



Formando líderes para la construcción de
un nuevo país en paz



CALIDAD TOTAL EN LA PLANTA DE CONFECCIÓN DE INVERSIONES

JILOF S.A.S.

Presentado por:

Óscar Orlando Cáceres Mogollón

C.C.: 1.093.790.583

Universidad de Pamplona

Facultad de Ingenierías y Arquitectura

Programa de Ingeniería Industrial

Cúcuta 2022

Resumen

La presente monografía plantea como objetivo principal el estudio documental de los temas relacionados con el concepto de calidad total y el análisis de la implementación de políticas de calidad en Confecciones Jilof s.a.s., empresa de confección de prendas de vestir ubicada en el municipio de Los Patios-Norte de Santander. Este fue un trabajo que posee un claro enfoque cualitativo, los instrumentos de recolección de la información que se utilizaron en primer lugar fueron la revisión bibliográfica-documental de textos, publicaciones e investigaciones relacionadas con la calidad, para posteriormente evaluar las políticas de calidad en la mencionada empresa mediante las entrevistas, las listas de cotejo y la observación directa. Los resultados del trabajo permitieron observar que en la mencionada empresa se implementan eficazmente variadas políticas de calidad orientadas a la evaluación y continua mejora de los niveles de calidad en todas las actividades de la empresa.

Tabla de contenido

Resumen	2
Tabla de figuras	5
Introducción	6
Marco Teórico.....	7
Concepto de calidad.....	8
Evolución del concepto de calidad empresarial	9
Los maestros de la calidad	11
<i>Phillip Crosby</i>	<i>12</i>
<i>W. Edwards Deming</i>	<i>13</i>
<i>Armand Feigenbaum</i>	<i>15</i>
<i>Joseph Juran</i>	<i>15</i>
<i>Kaouro Ishikawa</i>	<i>17</i>
Calidad total	17
Control estadístico de la calidad.....	20
Modelo de aseguramiento de la calidad.....	22
<i>Modelo de calidad de Boehm</i>	<i>24</i>
<i>Modelo de calidad de Deming.....</i>	<i>24</i>
<i>Modelo de calidad de Bladrige.....</i>	<i>24</i>

Modelo EFQM	24
Modelo de calidad de Dromey	25
Filosofía Lean	25
Caso: implementación de políticas de calidad total al interior de la empresa	
Inversiones Jilof S.A.S.	27
Instrumentos utilizados para la recolección de información	28
Políticas de calidad en la empresa Inversiones Jilof S.A.S.	30
Medición periódica de la calidad	31
Diagnóstico de la empresa según la metodología REDER	33
<i>Determinar los resultados que pretende conseguir</i>	34
<i>Enfoques que le permitirán alcanzar los resultados previstos</i>	34
<i>Despliegue de los enfoques</i>	34
<i>Evaluación y revisión de los enfoques implantados</i>	34
Discusión de resultados	34
Conclusiones	37
Referencias Bibliográficas	39



Formando líderes para la construcción de
un nuevo país en paz



Tabla de figuras

Figura 1.....	11
Figura 2.....	20
Figura 3.....	23
Figura 4.....	27
Figura 5.....	30
Figura 6.....	33

Introducción

La finalidad inmediata de todo emprendimiento industrial está constituida por el hecho de generar productos y/o servicios para ser colocados en el mercado y su finalidad no inmediata, consiste en producir algún tipo de utilidad o lucro para el beneficio de los propietarios, los trabajadores y la sociedad en general. Con el mercado altamente competitivo que existe en la actualidad, el éxito comercial de los productos y servicios de una empresa requiere del cumplimiento de estándares de calidad cada vez más altos; es por lo anterior que los liderazgos al interior de las empresas apuestan por el continuo mejoramiento de los niveles de calidad, con el fin de mantenerse competitivos y alcanzar los mencionados beneficios.

Los esfuerzos realizados en pro de gestionar la calidad dentro de las empresa, se han incrementado constantemente en la actualidad y han ido evolucionando conforme al contexto y las necesidades de cada organización, en donde la experiencia empírica señala la necesidad de dirigirse hacia enfoques proactivos, estratégicos y globalizados. Así las cosas, surgen los modelos utilizados para la gestión de calidad total, los cuales según Errante (2015) representan: “un enfoque integrador, resultante de todo un proceso de acumulación de teorías e ideas de diversos autores especializados en la materia” (p.1). Estos modelos han realizado valiosos aportes a través de la recopilación de teorías propuestas por diversas fuentes, aportando variados enfoques en cuanto a los niveles de calidad, su gestión y control, de los cuales emergen los nuevos conceptos de gestión de calidad total.

En esta monografía se pretende abordar la temática relacionada con la calidad total desde un sentido amplio, analizando su evolución, los principios y postulados que la rigen, así como las experiencias de éxito aportadas desde hace varias décadas en diversas partes del mundo y en los contextos industriales más variados. Se plantea la presentación un ejemplo particular de éxito relacionado con la implementación de principios relacionados con la calidad total, este ejemplo está representado por las experiencias observadas en la Planta de Confección de Inversiones Jilof S.A.S., en donde se han logrado altos niveles de calidad desde la concepción más amplia posible y en el mayor número de procesos, hecho que ha llevado a la empresa a conseguir la aceptación del público y éxito comercial.

Del mismo modo y a la luz de la consulta documental de los ideas y definiciones relacionadas con la calidad total, se pretende evaluar la forma en que la mencionada empresa ha implementado sus mecanismos de gestión de la calidad y de qué manera se pueden aplicar teorías adicionales de evaluación, seguimiento y control, que conduzcan a los tan ansiados estándares de calidad total en la industria. Para lo anterior se revisarán las posturas de variados autores que poseen relevancia en el tema, los cuales han realizado aportes tanto desde el punto de vista teórico, como basados en sus exitosas experiencias en industrias internacionales de gran renombre, conformando así un abanico de conceptos que definen los lineamientos de la calidad total en la actualidad.

Marco Teórico

Durante el desarrollo de un trabajo académico como la monografía, la conformación del marco teórico constituye una fase de gran importancia, sobre el marco teórico se sustentarán los apartados subsiguientes que conformarán la mencionada monografía. Esta importante parte del trabajo se debe construir mediante la selección de los conceptos teóricos relacionados con el tema de estudio, esta selección debe realizarse con racionalidad, estructuradamente y con consistencia, permitiendo de esta manera un análisis de los conceptos afines al tema que se estudia, orientado a la definición de conceptos y datos relevantes para la monografía.

