

CALIDAD TOTAL I**CAPITULO I
ADMINISTRACIÓN TOTAL DE CALIDAD**

La administración total de calidad (TQM) Es una iniciativa para Mejorar continuamente el desempeño en todos los niveles, en todas las áreas de responsabilidad. El mejoramiento está encaminado a satisfacer metas generales como, costos, calidad, horario, necesidades, conveniencias para la misión.

En TQM se combinan las técnicas administrativas fundamentales, iniciativas de mejoramiento existentes y las distintas técnicas especializadas bajo una línea de estructura rigurosa y disciplinada, para lograr un mejoramiento en todos los procesos. Exige un sentido de compromiso y disciplina. Depende de las personas y compete a todos.

TQM es el proceso mediante el cual la visión de la FAB, se articula en contar con una Fuerza Aérea, de calidad con principios, que se logra en la práctica, mediante; Técnicas Medios específicos “Bien encaminados”.

I. EN QUE CONSISTE UNA ADMINISTRACION TOTAL DE CALIDAD

El concepto de la administración total de calidad (TQM), la norma para determinar el grado de calidad consiste en satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor una y otra vez. El cliente tiene una serie de posibles necesidades y expectativas, las cuales están sujetas al producto o servicio en particular, y a las necesidades del mismo. En lugar de que la organización defina la calidad, preguntando sistemáticamente a los clientes cuáles son sus necesidades y luego se esfuerza por conseguirle e incluso superar dichas exigencias. Este tipo de enfoque permite identificar los elementos de calidad que el consumidor considera de mayor importancia.

Además, se reconoce que las expectativas de los consumidores cambian con el tiempo.

A fin de aclarar cuán necesario es preguntar a los consumidores cuáles son sus expectativas en lo que concierne a calidad, considere algunos de los distintos aspectos de los principios de calidad que ellos pueden esperar.

Rendimiento, trata sobre las características principales de funcionamiento de un producto o servicio. Por ejemplo, el principal elemento de calidad de una oficina de seguro social es la de proveer asesoramiento claro y preciso a los jubilados

que soliciten beneficios de dicha oficina. Por otro lado, las características especiales, que son las características secundarias sirven de complemento al producto o servicio básico, por ejemplo; al tramitar las solicitudes de beneficio del seguro de desempleo, los consejeros pueden optar por proporcionar a los solicitantes, en formación adicional sobre los trabajos que existen en la comunidad, o referirles. Para que reciban adiestramiento.

Para algunos clientes, la clave variable de la calidad es la confiabilidad, la probabilidad que un producto o servicio funcione según lo prometido por el suplidor durante el periodo de tiempo específico. Por ejemplo, la precisión y la confiabilidad son las principales características de la oficina de información del censo, en lo que se refiere a calidad.

Durabilidad es una característica de calidad sumamente importante para muchos clientes, ya que se mide cuanto tiempo durará el producto o los beneficios de un servicio. Por ejemplo ¿El adiestramiento proporcionado a los desempleados tiene beneficios permanentes a la hora de obtener y mantener un trabajo?.

El grado de concordancia establece hasta que punto el rendimiento y las características del servicio satisfacen los estándares preestablecidos. Por ejemplo. ¿Proporciona la dependencia reguladora información a los ciudadanos de conformidad con lo establecido en las leyes y reglamentos pertinentes?.

Para muchos, el hecho de determinar la calidad no solo refleja si al cliente le agrada el producto o servicio, sino si hay en existencia en el momento oportuno. El producto o servicio carece totalmente de valor sino esta disponible cuando el cliente lo necesita. Por ejemplo, no basta con que a un beneficiario del seguro social se le atienda bien al solicitar sus beneficios, el cliente también debe tener acceso a las oficinas del seguro social cuando le sea conveniente visitarlas, lo cual no necesariamente tiene que ser durante las horas laborales regulares. Los estándares de calidad no solo varían como se muestra en el caso anterior; también suelen cambiar con el correr del tiempo. Una vez que el cliente se acostumbra a un nuevo nivel de calidad superior al que tenía con anterioridad, sus expectativas también suelen ser mayores y el nivel de calidad aceptable también suele ser más estricto.

II. FUNCIONAMIENTO DEL TQM

Es una administración total de calidad, se logra un mejoramiento continuo centrándose en los procesos que generan productos. Los productos en si son

indicadores de idoneidad de sus procesos. El mejoramiento continuo de los procesos es la base fundamental del TQM.

El éxito de ponerlo en práctica radica en establecer un ambiente estimulante y educativo trazarse metas disciplinadas para la organización y contar con un proceso formal y estructurado para el mejoramiento.

III. CONCEPTOS Y PRINCIPIOS BASICOS DE LA ADMINISTRATIVOS TOTAL DE CALIDAD (TQM)

Los principios de TQM definen los conceptos fundamentales que moldean y sirven de guía a una administración total de calidad. Estos sirven de reglas básicas para la toma de decisiones y medidas administrativas, sirven de marco de referencia para establecer expectativas y juzgar los comportamientos.

Las organizaciones que han adoptado la filosofía de TQM.

- Ponen énfasis en la satisfacción del cliente
- Buscan un mejoramiento continuo y a largo plazo en todos los procesos y productos finales de la organización.
- Toman pasos necesarios para garantizar la participación total de toda la fuerza laboral en la iniciativa de mejorar la calidad.

“Estos son los tres conceptos básicos de TQM que permiten lograr la satisfacción máxima del cliente”

Dicho de otra forma, esencia de TQM consiste en involucrar y facultar a toda la fuerza laboral para que mejoren continuamente la calidad de los productos y servicios, a fin de satisfacer e incluso deleitar al cliente. Esta meta requiere que se identifique al consumidor y sus necesidades, tener una idea clara de los planes que tiene la organización para satisfacer las expectativas y asegurarse que todas las personas de la organización comprenden las necesidades del consumidor y estén facultadas para actuar en su beneficio. Hay unos cuantos remedios rápidos para mejorar la calidad.

La experiencia demuestra que toma muchos años crear un nuevo ambiente o estilo de vida en que predomine la experiencia; hay que establecer estructuras que sostendrán y manejan lo cambios; e impartir el adiestramiento para llevar a cabo la iniciativa.

¿Cómo puede una organización entregarse al concepto de realidad total que describe en el párrafo anterior?. El enfoque federal de TQM hace hincapié en siete principios. Que al integrarse en una estrategia de mejoramiento de calidad, produce los cambios fundamentales necesarios.

Hay siete principios, reglamentarios que conforman el enfoque federal en la iniciativa de TQM.

A.- Respaldo y Liderazgo por parte de la Gerencia de Alto Nivel

El primer principio de TQM y el más esencial, es el liderazgo y respaldo administrativo de alto nivel. Los administradores de alto nivel deben participar directa y activamente en establecer un ambiente propicio para los cambios, las innovaciones la toma de riesgos un sentido de orgullo en trabajo y un mejoramiento continuo que beneficie a todos los consumidores. Estos administradores sientan las pautas, determinan el tema y dan el ímpetu para que se produzca la acción. Ellos conceptúan la visión de que puede lograr la organización y diseminan las normas metas que tiene que ver con la calidad por toda la organización.

Esto significa que deben mantener una presencia activa y visible ante todos los miembros y de la fuerza laboral así como los recursos, el tiempo y el adiestramiento esenciales para que la organización mejore su calidad. Los administradores de alto nivel aseguran que la comunicación sea abierta y eficaz en toda la organización, entre todos los empleados y consumidores. En las primeras etapas del proceso de planificación de la iniciativa de calidad, se incluye a los empleados, los líderes del sindicato de ser pertinente, y se, faculta a los obreros a que tomen decisiones. Estos le dan un giro distinto a sus esfuerzos de dirigir y controlar como se realizan las operaciones y pasan a identificar y eliminar las barreras que impiden que los empleados satisfagan las necesidades y expectativas del consumidor una y otra vez. Ellos lideran los cambios fundamentales que deben darse en la cultura de la organización del tipo de administración crucial al de mejoramiento continuo.

B.- Planificación Estratégica

Predomina en la iniciativa de mejoramiento de la organización. Los planes de mejorar la calidad, se incorporan al proceso de plan estratégico para que la planificación y logro del mejoramiento de calidad sean partes de las operaciones administrativas diarias. Además, el establecimiento de un proceso de planificación dinámico y participativo es tan importante como el

plan en si. Uno de los objetivos principales de TQM es propiciar el clima o la cultura en la organización, que permita lograr la excelencia en beneficio de los clientes, y fomente la toma de riesgos y la participación del personal.

Una de las metas principales del plan estratégico de TQM es la de elaborar la estrategia a largo plazo para dar lugar al cambio cultural. En el plan se establecen metas que permitan satisfacer al cliente al máximo y eleve el desempeño a nivel de organización. De ahí que ambos se preocupan por el cliente en la parte externa, y ponen énfasis en los procesos de la organización, en la parte interna. En el plan, el cual se actualizan periódicamente se determina como la organización pretende satisfacer las expectativas del cliente el próximo año, en uno dos, cinco e incluso en diez años.

Todas las personas de la organización aportan ideas al plan y están conscientes de las implicaciones que tienen en sus respectivas áreas de responsabilidad. En las organizaciones donde los empleados están representados por un sindicato, la administración deberá asegurarse de obtener el respaldo y la participación de los funcionarios del sindicato. Tanto la administración como la fuerza laboral organizada se benefician de la fuerza laboral en la planificación y la realización del proceso de mejoramiento de calidad.

