

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/295105941>

# MODELOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LAS PYMES LATINOAMERICANAS

Article · February 2011

---

CITATIONS

3

READS

2,021

1 author:



[Roxana Marisel Martínez Sánchez](#)

Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, UCLA

8 PUBLICATIONS 17 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Participación del Cliente en la Medición de la Productividad en PYMES de Servicios [View project](#)

## MODELOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LAS PYMES LATINOAMERICANAS

**Roxana Martínez S.**

Doctorando del Doctorado de Ciencias de la Ingeniería mención Productividad de la UNEXPO- Barquisimeto  
Docente del Programa Ingeniería de Producción del Decanato de Ciencias y Tecnología-UCLA Barquisimeto

### RESUMEN

El sector empresarial de los países de América Latina posee un gran porcentaje de PYMEs, las cuales están viendo con preocupación los impactos del proceso de globalización creciente que se vive hoy en día en el mundo. En el presente trabajo de investigación de tipo evaluativa, basada en el análisis de datos obtenidos por otros investigadores, se realizó una evaluación de los modelos para la implementación de la Gestión de la Calidad Total en las PYMEs, partiendo de definiciones de calidad, continuando con los modelos de gestión de calidad total y como se implementa éstos en las PYMEs Latinoamericanas, en el cual se evidencia la importancia del compromiso del propietario o gerente para la adopción de un nuevo sistema de gestión enfocado a la calidad.

Palabras clave: Calidad, gestión calidad total, modelos, PYMEs.

Recibido: 18/10/2010 - Corregido: 04/11/2010 - Aprobado: 28/02/2011

## **MODELS TO TOTAL QUALITY MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN LATIN-AMERICANS PYME**

**Roxana Martínez S.**

Doctorando del Doctorado de Ciencias de la Ingeniería mención Productividad de la UNEXPO- Barquisimeto  
Docente del Programa Ingeniería de Producción del Decanato de Ciencias y Tecnología-UCLA Barquisimeto

### **ABSTRACT**

The business sector in Latin American countries has a large percentage of PYME, which are watching with concern the impacts of increasing globalization process that exists today in the world. This type of research work evaluation, based on analysis of data obtained by other investigators, an evaluation of the models for the implementation of Total Quality Management in PYME, based on definitions of quality, continuing models of total quality management as implemented in these Latin American PYME, which points to the importance of the commitment of the owner or manager to adopt a new system focused on quality management.

Key words: Quality, total quality management, models, PYME.

## MODELOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NA AMÉRICA LATINA PYME

**Roxana Martínez S.**

Doctorando del Doctorado de Ciencias de la Ingeniería mención Productividad de la UNEXPO- Barquisimeto  
Docente del Programa Ingeniería de Producción del Decanato de Ciencias y Tecnología-UCLA Barquisimeto

### RESUMO

O setor empresarial nos países da América Latina tem uma grande percentagem de PYME, que estão assistindo com preocupação os impactos do processo de globalização crescente que existe hoje no mundo. Este tipo de avaliação do trabalho de pesquisa, com base na análise dos dados obtidos por outros investigadores, uma avaliação dos modelos para a implementação da Gestão da Qualidade Total nas PYME, com base nas definições de qualidade, continuando modelos de gestão da qualidade total, conforme implementado nesses PYMEs latino-americanas, que aponta para a importância do compromisso do proprietário ou gerente a adotar um novo sistema focado em gestão da qualidade.

Palavras chave: Qualidade, gestão da qualidade total, modelos, PYME.

## Introducción

Los países de América Latina están viendo hoy con más intensidad el proceso de globalización creciente (en especial la llegada de productos chinos e hindúes) y posibles uniones aduaneras o tratados de libre comercio (ALCA, CAFTA, entre otros) lo cual ha empezado a preocupar a las PYMEs. Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) son un gran porcentaje de las empresas de estos países, por lo que los gobiernos intentan ayudar con este proceso de mejoramiento (Andriani, Biasca y Rodríguez, 2007).

Las PYMEs, siendo la categoría de empresa que abarca el mayor porcentaje del tejido económico de los países en el mundo, juega en desventaja respecto de las grandes empresas, ya que se caracteriza por los escasos recursos propios. No dispone de recursos suficientes para elaborar un sistema de información que la mantenga al día de la situación interna y externa, de las oportunidades de negocio; tampoco dispone de recursos para hacer frente al reto de la formación, de manera que sea capaz de asumir las oportunidades de mercado y aprovecharlas para competir con eficacia (Andrés, 2008).

La utilización de herramientas de gestión de la calidad total, nos da la posibilidad real de incrementar la eficiencia y efectividad, reducir los costos y una mayor satisfacción de los clientes, empleados, otras organizaciones y sociedad en general, alcanzando ventajas competitivas y añadiendo valor, todo, orientado a mejorar los resultados de las organizaciones logrando de esta forma elevados resultados y dividendos (Simpson, 2009).

