



CICLO DE GESTIÓN

Total Quality Management



Nuestro SEXTO artículo hablará sobre Total Quality Management (TQM)

¿Por Qué?

Porque la constante necesidad de aumentar la eficiencia de producción, optimizando plazos de entrega y reduciendo los residuos, conduce necesariamente a las empresas a adoptar estrategias que implican la mejora continua de sus procesos internos.

En muchas empresas, el departamento de calidad solo es responsable de la calidad de los productos, y su enfoque generalmente se limita a la cadena de suministro.

Generalmente no lleva a cabo la tarea de impulsar la calidad en toda la organización, sin embargo, las organizaciones tienen muchas oportunidades para impulsar la experiencia del cliente más allá de los productos, siendo el servicio al cliente un excelente ejemplo.

En los últimos años, dado que las presiones competitivas han forzado un tema que va mucho más allá del control de calidad tradicional, la inspección, la ingeniería de calidad y la ingeniería de confiabilidad, la función de calidad es llevado a cabo por cada uno de los departamentos con un sistema TQM.

Finalmente, porque la gestión de la calidad en un sistema TQM garantiza que una organización pase de su actual "pequeña q" o enfoque de producto a un pensamiento de "gran Q, enfoque empresarial".

El mayor beneficio es reducir el costo total de la calidad al mejorar todos los productos, servicios y procesos, no solo los que están en producción.

Porque este 2020 nos ha permitido aprender a encarar nuevos desafíos, y es importante aplicar esos nuevos conocimientos para tener un 2021 más productivo.

Total Quality Management

TQM (Total Quality Management) es un enfoque para mejorar la competitividad, la eficacia y la flexibilidad de la organización. Está relacionada con la manera de planificar, organizar y comprender cada actividad que depende de cada individuo, en cada nivel en la empresa.

El TQM proporciona un concepto relacionado con la mejora continua, pues su filosofía contiene una sistemática integrada y consistente en la perspectiva de toda organización, que involucra la participación de las personas en equipos multifuncionales, teniendo como prioridad la atención a los requisitos del cliente, el compromiso de la gestión, el entrenamiento y la educación de los colaboradores que es una necesidad para los procesos de mejora.

El concepto de Calidad Total y Gestión de la Calidad Total (TQM o Total Quality Management), surgió en Japon en los años 50. En la actualidad no hay producto que no se describa así mismo como de alta calidad porque se conoce que ésta es una especificación que busca el cliente.

Pero la calidad no es sólo tener un producto terminado eficiente, lo que hay detrás de todo esto es una gestión de calidad total, se refiere al conjunto de una buena organización en todos los procesos de producción, además de una cultura empresarial de mejora continua.

Para obtener una verdadera calidad en productos o servicios se requiere de la implicación de la empresa entera, desde el proveedor hasta el consumidor, desde el diseñador, el operario y el mantenimiento, desde la gerencia, los administrativos, hasta los supervisores.

El TQM es una de las bases del Lean Manufacturing, inicialmente contribuyó con su enfoque para implementar una cultura empresarial colectiva de total compromiso con la eficiencia.

El concepto de control de calidad siempre ha estado de la mano con la producción de procesos, lo que sí ha evolucionado es su aplicación. En un principio el control de calidad se aseguraba que los productos que no cumplían con las especificaciones necesarias no llegaran al cliente.