C.- Énfasis en el Cliente

Las organizaciones se caracterizan por un desempeño Superior no solo buscan satisfacer las expectativas del cliente sino superarlas y complacer En vista que el Plan estratégico se delinean las metas para satisfacer las expectativas del cliente, es crucial para la iniciativa de una administración de calidad contar con la participación activa de los clientes y saber exactamente que desean. Una organización que base su estrategia en su percepción de las necesidades de sus consumidores, no pueden obtener medidas precisas que reflejen lo que sienten los clientes respecto a sus servicios y productos. Solo consumidores lo saben, y sus expectativas cambian al correr del tiempo.

Toda organización debe contar con una serie de métodos que le permita obtener información sobre como piensa su cliente, ya sea por medio de encuestas, entrevistas a fondo de los grupos de consumidores o el seguimiento de las quejas de los clientes, recopilando información del cliente al momento de la entrega del producto así realizando un análisis de

la información obtenida del cliente por terceras personas. Los consumidores deberán tener fácil acceso a la Organización para obtener información y solucionar sus problemas a nivel gerencial.

La organización deberá equilibrar las necesidades en que hallan conflictos de intereses entre los distintos grupos de consumidores y fijar el orden de prioridad en que se llenarán dichas necesidades. Si existiera una ley o regulación que impidiera que la organización pudiera satisfacer las necesidades de sus clientes, esta deberá explicar a sus clientes las restricciones existentes y llegar a una opción viable. Las organizaciones de calidad sustituyen un servicio de orientación como el medio principal para llevar a cabo su misión.

El concepto en que se pone énfasis en el consumidor tiene que ver tanto con los clientes internos y externos. En una organización, el trabajo se distribuye de tal forma, que el producto de un empleado pasa a otro antes de que se entregue el producto o servicio final. De conformidad con el enfoque de TQM todo empleado que haga entrega de un producto o servicio a alguna persona considera esa persona su cliente y procura determinar sus necesidades y requisitos a fin de mejorar la calidad del producto o servicio final.

D.- Medidas y Análisis

Se deberá instituir un sistema que le permita a la organización determinar de manera sistemática, hasta que grados satisfacen los productos y servicios al consumidor y hacer hincapié en el mejoramiento de los procesos internos.

La información recopilada deberá girar en torno a la satisfacción del cliente, tal como utilidad, confiabilidad, precisión y accesibilidad. Los sistemas de medición, también debe hacer hincapié en los procesos internos especialmente aquellos que hacen que varíe de calidad y el periodo de tiempo. Si la información del consumidor, deberá hacer hincapié en los procesos que sirven para entregar el producto a proveer el servicio.

A fin de asegurar que los procesos mejoren continuamente, se deberá recopilar y analizar información de manera continua, dando particular atención a las variaciones que se den en los procesos. Se examinan las causas de las variaciones para determinar si son el resultado de circunstancias especiales o de causas "comunes". Se puede adoptar

distintas estrategias para corregir los distintos incidentes. Los objetivos inmediatos del análisis y de la iniciativa de mejoramiento son los de evitar que haya que rehacer el trabajo, el abuso, reducir el tiempo que toma completar el ciclo, mejorar los costos y la eficacia. La finalidad fundamental, por supuesto, es la de asegurarse de que la organización comprenda hasta que punto se satisface al consumidor, donde están las deficiencias y con que, y separar las causas que pueden corregirse sistemáticamente.

E.- Compromiso con el Adiestramiento y el Reconocimiento

A menudo, un elemento clave que hace falta en la iniciativa para mejorar los procesos, es el adiestramiento y la educación que permitirá que los empleados realicen bien el trabajo.

Esto abarca un buen adiestramiento (tanto en el salón de clases como en el trabajo) para asegurarse que los empleados estén bien capacitados para realizar su trabajo.

Esto se refiere también a la educación y el adiestramiento que tienen que ver con los conceptos relativos a una administración de calidad, y destrezas tales como, trabajo en grupo, habilidad para resolver problemas y métodos para recopilar y analizar información por medio de las herramientas básicas de estadística.

A los empleados que contribuyen al mejoramiento de la calidad debe dárseles el debido reconocimiento y premiarlos de manera significativa en el momento oportuno. El debido reconocimiento es un ingrediente clave para lograr la excelencia en el suministro de un servicio. La organización que sostenga su respaldo para con los principios de calidad, pero mide y recompensa otros aspectos como lo es, el seguir un horario, indistintamente de la calidad, envía un mensaje contradictorio a sus empleados.

Los premios y reconocimientos que no sean de tipo monetario pueden tener un efecto poderoso y duradero en la motivación y capacidad de entrega del empleado. Las experiencias de organizaciones que enfrentan restricciones presupuestarias y cuentan con sistemas de compensación inflexibles, indican que los sistemas de reconocimiento que son creativos pueden contribuir significativamente a lograr la participación del empleado en el mejoramiento del servicio.

Se ha impartido adiestramiento a los gerentes y trabajadores en los métodos y técnicas pertinentes a TQM. Hasta la fecha, cada uno de los 40 gerentes de alto nivel ha recibido más de 80 horas de educación y adiestramiento en el tema de calidad. A todos los supervisores se les imparte un curso de TQM de 32 horas que cubre temas tales como, la función del supervisor en un ambiente de TQM, liderazgo de situación, variaciones, diagramas de flujo, cambios administrativos, dinámica de grupo, diagramas de causa y efecto, gráficas de Pareto, asesoramiento y dirección de reuniones. El adiestramiento para los empleados que no son supervisores abarca una clase de 24 horas que trata sobre la comunicación, la calidad y el servicio al cliente, como dirigir reuniones y un resumen preliminar de las técnicas de medición y de solución de problemas.

Dicho Centro también pone énfasis en darle reconocimiento al empleado a fin de afianzar sus objetivos en el tema de calidad. Los esfuerzos y logros del grupo se reconocen por medio de premios monetarios y reconocimientos sin compensación monetaria. Recientemente, el número total de premios monetarios sobrepasó el número total de empleados del centro, lo cual constituye en ejemplo de énfasis que se ha puesto en dar reconocimientos y premios.

F.- Delegar Autoridad y Trabajo en Grupos

Una vez que la administración a su más alto nivel haya adquirido el compromiso de llevar una administración total de calidad (TQM), el ingrediente esencial y el más importante para lograr dicho compromiso a nivel de toda la organización es mediante la participación del empleado, delegando autoridad y realizando el trabajo en equipo. El éxito de los procesos que se requieren para realizar el trabajo, podrá lograrse, únicamente si todas las personas que componen la organización, de arriba hacia abajo y en todas las funciones paralelas, participen para que se logre. Si la inteligencia, la imaginación y la energía de toda la fuerza laboral participan en la búsqueda de las metas de la organización, se pueden lograr resultados sorprendentes. Las personas que están más cerca de los problemas suelen tener las mejores soluciones. Los empleados constituyen una fuente de conocimiento y creatividad prácticamente ilimitada que se puede utilizar no solo para resolver problemas sino también para mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios.

Obviamente, la idea de que el empleado participe y se le delegue autoridad no es exclusiva de TQM. de hecho, muchos profesionales en el campo administrativo respaldan esa idea. A menudo, su puesta en práctica no llega a la meta establecida. Principalmente en este campo que en otros. No basta con el esfuerzo y no por falta de buenas intenciones de los administradores no han adoptado los sistemas y procedimientos específicos que se necesitan para que la participación del empleado sea asunto de rutina.

El primer paso para lograr que el empleado tenga facultades para tomar decisiones, es permitirle que participe sistemáticamente en la identificación de problemas y la solución de los mismos. Entre los métodos que se pueden emplear, se hallan, el trabajo mencionado de un grupo de empleados en un proceso específico o asuntos reglamentarios, grupos funcionales paralelos para la solución de problemas grupos de manejo independientes y sistemas enérgicos de sugerencias. La clave de todo mecanismo que sirva para lograr la participación de los empleados es que estos estén facultados para llevar a cabo cambios reales y duraderos. Una vez que la organización haya adquirido cierto grado de experiencia en que se haya contado con la participación de su personal, es cuando ésta le delega la autoridad al empleado para que tome las decisiones en el momento en que se necesitan.

Una de las técnicas más poderosas para lograr la participación del empleado, es la de encargar a un grupo de trabajadores (que suelen denominarse grupos a cargo de mejorar la calidad o grupos a cargo de la ejecución del proceso) a que traten los asuntos operacionales inmediatos los cuales deberán identificar y resolver primero. Si el personal participa en la, identificación y solución de problemas que afectan la calidad del trabajo que desempeñan. Obviamente, estos resultados no pueden lograrse sin el respaldo absoluto y una reacción favorable por parte de la administración.

La participación del empleado mediante grupos a cargo del mejoramiento de calidad debe contar con el respaldo de la administración. Esto se alianza mediante la incorporación al sistema administrativo de la organización, de un reconocimiento y respaldo explícito para los grupos de empleado. A menudo, se establecen consejos administrativos y otras entidades administrativas, responsables a probar la formación de grupos en la etapa inicial, distribuir los recursos para que los grupos puedan llevar a cabo su misión y quizás lo más importante, autorizarles para que hagan

los cambios necesarios en todo el sistema, así como en los planes de acción para que pongan en práctica las soluciones.