La tesis que contempla a la Gestión de la Calidad como una opción estratégica que puede influir en la mejora de la posición competitiva, ha sido defendida por autores que se encuadran en el enfoque de la Gestión de la Calidad Total (tomado de Gutiérrez y Rubio, 2009): Stahl y Grigsby (1997, pp. 162-163) la definen como la opción estratégica que enseña a los directivos cómo actuar en un cierto negocio con el fin de conseguir ventajas competitivas mediante la satisfacción de los clientes; Tummala y Tang (1996) como un marco estratégico que une rentabilidad, objetivos empresariales y competitividad y Kia (1997) la percibe como una estrategia corporativa que integra los objetivos de la organización con sus propios recursos. Otros autores (Garvin, 1988; Belohlav, 1993; Stahl y Grigsby, 1997) entienden que la Gestión de Calidad Total es una opción estratégica que permite lograr ventajas competitivas en costos y en

diferenciación a través de acciones orientadas hacia el cliente y la cohesión de todos los recursos de la empresa.

El objeto del trabajo que se presenta, consiste realizar una evaluación de los modelos para la implementación de la Gestión de la Calidad Total en las PYME, para lo cual se desarrolló una investigación evaluativa, partiendo de definiciones de calidad, continuando con los modelos de gestión de calidad total y cómo se implementa éstos en las PYMEs Latinoamericanas.

### **Metodología**

El desarrollo del presente trabajo se lleva a cabo utilizando una metodología de investigación evaluativa, ya que según Briones (1991), el término de evaluación se utiliza para referirse “al acto de juzgar o apreciar la importancia de un determinado objeto, situación o proceso en relación con ciertas funciones que deberían cumplirse, o con ciertos procesos de valoración, explícitos o no”.

En la investigación realizada se presentan, de manera selectiva, la posición y explicaciones de expertos en el tema de Calidad y PYMEs, con el fin de proporcionar información sobre la relación de la gestión de la calidad y su aplicación en estas empresas, principalmente en Latinoamérica, que le pudieran dar ventaja a las mismas, aumentando su competitividad.

### **La gestión de la calidad**

Existen varias definiciones para calidad, según los diferentes autores influyentes de la gestión de la calidad. En la tabla 1 se muestra la definición de calidad dada por estos autores, su orientación y principales filosofías.

Para Cuatrecasas (1999), la calidad puede definirse como “el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario”.

Otra definición de Calidad puede extraerse de la American Society for Quality – ASQ (tomado de Gutiérrez, 2010), la cual señala:

“Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados: 1) son las características de un producto o de un servicio

que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; 2) Es un producto o un servicio libre de deficiencias". (p. 19-20).

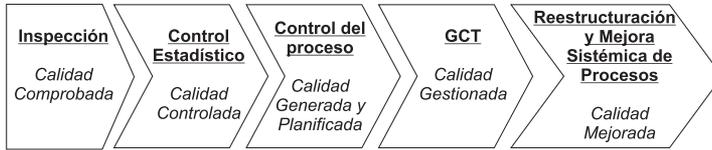
**Tabla 1.** Definiciones de Calidad por Autores.

Autor	Definición	Autor	Autor
Juran	Adecuación para el Uso	Cliente	Trilogía de la calidad Las cinco características de la calidad Cliente interno Las cuatro fases de resolución de problemas Consejo de Calidad Espiral de la calidad
Deming	Adecuación para el objetivo	Cliente	Los 14 puntos de la calidad Deming y el ciclo PDCA Siete enfermedades mortales Sistema de profundo conocimiento
Garvin	Ninguna Especifica	Cliente y Proveedor	Los cinco fundamentos de la calidad Ocho dimensiones de la calidad
Crosby	Conformidad con las necesidades	Proveedor	Cinco absolutos de la calidad Los 14 puntos del plan de calidad
Ishikawa	Satisfacción del Cliente	Proveedor	Diagrama de núcleo Clasificación herramientas estadísticas de la calidad Control de la calidad a nivel de la compañía Círculos de calidad
Feigenbaum	Satisfacción del Cliente a los más bajos costos	Proveedor	Ciclo Industrial Utilización del consultor de calidad
Taguchi	Mínima pérdida que un producto o servicio causa a la sociedad	Proveedor	Métodos de calidad de diseño

Fuente: James (1997).

La búsqueda por hacer las cosas mejor, más rápido y a un menor costo, mediante los tres componentes de una estrategia de calidad: innovación, control y mejora, también ha provocado un cambio continuo en los conceptos y métodos de la calidad (Gutiérrez, ob. Cit.) (ver figura 1). Se puede decir que el papel de la Gestión de la Calidad ha tomado una importancia creciente al evolucionar desde un mero control de inspección, a convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa (Cuatrecasas, ob. Cit.).

**Figura 1.** Evolución de la Calidad.



Fuente: Elaboración propia adaptado de Cuatrecasas (1999).

Por lo observado en la figura 1, la calidad ha pasado por cinco eras de desarrollo, de las cuales se muestra un resumen en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Evolución de la gestión de la calidad.