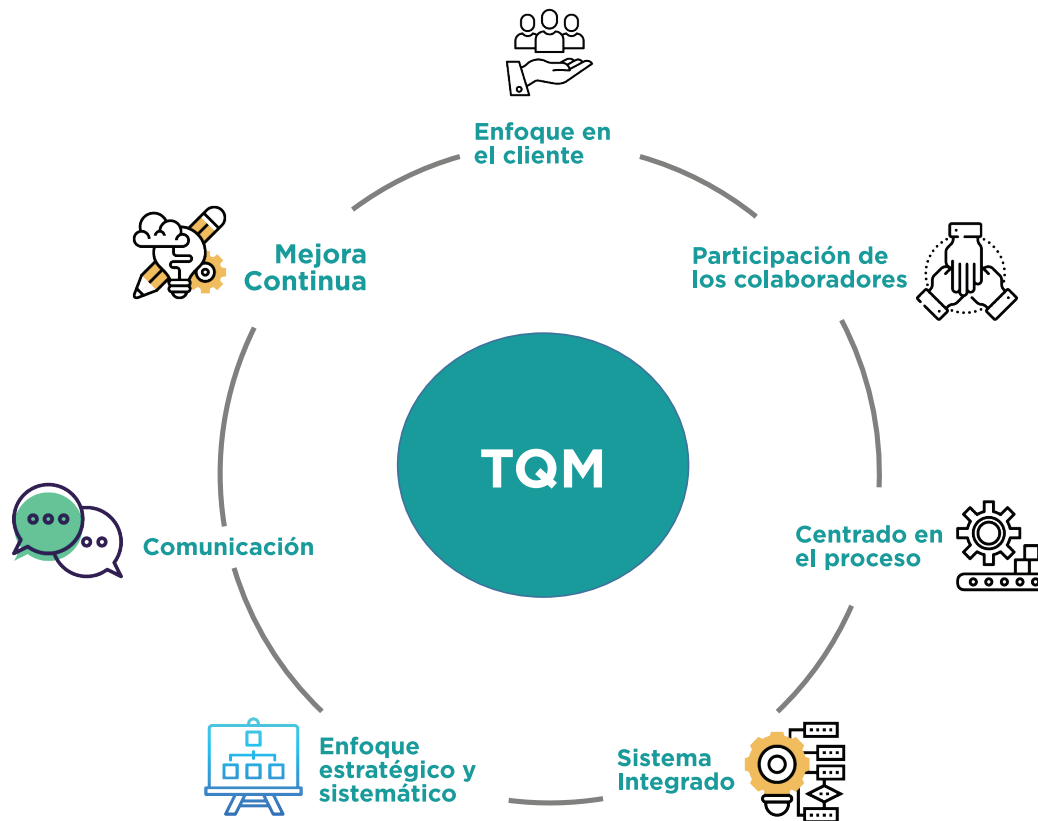
Hoy en día esos principios van más allá, puesto que se evita el re-trabajo y los desperdicios desde el momento cero. En el caso de los productos, se inicia con los insumos recibidos por parte del proveedor, los cuales no deben ser aceptados si no cumplen con las especificaciones de calidad previstas en su totalidad. Luego, se aplica el mismo estándar de calidad en cada proceso o actividad, para esto, el área de control de calidad debe seguir a cada momento el desarrollo de dicha transformación de materia prima hasta obtener el producto terminado.

Otros beneficios de TQM incluyen

- ✓ Reducir el riesgo y mitigar el riesgo al diseñar nuevos productos y procesos.
- ✓ Resolver los problemas antes de que ocurran;
- ✓ Resolver problemas que ocurren durante las operaciones;
- ✓ Mejorar el desempeño de los proveedores;
- ✓ Controlar los procesos para evitar riesgos incluso al escalar;
- ✓ Incrementar la productividad de todos los empleados;
- ✓ Reducir el costo total de la calidad, no solo los costos de la mala calidad de los productos

Implementación de Principios clave de TQM

La gestión de la calidad total tiene una serie de principios clave que, cuando se implementan juntos, pueden llevar a cualquier organización hacia la excelencia empresarial.



La aplicación de los principios de DMAIC y Lean Six Sigma inculcará en una organización una cultura de mejora continua, impulsando a todos los empleados a buscar constantemente nuevas formas de ser más competitivos y ofrecer productos de alta calidad para todas las partes interesadas.



Mejora Continua

La comunicación eficaz es esencial cuando una organización está implementando cambios significativos en aras de la mejora empresarial. Cada miembro del personal debe conocer la estrategia, los plazos involucrados y las razones para implementarla.



Comunicación

Para la gestión de la calidad es fundamental la existencia de un plan estratégico que describa cómo una organización pretende lograr su misión y sus objetivos comerciales. Para cumplir con eso la calidad debería ser un componente central de dicho plan.