G.- Control de Calidad

A fin de poder satisfacer las necesidades del cliente en los que se refiere a calidad, se deberán concebir los sistemas de trabajo que se utilizaron para elaborar sus productos y servicios de manera que se puedan prevenir los problemas y errores desde el principio. El control de calidad en un ambiente de TQM pone énfasis en la primera parte de los procesos; se empieza con los elementos iniciales, en lugar de usar la forma tradicional de inspeccionar revisar los productos al final, después de que se hayan cometido los errores. Se conciben los procesos tanto para prevenir los errores como para detectarlos y corregirlos en la medida en que surjan durante el proceso. Parte del énfasis que se pone en la prevención y detección oportuna consiste en que los empleados reciben adiestramiento para que puedan analizar los materiales que están por llegar. A los proveedores se les solicite que controlen evalúen y mejoren sus procesos y productos o servicios. La organización establece una sociedad entre los proveedores y consumidores a fin de garantizar que sea un mejoramiento continuo en la calidad del producto final y los servicios.

H.- Resumen de los Principios

A manera de resumen, los tres requisitos o conceptos esenciales de TQM son los siguientes: (1) la búsqueda de la satisfacción total del consumidor ya sea (2) mejorando continuamente sus productos y servicios, por medio de (3) la participación total y enérgica de la fuerza de trabajo.

Estos conceptos se logran mediante la integración de los siete principios claves: administrativos laborales.

Demostración laboral de dotes de liderazgo mediante TQM por parte de la administración de alto nivel.

Asegurarse de que todas las personas pongan énfasis en las necesidades y expectativas del consumidor.

Elaborar medidas específicas para darle seguimiento a los avances que se den e identificar los aspectos que se pueden mejorar.

Proporcionar los recursos que se necesitan para impartir adiestramiento y expresar reconocimiento a los trabajadores de manera que puedan llevar la misión adelante y afianzar un comportamiento positivo.

Facultar a los empleados para que tomen decisiones y fomenten el trabajo en grupo, y establecer sistemas que garanticen un control de calidad desde el principio hasta el final de las operaciones.

IV.- VISIÓN

Visión de una TQM provee un enfoque a largo plazo y una continuidad en las decisiones y medidas que se tomen. Reconoce los retos que conlleven el cambio y la competitividad; es el punto de partida desde donde se encamine la F.A.B. hacia el futuro.

La visión de la F.A.B. es la de contar con la fuerza militar más efectiva que sea capaz de cumplir todo tipo de reto militar externo, al mismo tiempo de cumplir con el reto interno de contar con los recursos necesarios. A fin de poder cumplir con estos retos, debemos reclutar y retener personal de calidad, adquirir sistemas de armamento de calidad y mantener nuestro temple militar competitivo de manera eficaz y eficiente posible.

Dicha visión exige mejoramiento continuo en cada uno de los aspectos de los asuntos de defensa. Solo podemos ser los mejores cuando hayamos aprovechado al máximo el potencial de nuestro personal. De la misma manera que debemos contar con la tecnología científica y de ingeniería más moderna para lograr la superioridad en la que a un equipo se refiere, también necesitamos contar con la mejor tecnología administrativa que exista para adquirir equipo, adiestrar al personal, planificar y llevar a cabo todos los aspectos de nuestra responsabilidad.

V.- QUE HACE QUE EL TQM SEA DIFERENTE

Si bien, la vital de adopción e integración de las siete practicas claves de funcionamiento que resumimos anteriormente, los líderes que empiezan en la iniciativa de TQM no deben olvidar que para que TQM dé el máximo de su potencial, se requiere un cambio cultural fundamental. Una vez que se haya llevado a cabo, todas las personas que conforman la organización trabajarán continua y sistemáticamente para mejorar la calidad de los productos y servicios, y el proceso de entrega, a fin de satisfacer al máximo al consumidor TQM pasa a

ser un método administrativo que forma parte de la cultura y del ambiente de la organización. No se limita a un conjunto de técnicas e instrumentos.

Esto indica que un buen enfoque para lograr el mejoramiento de la calidad, requiere un compromiso a largo plazo y reconocer que se trata de una jornada sin final. Si bien se pueden lograr algunos éxitos en sus inicios, la total transformación cultural que le habilitará en el uso del enfoque de TQM, solo podrá llevarse a cabo en forma gradual.

El enfoque de TQM en la administración constituye una combinación singular de lo siguiente: (a) el objetivo y los aspectos prácticos y cuantitativos de la administración, pone énfasis en los procesos y la confiabilidad de información cuantitativa y los análisis estadísticos en la toma de decisiones y (b) los aspectos más “débiles” de la administración, proveer un liderazgo visionario, promover un espíritu de cooperación y trabajo en grupo y practicar la administración participativa. Muchas de las organizaciones, al dar sus primeros pasos en el enfoque de TQM optan por unos de estos métodos generales. El éxito de la iniciativa requiere que se preste igual atención para ambos.

Si bien, algunos de los principios y prácticas de funcionamiento que se resumen anteriormente, le son familiares, y muchos administradores consideran que les están poniendo en práctica, TQM tiene aspectos singulares. A continuación se dan algunos ejemplos:

- Algunos administradores incentivan a sus empleados para que participen y asuman la responsabilidad que se les ha delegado, pero muy pocas organizaciones adoptan las prácticas que llevan a este fin, tales como: confiar en que los grupos de empleados puedan identificar y resolver problemas operativos específicos. En los casos en que se han utilizado, solo se le ha dado autoridad a unos cuantos, para efectuar cambios o se les ha adiestrado para que puedan utilizar todos los instrumentos de TQM.
- Si bien, son muchas las organizaciones que reconocen la importancia de las mediciones y los análisis en la toma de decisiones, muchas evalúan los aspectos equivocados. Además, muy pocas organizaciones ponen énfasis en los procesos internos a todo los niveles funcionales para asegurarse de que la calidad sea parte del sistema y del servicio de manera permanente.

- Muchas organizaciones cuentan con un sistema que ellos denominan control de calidad, pero estos sistemas están concebidos para verificar si se atienen a las normas de calidad al final del proceso de producción. TQM establece los procedimientos para garantizar que predomine la calidad durante todo el proceso de producción y del servicio.
- Algunas organizaciones sostienen que se deben al cliente primero, pero muy pocos identifican la manera sistemática y rigurosa, las necesidades de los consumidores, tanto internos como externos, y le dan seguimiento a la manera en que se satisfacen dichas necesidades.

VI.- CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN DE CALIDAD

En los casos en que se han adoptado las condiciones resumidas anteriormente, los resultados han ido sorprendentes. Los subalternos, a todos los niveles, ponen énfasis en las necesidades de sus clientes adquieren un compromiso con lograr la calidad y participar en la búsqueda de la misma. Los comandantes y los subalternos trabajan en equipo para lograr un mejoramiento continuo. El resultado acumulativo de estos cambios implica, con frecuencia, un cambio profundo en la cultura general y ambiente de la organización. Las organizaciones se modernizan un mayor porcentaje de subalternos se dedican a operaciones de producción y existe un mayor espíritu de cooperación y de trabajo para lograr una meta común. Quizás lo más significativo, es que prevalece el entusiasmo, la energía e incluso un regocijo en toda la organización. A continuación se enumeran algunas características contrastantes específicas que se dan a menudo.

A.- Administración Tradicional

La estructura de la organización es jerárquica y tiene sistemas estrictos de autoridad y responsabilidad.

El enfoque radica en mantener el statu quo (si funciona no hay que repararlo). Los subalternos perciben a sus supervisores como jefes o policías.

La relación entre el supervisor y el subordinado se caracteriza por dependencia, temor y control.

El empleado pone énfasis en el logro individual, los trabajadores se consideran rivales.

La administración considera que el trabajo y el adiestramiento son gastos.

La administración determina que significa calidad y si se esta proporcionando.

La base fundamental para la toma de dediciones, son el instinto o el presentimiento.

B.- Enfoque del TQM

La estructura de la organización se mejora, es más flexible y menos jerárquica.

Pone énfasis en el mejoramiento continuo de los sistemas y procesos (continua mejorando aunque no este defectuoso).

Los subalternos perciben a los supervisores como consejeros y mediadores. Al comandante o gerente se le considera el líder.

La relación entre el supervisor y el subordinado pasa a ser una dependencia mutua, confianza y el compromiso de ambos.

El empleado pone énfasis en los logros del grupo; se consideran miembros del grupo o compañeros.

La organización pide a sus clientes que definan la calidad, y establece las medidas para determinar si se satisfacen las necesidades del cliente.

Los hechos y sistemas se vuelven la base fundamental para la toma de decisiones.

Conclusión:

La clave para poner en práctica una administración total de calidad en forma efectiva y con éxito consiste en comprender la filosofía y las teorías que sustentan la iniciativa de continuo. A fin de familiarizarse con esta a nivel individual no es necesario que espere a que se le de adiestramiento formal o adoctrinamiento.

VII.- ELEMENTOS Y PROCESOS**A.- Proceso de Mejoramiento Continuo**

El objetivo primordial del TQM es el mejoramiento continuo en todos los aspectos concernientes a las responsabilidades.

Este objetivo se logra mediante un método estructurado y disciplinado que mejora todos los procesos. En el TQM, el énfasis radica en prevenir los defectos mediante un proceso de mejoramiento en lugar de descubrirlos durante la inspección del producto.

