso que, basándome en la figura 2.1 (el ciclo de la calidad), sugiero la creación urgente de un departamento que investigue el mercado y que desarrolle telas con diseños innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes.
 - c.- Es necesario determinar la situación de la calidad en toda la empresa *TELAS S.A.*, debido a que el objetivo es la integración de sistemas de calidad,

por lo que no debe ser exclusiva del Departamento de Producción, que como ya se mencionó, recientemente ha empezado a trabajar bajo estándares de calidad internos a través de la jefatura de 'gestión de la calidad'. Además, se deberá determinar la calidad que los clientes desean, y estandarizar los tejidos bajo las normas internacionales de comercialización.

- d.- Investigar profunda y detalladamente la competencia nacional e internacional, (Benchmarking).
- 3.- Se debe llevar a cabo el presente estudio, como una guía en la que el Presidente y Gerente General de *TELAS S.A.* puedan implementar a corto plazo un sistema integral de calidad en la empresa, en vista de la urgente necesidad de mejorar los tejidos y poder ser competitivos ante la próxima globalización de mercados.
- 4.- La dirección de *TELAS S.A.* deberá realizar las gestiones que sean necesarias y a donde corresponda, a efecto de obtener los recursos para la iniciación de un programa de calidad total. Deberá elegir una empresa asesora que los guíe en este proceso.
- 5.- Es necesario utilizar la síntesis de esta tesis para autoevaluarse y determinar las fortalezas, debilidades, potencialidades y peligros en la que actualmete se en-

cuenta *TELAS S.A.* y, partiendo de esta información, crear estrategias maestras y programadas para lograr el cambio.

- 6.- Se recomienda tomar en consideración otro tipo de variables que no se tomaron en cuenta y, así, poder enriquecer este estudio.

GLOSARIO

CLIENTE EXTERNO: es la persona que compra un producto o servicio que se produce en una organización.

CLIENTE INTERNO: es la persona que utiliza un producto o servicio que le sigue en el proceso de transformación del mismo, para convertirlo en producto final.

HABILIDADES ANALITICAS Y TECNICAS: provienen de la ingeniería de calidad y confiabilidad y de la filosofía de producción justo-a-tiempo. Son de naturaleza física, estadística y mecánica, o una combinación de ambas. Permiten a los empleados saber más sobre la razón de sus problemas, y producen reconfiguraciones a gran escala del sitio de trabajo o maneras drásticamente diferentes de distribuir un producto. Tales habilidades deben reducir significativamente el tiempo, y establecer así las bases para reducir los costos y mejorar el servicio a los clientes. Requieren un criterio analítico y cierto grado de pensamiento organizado en la forma en que se recopilan y consideran los datos.

HABILIDADES CONDUCTUALES Y ORGANIZACIONALES: son las que se relacionan con un trabajo de equipo más eficaz; con el desarrollo de relaciones duraderas con otras personas (clientes, proveedores o compañeros de trabajo); con la toma de decisiones, especialmente en condiciones de estrés; con la planificación de programas complejos de cambio, y con la motivación

del personal. También están relacionadas con la forma de progresar y obtener satisfacción, por ser parte de una organización, sobre todo con las habilidades necesarias de influencia y negociación.

ISO 9000: Es la serie de normas de calidad ofrecida por la International Standards Organization (Organización Internacional de Normas), conocidas como la serie ISO 9000. El conjunto de normas se divide en cinco subconjuntos:

- ISO 9000 Directrices generales para el uso de la serie de normas.
- ISO 9001 Un modelo para asegurar la calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio del producto.
- ISO 9002 Un modelo complementario para la producción y la instalación.
- ISO 9003 Especificaciones para la inspección y las pruebas finales.
- ISO 9004 Conceptos principales y guías para la administración general de la calidad.

Las normas abarcan también la forma de establecer un entorno de calidad total, para lo cual se sugieren estándares de administración de calidad, de establecimiento de políticas de calidad y de fijación de un sistema de calidad. ISO 9000 ofrece un proceso de acreditación de diez pasos: (1) capaci-

tación gerencial; (2) elaboración por escrito de una política de calidad; (3) nombramiento de un representante de calidad; (4) identificación de responsabilidades; (5) identificación de procesos empresariales; (6) elaboración por escrito de un manual de calidad; (7) procedimientos de escritura; (8) instrucciones de trabajo por escrito; (9) capacitación en la forma de utilizar el sistema; (10) implementación.