En relación a lo anteriormente planteado, posee relevancia presentar lo argumentado por Casal (2006), quien expresa que el marco teórico fundamenta las bases de la explicación del fenómeno estudiado, planteando que:

Constituyen el grupo de conceptos y/o constructos que representan un enfoque determinado del cual se deriva la explicación del fenómeno o problema planteado. Se exponen las bases teóricas, bases filosóficas, legales, sociológicas, entre otras, que sirven de fundamento para realizar la investigación (p.2).

Concepto de calidad

El concepto de calidad puede entenderse como aquellas características que puede poseer cualquier cosa que permiten que esta tenga un cierto valor con respecto a otras de su misma especie. La forma en que se entiende la calidad posee diversos significados, en su aspecto más básico, podemos entender la calidad como las propiedades de un objeto que le otorgan la capacidad para satisfacer necesidades específicas; desde una óptica comercial, el nivel de calidad de los productos y servicios

se define por la percepción objetiva o subjetiva que el cliente le confiere a los mencionados productos y servicios, por ende conviene definir el concepto de calidad tomando en cuenta el contexto. Respecto a lo anterior Silva (2011), expresa lo siguiente:

En la mayoría de los casos, se hace una distinción entre las definiciones que vinculan la calidad con el cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto o servicio, y las que lo relacionan con la satisfacción de las necesidades de los consumidores (p.10).

Para Udaondo (1992) el concepto de calidad al interior de las empresas adquiere una perspectiva integral, afirmando que solo es posible una aproximación a la calidad cuando se busca la excelencia en todos los aspectos posibles, el autor expresa que: “la calidad es mucho más que una palabra, puede ser incluso una manera de vivir” (p.9). Con base en lo anterior es que la definición de calidad aceptado actualmente desde la óptica empresarial prevé la búsqueda de la excelencia en todos los puestos de trabajo de la empresa, generando así dentro del equipo de trabajo la cultura de la calidad.

Evolución del concepto de calidad empresarial

A lo largo de la larga evolución que ha presentado la industria a través de la historia, la necesidad de crear productos y servicios de calidad ha estado presente en las mentes de quienes llevan las riendas de dichas empresas, pero tanto las características que le otorgan la calidad a estos productos y servicios, como los mecanismos para obtener la mencionada calidad han cambiado o más bien evolucionado con el tiempo, obedeciendo a las exigencias del mercado y de los medios de producción de cada época. Lo anterior coincide con lo planteado por Errante (2015), quien interpreta a Udaondo

(1991) y Gelinier (1994) estableciendo 5 etapas en la evolución del concepto de calidad

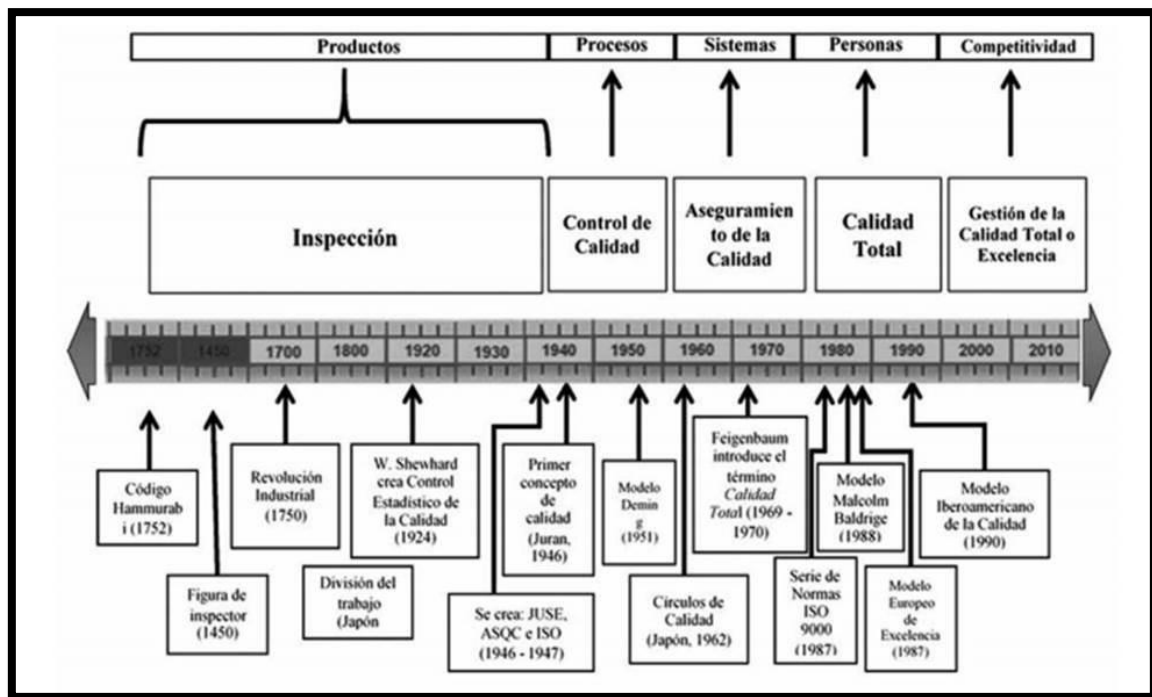
a saber:

- Entre el año 1900 y el año 1930 se define como la etapa de los sistemas confinados a la acción de cualquier influencia externa. Las organizaciones se centran solo en los problemas internos, y en el crecimiento de la producción, destacan autores como Max Weber y Frederick Taylor.
- Entre el año 1930 y hasta el año 1960; en este período sigue dominando el sistema cerrado, se transitó del sistema racional al sistema social, se distinguió por una demanda que supera a la oferta por la falta de competidores. Destacan autores como Elton Mayo, Chester Barnard Y Douglas Mc. Gregor.
- Entre el año 1960 y el año 1970 empieza la fase del sistema abierto, se presenta el crecimiento de la competencia, se retoma el sistema racional; dejando en segundo plano de lo social. Surgen empresas con estructuras descentralizada, abiertas y distinguidas por ser sencillas y evolucionar a gran velocidad. Destacan autores como Chandler, Paul y Lorch.
- Entre el año 1970 hasta el año 1980 se da una etapa social con un sistema abierto, las empresas evolucionan debido al cambio de las condiciones del mercado donde solo sobreviven aquellas que mejor se adapten a los cambios. Se agrega un componente nuevo representado por la aplicación de la calidad en los sistemas de gestión como mecanismo para mejorar la competitividad.