B.- Conocimiento de los Procesos

Es esencial conocer el proceso para poder hacer un cambio positivo. En vista de que el cambio positivo se logra primordialmente mediante ideas para mejorar el proceso proveniente de personas que trabajan en el proceso, es necesario que dichas personas conozcan a fondo sus procesos.

C.- Enfoque Cliente – Usuario

La prueba máxima de eficacia en la reacción del usuario y el desempeño en la misión. Si bien los principales usuarios de los productos de la FAB. son los miembros del servicio, cada uno de los procesos también tiene usuarios dependientes e intermedios. Conocer a fondo las necesidades de todos los usuarios intermedios o primarios, no solo constituye un medio para evaluar el desempeño, sino que además le permite enfocar en que dirección ir y establecer sus metas futuras.

D.- Compromiso

Los líderes máximos garantizan el compromiso firme y profundo que tiene la F.A.B. por un mejoramiento continuo.

La reducción de costos, la observación de los horarios, la satisfacción al cliente y el orgullo en sus habilidades, todos provienen de una dedicación absoluta en el proceso de mejoramiento continuo. El actuar siguiendo las recomendaciones para hacer cambios positivos, demuestra que existe un compromiso por mejorar.

E.- Puesta en Práctica

TQM se pone en practica primero al nivel de los líderes y de ahí fluye como una catarata. Esta fluidez en etapas garantiza que los líderes comprenden, demuestren y puedan enseñar los principios y practicas de TQM antes de esperarlas de sus subordinados y evaluarlas en ellos.

F.- Constancia de Propósito

El liderazgo produce, comunica y mantiene un propósito en común en el que todo el personal de la F.A.B. trabaja con ese fin. Si las metas y objetivos son consistentes sirven de enfoque y se llevan a cabo mediante el ejercicio del mejoramiento continuo y reconociendo y premiando todo comportamiento que conduzca a lograr dicho propósito.

G. Participación Total

En virtud de que todos los productos y servicios se producen por medio de procesos, el proceso de mejoramiento le compete a cada una de las personas.

H.- Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es esencial para un mejoramiento continuo. El trabajo en equipo y su estructura alinean las metas, los objetivos y la manera de pensar. Las actividades en grupo fomentan la comunicación y la cooperación, estimulan la creatividad y sirven de infraestructura para poner en practica una administración total de calidad.

I.- Inversión en Personal

La principal y la más valiosa de las inversiones en la F.A.B. está en su personal. Ellos proporcionan los conocimientos y la experiencia con los que cuenta y constituyen el componente más esencial en el proceso de mejoramiento continuo. El adiestramiento, crear el espíritu de grupo y realizar la vida laboral son elementos importantes en fomentar un ambiente en el cuál nuestro personal

pueda evolucionar, adquirir experiencia y destreza, y contribuyen a la defensa del país en una escala de crecimiento continuo.

J.- Puesta en Práctica

Un comité ejecutivo conformado por líderes de mayor jerarquía de una organización emplea las técnicas de TQM en grupo para establecer metas a largo y objetivos generales afines a TQM. Esas metas y objetivos se diseminan en forma secuencial, a grupos de un nivel más bajo, quienes a su vez participan en actividades de TQM en grupo para concentrarse en metas y objetivos generales, que eventualmente se llevan a la práctica mediante estrategias específicas para el mejoramiento. Un personal dedicado imparte instrucción a los miembros del grupo, contribuye a la iniciativa del grupo y garantiza el buen funcionamiento del proceso de TQM.

TQM emplea una metodología rigurosa y estructurada para lograr la meta de un mejoramiento continuo. El primer paso consiste en elaborar metas generales para la organización y asegurarse de que estas vean reflejadas y sustentadas por las metas y objetivos subordinados. La base para evaluar el éxito de la iniciativa de TQM es comparando el proceso obtenido con las metas establecidas.

Un ciclo regular del proceso de mejoramiento que sea consistente provee los medios para llevar las metas a la práctica. Una vez se hayan identificado y definido los procesos que permiten realizar el trabajo se pueden especificar puntos de medición relevantes y se deben anotar y poner en orden la prioridad los aspectos que hay que mejorar.

Se ponen en práctica las soluciones más prometedoras y se les da seguimiento para ver si funcionan. De resultar ineficientes, se ponen en práctica nuevas soluciones. El ciclo del proceso de mejoramiento continúa en la búsqueda de aspectos que se deban mejorar poniendo en práctica las soluciones y dándoles seguimiento a la eficacia de las mismas.

CAPITULO II

FUERZA AÉREA DE CALIDAD (FAC)

Esta unidad resume los conceptos fundamentales de la FAC. Un bosquejo de la misión, la visión y el credo de la FAC demuestra el compromiso o empeño Fuerza Aérea hacia la FAC a las actividades diarias de trabajo.

Visión de la FAB: Miembros de la Fuerza Aérea construyendo una respetada fuerza aérea. Poderío y alcance Global para Bolivia.

Misión de la FAB: Ejercer la conducción de los elementos del poder aeroespacial militar y organizar, desarrollar, mantener y alistar las Fuerzas Aeroespaciales del Instrumento Militar de la Nación, según los requerimientos de operaciones que emanen de la conducción estratégica militar a fin de consumir y defender la independencia nacional la seguridad y la estabilidad de la república, el honor y soberanía nacional y contribución al desarrollo integral del país.

Credo QAF: Un compromiso del Liderazgo y un estilo operacional que inspire confianza, trabajo de equipo y mejoramiento continuo, en toda la Fuerza Aérea.

Plan Estratégico.- Alcanzar la disuasión sostenida, proveer una capacidad de combate versátil, proporcionar movilidad rápida a nivel global y controlar el área de combate.

I. EL CLIENTE EL JUEZ DE LA CALIDAD.

Definición.- Administración de Calidad Total (TQM) es una filosofía al igual que una serie de principios que representan la fundación de una organización que mejora continuamente. TQM es la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y servicios que se le entregan a una organización, todos los procesos dentro de una organización y al grado en que las necesidades del cliente son alcanzadas, ahora y en el futuro TQM integra técnicas fundamentales de disciplinado enfocado en el mejoramiento continuo.

En la F.A.B.: Consistentemente alcanzar o exceder las expectativas del Cliente.

II. CONCEPTOS CLAVES.

A.- Enfoque en el Cliente

Un cliente es todo aquel que recibe bienes o servicios de una organización. Los clientes pueden ser internos o externos.

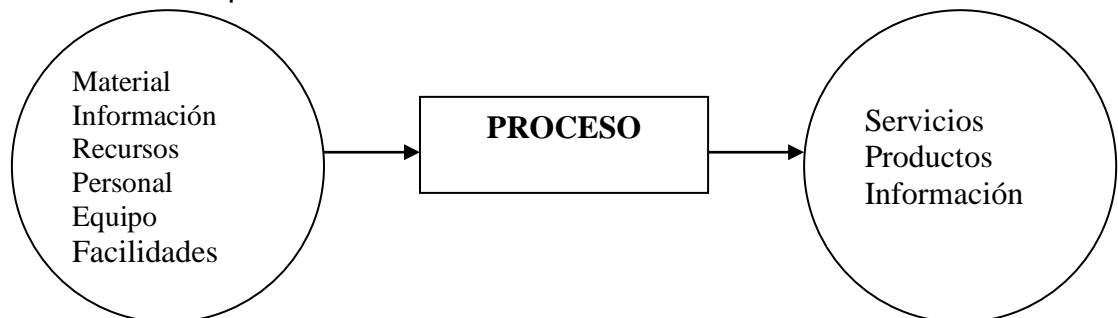
El proveedor es la fuente del material y/o información que entra a un proceso. Los proveedores pueden ser internos o externos a la compañía, al grupo o la organización.

B.- Orientación al Proceso

De acuerdo al Léxico de la Fuerza Aérea de calidad, un proceso es; una serie de actividades de trabajo relacionadas que se caracterizan por un grupo de entradas específicas y tareas que añaden valor para producir un producto / servicio específico.

1.- Elementos de un Proceso

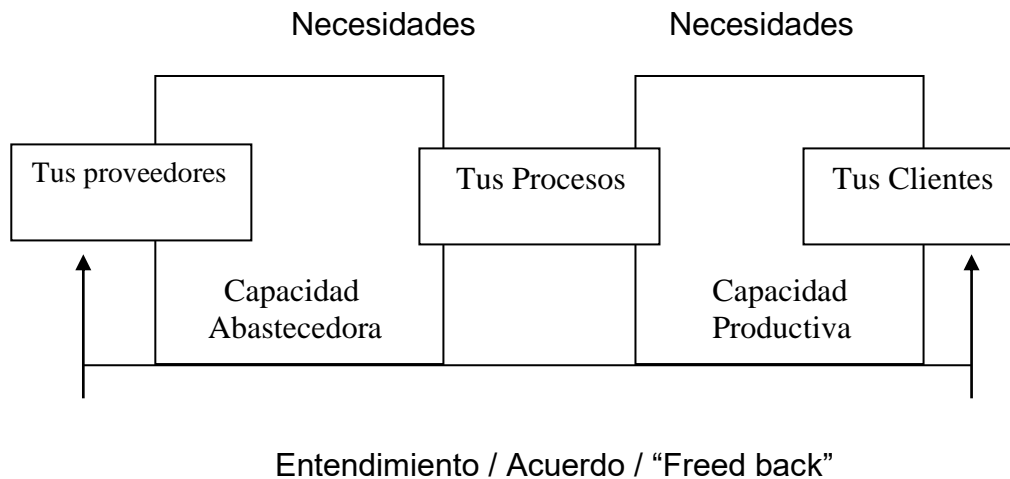
De manera simple, un proceso es el medio por el cuál se añade valor a una entrada para transformarlo en una producción. El proceso envuelve actividades y tareas que responden a las preguntas de qué, como, cuándo, y por qué. Las entradas de un proceso incluyen materiales, data, recurso, personal, facilidades y equipo; la producción incluye servicios, productos o información. El adiestramiento y el conocimiento son fuentes de entradas menos continuas pero igualmente importantes para cualquier proceso.