Criterios Considerados	Etapas del movimiento por la calidad				
	Inspección	Control de Calidad	Aseguramiento de la Calidad	Gestión de la Calidad Total	Reestructura organizaciones y mejora sistemática de procesos
Años	20's - 30's	40's - 50's	60's - 70's	80's - 90's	90's - 2000's
Objetivo	Detección	Control	Coordinación	Impacto estratégico	Competir eficazmente por clientes, con calidad, precio y servicio
Visión de la Calidad	Problema a resolver	Problema a resolver	Problema a resolver activamente	Oportunidad de alcanzar ventaja competitiva	Ventaja competitiva y permanencia en el mercado
Énfasis	En el suministro uniforme de piezas	En suministro uniforme de piezas y reducción de la inspección	En la totalidad de la cadena de valor añadido	En el mercado y necesidades del cliente	Enfoque en el cliente y en el mercado, reducción de defectos y de tiempo de ciclo
Métodos	Fijación de estándares y medición	Herramientas y técnicas estadísticas	Programas y sistemas	Planificación estratégica	Planeación y gestión estratégica, mejora continua del sistema
Función de los Técnicos	Inspección, clasificación y medición	Resolución de problemas y aplicación de métodos estadísticos	Planificación y medición de la calidad y diseño de programas	Establecimiento de objetivos, formación, coordinación entre departamentos y diseño de programas	Detección de oportunidades de mejora, entrenamiento y educación, facilitador de la mejora, diseño de programas acción
Responsable de conseguir la Calidad	Departamento de inspección	Departamento de producción o ingeniería	Todos los departamentos	La dirección activamente y, con ella, toda la organización	Todo el mundo, principalmente la gente con mando. Alta dirección encabeza esfuerzo
Orientación	Hacia el producto	Hacia el proceso	Hacia el sistema	Humanística, hacia sociedad y hacia el costo y finalmente hacia el consumidor	Directa y total al cliente, al mercado y a mejorar el desempeño de los procesos
Enfoque	La calidad se comprueba	La calidad se controla	La calidad se produce	La calidad se gestiona	La calidad se mejora
Planteamiento	Técnico	Técnico	Técnico	Humano y estratégico	Humano y estratégico

Fuente: Benavides (1999) y Gutiérrez (2010).

## Modelos para la implantación de la gestión de calidad total

El movimiento de la Gestión de Calidad Total (TQM, Total Quality Management) tiene su origen en el trabajo de los ingenieros norteamericanos W. Edwards Deming y Joseph M. Juran en Japón, tras la Segunda Guerra Mundial y presenta como ideas principales: (a) la aspiración a cero defectos (típica, por ejemplo, de la metodología denominada seis sigma); (b) la implicación de las personas de la organización en la toma de decisiones; (c) la eliminación de actividades despilfarradoras; (d) el trabajo en equipo; (e) la polivalencia; (f) el estrechamiento de la relación con proveedoras y proveedores (esto supone el sistema denominado just in time); y (g) la mejora continua (Fantova, 2005).

La Gestión de la Calidad Total (GCT), se trata de una herramienta de gestión destinada a alcanzar altas cotas de calidad en los productos y servicios entregados a los clientes, de manera que estos perciban valor añadido y aumente su satisfacción a la hora de adquirir dichos productos o servicios; es básicamente una “filosofía” empresarial que se basa en la búsqueda de la satisfacción del cliente (Sáez, García, Palao y Rojo, s/f).

El Deming Prize Committee de la Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) da en 1998 la siguiente definición: (tomado de Camisón, Cruz y González, 2007):

“GCT es un conjunto de actividades sistemáticas conducidas a través de toda la organización para alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos de la compañía, así como para proveer productos y servicios con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes, en el tiempo y al precio apropiados” (p. 264)

En la actualidad la GCT va más allá (Cuatrecasas, ob. Cit.), siendo un sistema de gestión de los PROCESOS desarrollados en TODAS y cada una de las ÁREAS o departamentos de una empresa que comprende y compromete a la estructura ORGANIZATIVA y a la DIRECCIÓN de la misma, con el objetivo de obtener una PRODUCCIÓN de bienes y servicios tales que: (1) Se obtengan productos FUNCIONALMENTE CORRECTOS en características y utilización; (2) Su producción sea el MÍNIMO COSTO para lo que es necesario que se obtengan bien a la primera y con el mínimo control, y 3) Satisfagan las necesidades y requerimientos de los USUARIOS, incluyendo la minimización de plazos de tiempo. La optimización simultánea del nivel de calidad, de los

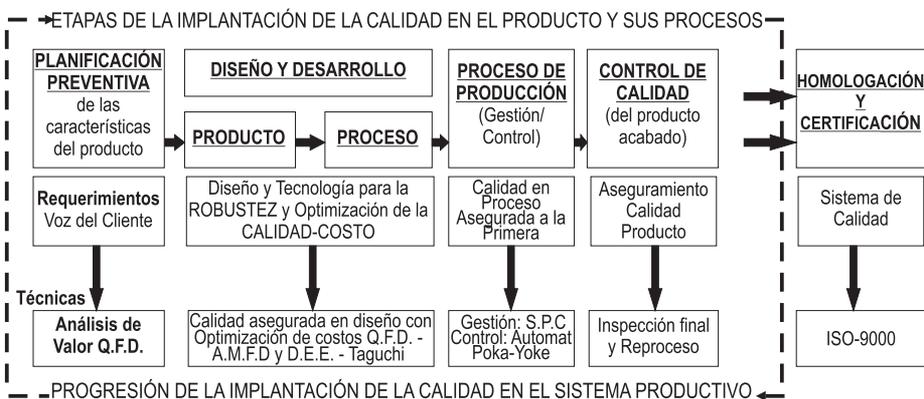
costos y de los tiempos determinará el nivel de competitividad.

