

The page features a decorative graphic consisting of three blue circles of varying sizes, each composed of concentric layers of different shades of blue. These circles are arranged in a triangular pattern, with the largest one at the top right, a smaller one in the middle, and another large one at the bottom right. Thin blue lines extend from the top left and bottom right corners towards the center, framing the circles.

Calidad Total

Conceptos básicos sobre Calidad Total

Ricardo Villafaña Figueroa

Contenido

Definiciones de Calidad	3
Dimensiones principales de la calidad (Garvin)	4
Calidad Total.....	5
Enfoque integral de la Calidad Total	5
Objetivos de la Calidad Total.....	6
Enfoque estratégico de la calidad	7
Principios de la Calidad Total	8
Algunos síntomas de falta de calidad en la organización	9
Errores por desviaciones	10
Importancia de la estandarización	10
Enfoque de procesos.....	11
Fuentes de Identificación de Problemas.....	14
Mejoramiento de la Calidad y Resolución de Problemas	15
Ciclo de Deming.....	16
Reflexiones sobre el ciclo de Deming.....	17
Diferencias entre productos y servicios	18
Características de los servicios.....	19
Aseguramiento de la calidad de productos	19
Aseguramiento de la calidad de servicios	19
Dimensiones de la Calidad del servicio	20
Organización tradicional vs organización progresiva.....	24
Guía para un plan de acción.....	24
Herramientas de Calidad.....	26
Bibliografía	28

Definiciones de Calidad

American National Standards Institute (ANSI)

- La totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que influye sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades

Basada en el producto

- La calidad es una variable precisa y medible, las diferencias en calidad reflejan diferencias en cantidad de algún atributo del producto

Basada en el usuario

- Adecuación para el empleo pretendido

Basada en la manufactura

- La calidad es el resultado de las prácticas de ingeniería y manufactura (apego a las especificaciones)

Basada en el valor (costos y precios)

- Producto con calidad es aquél que es funcional a un precio aceptable (apego a normas a un costo aceptable)

Dimensiones principales de la calidad (Garvin)

- **Desempeño/ funcionamiento**
Las características primarias de operación de un producto
- **Particularidades**
Cualidades secundarias de un producto y de relevancia para el usuario
- **Confiabilidad**
La probabilidad de que un producto sobreviva un período determinado bajo condiciones específicas de uso
- **Cumplimiento de especificaciones**
El grado al que las características físicas del funcionamiento de un producto cumplen las normas preestablecidas
- **Durabilidad**
La cantidad de uso que tiene un producto antes de que se deteriore físicamente, o hasta que sea preferible su reemplazo
- **Facilidad de servicio**
La velocidad, cortesía y competencia del personal de reparación
- **Apariencia**
Como se ve, se siente, sabe o huele un producto
- **Calidad percibida**
Evaluación subjetiva de la calidad que resulta de la imagen, publicidad o marca de fábrica

Calidad Total

- Es una filosofía administrativa, una metodología operativa
- Un conjunto de métodos y herramientas para el mejoramiento y administración de los procesos
- Un enfoque estructurado, disciplinado, para identificar y resolver problemas e institucionalizar las mejoras alcanzadas
- Una estrategia para el cambio de la cultura organizacional
- Una solución permanente; una forma de vida
- Gestionada en toda la empresa, es un conjunto de principios, de métodos organizados de estrategia global, intentando movilizar a toda la empresa para obtener una mejor satisfacción del cliente a un menor costo

Enfoque integral de la Calidad Total

- **Calidad de la dirección**
 - Calidad de los objetivos, directivas, responsabilidades, información, comunicación, organización, estrategias
 - **Calidad del producto/ servicio**
 - Seguridad, fiabilidad, duración, precio, términos de entrega, facilidad de uso, satisfacción del cliente
 - **Calidad del entorno**
 - Ambiente de trabajo, seguridad en el trabajo, comodidades, servicio social, relaciones humanas, comedor, servicios sanitarios, limpieza, moralidad
 - **Calidad de relaciones sociales**
 - Utilización del personal, contribución a las iniciativas culturales, control de posibles contaminantes
 - **Calidad del comportamiento de las personas**
 - Manera de expresarse y trabajar, salud, atuendo, motivaciones del trabajo, formación e instrucción
 - **Calidad de las prestaciones de la organización**
-