- Desde el año 1980 se produce el fenómeno de la globalización del mercado, además de la incorporación masiva de la tecnológica y la importancia del recurso humano en las empresas. En esta etapa aparece la dirección estratégica, prima la satisfacción del cliente, y se popularizan los conceptos de calidad total. Destacan los autores denominados “los maestros de la calidad” como Deming, Juran, Ishikawa, Crosby y Feigenbaum entre otros.

Figura 1

Evolución del concepto de calidad



Fuente: <https://es.linkedin.com/pulse/calidad-un-concepto-en-constante-evoluci%C3%B3n-abner-a-lugo>

evoluci%C3%B3n-abner-a-lugo

Los maestros de la calidad

Con el fin de entender la repercusión de la ideas orientadas al mejoramiento de la calidad en la industria, es necesario analizar los postulados más relevantes de algunos de los llamados “maestros de la calidad”, lo anterior ayuda a comprender los fundamentos que rigen el continuo mejoramiento de los procesos dentro de la industria. Gran parte de estas ideas se generaron durante las décadas de 1980 y 1990 del siglo XX, estas teorías produjeron cambios en las empresas: evolucionó el estilo de dirección, cambiaron las prioridades de las empresas, avanzo la comprensión del concepto de la calidad, y crecieron: la productividad, la competencia y la atención al consumidor, manteniéndose vigentes estas ideas hasta el presente.

Con base en el trabajo de Maldonado (2018), se analiza el aporte de los siguientes autores a los conceptos relacionados con la calidad total de la siguiente manera:

Phillip Crosby

Durante la década de los años setenta este autor obtuvo relevancia gracias a la propuesta de un programa de 14 pasos llamado “cero defectos”, posteriormente publicó libros que se convirtieron en referente del tema de la calidad como: “La calidad no cuesta” en 1979, “la vacuna de calidad” en 1984 y “Prescripción para la salud corporativa” en 1988. Crosby argumentaba que la baja calidad en una empresa promedio, le costaba a la misma casi el 20% de los utilidades, costo que podía evitarse casi totalmente con la adopción de buenas prácticas orientadas a la búsqueda de la calidad.

Para Crosby la motivación y la planificación eran elementos de vital importancia para lograr la calidad, sin fijar demasiada atención, a las estadísticas del proceso,

asegurando que la calidad es gratis debido a que el bajo costo de la prevención siempre será inferior a los costos producto de la detección, la corrección y el fracaso. El autor plantea catorce aspectos orientados a la buena administración y son los siguientes:

1. Compromiso por parte de la gerencia
2. Equipo para el mejorar la calidad
3. Medir la calidad
4. Costes de la calidad
5. Conciencia acerca de la calidad
6. Acción de corrección
7. Planificar para obtener el objetivo de cero defectos
8. Capacitación del supervisión
9. El día sin defectos
10. Fijación de metas
11. Eliminar de las causas de error
12. Reconocimiento
13. Consejos relativos a la calidad
14. Empezar todo otra vez.

W. Eduards Deming

Es el autor más reconocido de los llamados pioneros de la calidad, se le reconoce la difusión en Japón del control de la calidad, en los inicios de la década de los 50. A este autor se le acredita la creación del sistema de control estadístico de la calidad, los postulados de Deming comienzan enfocándose en la alta gerencia, sosteniendo además

que las empresas deben utilizar los criterios de calidad en todos los niveles y procesos.

Deming expone también que la calidad se debe considerar al producto en todas las fases, con el fin de alcanzar un máximo nivel de excelencia.

Si bien Deming no fue el único autor que impulsó el aumento de la calidad en Japón o en los Estados Unidos de América, es destacable el papel que jugó en visibilizar el mencionado proceso y en generar conciencia en torno a la necesidad de mejorar constantemente los estándares de calidad en las empresas. Al igual que Crosby plantea 14 puntos universales para la obtención de la calidad, a saber:

1. Continuidad en la mejora productos y servicios
2. Adopción la nueva filosofía
3. No tener dependencia de la inspección masiva
4. No adjudicar contratos de compra con base solo en el precio
5. Mejora continua de los sistemas de producción y servicio
6. Institución de la capacitación en el trabajo
7. Institución el liderazgo
8. Destierro del el temor
9. Eliminar las barreras que hay entre áreas de staff
10. Eliminación de los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para los trabajadores
11. Eliminación de las cuotas numéricas
12. Eliminación de las barreras que impiden el sentimiento de orgullo
13. Establecimiento de un fuerte programa de educación y entrenamiento
14. Medidas para conseguir la transformación.

Armand Feigenbaum

Este autor, mediante la publicación de su primer libro plantea en 1956 por primera vez un enfoque para el control de la calidad total, el cual puede ser considerado como el precursor de la Gestión de la Calidad Total (GCT) que se utiliza hoy en día en toda la industria. El mencionado autor plantea que la calidad debe entenderse como un modo de vida corporativa; con la idea de control de calidad total se abarca a toda la organización y se plantea la puesta en práctica de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente.

Feigenbaum fue uno de los primeros autores en plantear el concepto que indica que la calidad no sólo abarca el proceso de producción, también debe incidir sobre las funciones administrativas, comerciales, logísticas y financieras de la organización, logrando la integración de la teoría general de sistemas a los proceso de mejora de la calidad.

Los postulados de Feigenbaum representan el fundamento del modelo administrativo japonés, estos son:

1. Abarcar todas las funciones de la empresa en el concepto de calidad.
2. La participación de los trabajadores en todos los aspectos de la búsqueda de la calidad.
3. La filosofía del mejoramiento continuo.
4. El concepto de calidad desde el enfoque del cliente.

Joseph Juran

En su libro: “El Liderazgo para la calidad” de 1989, este autor realiza un compendio de los conocimientos desarrollados en el área administrativa de calidad total, en el cual propone una perspectiva que se fundamenta en la llamada: Trilogía de Juran. Este autor planteó tres dimensiones administrativas, las cuales son: el planeamiento, la organización y el control; en donde la obtención de la calidad recae principalmente sobre la gerencia, la cual posee la responsabilidad de establecer las metas necesarias para lograrla.