Enfoque estratégico y sistemático

Enfoque en el cliente.



Es fundamental comprender que la calidad la determina el cliente. Independientemente de las medidas que introduzca para mejorar la calidad de sus productos y servicios, la única forma de saber si han tenido éxito es la retroalimentación de los clientes, ya sea en forma de reseñas, tasas de devolución o encuestas de satisfacción.

Participación de los colaboradores



Todas las personas de una organización, tienen la responsabilidad de la calidad de los productos y servicios. Sin embargo, los colaboradores solo pueden invertir si se sienten capacitados para tomar sus propias decisiones, eso dependerá de que la dirección cree el entorno laboral adecuado.

Centrado en el proceso



Un sistema de TQM fallará sin un enfoque claro en los procesos y el pensamiento guiado por procesos. Una falla en el proceso es, en última instancia, la causa de la mayoría de los problemas, por lo que el monitoreo efectivo de cada paso es una parte esencial para evaluar, mantener y mejorar la calidad.

Sistema Integrado



Una organización debe tener un sistema integrado que permita una gestión eficaz de la calidad total. Este puede ser un sistema a medida o uno basado en un estándar de calidad como [ISO 9001](#), pero debe entenderse y aplicarse en todas las funciones y departamentos.



Acerca de los precursores y autores del TQM

El concepto de TQM ha ido mejorando desde sus inicios, teniendo varios precursores principales, tales como Phillip B. Crosby, W. Edward Deming y Joseph M. Jurán.

La siguiente tabla muestra los principales conceptos de TQM y cómo fueron evolucionando con cada uno de estos propulsores de esta gestión.

	Phillip B. Crosby	W. Edward Deming	Joseph M. Jurán
Definición de calidad	Concordancia con los requisitos	Un grado previsible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado para el mercado	Adecuado para el uso
Nivel de responsabilidad de la gerencia superior	Total responsabilidad de la calidad	Responsable del 94% de los defectos de calidad	Menos del 20% de los problemas de calidad se deben a los trabajadores, el 80% a los procesos
Norma de desempeño y motivación	Cero defectos	La calidad tiene escalas, las estadísticas miden el desempeño de cada área.	Enfoque de dirección general para la calidad, principalmente con respecto al factor humano.
Enfoque en general	Prevención, no impresión.	Reducir las inestabilidades mediante la mejora continua. Crear inspecciones en masa.	Enfoque de dirección general para la calidad, sobre todo en los elementos humanos
Estructura	14 pasos para mejorar la calidad	14 puntos para la gerencia de calidad	10 pasos para mejorar la calidad
SPQ o Control estadístico de procesos	Se rechazan los niveles estadísticos de calidad aceptable	Afirma que es necesario emplearse métodos estadísticos para el control de la calidad	Recomienda el SPQ, advirtiendo que puede contener un enfoque fundamentado en herramientas.
Concepto de mejoras	Un proceso, no un programa meta de mejoras	Eliminar objetivos sin métodos. Mejoras continuas para reducir inestabilidad.	Enfoque de equipo de proyecto. Establece metas.
Trabajo en equipo	Equipos de mejora continua. Consejos de calidad.	Participación de todos los empleados en la toma de decisiones. Suprimir barreras o conflictos entre departamentos.	Enfoqué de equipo y círculo de calidad
Costos de calidad	Costo de la no concordancia. La calidad debe ser gratuita.	Mejora continua, sin agregar puntos óptimos	La calidad no es gratuita y además debe existir un punto óptimo.
Compras y bienes recibidos	Declarar las necesidades. El proveedor debe ser considerado como una extensión de la empresa. El mayor filtro de calidad es el propio comprador.	La inspección es demasiado tardía, pues implica que ya se han recibido los insumos con defectos. Se requieren diagramas de control así como pruebas estadísticas.	Los problemas y dificultades son complejos y distintos cada vez. Se deben realizar estudios formales.
Calificación de proveedores	Realizar auditorías de calidad. El comprador es el principal responsable de no recibir nada que no cumpla con la calidad requerida	No realiza la calificación de proveedores, critica a la mayoría de los sistemas	Si realiza calificaciones al proveedor pero además, ayuda al mismo a mejorar su servicio.
Fuente de provisión única		Si	No. Puede descartarse para mejorar una mayor ventaja competitiva.