- Desarrollo, estabilidad, aceptación de riesgos, beneficios
- **Calidad de relaciones sociales**
 - Utilización del personal, contribución a las iniciativas culturales, control de posibles contaminantes
- **Calidad del comportamiento de las personas**
 - Manera de expresarse y trabajar, salud, atuendo, motivaciones del trabajo, formación e instrucción
- **Calidad de las prestaciones de la organización**
 - Desarrollo, estabilidad, aceptación de riesgos, beneficios

Objetivos de la Calidad Total

- Bajar los costos
- Asegurar tiempos de entrega
- Mantener condiciones seguras de trabajo
- Elevar la moral
- Reducir el desperdicio y el retrabajo
- Incrementar la armonía del trabajo
- Simplificar
- Incrementar la calidad de vida en el trabajo
- Incrementar la eficiencia en el uso del dinero

Enfoque estratégico de la calidad

- Desarrollar de una visión de futuro
- Orientación al cliente
- Participación de todos los empleados
- Participación de todos los departamentos
- Participación a todos los niveles
- Crear una organización con gente auto administrada
 - Entender la organización y su medio ambiente
 - Estar más alerta a los actuales y futuros cambios
 - Compartir y utilizar información eficientemente
 - Tomar la iniciativa para continuamente mejorar nuestras habilidades y nuestra posición
- Sentido de propiedad (trabajador) en la fuente de trabajo
- Solución de problemas en la fuente
 - Existe un límite para recibir y procesar información (convertirla en acción) en los niveles altos
 - El tiempo de respuesta es más bajo
 - Dando un mejor servicio al cliente
 - La capacidad de resolver problemas en la fuente mejora el control y con ello la calidad del servicio
 - Se agrega valor al proceso, se elevan los estándares del servicio
- Desarrollando gente altamente motivada:
 - La auto administración pone el destino de la gente en sus manos
 - Aumenta su responsabilidad. Al resolver problemas directamente, aumenta su orgullo y confianza en lo que hace.

Acciones concretas para la administración de la calidad

- Proceso de cambio personal (visión personal).
- Identificando clientes, considerar sus prioridades, satisfacer sus expectativas.
- Capacitación, formación y educación continuas.

- Equipos de trabajo multidisciplinarios para identificar y solucionar problemas.
- Aplicación de tecnología de punta para la mejora de los procesos.

Enfoques operativos

Orientación *Genba* (tres realidades)

- Escena real (genba)
- Cosas reales (genbutsu)
- Hechos reales (genjitsu)

Principios de la Calidad Total

- Enfoque en la calidad y en el cliente
- Administración de procesos
- Involucramiento de la gente
- Entendiendo la variación
- Tomar de decisiones con datos
- Mejoramiento continuo
- La calidad no es un problema, la calidad es una solución
- Hacerlo bien la primera vez
- La mejora es un proceso planificado
- La mejora es una condición de la mente
- El objetivo es la excelencia
- La excelencia es una constante

- Es el sistema: No culpe a la gente, cambie el sistema
- Esfuércese por un mejoramiento continuo. No busque la reparación rápida, mantenga la presión para la mejora constante del sistema
- Trabaje inteligentemente no duramente. Educación y entrenamiento son la clave de una organización de calidad
- Trabaje en equipo: No se culpen unos a otros, trabajen juntos