Juran concibe la administración observada de arriba a abajo y otorga gran importancia a los métodos técnicos por sobre el orgullo y la satisfacción de los empleados; los 10 pasos establecidos que plantea Juran para el mejoramiento de la calidad son:

1. Despertar la conciencia hacia las oportunidades de mejora.
2. Fijar metas de mejoramiento.
3. Organización para lograr las metas.
4. Continua capacitación.
5. Realizar proyectos para la solución de problemas.
6. Informe continuo de los progresos.
7. Otorgar reconocimiento a cada empleado.
8. Publicar los resultados obtenidos.
9. Llevar un registro y control del proceso.
10. Mantener el entusiasmo buscando que la mejora manual se constituya como parte fundamental de los procesos de la empresa.

Kaouro Ishikawa

Puede considerarse como el primer experto que planteó las discrepancias entre las filosofías administrativas japonesas y occidentales, explicando que en estas diferencias radica el éxito japonés obtenido en temas de calidad, recoge estas ideas en su publicación: “¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa” de 1985; se considera el principal pionero de las políticas de calidad total en el Japón, gracias a esto obtuvo una amplia influencia y popularidad en el resto del mundo.

Ishikawa afirmaba que las políticas de calidad representan una filosofía revolucionaria dentro de la administración, la cual se distingue por las siguientes metas estratégicas:

- Búsqueda de la calidad antes que la búsqueda de las utilidades.
- Plantea desarrollar el amplio potencial de los trabajadores mediante la formación continua, delegar responsabilidades y el respaldo positivo.
- Plantea la orientación hacia el consumidor a largo plazo.
- Publicación de los hechos y datos estadísticos, midiendo los logros como motivación para los trabajadores.
- Desarrollar un sistema para todos los empleados centren su atención en la calidad, desde su diseño hasta la venta del producto o servicio.

Calidad total

La calidad total puede entenderse como la fase más desarrollada dentro de los avances que ha experimentado el concepto de calidad con el tiempo; en la primera etapa se abordó el tema del control de calidad, basada en la aplicación de técnicas de inspección a la producción de bienes y servicios; en la etapa siguiente aparece el término aseguramiento de la calidad, acá se busca lograr un nivel estandarizado de la calidad de los bienes y servicio; posteriormente se empieza a manejar el termino calidad total, el cual es un sistema de gestión empresarial comprometido con la mejora continua de todos los procesos de la empresa, según de Maldonado (2018) los principios en los que se basa la idea de calidad total en la actualidad son los siguientes::

- Total cumplimiento de las necesidades y deseos del consumidor.
- Mejoramiento continuo en las actividades y procesos de la empresa
- Compromiso de los directores de la empresa con la calidad.
- Involucramiento de todos los miembros de la empresa trabajando en equipo.
- Calidad total de los proveedores de la empresa.
- Diagnóstico de los procesos clave de la empresa.
- Toma de decisiones basadas en información objetiva.

El fenómeno que ha representado en el mundo empresarial la el uso de los fundamentos relacionados con la idea de calidad total, ha significado una revolución significativa en la forma de concebir el proceso productivo de las empresas a nivel mundial. Tras el éxito alcanzado en Japón a partir de la década de 1970, se ha estudiado la forma en que la cultura de esta nación articulada junto a los principios teóricos de los autores estadounidenses de la calidad, ha generado un modelo que maximiza la

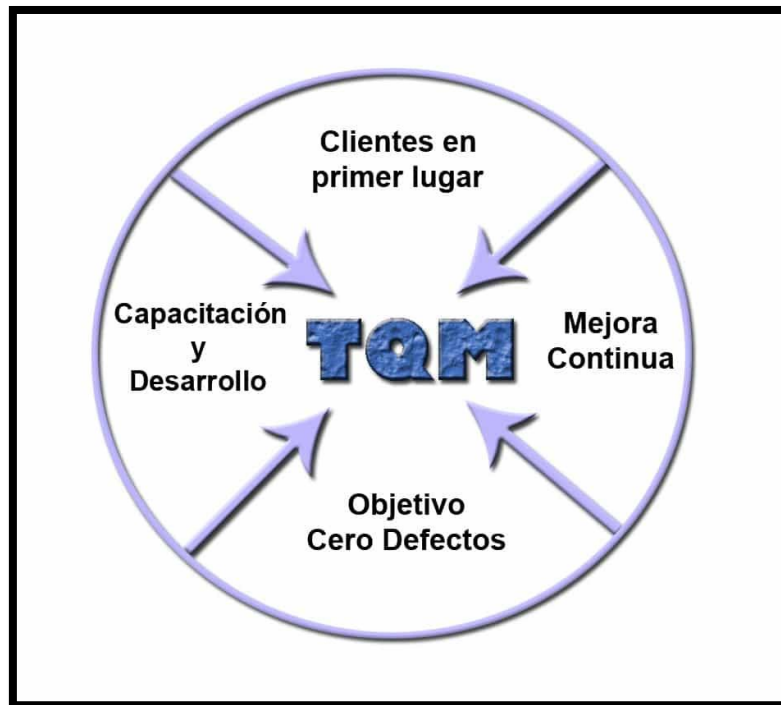
satisfacción del cliente, el continuo mejoramiento y la búsqueda de la perfección al ofrecer al mercado bienes y servicios de la más alta calidad.

Es importante acotar que éxito de la implementación de programas de calidad total en las empresas, debe producirse mediante un profundo compromiso de parte de sus directores, puesto que la evidencia empírica indica que solo se logran las metas planteadas cuando se crean valores asociados con la calidad en la industria. Al respecto de lo anterior Weiss (1994), afirma que:

Se podría decir que la forma más extendida de modernización empresarial se da mediante la implantación de programas de Calidad Total. Probablemente en algunas empresas no pasarán de ser una moda; en otras podrían dar lugar a un cambio más profundo (p.157).

Figura 1

Concepto de gestión de la calidad total



Fuente: <https://geoinnova.org/blog-territorio/que-es-la-calidad-total/>

Control estadístico de la calidad

Es posible definir el termino: “control estadístico de la calidad” como la utilización de diversas técnicas y herramientas relacionadas con la ciencia estadística, aplicadas a los procesos productivos, de ventas, administrativo, logístico y financiero de las empresas; con la finalidad de evaluar los niveles de calidad que cada uno de los eslabones de la cadena empresarial posee, así como el aporte de cada uno de ellos a la consecución de la calidad desde un enfoque integral dentro de la empresa.