FAC tiene que ver con la mejora de los procesos. Esto requiere estructura y consistencia. Hechos y data se requieren para resolver problemas y tomar decisiones, mejorar un proceso generalmente se refiere a reducir la variación. Hay métodos estadísticos que se usan para establecer la base de un proceso y medir el éxito.

2.- ¿Con que procesos usted trabaja?
Relación cliente – Proveedor:

Alineación es parear las capacidades del Proveedor (lo que se entrega) con las necesidades del Cliente (lo que se requiere). Esencial para este pareo es que exista comunicación clara de lo que se espera y la limitaciones que existan.



La relación Cliente – Proveedor es horizontal, la organización se encuentra en el medio. Su personal lleva a cabo los procesos por los cuales se transforma lo que el proveedor provee, que junto con lo que su organización provee, en un producto o servicio.

La comunicación es la clave para enfocar la atención de la organización en su Cliente.

Usted puede y debe comunicarse de manera tal que tenga un enfoque sólido en el Cliente. Esto incluye comunicación continúa con sus Proveedores para asegurarse que ellos entienden las necesidades de usted y las de su cliente.

3.- Métricas

Métricas son medidas significativas tomadas en un periodo de tiempo que comunica información vital acerca de la calidad de un proceso. Lo que se mide debe ser importante para sus clientes y apoyar las metas y objetivos. Un conjunto métrico incluye.

- Una definición operacional
- Una medida
- Presentación de los datos

Medir nos permite operar en un modo de prevención en vez de uno de detección. La aplicación apropiada de técnicas básicas de medir nos permite reducir la variación de nuestros procesos, de manera que comenzamos a trabajar hacia el mejoramiento continuo.

Las actividades de medición requieren que nosotros usemos algunas herramientas básicas que son fundamentales para el análisis de proceso. Cuando son usadas de forma apropiada, una sola de estas herramientas o en combinación nos provee una descripción gráfica de cómo esta funcionando un proceso.

4.- Herramientas y Técnicas Básicas

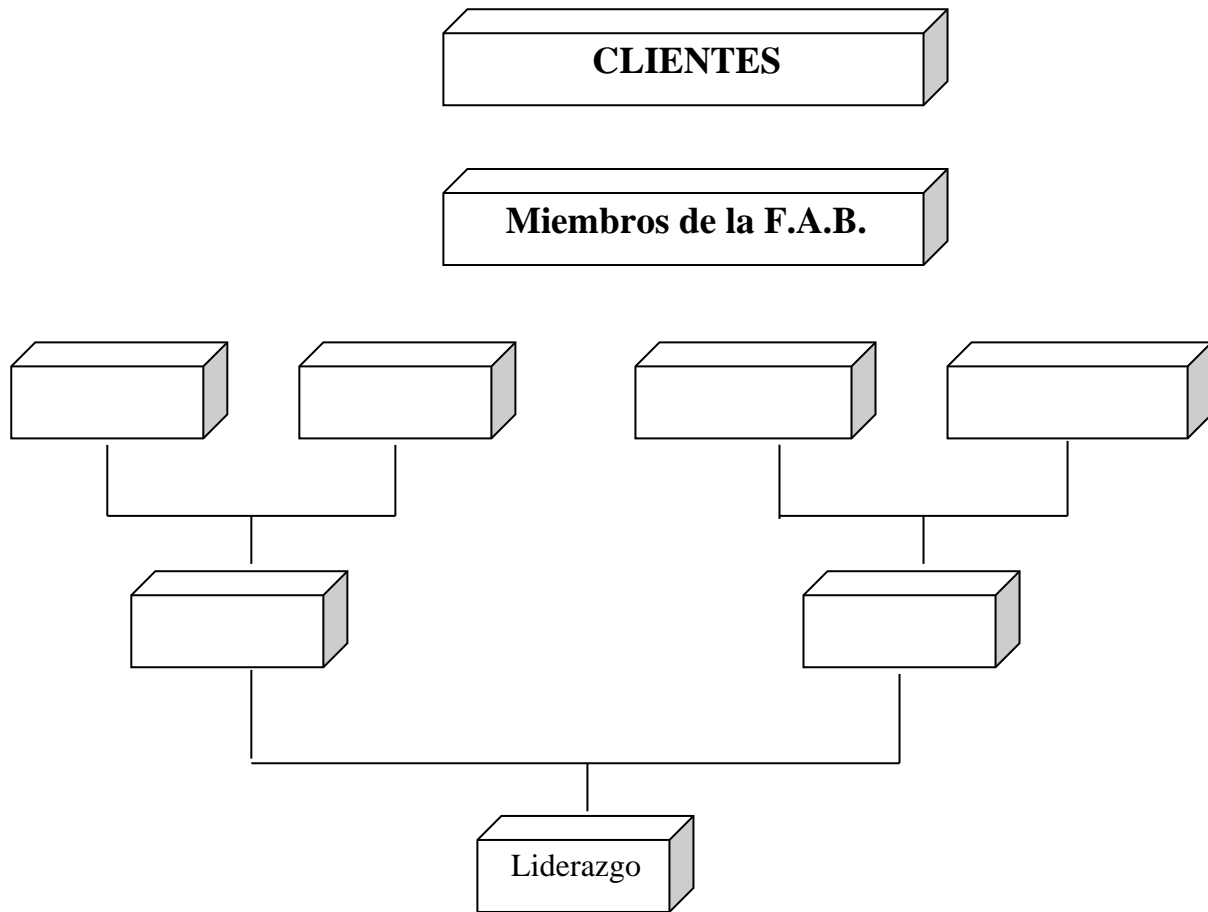
Las herramientas y técnicas de mejorar la calidad son herramientas objetivas y analíticas usadas para resolver problemas basados en hechos. Las herramientas y técnicas básicas son:

Diagrama de Ejecución	Hoja de Comprobación
Histograma	Diagrama de Pareto
Diagrama de Causa y Efecto	Diagrama de Dispersión
Diagrama de Control	Exposición de ideas al azar
Análisis de campo de fuerza	Flujo grama

III. QUE ES LA FAC

Fuerza Aérea de Calidad (QAF) es la adaptación principal del control total de calidad (TQM) a la Fuerza Aérea.

El **Liderazgo** provee la estructura para el proceso de la FAC. la ausencia de un liderazgo fuerte puede hacer que hasta los seguidores más motivados se sientan imposibilitados de satisfacer las necesidades y expectativas del Cliente. El reto a nuestros líderes es invertir la pirámide de la organización y cambiar el papel que desempeña el gerente a uno en que de más apoyo y delegue responsabilidades.



Confianza es un elemento esencial en la aplicación práctica de una cultura F.A.C. un alto nivel de confianza fomenta un ambiente de innovación, la toma de riesgos, el mejoramiento y crecimiento. El liderazgo desempeña un papel crítico en crear una atmósfera de confianza.

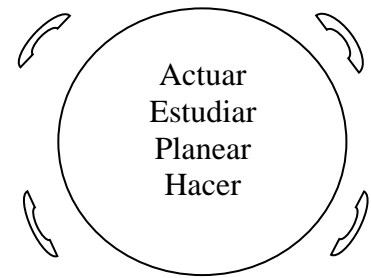
El trabajo en equipo es un espíritu de interdependencia, donde trabajamos juntos para encontrar oportunidades de mejoramiento, desarrollar planes de acción que nos permitan realizar alcanzar el plan. El trabajo de equipo evoluciona en una organización cuando el personal identifica:

- ¿Quién soy yo?
- ¿Quién eres?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

Mejoramiento continuo es un principio vital para garantizar satisfacción continua del Cliente. Un enfoque sistemático mejoramiento.

Continuo Calidad es el círculo de Ishikawa

(También conocido como el círculo de She Wart o la Rueda de Deming). Este ciclo genérico de mejoramiento es la base para todos los sistemas y acciones relacionadas con TQM. El modelo es repetitivo – razón por la cual generalmente se ilustra gráficamente como un círculo o rueda:



Planear antes tomar acción, planeemos que hacer, porque y cómo. hacer ponga en práctica el esfuerzo de mejoramiento que ha planeado.

Estudie y Evalúelos resultados de la mejoras. Analice los datos recopilados. Estudie los resultados para mejorar el proceso. Este paso le ofrece la oportunidad de ver si usted ha logrado su objetivo, y entender Por que no lo ha hecho.

Actuar este es el momento de tomar acción basándose en lo que encontró en el paso anterior, estudiar.

IV.- VALORES INTRINSECOS DE LA FUERZA AÉREA

Nuestros valores y principios definen quienes somos, qué representamos y la mejor manera de desempeñarnos en el ámbito de la Fuerza Aérea. Estos describen el ambiente de trabajo que los líderes luchan por establecer.