- Tome datos. No tome decisiones importantes únicamente basado opiniones, tome datos derivados del sistema. Los acuerdos requieren un entendimiento del sistema basado en el sistema
- Prevenga los problemas. No corrija los problemas después de que ocurren, prevéngalos construyendo procesos y sistemas que trabajen
- Administre el sistema no a la gente. El trabajo del administrador/supervisor no es hacer que la gente trabaje, sino mejorar el sistema

Algunos síntomas de falta de calidad en la organización

- Basura en el piso
- Gente realizando trabajos complicados
- Gente realizando trabajos monótonos
- Demasiados inventarios
- Partes almacenadas en el área de trabajo
- Baños sucios
- Información administrativa no compartida
- Desprecio a las Ideas de mejora por parte de los trabajadores

- Falta de conocimiento acerca de cómo trabaja un proceso. Esto tiene importancia especial si el proceso lo llevan a cabo distintas personas. Esta falta de conocimiento ocasiona inconsistencia y mayor variación en los productos y en la prestación de los servicios
- Falta de conocimiento acerca de cómo debería trabajar un proceso. En esto entra el entender las expectativas del cliente y las metas del proceso
- Errores al llevar a cabo las etapas implícitas del proceso. En muchos casos, los errores son inadvertidos. El trabajador no desea cometer errores y no se da cuenta de haberlos cometido. Los errores inadvertidos se cometen al azar y debido a falta de atención. En algunos casos, los errores son conscientes, y se deben a malas prácticas administrativas
- Desperdicio y complejidad, que se manifiestan de muchos modos, por ejemplo pasos innecesarios de un proceso, exceso de existencias, etcétera
- Exceso de variación

Errores por desviaciones

- Errores por desviaciones de hechos registrados
- Errores por mal uso de procedimientos o aplicaciones incorrectas
- Errores por desviaciones de procedimientos de seguridad
- Errores por desviaciones de métodos, procesos y procedimientos correctos
- Errores por desviaciones de reglas, regulaciones o leyes
- Errores por desviaciones de valores correctos
- Errores por rechazos de mejoras, mejores métodos, técnicas más eficientes
- Errores de juicio o toma de decisiones
- Errores derivados de diagnósticos incorrectos de situaciones de problemas

Importancia de la estandarización

- Reduce la variabilidad.
- Mejora la repetición, la confianza, la consistencia.
- Clarifica los procedimientos.
- Facilita la comunicación.
- Fija disciplinas.
- Desarrolla el sentido de prevención.
- Proporciona las bases para la mejora.
- Proporciona mecanismos para exponer problemas.
- Proporciona las bases para la educación y el entrenamiento
- Establece las bases de medición.
- Elimina el retrabajo, los rechazos, la seguridad, la confiabilidad de los productos-problemas.
- Mejora la eficiencia en el diseño, desarrollo y adquisición de materiales.
- Conserva dinero, mano de obra, tiempo, instalaciones, recursos naturales.
- Mejora el intercambio, la confiabilidad, la seguridad y el mantenimiento.

Enfoque de procesos

- 85 % de los problemas se encuentran en el proceso
- 15 % de los problemas se encuentran en los trabajadores o causas especiales
- En grupos de trabajo, o trabajando aisladamente, los empleados mejoran el proceso al resolver problemas
- Los trabajadores son responsables al realizar su función dentro del sistema
- Los administradores son responsables de mejorar el sistema
- Los trabajadores saben dónde se encuentran los problemas y gran parte de su solución

Ventajas del Enfoque de Procesos

- Permite a la organización enfocarse al cliente
- Permite a la organización predecir y controlar el cambio
- Mejora la habilidad de la organización para competir mejorando el uso de los recursos disponibles
- Proporciona un medio para efectuar cambios mayores, en actividades complejas, de manera rápida
- Ayuda a la organización a administrar efectivamente sus interrelaciones
- Proporciona un punto de vista sistemático de las actividades de la organización
- Mantiene un enfoque de flujo de (no en actividades independientes)
- Facilita la prevención de errores
- Ayuda a la organización a entender de qué manera sus entradas se convierten en salidas
- Proporciona a la organización medidas de desperdicio (costo de la mala calidad)
- Desarrolla un sistema de medidas completo para las diferentes áreas organizacionales
- Proporciona un entendimiento de cómo la organización puede ser y se define cómo llegar allí
- Proporciona un método para preparar a la organización a futuros retos

¿Qué busca la transformación de procesos?