La correcta gestión de todos los aspectos relacionados con la calidad supone la planificación, diseño y desarrollo de productos y procesos en el marco de una organización y gestión de los recursos humanos para la calidad, así como la adecuada implantación y control de calidad y su certificación final (ver figura 3). Todo ello supondrá una gestión de la empresa, sus productos y procesos, basada en la calidad, y llevará a la misma a obtener el máximo de ventajas competitivas y la satisfacción total de los clientes mediante la identificación, aceptación y satisfacción de todas sus expectativas y necesidades a través de los procesos, productos y servicios (Cuatrecasas, ob. Cit.).

La GCT exige según James (ob. Cit.) lo siguiente:

1. Valores visibles de la organización, principios y normas que deben ser aceptadas por todos.
2. Una orientación empresarial con una estrategia clara, misión, política de calidad y objetivos, con procedimientos y prácticas eficaces.
3. Requisitos cliente/proveedor (interno y externo) claramente desarrollados
4. Demostración de la propiedad de todos los procesos y sus problemas relativos.

**Figura 3.** Esquema implantación de la calidad.



Fuente: Cuatrecasas (1999).

La implantación del modelo de GCT es difícil en las organizaciones porque supone un cambio de mentalidad y enfoque de gestión, que requiere vencer una serie de resistencias y problemas que pueden plantearse. La organización debe entender que la cultura de la GCT tienen unas ventajas suficientemente importantes como para rentabilizar el esfuerzo realizado: adquirir ventaja competitiva y excelencia como empresa.

Los modelos para implantar la Gestión de la Calidad desde un enfoque GCT son ya abundantes. Los modelos más conocidos son aquellos en que se basan los diferentes premios internacionales a la calidad (Camisón y otros, ob. Cit.).

Los japoneses, a través de su prestigioso JUSE, desarrollaron ya por el año 1951 un modelo de Calidad Total, denominado DEMING, que analizaba las áreas de mejora, en toda la operativa de la entidad, en unos aspectos considerados fundamentales para la competitividad (Centro de Excelencia). En el año 1978 los norteamericanos refinaron esa operativa con la misma finalidad y a este modelo lo denominaron Malcolm Baldrige Criteria for Performance que sirve de base para la evaluación de las organizaciones candidatas a al premio Malcolm Baldrige Nacional Quality Award impulsado por el gobierno estadounidense.

Por su parte, en el año 1989, doce prestigiosas entidades europeas (con el apoyo de la Unión Europea), aunaron sus experiencias y el conocimiento de los modelos anteriores para definir el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management), como base para establecer los criterios de evaluación del Premio Europeo a la Calidad (Centro de Excelencia).

Cada uno de ellos propone un modelo distinto, con una serie de criterios organizados en categorías agrupadas en bloques homogéneos (Camisón y otros, ob. Cit.). Ver tabla 3 con los criterios de los tres modelos. Tras éstos han aparecido variantes regionales como el modelo australiano (derivado del Malcolm) o el FUNDIBEQ iberoamericano (derivado del EFQM).

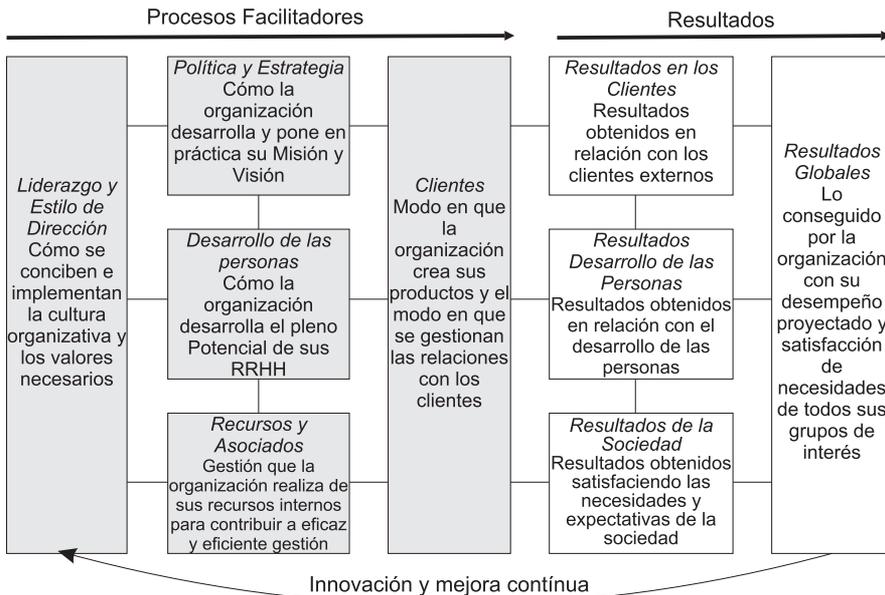
En 1999 la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), hizo una adaptación del Modelo de Excelencia EFQM, y creó el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, y desde el año 2000 se otorga anualmente el Premio Iberoamericano de Calidad. El Modelo FUNDIBEQ se compone de cinco Agentes Facilitadores y cuatro criterios de Resultados (ver figura 4).