A.- Valores

La Fuerza Aérea siempre ha mantenido ciertos ideales, los valores intrínsecos, que son el cuerpo y alma del patrimonio del cual nos sentimos orgullosos, y que son esenciales para el éxito de nuestro futuro. La integridad, la valentía, la competencia, la tenacidad, el amor al servicio y el patriotismo son características esenciales que nos ayudarán a formar y crear una Fuerza Aérea futura en que reinen los principios de calidad.

La **integridad** es el cimiento de la confianza, cual es, serle fiel a su palabra y al compromiso de ser honesto. Además, la integridad contribuye a forjar un ambiente de calidad en la Fuerza Aérea, en el cual se reconoce el valor de las contribuciones del individuo al esfuerzo del grupo.

La **valentía** nos da la fortaleza moral para obrar correctamente en una situación cuyo futuro es incierto. La persecución de mejoras a largo plazo, suele requerir valentía.

Se puede sentir tentado a buscar una solución rápida que dé resultados inmediatos, pero los beneficios son solo a corto plazo. La valentía es de particular importancia al delegar responsabilidades a los demás. Con ello se responsabiliza a los seguidores; sin embargo, la responsabilidad final permanece a nivel del líder.

La **competencia** es el lema de un artesano experto. Las personas competentes nutren sus habilidades, conocimientos y experiencia con base en la tradición clásica del que reconoce que la competencia es una experiencia continua. Ya sea que cocine hamburguesas, sea artesano o elabore programas de computación, aspire a ser el mejor: vuélvase un experto.

La **tenacidad** impulsa a los individuos y grupos a que usen la determinación y la perseverancia. En la medida en que sufra cambios culturales, se encontrará con obstáculos que se interpondrán en su camino para lograr que la calidad sea una forma de vida. La tenacidad le permite superar barreras. Es el valor intrínseco que le permite mantenerse en el camino trazado.

El amor al **servicio** conduce a satisfacer al cliente. Los principios de calidad de la Fuerza Aérea propician un ambiente donde se anticipan y satisfacen las necesidades del cliente. Recuerde, nuestros clientes son nuestra razón de ser; sus necesidades son nuestro principal interés.

El **patriotismo**, como atributo, nos permite reconocer la importancia de lograr los objetivos de la misión. Es el sacrificio que hacemos por la más preciada de nuestras causas, y para hacer lo más conveniente para nuestro cliente más importante, nuestra patria.

V.- PRINCIPIOS BASICOS DE LA FUERZA AÉREA DE CALIDAD

Nuestros valores y principios definen quienes somos, que representamos y la mejor manera de desempeñarnos en el ámbito de la Fuerza Aérea. Estos describen el ambiente de trabajo que los líderes luchan por establecer.

A.- Principios

Nuestros valores intrínsecos provienen de una serie de principios básicos. Estos comprenden la participación del liderazgo, la dedicación a la misión, el respeto hacia el individuo, la organización descentralizada, el delegar responsabilidades a nivel del punto de contacto y la administración basada en hechos. Estos principios, al igual que un credo, sirven de guía para ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos.

La **participación del liderazgo** labra el camino al demostrar con hechos que están entregados a esa causa. Esto significa establecer la visión, las políticas, las prioridades y las estrategias. Además, los líderes deben comunicar estas acciones con claridad. El liderazgo propicia un ambiente que fomenta la confianza, el trabajo en grupo, la toma de riesgos, la iniciativa, la recompensa y un continuo perfeccionamiento. Esto significa que sus acciones diarias tienen que reflejar su entrega total a la calidad, y el deseo de hacer lo necesario para llevar calidad a la Fuerza Aérea del futuro.

La **dedicación a la misión** se refleja en todo lo que hagamos en grupo para lograr el éxito de la organización. Indistintamente de cuál sea su función, desde la línea de vuelo hasta el cuidado de la familia, todos los integrantes del equipo son importantes. Usted es esencial para el equipo que logra el alcance y poderío global para los Estados Unidos.

El respeto hacia el individuo se obtiene por medio del reconocimiento de las destrezas y contribuciones del individuo. A todo individuo se le valora por sus méritos profesionales. El grado y el nivel de responsabilidad son factores irrelevantes al considerar si un individuo merece respeto. El éxito yace en comprender como cada una de las personas puede contribuir de manera significativa a su equipo.

La **organización descentralizada** es producto de la eliminación de las barreras funcionales y procesos burocráticos innecesarios. La Fuerza Aérea de calidad ha vuelto a adjudicar la autoridad en la toma de decisiones a nivel de escuadrones, los cuales están más cerca del proceso que pueden mejorar.

Al **delegar responsabilidades** a nivel del punto de contacto se da al personal la oportunidad, la autoridad y los recursos necesarios para hacer el trabajo. Bien manejada, esta facultad contribuye a las funciones

del líder. La meta es crear un ambiente propicio donde los subalternos, con el adiestramiento adecuado, contribuyan al mejoramiento continuo de la organización. El ambiente de trabajo propicio estimula a que surjan innovaciones y se tomen riesgos, factores importantes en el proceso del cambio cultural.

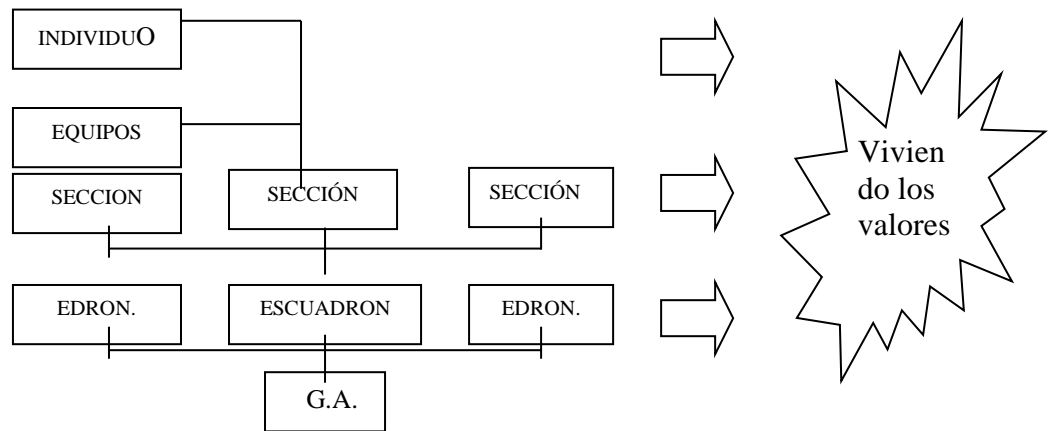
En la **administración basada en hechos** fidedignos se utilizan medidas realistas para indicar cuando, donde y como mejorar nuestro proceso más importante. En el mundo complejo una corazonada. Las decisiones fundamentales en datos y medidas cuantitativas pueden ayudarle a descubrir una forma más inteligente y productiva de trabajar.

CAPITULO III FUNDAMENTOS DE EQUIPO

En la unidad se subrayan las ideas que le ayudaran a guiar a su equipo con mayor eficiencia. En la revisión de la infraestructura de los principios de calidad se identifican algunos de los recursos de que dispone y clara el papel que desempeña en apoyo de los principios de FAO. Los conocimientos que adquiriera sobre los tipos de equipos y los papeles que desempeñan contribuirán a sus iniciativas de mejoramiento. Una discusión sobre los elementos de una reunión eficiente provee información para mejorar la eficiencia de sus reuniones. También exploremos la dinámica de equipo al entender las etapas de desarrollo de los equipos. Una discusión sobre el comportamiento del equipo presenta los diferentes comportamientos para que usted pueda promover comportamientos productivos y reducir el impacto de comportamientos improductivos. El tema de escuchar reforzará las habilidades fundamentales necesarias para el mejor funcionamiento del equipo contribuyen a identificar el papel y la responsabilidades que existen entre el líder del equipo y el mediador. Al evaluar la carta de un equipo se identifican los elementos esenciales que se necesitan para que el equipo logre establecerse con éxito. Por ultimo, el intercambio de ideas sobre los elementos de una reunión provechosa proporciona la información necesaria para lograr un mayor éxito en sus reuniones.

I.- INFRAESTRUCTURA DE CALIDAD

La infraestructura de calidad apoya todos los niveles para el mejoramiento continuo en la organización.



II.- CONSEJO DE CALIDAD

El consejo de calidad normalmente esta conformado por los líderes superiores de las organizaciones (el comandante y sus subordinados inmediatos), papeles que desempeñan y sus responsabilidades:

Alinea la visión de la organización con la visión de la Fuerza Aérea.

Garantiza que se lleven a cabo las normas y las metas de QAF.

Identifica las metas y objetivos estratégicos de conformidad con las normas y metas que existen a nivel de la Fuerza Aérea y del comando aéreo principal.

Identifica las expectativas y necesidades del usuario

Establece las medidas para los procesos críticos de la organización.

Inicia mejoramientos de proceso en la organización

Provee apoyo y recursos para realizar las mejoras

III.- LIDERAZGO

El liderazgo complementa los principios de QAF al identificar la misión de la organización en términos de sus principales clientes y sus necesidades. Estas son especiales para cada cliente y no se trata únicamente de los productos y servicios que provee la organización.

Los líderes identifican y ponen en orden de prioridad los valores de la organización. Esto es esencial al crear una visión de cómo les gustaría que fuera la organización en el futuro. Otro asunto sumamente importante que no podemos descuidar es la planificación estratégica. Esto significa hablar con nuestros usuarios, encaminar a la organización pero que logre lo establecido en su visión

y asegurarse de que su personal evalúe los procesos importantes que son necesarios para alcanzar sus metas y objetivos.