Un referente en cuanto al tema del uso de las estadísticas para el control de la calidad lo representa el trabajo de Gutiérrez y de la Vara (2009), estos autores desarrollan diversos mecanismos de evaluación estadística aplicables a múltiples facetas del proceso de producción industrial, recalcando la importancia de la estandarización de los mecanismos de control orientados a medir la calidad. En su trabajo los mencionados autores afirman que:

Sobre el control estadístico podemos decir que éste ha demostrado su utilidad tanto en las empresas de manufactura como de servicio, ya que con las exigencias de mejora a la que se ven expuestas las organizaciones debido a la alta competitividad de los mercados globalizados, se ha hecho más evidente la necesidad de ampliar la comprensión y utilización del pensamiento estadístico, y aplicar conceptos y técnicas estadísticas para una diversidad de tareas y propósitos (p.15).

Cuando se plantea evaluar estadísticamente los niveles de calidad en el proceso productivo, se suele acudir a las herramientas más utilizadas en el medio industrial, Según la Universidad de Cantabria de España (2022), estos son un grupo de herramientas de control estadístico empleadas en el proceso de fabricación de un producto o en la prestación de un servicio con el fin de elevar la calidad y la productividad, estas son:

- Las plantillas de recolección de datos relacionados con la calidad.
- Histogramas o representaciones gráficas de las variables.
- Diagramas de causa-efecto para los problemas.

- Diagramas de Pareto o representación gráfica de las variables cualitativas.
- Diagramas de dispersión el cual analiza gráficamente el nexo entre 2 variables.
- Diagramas de flujo los cuales describe el proceso en sus variadas partes.
- Gráficos de control en los que se representa un distintivo de la calidad con límites de control.

Modelo de aseguramiento de la calidad

Podemos entender el aseguramiento de la calidad como un conjunto de acciones diseñadas estratégicamente, para ser implementadas dentro de los sistemas de manejo de la calidad de las empresas, con la finalidad de cumplir los estándares de calidad establecidos. Según Diez (2013), la pionera en el aseguramiento de la calidad formalmente hablando, fue la compañía estadounidense de investigación y desarrollo científico: “Laboratorios Bell” en 1916, estas ideas se extendieron velozmente por todo el mundo industrial. En la actualidad, cada empresa posee un mecanismo para garantizar la calidad de sus productos, esto se logra mediante el diseño e implementación de los modelos de aseguramiento de la calidad.

Los modelos de calidad se definen como estándares que las empresas emplean para lograr el mejoramiento continuo de sus niveles de calidad, estos modelos en contraposición con las normas, no se constituyen por requisitos necesarios, más bien constan de directrices para la mejora. Existen modelos de calidad destinados a la calidad total y la excelencia, la mayoría de estos modelos toman como ejemplo el ciclo de la

calidad de Deming (planear, hacer, verificar y actuar), para luego distinguirse en modelos orientados a la mejora, modelos propios de ciertos sectores e incluso modelos que desarrollan las propias empresas.

Figura 2

Ciclo de calidad



Fuente: Elaboración propia

Los modelos de aseguramiento de la calidad se plantean con la finalidad de que puedan replicarse en cuanto a su estructura y funcionamiento, en los diferentes niveles de la organización, mediante el seguimiento de un conjunto de lineamientos centralizados que al replicarse conjugan la planificación centralizada con la autonomía propia a una estructura organizacional robusta y flexible. Existen diversos modelos de

aseguramiento de la calidad dependiendo del ámbito empresarial del que se trate y de las políticas internas de las empresas, los más empleados de estos modelos son:

Modelo de calidad de Boehm

Este modelo sirve como una herramienta diseñada para ayudar a las compañías a mejorar la calidad y presentar una mayor competitividad, el modelo se enfoca en las características operativas, la capacidad de evaluar los cambios así como el software y hardware de los procesos de producción.

Modelo de calidad de Deming

Consiste en la implementación de las ideas del control total de la calidad, evaluando los resultados obtenidos por la compañía después de poner en marcha el control de calidad, gracias a un grupo de elementos que hacen posible valorar a la organización.

Modelo de calidad de Bladrige

Este modelo propone la eliminación de cargos burocráticos en la empresa y se enfoca en la revisión permanente de los procesos, orientando los recursos a la realización de pruebas de calidad y en las necesidades de los clientes.

Modelo EFQM

El modelo de Fundación Europea para la Gestión de la Calidad posee una gran importancia puesto que es el más aplicado en Europa, se enfoca en el liderazgo de los

directores para fomentar la productividad de los demás trabajadores, este modelo se rige por un conjunto de criterios, los cuales son:

- Lo obtenido por la organización durante los procesos.
- Lo obtenido con respecto a las metas planteadas por la organización.
- La producido por la competencia directa.
- Lo obtenido por las empresas que representan un referentes comercial.
- La relacione de causas – efectos existentes entre los agentes y sus resultados.

Modelo de calidad de Dromey

Es un modelo que se centra en la facilidad y practicidad para realizar la evaluación de las etapas con el fin de establecer los requerimientos, el diseño y la implementación de estos.

Filosofía Lean

La filosofía Lean pretende maximizar el valor ofrecido al cliente mediante la mínima utilización de los recursos disponibles, esto se logra mediante la eliminación o reducción de toda actividad que haga uso de los recursos sin producir valor para el cliente. Sus cinco principios básicos son:

1. Establecer el valor: aquello por lo que el cliente está dispuesto a pagar.
2. Análisis de los procesos: con el fin de erradicar las tareas que no producen valor.
3. Generación de un flujo continuo: procesar los elementos de manera que no se detengan a lo largo del proceso.

4. Introducción del flujo tirado o (*pull flow*): Los procesos solo se inician cuando se requiere por el proceso que sigue, es el cliente quien “tira” de los procesos.
5. Volver a iniciar, minimizando los recursos necesarios para satisfacer al cliente.

