

**Documento de Parcial: Preguntas sobre el «Caso El Periódico Parte B» y 14 puntos de
Deming para la gestión de la calidad**

Jassiel Ovando Franco

Facultad de Ingeniería, Universidad de Santa Cruz de la Sierra

IT425: Gestión de la Calidad Total

Mgs.Alfonso Meneses Pereira

Miércoles, 25 de septiembre de 2024

Índice

Documento de Parcial: Preguntas sobre el «Caso El Periódico Parte B» y 14 puntos de Deming para la gestión de la calidad	4
Preguntas sobre el «Caso El Periódico Parte B» (P., s. f.)	4
Pregunta 1	4
<i>Falta de compromiso real de los líderes</i>	4
<i>Resistencia al cambio</i>	4
<i>Comunicación ineficaz</i>	4
<i>Falta de un plan de implementación claro</i>	4
<i>Carencia de indicadores de desempeño (KPIs)</i>	5
<i>Conflictos interdepartamentales</i>	5
<i>Falta de empoderamiento del personal</i>	5
<i>Cultura organizacional enfocada en la resolución de problemas en lugar de la prevención</i>	5
<i>Falta de recursos para implementar TQM</i>	5
<i>Tiempo insuficiente para ver resultados</i>	5
Pregunta 2	6
<i>Fallos de Fernando</i>	6
Implementación apresurada	6
Enfoque top-down	6
Falta de planificación estratégica	6
Ausencia de formación adecuada	6
Falta de seguimiento	6
<i>Cómo debería haberlo hecho</i>	6
Desarrollo de una visión clara	6
Planificación a largo plazo	6
Formación integral	7
Involucramiento de los empleados	7
Liderazgo visible	7
Establecimiento de sistemas de medición	7
Abordar problemas existentes	7
Comunicación efectiva	7
<i>Cómo lograr los beneficios de TQM</i>	7

Cultura de calidad	7
Enfoque en el cliente	7
Mejora continua	7
Trabajo en equipo	7
Toma de decisiones basada en datos	7
Gestión de procesos	7
Desarrollo de proveedores	7
Reconocimiento y recompensas	7
Benchmarking	8
Herramientas de calidad	8
Auditorías de calidad	8
14 puntos de Deming Permana et al. (2021)	8
<i>14 puntos de Deming</i>	<i>8</i>
<i>Contribución a TQM</i>	<i>9</i>
Referencias	11

Documento de Parcial: Preguntas sobre el «Caso El Periódico Parte B» y 14 puntos de
Deming para la gestión de la calidad

Preguntas sobre el «Caso El Periódico Parte B» (P., s. f.)

Pregunta 1

Pregunta 1: ¿Cuáles fueron las posibles causas que podrían haber provocado una falla de TQM en la empresa?

Las posibles causas que podrían haber provocado una falla en la implementación de la Gestión de la Calidad Total (TQM) en El Periódico S.A. son varias, y están relacionadas con aspectos tanto internos como de gestión. Entre las posibles causas de la falla de TQM en la empresa, se puede mencionar una combinación de la falta de compromiso real, problemas de comunicación, conflictos internos no resueltos y un enfoque reactivo en lugar de preventivo. Como solución a poder lograr los beneficios de TQM, la empresa podría adoptar una cultura organizacional completamente diferente, con un enfoque proactivo en la mejora continua, colaboración interdepartamental y empoderamiento del personal.

Falta de compromiso real de los líderes

Si bien Fernando y demás gerentes mostraron un compromiso inicial con TQM, este no parece haber sido lo suficientemente profundo/fuerte/constante. La ausencia de un seguimiento riguroso a las acciones propuestas sugiere una falta de liderazgo y compromiso real con la implementación de TQM. Los líderes deben estar completamente involucrados, además de dar el ejemplo para que el cambio se produzca de manera efectiva.

Resistencia al cambio

La empresa ya tenía conflictos internos entre departamentos, lo que pudo haber causado una **resistencia natural al cambio**. Los empleados, acostumbrados a sus métodos habituales, probablemente no adoptaron de manera efectiva las nuevas prácticas de Calidad Total. La ausencia de una cultura de mejora continua dentro de la empresa pudo haber dificultado la aceptación de esta nueva filosofía.

Comunicación ineficaz

La estrategia de Calidad Total fue comunicada y se inició una campaña para concienciar a los empleados, pero *la comunicación interna no fue clara ni efectiva*. Los conflictos y quejas entre departamentos no se resolvieron correctamente, lo que resultó en una falta de colaboración y compromiso. Sin una comunicación transparente y colaborativa, el cambio no puede tener éxito.

Falta de un plan de implementación claro

Si bien se habló de los tres principios clave (*mejora continua, trabajo en equipo y enfoque en el cliente*), parece que **no existió un plan de acción detallado** que guiara a los departamentos en la implementación de TQM. Un plan de implementación estructurado, con objetivos claros y medibles, es crucial para el éxito de la Calidad Total. Sin una guía concreta, las acciones pueden quedarse en palabras y no en hechos.