- Disminuir conciliaciones
- Simplificar las tareas administrativas

- Eliminar errores
- Eliminar duplicaciones
- Mantener un lenguaje simple
- Estandarizar
- Sistematizar
- Automatizar
- Asegurar el valor agregado de cada actividad
- Reducir el tiempo de ciclo del proceso
- Eliminar la burocracia

Lista de verificación para el mejoramiento del proceso

1. Defina el problema
 2. Identifique y documente el proceso
 3. Mida el rendimiento
 4. Entienda el por qué
 5. Desarrolle y pruebe ideas
 6. Implemente la solución y evalúe
-
1. Defina el problema
 - Identifique el proceso
 - Identifique el propietario del proceso
 - Identifique las salidas
 - Identifique a los clientes
 - Defina los requerimientos
 2. Identifique y documente el proceso
 - Identifique los participantes
 - Modele el proceso
 - Diagrame del proceso
 3. Mida el rendimiento
 - Satisfacción del cliente
 - Requerimientos del cliente
-

- Salida entregada
 - Parámetros del proceso
 - Costo de la calidad
4. Entienda el por qué
- Identifique las mayores áreas
 - Diagnostique la causa raíz
 - Causas comunes
 - Causas especiales
 - Capacidad
5. Desarrolle y pruebe ideas
- Desarrolle nuevas ideas
 - Experimente
 - Pruebe las ideas para verificar las causas raíz
6. Implemente la solución y evalúe
- Plan de mejoras
 - Implemente los cambios del sistema
 - Documente los cambios del sistema
 - Evalúe el rendimiento
 - Evalúe la lista de verificación
 - Recompense a los participantes
 - Repite el paso 1

Factores críticos en las organizaciones

- Organizar alrededor de procesos
- Resistir la tentación de dividir el proceso en pequeñas piezas
- Asegurar la satisfacción del cliente a través de:
 - Ligar esta satisfacción a los objetivos de rendimiento y evaluación de los empleados
 - Asegurar que todos en la organización tengan algún tipo de contacto con los vendedores y clientes
- Diseñar alrededor de grupos, no de individuos a través de:

- Enfatizar el desarrollo de diferentes competencias (no de unas cuantas)
- Recompensar sobre la base del trabajo de grupo y el trabajo individual
- Entrenar y comunicar sobre las bases de:
 - Justo a tiempo
 - Necesidad de saber

Fuentes de Identificación de Problemas

- Análisis de Pareto de señales repetidas de alarmas externas: fallas en el campo de uso, quejas de clientes, regreso de productos, etc.
- Análisis de Pareto de señales repetidas de alarmas internas: retrabajos, desperdicios, desórdenes, quejas de clientes internos, etc.
- Propuestas de usuarios clave dentro de la organización: gerentes, administradores, supervisores, profesionistas, sindicato, etc.
- Propuestas a través de esquemas formales de sugerencias
- Estudios de campo sobre las necesidades de los usuarios
- Datos sobre medidas de rendimiento de los competidores (tomados de usuarios y pruebas de laboratorio)
- Comentarios sobre gente clave fuera de la organización: clientes, proveedores, revistas especializadas, etc.
- Encuestas a clientes
- Encuestas a empleados
- Lluvias de ideas de grupos de trabajo

Mejoramiento de la Calidad y Resolución de Problemas

Planificar

- Seleccionar una oportunidad de mejora
- Identificar los requerimientos de los clientes
- Definir el problema
- Recolectar la información
- Analizar la causa raíz
- Encontrar soluciones
- Preparar el plan para ejecutar las soluciones