MISION: define el único propósito de la organización. Es la razón de ser de la organización. Lo que debemos hacer hoy para alcanzar la visión.

PROVEEDOR INTERNO: es toda persona que nos brinda un producto o servicio que antecede a nuestra transformación.

VISION: es la percepción que la gente tiene sobre el futuro estado de una organización: ideales, expectativas y sueños, los cuales dan significado a lo que la organización está haciendo actualmente.

BIBLIOGRAFIA

- CIAMPA, Dan. Calidad total. Guia para su implementación. Versión Español: Gilda Moreno Manzur. Primera edición. Estados Unidos. Editorial Addison Addisson-Wesley Ibaroamericana. 1993.
- CIAMPA, Dan. Liderazgo industrial. Primera impresión Colombia. Serie Empresarial, Fondo Editorial LEGIS. 1990.
- CROSBY, Philip. La calidad es gratis. Traducción Rubén Ruiz Montero. Segunda edición. México Editorial McGraw-Hill. 1990.
- FEIRGENBAUM, A. V. Control total de la calidad. Cuarta Impresión. España. Editorial CECSA. 1971.
- GRAJEDA, Jaime. Estudio para la implementación de la carrera de técnico en control de producción con énfasis en confección industrial de la facultad de ingeniería. USAC. (tesis Facultad de Ingeniería, USAC). Guatemala 1993.
- GARCIA, Ramón. Pequeño larousse ilustrado. Decima edición. México. Ediciones Larousse. 1987.
- ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es control total de calidad? modalidad japonesa. Traducción Margarita Cardenas. Sexta reimpresión. Colombia. Editorial Norma. 1992.
- NAISBITT, John & ABURDENE Patricia. Megatendencias 2000. Cuarta reimpresión. Colombia. Editorial Norma. 1993.
- PUIGSERVER, Sebastián. Diccionario oceano de sinonimos y antonimos. Quinta edición. Colombia Grupo editorial Oceano. 1990.
- STEINER, George A. Planeación estratégica. Traducción Guillermo Ureña Gutierrez. Decimaprimer impresión. México. Editorial CECSA. 1989.

- YIP, George S. Globalización. Estrategias para Obtener una Ventaja Competitiva. Traducción Jorge Cárdenas Nanetti. Primera reimpression Colombia. Editorial Norma. 1994.

OTRAS FUENTES DE CONSULTA:

Seminarios:

- Implementación de un Sistema de Calidad Total. Organización para la Cultura de Calidad Total OCCT
- Capacitación para la Calidad Total. Empresa: Alimentos Maravilla, S.A. Impartido por: ICAITI

Entrevistas:

- Ingeniera Magda López
Departamento de Mejora y Cambio
Licorera Nacinal.
- Licenciada Evelyn Natareno
Departamento de Gestión de Calidad
ICAITI.
- Señorita Reny Bake
Gremial de Textiles
Cámara de Comercio de Guatemala.

Periódicos y Revistas:

- BANCO DE GUATEMALA. Principales estadísticas del sector industrial. Departamento de investigación agropecuarias e industriales. Guatemala. s.p.i. Período 1980-1988.

- (1) *Siglo Veintiuno*, JUEVES, 26 DE MAYO DE 1994 p. 63.
- (2) *Siglo Veintiuno*, MIERCOLES, 8 DE JUNIO DE 1994 p.5 ibem
- (3) *Siglo Veintiuno*, SABADO, 3 DE JULIO DE 1994 p. 14.
- (4) *Prensa Libre*, REVISTA RED ECONOMICA. MIERCOLES, 14 DE FEBRERO DE 1996 p. 6.
- (5) *Prensa Libre*, REVISTA DINERO. MIERCOLES, 5 DE JULIO DE 1995 p. 2.
- (6) *Prensa Libre*, REVISTA RED ECONOMICA. MIERCOLES, 14 DE FEBRERO DE 1996 p. 9.
- (7) *Prensa Libre*, VIERNES, 16 DE FEBRERO DE 1996 p. 95.
- (8) *Prensa Libre*, SABADO, 17 DE FEBRERO DE 1996 p. 4.
- (9) *Prensa Libre*, MIERCOLES, 21 DE FEBRERO DE 1996 p. 81.
- (10) *Prensa Libre*, MIERCOLES, 14 DE FEBRERO DE 1996 p. 93.