Por medio de las normas y procedimientos con que cuenta una fuerza laboral facultada y habilitada, el liderazgo crea el ambiente propicio en el que florecen los principios de QAF con la cooperación inculcada a todos los miembros de la Fuerza Aérea.

Como líderes del nivel medio, usted juega un papel crítico en la organización como eslabón entre los líderes de alto mando y el nivel operacional. Ustedes son el puente entre las métricas de la organización y los indicadores de sus procesos. Al informarles a los líderes de alto mando la información necesaria de los procesos claves, usted le aumenta la confianza de que los procesos están funcionando de acuerdo a los planes o que usted entiende que algún proceso necesita mejorarse.

Ustedes se aseguran que; visión, metas y objetivos sean documentos vistos al nivel operativo de la unidad. Usted ayuda a sus trabajadores entender como ellos son parte de la organización y como contribuyen a sus logros. Usted hace esto proveyéndoles a sus trabajadores con las herramientas y recursos que ellos necesitan para llevar a cabo sus labores de una forma satisfactoria. Usted se esfuerza por el mejoramiento continuo en apoyo a las prioridades de la organización. Además, usted debe exigir la recopilación de data para controlar y mejorar los procesos.

IV.- EQUIPOS

Los equipos son los bloques sobre los que se erige una organización en que predominan los principios de calidad. Cada equipo consta, normalmente, de cinco a nueve miembros, entre los cuales hay un líder de equipo y un mediador. Además, cada equipo deberá tener un promotor (normalmente la persona a cargo del proceso o un miembro del consejo de calidad). Una alta calidad en las decisiones, un aumento en los niveles de confianza, y un compromiso más fuerte son algunas de las ventajas de usar equipos. Los miembros también se beneficiarán de una mayor cantidad de ideas y un mayor conocimiento del sistema.

La llave del éxito de estos equipos la constituye una fuerte preparación y el apoyo mutuo entre los líderes de la organización, el líder del equipo y el mediador. Además de seleccionar al personal apropiado, usted debe también

seleccionar el tipo apropiado de equipo. A continuación se dan los cuatro tipos de equipos que se utilizan con más frecuencia:

- Equipo Tigre
- Equipo de Acción Ejecución del Proceso
- Grupo Evolutivo
- Grupo normal de trabajo

Cualquiera de estos puede estar compuesto de trabajadores que comparten un proceso pero diferentes organizaciones, unidades o áreas operativas. A esto lo llamo Cross Funcional. Su enfoque primordial continua siendo el de mejorar procesos existentes, resolver problemas o desarrollar nuevos planes o procedimientos.

El Equipo Tigre es normalmente formado por el liderazgo superior con la intención de resolver un problema específico. Al formar un equipo tigre para resolver un problema, el liderazgo superior considera dos características importantes: la urgencia y visibilidad del problema. Los miembros generalmente son seleccionados por su experiencia en el área del problema. Los equipos Tigre son de corto plazo y se disuelven una vez el problema se ha resuelto o la tarea se ha realizado.

Mejorar un proceso existente es la meta de un Equipo de Acción de Proceso. Los miembros del equipo tienen un interés en mejorar el proceso. El dueño del Proceso debe definir claramente el ámbito de las actividades y establecer la duración de la tarea. Los miembros necesitarán adiestramiento en dinámica de equipo uso de modelo de Mejoramiento Continuo, y la aplicación de las herramientas de calidad.

Los Equipos de Desarrollo son formados para diseñar un proyecto o proceso nuevo. Los miembros no tienen que ser necesariamente expertos en la tarea a desarrollarse, sin embargo también necesitan adiestramiento en el uso de las herramientas básicas.

En el Equipo de Trabajo Natural los miembros típicamente trabajan junto y desean mejorar continuamente procesos de trabajos que rápidamente comparten. Estos miembros participan en un proceso y tienen rápidamente personal en el resultado del esfuerzo. Con respecto a los esfuerzos de mejora dependen del dato recopilado que es relativa al Proceso. Por medir continuamente el proceso, los miembros de equipo pueden responder más rápidamente a los cambios cuando estos ocurran.

¿CÓMO DETERMINAR EL EQUIPO A USAR?

A.- Ingredientes para un Equipo Exitoso

Cuanto se acerque un equipo a este ideal depende de estos ingredientes esenciales:

- Metas claras de equipo
- Un plan bien definido
- Los papeles y responsabilidades claramente definidas
- Comunicación abierta
- Comportamiento de equipo de apoyo mutuo
- Procedimientos para la toma de decisiones bien definidos
- Participación balanceada 1 equitativa
- Normas de equipo establecidas
- Conocimiento de la dinámica y proceso de equipo
- Uso de un enfoque científico
- Contribuye al crecimiento y desarrollo personal

B.- Papeles y Responsabilidades del Equipo

1.- El dueño o persona a cargo del proceso

Esta es la persona que, con su firma, puede cambiar el proceso existente.

El dueño de proceso:

Provee al equipo una carta clara. Esto comprende tener bien claras las metas fundamentales del equipo al igual que los límites de tiempo preestablecidos y las pautas que rigen su funcionamiento.

Esto incluye un entendimiento claro de la meta a conseguirse por el equipo así como también algún tiempo reestablecido y normas operativas.

Selecciona al líder de equipo, los miembros, y el mediador.

Provee los recursos necesarios para que lleven a cabo sus tareas:

Un lugar para reunirse

Tiempo

Abastece para realizar la tarea

Permiso para ausentarse de otras obligaciones y trabajos

Recibe periódicamente informes actualizados sobre los adelantos realizados, para asegurarse que el equipo mantenga se concentre en el objetivo preciso, siga bien encaminado, y para mantenerse al tanto de los asuntos que inciden en sus resultados.

Defiende/ representa el trabajo del equipo.

Aprueba o desaprueba las acciones del equipo

Se asegura que haya uniformidad y sea de total cumplimiento a todos los cambios que se efectúen a los procesos existentes.

Reconoce y recompensa los esfuerzos del equipo.

2.- El líder del equipo o grupo

Usted guía al equipo para que alcance sus objetivos. Esto incluye realizar la tarea en curso, resolver los problemas internos, fortalecer el espíritu de equipo y asegurar que los miembros del equipo reciban el adiestramiento adecuado en los respectivos instrumentos y técnicas. Usted o el mediador proveerá este adiestramiento.

El líder de equipo es responsable por:

- Elaborar una agenda para la reunión
- Dirigir la reunión del equipo siguiendo la agenda
- Mantener a los miembros enfocados en la actividad
- Estimular la participación y la discusión en equipo
- Asignar tareas dentro del equipo, secretario / escribiente, cronometrador, registrador.
- Provee dirección y orientación al equipo
- Dirigir la crítica de la reunión al final de la misma
¿Qué puede mejorarse?
- Asegurarse que los miembros estén entrenados en el proceso de mejoramiento continuo y las técnicas herramientas relacionadas.
- Coordinar las actividades del equipo con el promotor el dueño del proceso y el mediador.
- Asegurarse de que se de apoyo logístico donde se necesite (lugar de reunión, abastos).
- Asegurarse de que se cumplan con todas las funciones administrativas (y G las minutas, los documentos del equipo

y las revisiones de la persona a cargo del proceso, las presentaciones del equipo y los guiones gráficos).

3.- El mediador

Hace las funciones de asesor consejero, maestro y defensor del equipo. Los mediadores le ayudan centrando su interés en la dinámica del equipo. Su principal papel es concentrarse en como se toman las decisiones no en que decisiones se toman. El mediador es como un observador externo que trabaja mancomunadamente con el líder del equipo para realizar lo siguiente:

Asegurarse que el equipo mantenga su atención en las tareas y objetivos.

Estimular la participación constructiva de todos los miembros.

Desarrollar las destrezas del líder en términos de la dinámica de equipo para mejorar la eficacia del equipo.

Adiestra a los miembros del equipo en el uso adecuado de los instrumentos y las técnicas para el mejoramiento continuo cuando sea necesario (adiestramiento justo a tiempo).

4.- Los miembros del equipo o grupo

Deben ser expertos en funcionamiento de sus respectivas obligaciones. Su participación en el equipo debe ser una de sus funciones principales. Los miembros representan un aspecto funcional en particular. En su calidad de miembros del equipo, procuran mejorar un proceso que pueden abarcar varias funciones. La consideración principal es los que pueda mejorar el proceso.

Todos los miembros del equipo (incluso el líder y el mediador) son responsables de:

Contribuir a los esfuerzos del equipo de acuerdo con sus capacidades.

Procurar llegar a un consenso siempre que sea posible.

Adherirse a las normas establecidas por el equipo

Completar las tareas encomendadas entre una reunión y otra, estar completamente preparados para secundar el esfuerzo del equipo en reuniones futuras.

El papel del miembro de un equipo puede que no parezcan tan prestigiosos o excitantes como otras funciones, pero no se debe subestimar el valor de las contribuciones individuales. Algunas funciones de los miembros de un equipo son escribiente, cronometrador y registrador. Muchas veces, un miembro del equipo provee la chispa creativa en la reunión del equipo o juega el papel de mentor si se percata de que otro miembro necesita ayuda. Cualquiera que sea su contribución, valore a todos los individuos por lo que ellos puedan ofrecer – esa es la clave para triunfar con un equipo.