**Tabla 3.** Criterios de los Modelos de GCT.

Modelo Malcolm Baldrige	Modelo Excelencia EFQM	Modelo Deming Prize
1. Liderazgo	1. Liderazgo	1. Políticas de Dirección y su despliegue
2. Planificación estratégica	2. Política y estrategia	2. Desarrollo de nuevos productos, innovación de procesos
3. Enfoque en el cliente y el mercado	3. Personas	3. Mantenimiento y mejora
4. Medida, análisis gestión del conocimiento	4. Alianzas y recursos	4. Recogida, transmisión y utilización de la información sobre calidad
5. Enfoque en los recursos humanos	5. Procesos	5. Sistemas de Dirección
6. Gestión por procesos	6. Resultados en los clientes	6. Análisis de información y utilización de las TI
7. Resultados	7. Resultados en las personas	
	8. Resultados en la sociedad	
	9. Resultados clave	

Fuente: Camisón y González (2007).

**Figura 4.** Modelo Iberoamericano a la Excelencia en la Gestión de FUNDIBEQ.



Fuente: Camisón y González (2007).

La calidad total es una filosofía, más aún, es una forma de vida, por lo que no existe un modelo estándar válido para cualquier tipo de organización (Sansalvador, Trigueros y Reig, 1999).

Para la implantación de la GCT no existe un modelo que pueda copiarse. En principio cada organización tiene que diseñar una metodología de acuerdo a su propia realidad. Como parte de todo proceso se incluyen acciones como: el desarrollo de las actividades de liderazgo, el compromiso de los directivos, el desarrollo del personal, el enfoque a los consumidores, el desarrollo de los proveedores, la planificación de la calidad, el mejoramiento del trabajo diario, el programa de reducción de costos, entre otros (Ganser, 2003).

**Tabla 4.** Conceptos o Principios Fundamentales de los Modelos de GCT.

Modelo EFQM/ Modelo Iberoamericano	Modelo Deming	Modelo Malcolm Baldrige
1. Orientación en los resultados	1. Crear y difundir visión, propósito, misión	1. Enfoque en los resultados y en la creación de valor
2. Orientación hacia el cliente	2. Aprender y adoptar la nueva filosofía	2. Excelencia enfocada al cliente
3. Liderazgo y coherencia con los objetivos	3. No depender más de la inspección masiva	3. Visión de Liderazgo
4. Dirección por procesos y hechos	4. Eliminar la práctica de otorgar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio	4. Dirección por hechos
5. Desarrollo e implicación del personal	5. Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicios	5. Valoración de los empleados y de los socios
6. Aprendizaje, Innovación y Mejora continua	6. Instituir la capacitación en el trabajo	6. Aprendizaje organizacional y personal y Mejora Continua
7. Desarrollo de alianzas y asociaciones	7. Enseñar e instituir el Liderazgo	7. Desarrollo de las asociaciones
8. Responsabilidad Social	8. Desterrar el temor, generar el clima para la innovación	8. Responsabilidad Social y Buen Hacer ciudadano
	9. Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales	9. Agilidad y respuestas rápidas
	10. Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral	10. Enfoque en el futuro
	11. Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir por mejora continua	11. Perspectiva en sistemas
	12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo	
	13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento	
	14. Empezar acciones para alcanzar la transformación.	

Fuente: De Nieves y Ros (2006).

Hay dos premisas esenciales para lograr que la implantación de la GCT tenga éxito: la primera es contar con el compromiso activo de la dirección, y la segunda es desarrollar la gestión adecuada de los recursos humanos, mediante educación y motivación. Otro aspecto que debe tenerse en cuenta es contar con los mecanismos o medios necesarios para obtener información detallada, fiable y actual sobre cualquier actividad o problemática interna de los procesos, productos, departamentos, etc., así como de las actividades externas.

Implantar modelos de calidad tiene como objetivo principal que las empresas desarrollen sistemáticamente, productos, bienes y servicios de mejor calidad y cumplan con las necesidades y deseos de los clientes (Fleitman, 2006).

### **Implantación de la gestión de calidad total en las PYMEs latinoamericanas**

La gerencia moderna, especialmente la que nos concierne la de las PYMEs, no puede pasar por alto las características que los actuales escenarios empresariales presentan, en donde se manifiesta una dinámica competitividad en donde la calidad y productividad son requisitos fundamentales para permanecer en los mercados (Mora, 2004).