Acerca del autor...

Phillip B. Crosby

Philip Bayard Crosby nació Estados Unidos en 1926 - 2001, fue un empresario estadounidense y autor que contribuyó a la Teoría Gerencial y a las prácticas de la gestión de la calidad. Crosby inició el Programa "Cero Errores" en una planta de Compañía Martin en Orlando, Florida. Como gerente de control de calidad del Programa de misiles Pershing, Crosby se acreditó con un 25 por ciento de reducción en tasa de retorno y un 30 por ciento de reducción de costos. En 1979, luego de trabajar para la ITT, Crosby creó su compañía de consultoría Philip Crosby Association, Inc. Esta compañía de consultoría organiza cursos educativos sobre gestión de la calidad tanto en sus locales en Winter Park, Florida, como en ocho locales en el extranjero. También en ese año Crosby publicó su primer libro de negocios: Quality Is Free (Calidad es gratis). Este libro sería muy popular dada la crisis de la calidad en Norte América. Hacia finales de los 1970s y entrados los 1980s los empresarios norteamericanos estaban perdiendo mercados frente a los productos japoneses debido a la superioridad de estos últimos. La respuesta de Crosby a la crisis de la calidad fue el Principio de "hacerlo correctamente la primera vez" ("doing it right the first time" DIRFT).



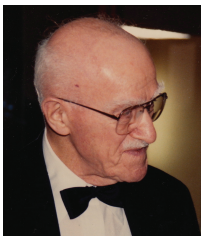
W. Edward Deming

Edward Deming fue Físico-estadístico, consultor y gurú de la Calidad. Su gran aporte lo realizó sobre los procesos de Calidad en Japón, luego de la segunda guerra mundial, para ayudar a reconstruir la destrozada economía de ese país. Su obra principal es Out of the Crisis (1986). Las ideas de Deming se recogen en los Catorce Puntos y Siete Enfermedades mortales de la Gerencia, en los cuales afirma que todo proceso es variable y cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto resultante.



Joseph M. Jurán

Joseph Moses Juran nació en Braila, Rumania, (1904 - NY, 2008) fue un consultor de gestión del siglo XX. Es principalmente recordado como un experto de la calidad y la gestión de la calidad y por la escritura de varios libros influyentes sobre estos temas. Fue Ingeniero Eléctrico y trabajó en muestreo estadístico, su experiencia en estas áreas las volcó hacia la consultoría de gestión empresarial. Sus contribuciones más destacadas fueron: Los Principios de Pareto, Teoría de la gestión de calidad, Trilogía de Juran, Transferencia de la calidad del conocimiento entre Oriente y Occidente



Fuentes

- Deming, W. Edwards (1986). Out of the Crisis. MIT Press. ISBN 0-911379-01-0. OCLC 13126265.
- Deming, W. Edwards (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos, S.A. ISBN 84-87189-22-9.
 - Juran, J. M. (1996). Juran y la calidad por el diseño. Ediciones Díaz de Santos.
 - Juran, J. M. (2003). Juran on leadership for quality. Simon and Schuster. <https://www.juran.com/>
- Crosby, P. B. (1994). La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad Quality is free. The art of making quality certain (No. 658.562 C949E). Compañía Editorial Continental.

¡Para conocer más sobre este y otros temas, te invitamos a seguir nuestras publicaciones de los Ciclos de Gestión en las próximas semanas!

Acompañamos el crecimiento de tu negocio con una selección eficiente de tus fuentes de energía.

Gestionando la eficiencia con pasión.

WWW.ENERGIX.COM.AR



EnergiX
ENERGIA CONFIABLE

EnergiX
ENERGIA CONFIABLE