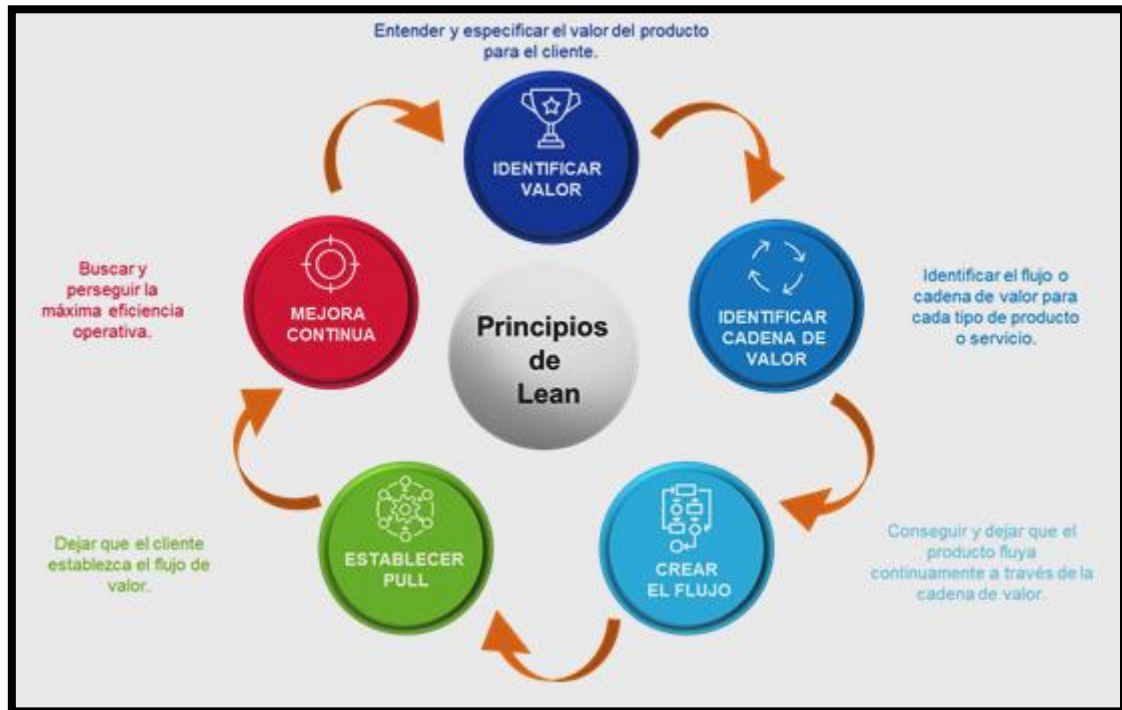
En referencia a lo anteriormente planteado lo expresado por Figueredo (2015), quien parafraseando a Tejada (2011), explica que la filosofía Lean:

centra su esfuerzo en los procesos que añaden valor, siendo este definido como lo que satisface las necesidades de los clientes, es por lo que está dispuesto a pagar, haciendo fundamental entender cuáles son los requisitos del cliente, es lo primero que se debe hacer en un pensamiento Lean y el fabricante es el encargado de crear ese valor y ofrecerlo a precios que el cliente entienda que vale el producto (p.8).

Después de la implementación de la filosofía Lean en las empresas fabricantes de productos físicos, las grandes empresas dedicadas a la producción de servicios empezaron a interesarse en las bondades de esta filosofía. Las primeras empresas de servicios que utilizaron la filosofía Lean fueron las de alta complejidad operativa y elevado impacto en los consumidores, como las empresas de salud, las empresas de telecomunicaciones y las aseguradoras, estas experiencias han demostrado que la filosofía Lean puede resultar útil en cualquier ámbito empresarial.

Figura 3

Principios de la filosofía Lean



Fuente: <https://www.ibermatica365.com/lean-thinking-mas-que-una-metodologia-una-filosofia-que-maximiza-el-valor-de-entrega-al-cliente/>

Caso: implementación de políticas de calidad total al interior de la empresa

Inversiones Jilof S.A.S.

La empresa Inversiones Jilof S.A.S. no escapa a la necesidad de tener un constante mejoramiento de sus procesos de producción, comercialización, logística y administración; es por esto que los directivos de la mencionada empresa han concebido un compromiso con la calidad que pone en primer lugar a sus clientes, a la búsqueda de

la excelencia y a la continua capacitación de sus empleados. Se ha tomado como ejemplo a esta empresa ubicada en el municipio Los Patios, Norte de Santander y dedicada a la confección de prendas de vestir, la cual ha demostrado tener un compromiso con el mejoramiento constante y ha manejado políticas inherentes a los conceptos de calidad total, estos hechos detectados inicialmente mediante la observación empírica, serán analizados a la luz de la información documental recabada en la investigación.

La implementación de políticas de calidad en la empresa Inversiones Jilof S.A.S. inicia desde la concepción misma de la empresa y está profundamente ligada a los valores imperantes en sus accionistas y fundadores, los cuales han manifestado mediante entrevistas tener un marcado compromiso con: “hacer las cosas bien”, esta filosofía de trabajo realizar las actividades dentro de la empresa de la mejor manera posible, inculcando dentro de la fuerza de trabajadores estos mismos valores. Otro valor atribuible a las políticas de calidad que manifestaron los directores ha sido su preocupación por la satisfacción de los clientes, la cual se ha traducido en el éxito comercial de los productos de la empresa, los cuales han tenido una muy buena aceptación por parte de los consumidores.

Instrumentos utilizados para la recolección de información

Resulta importante señalar la necesidad de diagnosticar tanto los niveles de calidad presentes en la mencionada empresa, como la implementación de políticas asociadas al manejo de la calidad total, lo anterior se logra mediante un proceso de recolección de información que utiliza métodos e instrumentos típicos del método

científico. Debido a la naturaleza del tema estudiado, la observación directa estandarizada, los formularios y las listas de chequeo representan los instrumentos principalmente empleados para evaluar aspectos cualitativos de la empresa analizada.