Carencia de indicadores de desempeño (KPIs)

No se mencionan en el caso **indicadores clave de desempeño (KPIs)** ni mecanismos de medición para evaluar si los cambios propuestos lograron mejorar la calidad. Para que la TQM funcione, es esencial monitorear continuamente el desempeño y hacer ajustes cuando sea necesario. Sin datos objetivos, es difícil saber si se están alcanzando los objetivos de calidad.

Conflictos interdepartamentales

Los conflictos entre departamentos fueron señalados como un problema constante. La **falta de colaboración y el trabajo en silos** habrían sido grandes obstáculos para implementar TQM, que requiere una colaboración fluida entre todas las áreas. Si los equipos no trabajan juntos y comparten una visión común de la calidad, la implementación de TQM está destinada a fallar.

Falta de empoderamiento del personal

Aunque se les pidió a los empleados que hicieran listas de mejoras, **no se menciona si se les brindaron los recursos o el apoyo necesario** para implementar esas mejoras. Sin el empoderamiento adecuado, los empleados pueden sentirse desmotivados o incapaces de hacer cambios significativos. El TQM requiere que cada miembro de la organización se sienta responsable de la calidad, lo que probablemente no ocurrió en este caso.

Cultura organizacional enfocada en la resolución de problemas en lugar de la prevención

La empresa estaba acostumbrada a operar en un entorno de “alta intensidad” resolviendo problemas día a día. Esto sugiere una **falta de enfoque en la prevención** de problemas de calidad, lo cual es un principio fundamental del TQM. Para que este enfoque funcione, la empresa debe cambiar su mentalidad de reacción a una de anticipación y prevención de problemas.

Falta de recursos para implementar TQM

No se menciona si se asignaron **recursos financieros, tecnológicos o humanos** para implementar las mejoras de calidad. La implementación de TQM puede requerir nuevas tecnologías, formación continua, y a veces, inversiones en infraestructura o procesos. Sin estos recursos, cualquier plan de mejora está destinado a fallar.

Tiempo insuficiente para ver resultados

Fernando y los demás gerentes dieron plazos muy cortos (20-30 días) para presentar listas de mejoras. Aunque estas listas podrían haber sido un buen primer paso, el cambio hacia la Calidad Total requiere **tiempo para que las iniciativas den resultados visibles**. Los empleados y líderes probablemente no vieron mejoras inmediatas, lo que puede haber causado desmotivación y una percepción de que TQM no estaba funcionando.

Pregunta 2

Pregunta 2: ¿Fernando como gerente y líder de la empresa en qué falló y cómo debería haberlo hecho? (si realmente fallo), ¿Cómo podría lograrse los beneficios de TQM en esa empresa?

Fernando, como gerente y líder de la empresa, falló en varios aspectos clave al implementar la Gestión de la Calidad Total (TQM) en El Periódico S.A.

Fallos de Fernando

Principalmente, falta de seguimiento y ejecución del plan, problemas de comunicación y coordinación, y un cambio cultural insuficiente.

Implementación apresurada. Dar plazos de 20-30 días para presentar listas de mejoras puede haber sido un **enfoque apresurado** que no permitió a los empleados comprender completamente la filosofía de TQM.

Enfoque top-down. Fernando impuso la decisión sin involucrar a los empleados de todos los niveles en el proceso.

Falta de planificación estratégica. No se presentó un plan detallado ni una hoja de ruta clara para la implementación de TQM.

Ausencia de formación adecuada. No se mencionó programas de capacitación para que los empleados entendieran los principios de TQM.

Falta de seguimiento. No se estableció mecanismos de seguimiento para evaluar el progreso y los resultados de las mejoras propuestas.

Cómo debería haberlo hecho

Fernando debería haber adoptado un enfoque más colaborativo y proactivo para implementar TQM en la empresa.

Desarrollo de una visión clara. Definir y comunicar una visión clara de cómo TQM beneficiará a la empresa, empleados y clientes.

Planificación a largo plazo. Desarrollar un plan estratégico a largo plazo con objetivos claros y medibles, referente a la implementación del TQM.

Formación integral. Proporcionar formación exhaustiva sobre TQM a todos los empleados, desde los líderes hasta el personal de línea.

Involucramiento de los empleados. Los empleados deben ser involucrados en el proceso de mejora continua y sentirse parte de la solución (desde el principio).

Liderazgo visible. Demostrar un compromiso constante y visible con TQM, liderando con el ejemplo y fomentando una cultura de calidad.

Establecimiento de sistemas de medición. Implementar sistemas para medir y monitorear el progreso de la calidad.

Abordar problemas existentes. Tratar los conflictos interdepartamentales y otros problemas internos antes de implementar TQM.

Comunicación efectiva. Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas.

Cómo lograr los beneficios de TQM

Para lograr los beneficios de la Gestión de la Calidad Total en El Periódico S.A., la empresa debe adoptar un enfoque holístico y sostenido hacia la calidad.

Cultura de calidad. Fomentar un entorno donde la calidad sea una prioridad en todos los niveles de la organización.

Enfoque en el cliente. Implementar sistemas para la recopilación y análisis regular de la retroalimentación del cliente.

Mejora continua. Establecer procesos para la identificación y solución constante de problemas.