LISTA DE COMPROBACIÓN PREVIA A LA REUNIÓN

ITEM	COMENTARIOS
Finalidad de la reunión ¿Por qué hay reunión del equipo hoy? ¿Qué le gustaría que lograra el equipo? ¿Sería real, decir que se dio en esta reunión?	
Agenda para la reunión Revise la agenda planeada (si no tiene, haga una) ¿Qué tiempo tiene planeado para cada ítem? ¿Hay suficiente tiempo al final para hacer la crítica de la reunión?	
Papel que desempeña los miembros ¿ Hay alguna tarea específica o: Preocupaciones del personal acerca de esta reunión? ¿Qué puede hacerse para aliviar sus preocupaciones en esta reunión? ¿Qué puede hacer usted o ellos por sus preocupaciones a largo plazo?	
Papel que desempeña el mediador ¿Qué opinión le merece mi papel en la reunión? (apropiado?, a tiempo?, beneficioso? Apoya su liderazgo? ¿Hubo veces que usted hubiera	

deseado que yo hiciera algo o que hiciera algo diferente? ¿Cuándo? ¿Por qué?	
--	--

LISTA DE COMPROBACIÓN POSTERIOR A LA REUNIÓN

ITEM	COMENTARIOS
Objetivo de la reunión ¿Piensa que se logró su objetivo en la reunión? ¿Se dio cuenta de que miembros participaron y como lo hicieron?	
Dinámica del personal ¿Quedó satisfecho con la interacción del equipo? ¿Qué le gustaría que cambiara? ¿Cómo puede lograrse ese cambio?	
Observación de una ejecución eficiente Describa el comportamiento eficiente Explique el valor y la importancia del comportamiento.	
Efecto del líder del equipo ¿Cómo se siente sobre la manera en que usted llevó la reunión? ¿Qué puede hacerse para aliviar sus preocupaciones en esta reunión? ¿Qué puede hacer usted o ellos por sus preocupaciones en esta reunión? ¿Qué pueden hacer usted o ellos por sus preocupaciones a largo plazo?	
Como mejorar un rendimiento ineficaz Describa todo comportamiento problemático obvio. ¿Qué otros comportamientos ayudarían en esa situación?	
Papel que desempeña el mediador ¿Qué piensa usted de mi papel en la reunión? ¿Apropiado? ¿Oportuno? ¿Beneficioso? ¿Complementa su	

liderazgo? ¿Hubo veces en las que hubiera gustado que yo hiciera algo o que hiciera algo de manera diferente? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Por qué?	
---	--

LISTA DE COMPROBACIÓN POSTERIOR A LA REUNIÓN

ITEM	COMENTARIOS
Participación ¿Hay algún orador exaltado o moderado? ¿Están todos participando? ¿Las personas que están calladas, parecieran estar en el equipo o distraídas? ¿Qué expresiones corporales observa?	
Toma de decisiones Calidad: ¿Quién ofreció información? ¿Quién expuso opiniones? ¿Quién sugirió opciones?	
Aceptación: ¿Quién solicitó que los demás contribuyeran? ¿Quién estuvo de acuerdo o en desacuerdo? ¿Se verificó si hubo consenso?	
Influencia ¿Quién fue el líder informal? ¿Hubo alguna rivalidad? ¿Hubo interrupciones?	
Tarea ¿Qué instrumentos o técnicas se utilizaron? ¿Se utilizaron correctamente? ¿Se necesita adiestramiento adicional? ¿Revisó el equipo los puntos de comprobación antes de pasar a la siguiente etapa?	

V.- LA CARTA

La carta es el contrato que se elabora entre el líder de la organización y el equipo. La carta, elaborada de mutuo acuerdo, provee las pautas y clarifica las expectativas antes de que el equipo avance. Si su equipo considera que la carta no es explícita ni clara, deberá coordinar con el promotor (la persona a cargo del proceso o el consejo de calidad) para aclarar el malentendido.

Una carta debe constar de los siguientes:

A.- Planteamiento de la Situación

La razón por la que se formó el equipo. Este planteamiento debe cumplir con tres especificaciones: estar centrado en el usuario, ser regulable por el equipo y ser mensurable. En el planteamiento de la situación se debe destacar que espera el liderazgo que el equipo, este de acuerdo con lo acordado

La razón por la que se formó el equipo. Este planteamiento debe cumplir con tres especificaciones: estar centrado en el usuario, ser regulable por el equipo y ser mensurable. En el planteamiento de la situación se debe destacar que espera el liderazgo que el equipo lleve a cabo, en lugar de cómo debe hacerlo el equipo este acuerdo acordado sobre el desempeño contribuye a que todos comprendan lo que significa el éxito, como resultado del trabajo en equipo.

B.- Pautas o Instrucciones Reglamentarias

Estas proveen la información necesaria para poner al equipo en funcionamiento y sobre cómo establecer una interacción con otras partes de la organización tales como disponibilidad de – recursos, la autoridad, los requisitos para los informes y la puntualidad.

C.- Composición del Equipo

Diga los nombres de los miembros del equipo, del líder y del mediador. La composición del equipo puede hacerla el líder del equipo. En todo caso, las cartas garantizan que estas personas sean parte del equipo y confirma si su participación es primordial para la organización.

VI.- ELEMENTOS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

Las reuniones son una función principal del equipo y de nuestras operaciones cotidianas. Para aprovechar al máximo el desenlace de su reunión, asegúrese de que todas las reuniones tengan un objetivo, una agenda y un límite de tiempo establecido.

A.- Objetivo / Propósito

El objetivo plantea por que se va a celebrar una reunión y que se va a lograr. No celebre una reunión si no es necesaria.

B.- Agenda

Toda buena reunión debe comenzar con una agenda en firme y bien organizada. Todos deberán saber que espera de la reunión antes de llegar a la misma. Elabore una agenda bien detallada para que usted y los miembros se mantenga bien informados, pero no se convierta en esclavo de la agenda. La agenda no es un objetivo, es una guía. Asegúrese de que su agenda sea lo suficientemente flexible para permitir que se hagan cambios de ser necesario.

C.- Tiempo

Comenzar, continuar y finalizar una reunión a tiempo son las reglas doradas sobre como dirigir una reunión del día. Si establece y mantiene límites de tiempo razonables para las actividades también puede contribuir a que el equipo se mantenga enfocado en cada uno de los puntos de la agenda o los resuelva.

VII.- LAS TRES LEYES DE LAS REUNIONES**A.- Unifique al Grupo**

Riesgo: Agresión.

Técnicas:

Desahogo

No tome partido

Traiga a otros

Aténgase a los hechos

B.- Oriente al Grupo

Riesgo: Desviarse del tema

Técnicas

Este alerta

Mantenga la dirección de la reunión

Evalúe el nivel de comprensión

Parafrasee / vuelva a verificar

C. Movilice al Grupo

Riesgo: Represión

Técnicas:

Proteja a los débiles

Inspeccione al grupo

Anote las sugerencias

Elabore las ideas

VIII.- REUNIÓN INICIAL

Su reunión inicial con el grupo se debe elaborar partiendo de tres objetivos: conocerse, revisar la carta y los recursos y establecer las normas o código de conducta para el grupo.

Conocerse, si no se conocen de antemano, tómese el tiempo para presentarse. Una de las maneras de lograr esto y divertirse a la vez es utilizando algo para romper el hielo.

Revisar la carta y los recursos. Hable sobre el motivo por el que se formó el grupo y lo que deberán hacer los miembros. La carta del grupo establece la misión del grupo y proporciona otra información pertinente. El grupo debe considerar los recursos que se necesitan. ¿Que adiestramiento necesita?; ¿Qué personas (internas o externas) pueden necesitar para que aconsejen al grupo? Idealmente, esto ya se ha considerado a la hora de informar al grupo y está establecido en la carta. Si los miembros del grupo piensan que la carta está algo vaga usted deberá coordinar con el promotor (la persona a cargo del proceso / consejo de calidad) y su mediador para aclarar los malentendidos.

Establecer las normas del grupo. Se trata de un conjunto de normas reglamentarias para el grupo, y que tipo de comportamiento es aceptable. El grupo debe llegar a un consenso en cuanto al código de conducta y cada miembro del grupo debe acceder a someterse a las reglas para evitar malentendidos y desacuerdos.

Los tres aspectos que deben considerarse al establecer las normas del grupo son los siguientes:

Procedimientos de la reunión

Toma de decisiones

Comportamientos individuales

Procedimientos de la reunión. Todos los miembros del grupo elaboran, discuten y se ponen de acuerdo en los procedimientos de la reunión. Ejemplo de las normas que rigen los procedimientos de la reunión es:

Lugar y tiempo

Asistencia

Puntualidad

Participación

Tareas y asignaciones

Normas para la toma de decisiones. Las decisiones de importancia recaen sobre todo en el grupo y todos los miembros deben dar su opinión en lo que se decida

Normas de comportamiento para la persona. Por último, establezca las reglas del juego en lo que respecta a comportamiento aceptable. Algunos ejemplos de normas de comportamiento se dan a continuación.

- Critique las ideas, no a las personas.
- Ponga a un lado los sentimientos personales si interfieren con el progreso del grupo.
- Este dispuesto a compartir conocimientos y experiencias
- Sea receptivo
- Estimule a los demás
- Evite el comportamiento desordenado
- Cada idea es importante (indistintamente del grado de la persona)