Las PYMEs no tienen los mismos recursos que tienen las grandes compañías: la flexibilidad puede verse como un su recurso más importante; se sienten vulnerables en un ambiente cambiante y generalmente tienen una actitud humilde hacia su propio desarrollo; hay más contacto entre los clientes y la empresa, lo cual hace que sea mucho más accesible a sus necesidades; la estructura jerárquica en las PYMEs posee menos niveles que las grandes empresas, lo que permite un proceso de toma de decisiones más coherente y transparente (Ganser, ob. Cit).

La ayuda más importante para estas empresas es permitirles tener una estrategia clara, con recursos humanos calificados y una organización de trabajo eficaz. Las PYMEs, en comparación con las grandes compañías, dedican una inversión financiera muy pequeña al desarrollo organizacional y a la GCT. Estas empresas no tienen sus propios sistemas de gestión de la calidad y de especialización. Si estas empresas están interesadas en orientarse hacia la GCT como una manera de adquirir una substancial ventaja competitiva, necesitarán un nivel alto de ayuda profesional externa en este

campo (Ganser, ob. Cit.).

La competitividad en las PYMEs no puede lograrse sin calidad total en toda su estructura, de manera que permita que cada función cuente con el personal que vele por la calidad cada vez mejor de los procesos y procedimientos internos, buscando establecer permanentemente mejoras en los productos y servicios que entrega con el objetivo de alcanzar y exceder las expectativas del cliente (Gallardo, Olmedo y Pizarro, 2007).

El diseño de un modelo de gestión de la calidad ofrece nuevas y claras expectativas a los trabajadores y clientes de una organización, evitan las crisis, la improvisación y obligan a pensar sobre los problemas con profundidad (Martínez, 2003).

El desarrollo de un modelo de gestión de la calidad está fuertemente asociado con un proceso de transformación o cambio organizativo (Merino, 2000). La mejor manera de iniciar la implantación de un modelo de calidad es realizando una evaluación integral para tener un diagnóstico que permita conocer su situación actual, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y con base en el resultado, establecer estrategias y mecanismos para facilitar la implantación del modelo de calidad (Fleitman, ob. Cit.).

En este sentido, el grupo de consultores de LAJACONET (The Latin America Japan Consulting Network) desarrolló un modelo de gestión de calidad para lograr PYMEs de clase mundial, el cual puede ser aplicado a cualquiera de las empresas sin importar tamaño o estructura (Andriani y otros, ob. Cit.).

El modelo de gestión de la calidad propuesto por estos autores está conformado por los siguientes cuatro elementos: direccionamiento de la empresa, conocimiento del cliente, gerenciamiento de la mejora y de la rutina, y el sistema de auditoría.

Una parte muy importante del modelo de gestión es el uso de las 5 S's, para involucrar a las personas, elevar la calidad de vida y crear el ambiente de trabajo que la organización requiere para operar de manera eficiente, evitar desperdicios y pérdida de tiempo, además de conformar el entorno adecuado en el que todos puedan desempeñarse y desarrollar todo su potencial.

Las 5 S's derivan de cinco palabras japonesas que conforman los pasos a desarrollar para lograr un óptimo lugar de trabajo, produciendo de manera

eficiente y efectiva. La primera S es Seiri = Seleccionar, es clasificar lo necesario y lo innecesario; la segunda S es Seiton = Organizar, estandarizar la ubicación e identificación de los objetos; la tercera S es Seiso es limpiar continuamente el entorno de trabajo, es una filosofía de mejoramiento; la cuarta S es Seiketsu = Estandarizar, es mantener las tres primeras “S” en forma continua; y la quinta S es Shitsuke = Disciplina, es la formación de hábitos (Andriani y Rodríguez, 2007).

El ciclo PDCA o ciclo de Deming se utiliza para plantear y gestionar la mejora continua, el cual actúa como guía para lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Está constituido básicamente por cuatro actividades: planificar, realizar, comprobar y actuar, que forman un ciclo que se repite de forma continua [7]. P = Plan- Planeación (objetivo, meta, método); D = Do - Desarrollar, hacer (entrenar, ejecutar); C = Check – Checar, verificar, y A = Action – Ajustar, acción correctiva. El PDCA de rutina cambia la P de Plan por la S de Standard (SDCA), siempre que se necesite repetir una serie de actividades, en conveniente desarrollar un estándar.

El mayor reto que presenta el modelo de gestión no es su comprensión, sino saber cómo implementarlo en la empresa y de esta manera emprender el cambio. Existen diversos enfoques para lograr la transformación de una empresa, tomándose el siguiente como recomendable para ser aplicado en las PYMEs (Andriani y otros, ob. Cit.):

- Se toma como punto de partida la identificación de los problemas más graves que el director de la empresa está afrontando en el momento. En general estos problemas serán efectos, cómo la pérdida de clientes, la generación insuficiente de utilidades o la entrega con mucho retraso a los clientes.
- Identificados los problemas, el paso siguiente es montar sobre ellos los PDCA de mejora de corto plazo, de uno a tres meses, para lo cual se forman equipos con las personas involucradas y se generan resultados a corto plazo.
- Se continua con el mismo enfoque, generando mejoras sobre los principales problemas identificados por los directivos y cuando existe suficiente madurez en la organización, se ha comprendido a fondo lo que es el ciclo PDCA y se ha descubierto el potencial humano dentro de la empresa, entonces se amplía el horizonte de planeación a un año.