Hacer

- Ejecutar la solución

Estudiar

- Supervisar los resultados, evaluar de acuerdo con el plan
- Determinar las razones de las causas

Actuar

- Ejecutar las acciones correctivas de las desviaciones
- Estandarizar el proceso, hacer permanentes las soluciones que tuvieron éxito
- Reflexionar

El trabajo en equipo y la solución de problemas

1. Reconocer la existencia de un problema.
2. Definir el problema.
3. Informarse de la naturaleza del problema.
4. Buscar una solución provisional mientras se avanza en los pasos siguientes.
5. Investigar las causas de un problema.

6. Imaginar soluciones.
7. Seleccionar la mejor solución.
8. Preparar un plan de actuación con los los controles necesarios.
9. Obtener la aprobación de la solución.
10. Aplicar la solución seleccionada.
11. Controlar los resultados.
12. Generalizar la solución.

Ciclo de Deming

Orientación al proceso

- **Plan 1**
 - Identificación de la actividad y proceso prioritario, sobre los que son necesarios concentrar la atención y los esfuerzos del grupo de trabajo
- **Plan 2**
 - Identificación de las finalidades, para comprender exactamente que es lo que el grupo debe asegurar como salida, en el contenido de la organización y de los procesos

Orientación al cliente

- **Plan 3**
 - Identificación de las necesidades y expectativas del cliente para concentrar en ellas los esfuerzos
- **Plan 4**
 - Identificación de los indicadores de calidad, para disponer de un instrumento apto para medir y evaluar correctamente el rendimiento de la salida en coherencia con el cliente
- **Plan 5**
 - Identificación de los objetivos y de los límites del control de modo de disponer de referencias cuantitativas que establezcan cuándo el rendimiento es insuficiente y exige contramedidas correctivas

Orientación al control del proceso

- **Plan 6**
 - Definición del sistema de control para asegurar el correcto desarrollo del proceso, mediante un sistema de puntos o modalidades de control
- **Plan 7**
 - Actuación del sistema de control para traducir prácticamente la acción definida

Orientación a la mejora

- **Plan 8**
 - Verificación de los resultados conseguidos para constatar el nivel de satisfacción del cliente
 -
- **Plan 9**
 - Aplicación de las medidas correctivas para adecuar la salida del proceso al rendimiento previsto
- **Plan 10**
 - Estandarización y repetición, para que el resultado que satisface completamente al cliente se convierta en rendimiento normal y sea práctica corriente del grupo de trabajo

Reflexiones sobre el ciclo de Deming

1. El futuro puede predecirse en términos del pasado
2. El futuro es preordenado por el presente o el pasado a menos que haya importantes interferencias
3. Usamos las experiencias del pasado ineficientemente porque estas experiencias no son sistematizadas en reglas
4. Podemos “controlar” el futuro si identificamos y usamos los límites del control
5. podemos controlar procesos si los conocemos objetivamente
6. Fallamos en obtener lo mejor para nosotros mismos al aplicar incorrectamente muchas reglas

Diferencias entre productos y servicios

	Producción	Servicios
Salidas	Tangible	Intangible o tangible
Producción y entrega	Separada	Integrada
Interface con el cliente	Ventas y mercadotecnia	Dispersa a través de la línea de empleados
Retroalimentación	A través del proceso	A través del cliente
Enfoque organizacional	Eficiencia del proceso	Relaciones con el cliente
Propietario del Proceso	Claramente definido	Múltiples
Límites del Proceso	Definidos	Poco claros
Definición del Proceso	Documentado	Poco claro
Puntos de Control	Definidos	Ninguno
Medidas de Calidad	Establecidas y con objetivos	Subjetivas
Acciones Correctivas	Preventivas	Reactivas