Con la finalidad de recolectar la información necesaria para diagnosticar los niveles de calidad existentes en la empresa y las políticas relacionadas con la calidad implementadas por la dirección de la misma, se utilizaron los siguientes instrumentos y métodos:

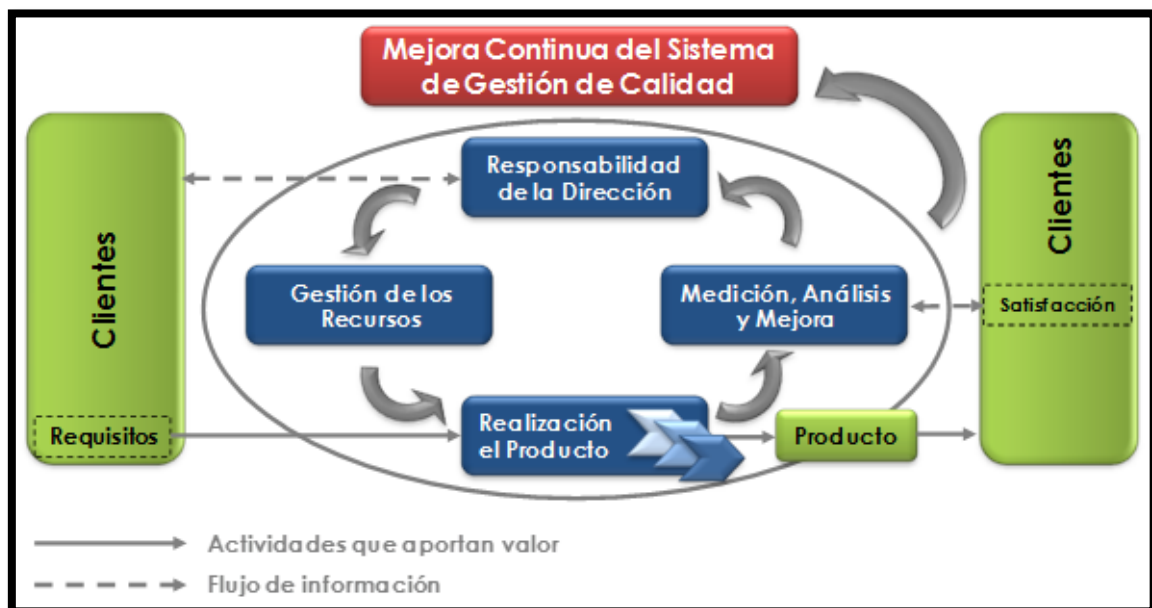
Planillas de observación: Con estos instrumentos se registró todos aquellos datos que pueden ser percibidos producto de la observación directa de los procesos de la empresa, con este instrumento se registraron el desempeño de los trabajadores orientado a la calidad en los diferentes departamentos, el estilo de liderazgo con énfasis en la calidad ejercido por la dirección, la supervisión y análisis de la calidad realizado periódicamente dentro de la empresa y la presencia visible de material impreso en las instalaciones que exhorta a la consecución de la calidad.

Entrevistas: Mediante la utilización de este tipo de instrumento se logró registrar en primer lugar el punto de vista de los encargados de la dirección de la empresa sobre las políticas de calidad en la misma, los cuales manifestaron impulsar una cultura de la calidad como valor fundamental de la empresa. Posteriormente se entrevistó a una muestra de los trabajadores, los cuales corroboraron haberse apropiado de la mencionada cultura de la calidad y haber recibido el constante fomento para ello de parte de la dirección de la empresa.

Listas de cotejo: Con el uso de este instrumento se definieron una serie de parámetros relacionados con el uso de un modelo para asegurar la calidad, en los cuales se registró que se cumplieran los principios relacionados con la idea de calidad total.

Figura 4

Modelo de calidad utilizado en la empresa



Fuente: <https://sites.google.com/site/portafolioingcalidad/home/conclusiones?overridemobile=true>

Políticas de calidad en la empresa Inversiones Jilof S.A.S.

La implementación de políticas de calidad en la empresa Inversiones Jilof S.A.S. se aplica mediante la realización de un grupo de acciones que se planifican anualmente y que son impulsadas por la dirección en el marco de la cultura asociada a la calidad imperante en la empresa. Las mencionadas acciones son susceptibles al cambio y se

adaptan a las necesidades detectadas en el contexto temporal en las que se enmarcan, las últimas políticas implementadas pasan por la ejecución de las siguientes acciones:

Fomento de la cultura de la calidad: La dirección de la empresa lleva a cabo un constante fomento de la cultura de la calidad, realizando charlas mensuales a sus trabajadores, poniendo a la vista material impreso orientado al mejoramiento de la calidad y “enseñando con el ejemplo” que la calidad en la producción y la satisfacción del cliente son fundamentales para la empresa.

Continua formación de los trabajadores: Semestralmente se imparten micro-cursos relacionados con el mejoramiento de la calidad de los productos, sobre el aprovechamiento de los recursos y sobre la simplificación de los procesos.

Revisión y control: Constantemente se realiza una inspección de los estándares de calidad productiva, en el aprovechamiento de los recursos, en los canales logísticos y en los aspectos financieros de la empresa.

Diseño de mejoras en el proceso: Como se mencionó al inicio de este apartado la información recogida en el ejercicio anual, indica una serie de aspectos en la empresa con potencialidades de mejora, estos aspectos se analizan y se genera un plan de acción orientado a maximizar la calidad en ellos, estos cambios se llevan a cabo y el ciclo de mejora de la calidad se reinicia.

Medición periódica de la calidad

Con la finalidad de evaluar la efectividad de las políticas de calidad implementadas por la empresa se creó un sistema de indicadores que permite definir los

niveles de calidad alcanzados, lo cual representa un aspecto determinante para lograr la competitividad de la empresa, puesto que la percepción de la empresa y sus productos por parte de los clientes es garante del éxito comercial de la misma. El sistema de revisión por indicadores se aplica anualmente y es llevado a cabo por la dirección, en este proceso se evalúan los niveles de calidad adjudicando una puntuación de 1 a 7, en 6 indicadores los cuales son:

- **Satisfacción del cliente:** Medida mediante la revisión de los puntos de venta.
- **Grado de cobertura del mercado:** Medida mediante la revisión de la presencia de los productos en el comercio.
- **Precio:** Realizando un shopping de precios para comparar con los precios de la competencia.
- **Procesos de Producción:** Evaluando los logros en cuanto a la calidad obtenidos en la planta de producción.
- **Seguridad:** Midiendo los niveles de riesgo en el tema de la seguridad laboral.
- **Eficiencia en el uso de recursos:** Evaluando el correcto aprovechamiento de recursos humanos, tecnológicos y financieros de la empresa.

Figura 5

Sistema de medición de la calidad



Fuente: elaboración propia

Diagnóstico de la empresa según la metodología REDER

REDER está representado por las iniciales de: resultados, enfoques, desplegar evaluar y revisar, este acrónimo lo utiliza la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad para explicar los fundamentos de una herramienta de evaluación que fue creada con la finalidad de ayudar a las organizaciones a mejorar la gestión de la calidad, y detectar tanto fortalezas como oportunidades.