-El plan anual sirve ahora en adelante para alimentar los ciclos a corto plazo (uno a tres meses) y para dirigir la empresa de manera más efectiva.

-Después de esta etapa la organización ya está en condiciones de elaborar su política básica (misión, visión y valores) de manera participativa, construyendo una visión compartida en la que nadie dudará del significado de esta política ni de su valor para todos en la empresa.

El modelo de gestión debe estar perfectamente documentado para que sirva de base a fin de cualquier persona en cualquier lugar pueda hacer algo de la misma manera. Muchas empresas pequeñas tradicionalistas transmiten oralmente las experiencias, de padres a hijos, sin documentar nada. Esta práctica, válida en algún tiempo y común en la mayoría de las empresas latinoamericanas pequeñas, ahora es obsoleta y ocasiona que la organización no pueda desarrollarse adecuadamente (Andriani y otros, ob. Cit.).

El ciclo PDCA o ciclo de Deming se utiliza para plantear y gestionar la mejora continua, el cual actúa como guía para lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Está constituido básicamente por cuatro actividades: planificar, realizar, comprobar y actuar, que forman un ciclo que se repite de forma continua (Cuatrecasas, ob. Cit). P = Plan- Planeación (objetivo, meta, método); D = Do - Desarrollar, hacer (entrenar, ejecutar); C = Check – Checar, verificar, y A = Action – Ajustar, acción correctiva. El PDCA de rutina cambia la P de Plan por la S de Standard (SDCA), siempre que se necesite repetir una serie de actividades, en conveniente desarrollar un estándar.

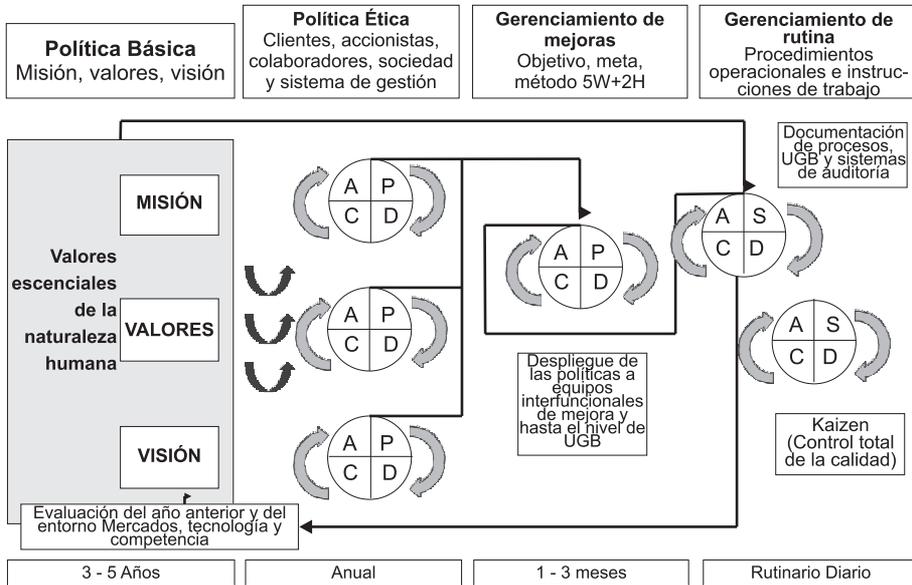
En la figura 5 se muestra el Modelo de Gestión dinámico propuesto para las PYMES Latinoamericanas por LAJACONET.

## **Conclusiones**

-Existen diversos modelos de Gestión de Calidad Total en el mundo, no existe un modelo estándar que pueda ser usado en cualquier tipo de organización.

-Las PYMES son empresas generalmente familiares que no invierten suficientes recursos en la Gestión de la Calidad, prácticamente en éste tipo de empresas es más importante realizar las tareas que se presentan cada día que las actividades de planeación a largo plazo y mejora.

**Figura 5.** Modelo de gestión dinámica para las PYMEs latinoamericanas.



UGB: Unidad Gerencia Básica

5W+2H: metodología para elaborar planes, 5W = what (qué), why (por qué), who (quién), where (dónde), when (cuándo); 2H = how (cómo), how much (cuánto).

Fuente: Andriani y Rodríguez (2007).

-La adopción de un nuevo sistema de gestión en las PYMEs implica el compromiso del propietario o gerente, ya que todo cambio organizacional comienza por el liderazgo, el cual es determinante en éste tipo de empresas.