Características de los servicios

- Gran número de gente involucrada
- Numerosas transacciones
- Cantidad relativamente pequeña de dinero involucrada en las transacciones
- Generación de grandes masas de papel (documentos)
- Las fallas en los servicios pueden ser hechas por hombres, máquinas o por ambos
- Numerosas formas de cometer errores
- No existe control mecánico
- Operaciones de gran escala pueden involucrarse
- Los sistemas computacionales requieren controles especiales

Aseguramiento de la calidad de productos

La calidad se asegura a través de la inspección

- Inspección de materiales de entrada.
- Inspección de los productos salientes
- La calidad es responsabilidad del departamento de calidad

Aseguramiento de la calidad de servicios

La calidad se asegura a través de la prevención:

- Se integra al cliente a la cadena de suministro
- La calidad se mejora a través de los sistemas
 - Proceso de información de clientes
 - Procesos de trabajo
 - Procesos de gente
- La calidad es responsabilidad de todos

Dimensiones de la Calidad del servicio

(ISO-9000-2000)

Requerimientos para servicios

- Características cuantitativas
 - Tiempo de espera
 - Tiempo en que se ejecuta
 - Exactitud del servicio
 - Integridad del servicio
 - Exactitud de los cargos
- Características cualitativas
 - Credibilidad
 - Accesibilidad
 - Seguridad
 - Responsabilidad para atender al cliente
 - Cortesía
 - Comodidad
 - Estética
 - Higiene

Requerimientos para la prestación de servicios

- Características cuantitativas
 - Capacidad del servicio
 - Cantidad de tiendas y locales
 - Cantidad de personal
 - Tiempo de procesamiento
 - Características cualitativas
 - Competencias (para hacer bien el trabajo)
 - Dependencia
 - Comunicación
-

Servqual (Parasuram y Berry)

- Tangibilidad
- Confiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Competencia/ profesionalismo
- Cortesía
- Credibilidad
- Seguridad
- Accesibilidad
- Comunicación
- Entendimiento del cliente

- **Tangibilidad**

Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal, materiales visuales e impresos

- ¿Son atractivas las instalaciones?
- ¿El personal tiene apariencia pulcra?
- ¿Los materiales escritos son fáciles de entender? ¿son visualmente atractivos?
- ¿La tecnología luce moderna?

- **Confiabilidad**

Habilidad del personal para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa

- Si una respuesta es prometida en cierto tiempo, ¿se cumple?
- ¿Las especificaciones exactas del cliente se cumplen?
- ¿Los reportes se encuentran libre de errores?
- ¿El servicio se realiza bien la primera vez?
- ¿El nivel de servicio es el mismo a cualquier hora del día y por todos los miembros del staff?

- **Capacidad de respuesta**

Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido

- Cuándo hay un problema, ¿la organización responde rápidamente?
- ¿El personal está dispuesto a contestar las preguntas del cliente?
- ¿Hay tiempos específicos para atender a un cliente?
- ¿Hay situaciones públicas tratadas con cuidado y con seriedad?

- **Competencia/ profesionalismo**

Conocimiento y habilidades mostrados para realizar el servicio

- ¿El personal proporciona el servicio sin titubear?
- ¿Los materiales proporcionados son apropiados y actualizados?
- ¿El personal usa la tecnología rápida y hábilmente?
- ¿Parece que el personal sabe lo que está haciendo?

- **Cortesía**

Atención, respeto, consideración y amabilidad del personal de contacto

- ¿Muestra el personal una actitud agradable?
- ¿El personal se refrena de actuar ocupado o ser rudo cuando el cliente pregunta?
- Los que contestan el teléfono, ¿se muestran amables, considerados?
- ¿El staff muestra consideración por las propiedades y los valores de los clientes?

- **Credibilidad**

Veracidad, creencia, responsabilidad, honestidad del proveedor del servicio

- ¿La organización tiene buena reputación?
- ¿El staff se reprime de presionar al cliente?
- ¿Las respuestas dadas son exactas y consistentes en comparación a otros prestadores del servicio?
- ¿La organización garantiza sus servicios?