El desempeño relacionado con los niveles de calidad que a presentado la empresa Inversiones Jilof S.A.S., en función de la metodología de evaluación REDER es la siguiente:

Determinar los resultados que pretende conseguir

La empresa Inversiones Jilof S.A.S realiza una planificación anual, la cual se basa en el análisis de los resultados de desempeño del año inmediatamente anterior, en esta planificación se plasman los resultados y metas que se pretende alcanzar para el siguiente ejercicio fiscal.

Enfoques que le permitirán alcanzar los resultados previstos

Semestralmente la mencionada empresa realiza una revisión y actualización de los criterios y enfoques relacionados con la calidad, los cuales obedecen al cumplimiento de los resultados previstos, los mencionados enfoques van adaptándose a las necesidades que se presentan, sin abandonar la esencia de los valores de la empresa.

Despliegue de los enfoques

La dirección de la empresa fomenta, dirige e inspecciona constantemente el despliegue e implementación de los enfoques de calidad previamente definidos para lograr las metas de calidad planteadas.

Evaluación y revisión de los enfoques implantados

El ciclo correspondiente al modelo de evaluación de la calidad vuelve a conectarse con el proceso de planificación anual, en el que se evalúan los resultados obtenidos y la efectividad de los enfoques empleado, para realizar los ajustes y cambios necesarios para lograr el proceso de mejora permanente.

Discusión de resultados

Tras la realización del diagnóstico de los niveles de calidad presentes en la empresa confecciones Jilof S.A.S. y de las políticas y programas de calidad implementados por la dirección de esta empresa, es posible afirmar que la misma cuenta con una cultura de la calidad como un valor intrínseco de la empresa. Considerando que la mencionada empresa es un emprendimiento de reciente data (3 años en el mercado) y que se trata de una empresa con un alcance regional, resultan loable los esfuerzos emprendidos por la dirección de esta empresa orientados al continuo mejoramiento de los niveles de calidad.

Gracias a los mencionados esfuerzos el éxito comercial de la empresa se ha incrementado exponencialmente, permitiendo el crecimiento de la misma, pudiendo generar así 25 empleos dignos, bien remunerados y estables, en los que se forma contantemente a los trabajadores y se les insta al continuo mejoramiento profesional y personal.

Si bien es cierto que la mencionada empresa ha implementado numerosas políticas orientadas a la calidad y ha utilizado herramientas ampliamente socorridas en empresas de mayor tamaño, también es importante señalar que la medición estadística de los progresos obtenidos en cuanto a la calidad está prácticamente ausente, lo anterior se produce en parte por lo reciente de la empresa, puesto que el proceso de mejoramiento de la calidad es más un medio que un fin, en el que se avanza apoyándose en las experiencia obtenidas y se produce un proceso continuo de mejora.

Al interior de la dirección de la empresa, existe la conciencia de lo necesario que resulta el progreso de la implementación de políticas de calidad de una manera cada vez más tecnificada y se cuenta con el compromiso y la voluntad de lograr los mencionados



Formando líderes para la construcción de
un nuevo país en paz



cambios, por ende es posible augurar futuros éxitos relacionados con la mejora de la
calidad para esta empresa norte santandereana.

Conclusiones

Con la realización de la presente monografía fue posible la revisión de los principales antecedentes relacionados con el tema de la calidad, lo cual resultó de inmensa utilidad para fortalecer los conocimientos de este tema que resulta tan importante para la industria actual y que va de la mano directamente con la competitividad empresarial. Con una base teórica fuerte fue posible avanzar en la realización de este trabajo analizando con propiedad la situación del caso de estudio, con una perspectiva objetiva de los hechos.

De igual forma fue posible comprender la importancia que poseen las ideas de la calidad en el ámbito empresarial, en donde la satisfacción del cliente representa un pilar fundamental del ejercicio industrial, puesto que en la actualidad el consumidor de productos y servicios dispone de mu amplias opciones y tiene a la mano abundante información sobre las condiciones del mercado. Gracias a las políticas de calidad total, las empresas han mejorado su productividad, el aprovechamiento de los recursos, sus niveles de competitividad y han elevado los niveles de satisfacción del cliente a estratos nunca antes vistos en la historia.

El caso estudiado de la empresa confecciones Jilof S.A.S., resultó por demás digno de reconocer, puesto que demostró que las políticas de calidad total pueden ser implementadas en empresas de toda índole y escalas diversas; solo se requiere de la comprensión por parte de la dirección de una empresa de la importancia que poseen las políticas de calidad, para que se genere el compromiso con esta cultura y por consiguiente, se produzcan paulatinamente las ansiadas mejoras en la calidad, en la productividad y en los beneficios. Comparando el desempeño de la empresa con la



Formando líderes para la construcción de
un nuevo país en paz



metodología REDER de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad se logró observar los altos estándares de calidad presentes en esta industria y el compromiso que posee la dirección con los valores relacionados con el continuo mejoramiento de la calidad.

Referencias Bibliográficas

- Alfonso, J., & Paredes, J. (2012). *PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER SAS*. Universidad Francisco de Paula Santander.
- Diez, E. (2013). Aseguramiento de la Calidad en la Construcción de Sistemas Basados en el Conocimiento: Un Enfoque Práctico. *Revista Latinoamericana de Ingeniería de Software*, 1(5), 167-206.
- Errante, D. (2015). *MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL DIRIGIDO A PYMES DE AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL EN VENEZUELA*. Unibersidad Católica Andrés Bello.
- Figueredo, F. (2015). Aplicación de la filosofía Lean Manufacturing en un proceso de producción de concreto. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 4(15), 7-24.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Toal y Productividad*. McGraw Hill.
- Gutiérrez, H., & de la Vara, R. (2009). *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma*. McGraw Hill Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Maldonado, J. (2018). Fundamentos de Calidad Total. *Academia*, 1-423.



Formando líderes para la construcción de
un nuevo país en paz



Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Delta Publicaciones.

Silva, R. (2011). *LA CALIDAD TOTAL EN ORGANIZACIONES Y ENTORNOS COMPLEJOS: ANÁLISIS EN UNA AEROLÍNEA DE BANDERA*. Universidad Autónoma de Madrid.

Udaondo, M. (1992). *Gestion de Calidad*. Ediciones Días de Santos.

Universidad de Cantabria. (2022). *Unican.es*.

<https://personales.unican.es/sordocm/T3.pdf>

Weiss, A. (1994). *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación: del Taylorismo a la Calidad Tota*. Universidad Nacional de Colombia.