-Quizás el factor más importante en las iniciativas de calidad exitosas en PYMEs es el reconocimiento por parte de la directiva de que un enfoque en la calidad ofrece beneficios y lleva al logro de los objetivos de la organización, evitando sus fracasos y ayudando a superar los obstáculos que las aleja de ser altamente exitosas.

-Es importante en las PYMEs fortalecer las condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y haga contribuciones significativas, para que de

ésta manera se impulse a la empresa a alcanzar y mantener su nivel de competitividad.

-Los países en Latinoamérica necesitan aumentar su competitividad para mejorar el nivel y la calidad de vida de la población; para lo cual se requiere aumentar la competitividad de las PYMEs, ya que son las organizaciones que generan la mayoría de los puestos de trabajo y aporte al PIB de los mismos.

-La Calidad Total como estrategia en las PYMEs Latinoamericanas, adoptada como una filosofía de trabajo, donde se apliquen las técnicas de la misma de manera continua, permitirá que estas empresas sobrevivan y progresen en un mundo cada vez más competitivo.

### **Bibliografía**

Andrés, S. (2008). Estrategias de Internalización y Procesos Cooperativos en la Industria Alimentaria: el caso de la Región Valenciana Española. Revista Agroalimentaria, N° 26. p.p. 73-87.

Andriani, C.; Biasca, R. y Rodríguez, M. (2007). Un Nuevo Sistema de Gestión para lograr PYMES de clase mundial. México. Grupo Editorial Norma

Benavides, C. (1999) Un Modelo Integrado de Gestión para la Empresa Industrial. Tesis Doctoral de la Universidad de Málaga, España.

Briones, G. (1991). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. 3.a Ed. México: Triallas, 1990. 291 p.

Camisión, C.; Cruz, S. y González, T. (2007). Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas. Madrid: Pearson Educación.

Centro de Excelencia. (s/f) ¿Son rentables los modelos de Calidad Total? Resumen de varios estudios que demuestran, con datos objetivos, los efectos de la implantación de los modelos de Calidad Total en los resultados empresariales. Extraído el día 26/06/2010 desde [www.centrosdeexcelencia.com](http://www.centrosdeexcelencia.com)

Cuatrecasas, Ll. (1999). Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación. Primera Edición. Editorial Gestión 2000. España.

De Nieves, C. y Ros Mc Donnel, L. (2006). Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a la ISO9000. Trabajo presentado en el X Congreso de Ingeniería de Organización. Valencia, España

Fantova, F. (2005). Nuevos modelos en gestión social: calidad y excelencia en las organizaciones sociales. Trabajo presentado en el Congreso Internacional de Calidad de Vida de Personas con Discapacidad, organizado en Quito por la

Fundación General Ecuatoriana.

Fleitman, J. (2006) *Cómo Implantar y Evaluar un Modelo de Calidad*. Cuadernos Monográficos Candicus. Año 3 N° 8. La Gerencia de la Calidad Educativa, 2da Parte: Liderazgo-Calidad-Planificación. CANDIDUS – CINDAE.

Gallardo, M.; Olmedo, P. y Pizarro, J. (2007). *Mejoramiento en la gestión administrativa con calidad total en una empresa comercializadora de calzados*. Extraído el 26/06/2010 desde <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm>

Ganser, O. (2003) *Calidad total. Sistema de Gestión de la Calidad, instituciones nacionales relacionadas con la calidad*. Extraído el día 26/06/2010 desde [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

Gutiérrez, S. y Rubio, M. (2009). *Relación entre Gestión de la Calidad Total y Dirección de Recursos Humanos en la Pequeña y Mediana Empresa. La Necesidad de un Cambio en la Cultura*. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa Vol.1. N° 2.

Gutiérrez, H. (2010) *Calidad Total y Productividad*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.

James, P. (1997). *La Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio*. Editorial Prentice Hall. Madrid, España.

Martínez, R. (2003). *Diseño de un modelo de gestión de la calidad basado en los principios de las Normas ISO 9000-2000*. Revista SANTIAGO (Edición Especial), p.p. 160-172. España.

Merino, J. (2000). *Análisis de la Implantación de un Modelo de Gestión de Calidad Total: El Caso Dana Equipamientos S .A*. Documento de Trabajo. Departamento de Gestión de Empresas, Universidad Pública de Navarra. Pamplona, España.

Mora, C. (2004). *PYME venezolana con respecto a la calidad y la productividad*. Extraído el 19/06/2009 desde <http://www.degerencia.com/articulo>.

Sáez, F; García, O.; Palao, J. y Rojo, P. (s/f). *Innovación Tecnológica en las Empresas*. Capítulo 7 Gestión de la Calidad Total.

Sansalvador, M.; Trigueros, J. y Reig, J. (1999). *La Gestión de la Calidad Total en la PYME a partir de los Sistemas ISO 9000*. Revista TRIBUNA DE ECONOMIA. N° 781.

Simpson, L. (2009). *La Calidad y su gestión. Modelo EFQM de excelencia*. Extraído el día 26/06/2010 desde [www.hoteljuice.com](http://www.hoteljuice.com).