- **Seguridad**

Libre de peligro, riesgo o duda

- ¿No hay peligro de entrar y de usar el equipo?
- ¿Hay documentos o información que proporcione al cliente mayor seguridad?
- ¿Los registros de los clientes se encuentran seguros sobre su uso autorizado?

- ¿El cliente puede sentir confianza que el servicio proporcionado fue hecho correctamente?

- **Accesibilidad**

Acercamiento y fácil de contactar

- ¿Qué tan fácil es contactar al personal con conocimiento cuando el cliente se encuentra en problemas?
- ¿Es fácil localizar a la persona apropiada en persona, por teléfono, por e-mail?
- ¿Están convenientemente localizados los puntos de servicio?

- **Comunicación**

Escuchar al cliente y entender sus comentarios. Mantener al cliente informado en un lenguaje que el cliente pueda entender

- Cuando un cliente contacta con un punto de servicio, ¿el personal escucha y demuestra entendimiento y preocupación?
- ¿El personal explica claramente las diferentes opciones disponibles a una pregunta en particular?
- ¿El personal evita utilizar un lenguaje técnico cuando habla con el cliente?
- ¿El personal llama al cliente cuando se ha olvidado una cita?

- **Entendimiento del cliente**

Haciendo un esfuerzo para conocer al cliente y sus necesidades

- ¿Alguien del personal reconoce a clientes regulares y los llama por su nombre?
- ¿El personal trata de determinar cuáles son los objetivos del cliente?
- ¿El nivel y el costo del servicio es consistente con lo que el cliente quiere y puede pagar?
- ¿Son los servicios proporcionados con suficiente flexibilidad para acomodarse a los horarios de los clientes?

Organización tradicional vs organización progresiva

Tradicional

- Número pequeño de individuos en la organización poseen habilidades, información y conocimientos. Ellos dirigen a los menos habilitados
- El potencial de la gente no es utilizado eficientemente
- Las habilidades y el conocimiento está concentrado en pequeños grupos de administradores o staff
- Hay una división de trabajo entre aquellos que piensan y aquellos que hacen el trabajo manual (Se asume que la recepción de información, su análisis y la toma de decisiones correspondiente se hacen efectivamente)
- La turbulencia de los cambios, las demandas de los clientes, la evolución tecnológica, hacen este proceso centralizado de toma de decisiones ineficiente

Progresiva

- Gran número de gente en la organización poseen habilidades, información y conocimientos
- La gente es autocontrolada, autopersuadida y automotivada
- La gente contribuye en las ideas de mejora, participa en la solución de problemas, trabaja en equipo. Se vuelve flexible, realiza múltiples tareas
- En grupos funciona como pequeñas compañías

Guía para un plan de acción

- Iniciar e implementar cambios y mejoras en servicios, productos y sistemas
 - Identificar oportunidades para mejorar servicios, productos, y sistemas
 - Evaluar los beneficios y desventajas de los cambios propuestos
 - Implementar y evaluar cambios en los servicios, productos y sistemas
 - Introducir, desarrollar y evaluar sistemas de aseguramiento de calidad
 - Monitorear, mantener y mejorar el servicio y la entrega de productos
 - Establecer y mantener el suministro de recursos en la organización/ departamento
-

