UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



Maestría en Administración

EL MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD Y SU ENFOQUE SISTÉMICO COMO ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD

ESTUDIO DE CASO

Que para obtenerle grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

JOSÉ SANTOS GARCÍA CRUZ

Mtro. Jorge Smeke Zwaiman Director de Tesis

Mtra. María Cecilia Zapata Hurtado Lector-Revisor de Tesis

Mtro. Manuel Federico Bravo Borrego Lector-Revisor de Tesis

México, D.F. 2005

Índice

Pag.

Introducción. **7**

Capítulo 1: Justificación. **10**

1.1 Propósito. **13**

1.2 Antecedentes **13**

1.3 Diferentes enfoques hacia la calidad **17**

Frederick Taylor, Walter A. Shewhart, Armand V. Feigenbaum, Philip Crosby, Karau Ishikawa, J. M. Juran, Edgard Deming, Shigeo Shingo, Genichi Taguchi.

1.4 Evolución del concepto de Calidad. **30**

1.4.1 "Control de Calidad". **30**

1.4.2 "Aseguramiento de la calidad". **32**

1.4.3 "Proceso de Calidad Total". **35**

1.4.4 "Los Procesos de Mejora Continua de la Calidad". **41**

1.4.5 "Reingeniería y Calidad Total". **45**

1.4.6 "Rearquitectura de las empresas y rompimiento de las estructuras del mercado". **48**

1.5 ¿Cómo nace el concepto de Calidad Total? **50**

Pag.

Capítulo 2: Análisis de los hechos. **52**

2.1 Empresas en la búsqueda de la competitividad internacional. **53**

2.2 Responsabilidad del liderazgo de la dirección de las empresas. **54**

2.3 Uso de la medición y análisis para la mejora. **56**

2.4 Antecedentes del caso práctico. **57**

2.4.1 Perfil de la empresa. **57**

2.4.2 Antecedentes de la empresa (1). **57**

Capítulo 3: Definición del problema. **61**

3.1 Problema de la mayoría de las empresas en México. **61**

3.2 Problema del caso práctico. **63**

Capítulo 4: Planteamiento de soluciones plausibles **66**

4.1 Objetivo. **66**

4.2 Sistema de certificación ISO 9001:2000. **67**

4.3 Seis Sigma. **69**

4.4 Modelo Nacional para la Calidad. **70**

4.4.1 Objetivo del proceso de calidad total. **71**

4.4.2 Modelo de Calidad. **73**

4.4.3 Principios que sustentan al modelo. **75**

4.4.4 Criterios de evaluación. **80**

(Clientes, liderazgo, planeación, información y conocimiento, personal, procesos, responsabilidad social y resultados).

Pag.

4.4.5 Dimensiones de la evaluación. 91

4.4.6 Proceso de la mejora continúa. 92

4.4.7 Madurez de los procesos. 93

4.4.8 Ganadores del Premio Nacional de Calidad. 97

4.4.9 Comparación con principales modelos de Calidad Total. 103

(Malcolm Baldrige Award de EUA, European Quality Award de Europa, Then Deming Prize de Japón, Premio Iberoamericano a la Calidad).

Capítulo 5: Fundamentación de la solución elegida. 109

5.1 Elemento para la Toma de decisiones 109

5.2 Solución elegida. 110

5.2.1 Estrategia de implantación del modelo de calidad total. 110

5.2.2 Relación de la planeación estratégica con la calidad total. 112

5.2.3 Liderazgo, elementos de integración y principios básicos para que se de el cambio. 115

5.2.4 Aspectos clave “el personal”. 117

Capítulo 6: Desarrollo caso Práctico. 123

6.1 Antecedentes de la empresa (2). 123

6.2 Diagnóstico y evaluación de sistemas de la empresa. 126

(Calidad centrada en dar valor superior a los clientes, liderazgo, planeación, información y conocimiento, desarrollo del personal con enfoque de calidad, administración y mejora de procesos, impacto en la sociedad, resultados de los sistemas).

Pag.

6.3 Planeación para la mejora. 142

6.4 Medición del avance y mejora. 146

Resumen Ejecutivo de Plásticos y Derivados: 167

Capítulo 7: Recomendaciones. 171

Capítulo 8: Bibliografía. 176

Anexo de definiciones 180

Introducción. - 7 -

Titulo del Caso Práctico

“El Modelo Nacional para la Calidad y su enfoque sistémico como estrategia para la competitividad”

Introducción.

El punto de partida del presente trabajo es dar a conocer una fórmula comprobada de administración de organizaciones que llevan a lograr al éxito empresarial y la supervivencia en condiciones adversas.

En estos últimos quince años me ha tocado conocer y entrar a manejar los conceptos de la calidad total junto con muchos directivos, la mayoría de estos tuvieron que adoptar estos sistemas por moda o por imposición, los menos fueron por convencimiento. Estos que compraron el concepto, hoy continúan siendo directivos exitosos.

En la mayoría de los casos donde los directivos nunca se comprometieron y veían esto como un trabajo adicional a la operación normal de sus negocios, no lograron los resultados deseados en sus organizaciones, y hoy la gran mayoría ya no están.

A los que lograron cambiar su organización y adquirir una cultura donde se administran bajo un modelo por calidad, incluyeron en su administración un sistema de mejora permanente de los sistemas de trabajo que da una solución práctica a la complejidad detectada por las nuevas formas de interacción entre las empresas al enclavarse en la competencia global declarada desde principios de los 90’s, ya que al basarse en la administración (= gestión) sistémica y en el desarrollo sistemático de los sistemas en las empresas (evolución natural), obtienen por consecuencia la mejora de resultados, y, la mejora de la competitividad en los mercados globalizados. Estas organizaciones ya se acostumbraron al uso de sistemas organizacionales que incluyen la mejora continúa en la

búsqueda de la excelencia operativa y de la satisfacción total del cliente teniendo una ventaja competitiva vs sus enemigos comerciales.

Se trata de mostrar la implantación de un sistema de Calidad basada en el Modelo Nacional para la Calidad para solucionar un problema donde se mezclan las causas y los efectos de una mala administración cómo son: la baja competitividad, las bajas ventas, la baja satisfacción de los clientes de Plásticos y Derivados.

Modelo usado para el Caso Práctico

Marco Teórico
Antecedentes, filosofía de Calidad, Etapas de evolución de la Calidad, etc.?

Problema de Plásticos y Derivados
(Falta de competitividad y caída ventas, insatisfacción de clientes (precio, calidad , servicios, actitud gente y no cumplir objetivos planteados) La gente, sistemas de trabajo, Materias Primas, tecnología, operación, etc.?

Análisis de Datos
Se definió que habían que cambiar los sistemas de trabajo, la Cultura Organizacional, y forma de operar.

Posibles Soluciones
De la Encuesta a Clientes/ Sistemas de calidad como ISO, 6 Sigma, Modelo Nacional para la Calidad, etc.

Justificación Solución Elegida
Elementos y comparación de posibles soluciones, Elección mejor solución, plan y estrategia de implantación, sistema de calidad, etc.

Resultados
Se aplico un diagnóstico al sistemas de calidad con el Modelo Nacional para la Calidad, se hizo un plan de mejora, se llevó a cabo y se realizó otro diagnostico, donde se comprobó hipótesis, etc.