Trabajo en equipo. Fomentar la colaboración interdepartamental y el intercambio de conocimientos.

Toma de decisiones basada en datos. Implementar sistemas para recopilar y analizar datos relevantes para la toma de decisiones.

Gestión de procesos. Mapear, analizar y mejorar continuamente los procesos clave de la empresa.

Desarrollo de proveedores. Trabajar estrechamente con los proveedores para mejorar la calidad de los insumos.

Reconocimiento y recompensas. Implementar un sistema para reconocer y recompensar los esfuerzos y logros en calidad.

Benchmarking. Comparar las prácticas de la empresa con las mejores de la industria y aprender de ellas.

Herramientas de calidad. Introducir y capacitar al personal en el uso de herramientas de calidad como diagramas de Pareto, diagramas de causa-efecto, etc.

Auditorías de calidad. Realizar auditorías internas regulares para evaluar el progreso y identificar áreas de mejora.

14 puntos de Deming Permana et al. (2021)

Deming propuso 14 puntos de mejora para lograr un éxito en la gestión de la calidad. ¿Cómo podrían contribuir la implementación de todos o algunos de esos puntos de Deming con TQM en el caso de la empresa?

14 puntos de Deming

Los 14 puntos de Deming son principios fundamentales para la mejora de la calidad y la gestión eficaz de una organización.

Mencionado por el Dr. Deming, “My 14 Points for Management follow naturally as application of the System of Profound Knowledge for transformation from the present style of management to one of optimization.” (The New Economics).

Se definen los siguientes puntos (Deming, 2024), de parte de Deming, W. Edwards. *Out of The Crisis (MIT Press) (pp. 23–24)*.

1. Crear constancia de propósito hacia la mejora de productos y servicios, con el objetivo de volverse competitivos, mantenerse en el negocio y proporcionar empleos.
2. Adoptar la nueva filosofía. Estamos en una nueva era económica. La gestión occidental debe despertar al desafío, aprender sus responsabilidades y asumir el liderazgo para el cambio.
3. Cesar la dependencia de la inspección para lograr calidad. Eliminar la necesidad de inspección en masa construyendo la calidad en el producto desde el principio.
4. Terminar con la práctica de adjudicar negocios basándose en el precio. En su lugar, minimizar el costo total. Moverse hacia un solo proveedor para cualquier artículo, en una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así disminuir constantemente los costos.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.

7. Instituir el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe ser ayudar a las personas, máquinas y dispositivos a hacer un mejor trabajo. La supervisión de la gestión necesita una revisión, al igual que la supervisión de los trabajadores de producción.
8. Eliminar el miedo, para que todos puedan trabajar de manera efectiva para la empresa.
9. Romper las barreras entre departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar como un equipo, para prever problemas de producción y uso que puedan encontrarse con el producto o servicio.
10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y objetivos para la fuerza laboral que piden cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones solo crean relaciones adversariales, ya que la mayoría de las causas de baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y, por lo tanto, están más allá del poder de la fuerza laboral.
11. Eliminar los estándares de trabajo (cuotas) en el piso de la fábrica. Sustituir el liderazgo.
 1. Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, objetivos numéricos. Sustituir el liderazgo.
12. Eliminar las barreras que roban al trabajador por horas su derecho al orgullo por su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar de números puros a calidad.
 1. Eliminar las barreras que roban a las personas en la gestión y en la ingeniería su derecho al orgullo por su trabajo. Esto significa, entre otras cosas, la abolición de la calificación anual o de mérito y de la gestión por objetivos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y auto-mejora.
14. Poner a todos en la empresa a trabajar para lograr la transformación. La transformación es tarea de todos.

Contribución a TQM

- **Mejora continua:** Los puntos de Deming enfatizan la mejora continua, un principio central de TQM.
- **Calidad integrada:** Al dejar de depender de la inspección masiva y mejorar los procesos, se asegura que la calidad esté integrada desde el inicio.
- **Capacitación y liderazgo:** La capacitación constante y el liderazgo efectivo son esenciales para una implementación exitosa de TQM.
- **Colaboración y eliminación de barreras:** Fomentar la colaboración y eliminar barreras internas mejora la eficiencia y la calidad del trabajo.

Implementar estos puntos proporcionaría una base sólida para TQM, abordando aspectos críticos como el liderazgo, la cultura organizacional, la participación de los empleados, la mejora continua y el enfoque en el cliente. Esto ayudaría a superar muchas de las barreras para la implementación de TQM identificadas en la revisión de literatura, como la falta de compromiso de la gerencia, la resistencia cultural y la falta de participación de los empleados. Ultimadamente, esto conduciría a mejoras en la calidad, la satisfacción del cliente y el rendimiento organizacional, que son los principales beneficios de TQM destacados en la revisión.

Referencias

Deming, W. E. (2024). *Fourteen points*. <https://deming.org/explore/fourteen-points/>
P., M. *El Periódico S.A.*

Permana, A., Purba, H., & Rizkiyah, N. (2021). A systematic literature review of Total Quality Management (TQM) implementation in the organization. *International Journal of Production Management and Engineering*, 9(1), 25-36. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2021.13765>