- Establecer y acordar requerimientos con el cliente
- Mantener y mejorar las operaciones contra las especificaciones de calidad y funcionalidad
- Crear y mantener las condiciones necesarias para el trabajo productivo
- Monitorear y controlar el uso de los recursos
 - Controlar costos y mejorar el valor
 - Monitorear y controlar actividades contra el presupuesto
- Asegurar una efectiva asignación de recursos para el desarrollo de las actividades propias de la empresa y el desarrollo de proyectos especiales
 - Justificar las propuestas para la asignación de presupuestos
 - Negociar y acordar presupuestos
- Seleccionar y contratar de personal
 - Definir requerimientos/ perfil del nuevo personal
 - Determinar las especificaciones necesarias para la asegurar la calidad del personal
 - Evaluar y seleccionar candidatos contra los requerimientos de trabajo en equipo y trabajo individual
- Desarrollar grupos de trabajo, de individuos y personal
 - Desarrollar y mejorar los grupos de trabajo a través de la planeación y asignación de actividades
 - Identificar, revisar y mejorar la asignación y evaluación de actividades individuales
- Evaluar el trabajo de grupos, de individuos y personal
 - Fijar y actualizar objetivos de trabajo para los equipos y los individuos
 - Planear actividades y determinar métodos de trabajo para alcanzar los objetivos
 - Determinar y fijar métodos de evaluación de los grupos y de los individuos contra los objetivos asignados
 - Proporcionar retroalimentación a los grupos y a los individuos sobre el trabajo desarrollado
- Crear, mantener y mejorar relaciones efectivas de trabajo
- Buscar, evaluar y organizar información para actuar
- Intercambiar información para resolver problemas y tomar decisiones

Herramientas de Calidad

Clasificación de las herramientas de calidad

- Generación de ideas
 - Consenso
 - Definición de procesos
 - Colección de datos
 - Analizando las causas y los efectos
 - Analizando y desplegando datos
 - Herramientas de planeación

 - **Generación de ideas**
 - Lluvia de ideas
 - Lluvia de ideas escritas
 - Las 5W y 1E

 - **Consenso**
 - Diagrama de afinidades
 - Hoja de balance
 - Forma de rango de criterios
 - Estratificación Es/ No es
 - Reducción de listas
 - Comparación de pares
 - Voto con peso

 - **Definición de procesos**
 - Diagramas de flujo
 - Hojas de análisis de procesos
 - Diagramas de árbol
 - Método de la ventana
-

- **Colección de datos**
 - Hojas de verificación
 - Grupos focales
 - Muestreo

- **Analizando las causas y los efectos**
 - Diagramas de causa y efecto
 - Los cinco ¿por qué?
 - Diagrama de interrelaciones

- **Analizando y desplegando datos**
 - Análisis de campos de fuerzas
 - Histogramas
 - Diagramas de matrices
 - Diagramas de Pareto
 - Matriz de prioridades
 - Diagramas de análisis de datos

- **Herramientas de planeación**
 - Diagramas de redes de actividades
 - Diagramas de árboles
 - Diagramas de Gantt
 - Análisis de Fuerzas
 - Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Bibliografía

- Council for Continuous Improvement, 1996, Manual Simplificado de Despliegue de la Función de Calidad, Editorial Panorama, México.
- Council for Continuous Improvement, 1996, Manual de Herramientas Básicas para la Mejora Continua, Editorial Panorama, México.
- Council for Continuous Improvement, 1996, Manual de las Nuevas Herramientas para la Mejora Continua, Editorial Panorama, México.
- Lindsay W., Evans J., 1995, Administración y Control de la Calidad, Grupo Editorial Iberoamérica, México.
- Zeitham V., Parasuram A., Berry L., Calidad total en la gestión de servicios
- Kart Albrecht, Ron Zemke, "Gerencia del Servicio. La dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos", Editorial LEGIS, 1990.
- James L. Heskett, W. Earl Sasser, Christopher W. L. Hart, "Cambios Creativos en los Servicios", Editorial Díaz de Santos.
- Dennis Walker, "El Cliente es lo Primero", Editorial Díaz de Santos, 1993.
- Pedro Larrea, "Calidad de Servicio", Editorial Díaz de Santos, 1991.
- Valarie A. Zeithaml, "Marketing de Servicios", Editorial Mc Graw Hill, 2002.
- Christopher H. Lovelock, "Marketing de Servicios", Prentice Hall, 1996.
- Souder W. M., 1980, "Management Decision Methods, Editorial Van Nostrand Ren Hold Company (T57.95, S69)