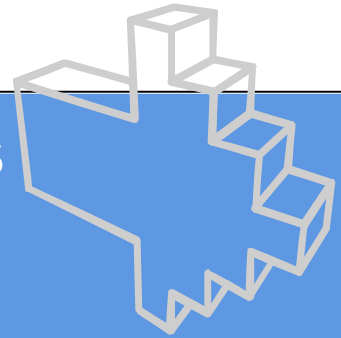




Anexos

IV.A1 Los principios básicos de la gestión de la calidad



Índice

1. **Enfoque al cliente**
2. **Liderazgo**
3. **Compromiso del personal**
4. **Enfoque a procesos**
5. **Enfoque a la gestión**
6. **Mejora continua**
7. **Toma de decisiones basada en hechos**
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores**

IV.A1 LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

1. Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.



2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.



3. Compromiso del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.



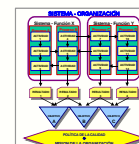
4. Enfoque a procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.



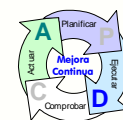
5. Enfoque a la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.



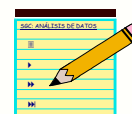
6. Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.



7. Toma de decisiones basada en hechos

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.



8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.



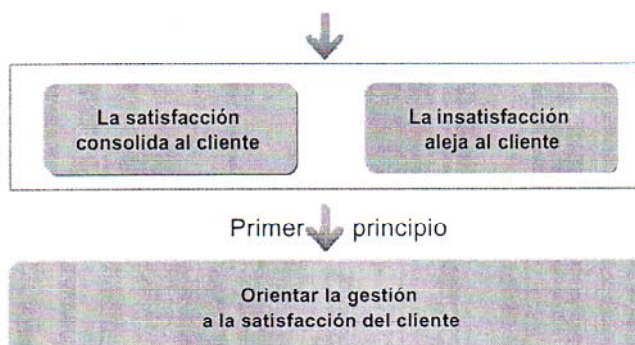
El cuadro adjunto recopila el enunciado de los 8 principios que deberían inspirar la gestión empresarial de cualquier organización. A continuación se detallan los posibles beneficios que se derivan de su aplicación y la forma en que puede materializarse la aplicación de cada uno de ellos.

1. ENFOQUE AL CLIENTE

Las organizaciones de transporte dependen de sus clientes y por eso deben entender las necesidades presentes y futuras de sus clientes y adaptarse a sus necesidades e incluso sobrepasar sus expectativas. Esta necesidad, da origen al principio de la orientación hacia el cliente de toda la actividad de la organización.

Es necesario conseguir la satisfacción del cliente, cubrir sus necesidades, y satisfacer sus expectativas. A cambio, el cliente se identificará con la organización, y estará predispuesto a mantener su nivel de fidelidad hacia la misma.

Conseguir un cliente nuevo cuesta seis veces más que mantener un cliente satisfecho



Los **beneficios claves** de este principio son los siguientes:

- Incrementar los beneficios y cuota de mercado mediante respuestas rápidas y flexibles hacia las oportunidades de mercado. El mercado, evoluciona rápidamente, igual que los gustos y necesidades de los clientes. El empresario ha de poder adaptarse rápidamente para poder obtener beneficios. Los beneficios es lo que motivan al empresario y permite pagar sus sueldos, impuestos y generar riqueza.
- Incrementar la efectividad en el uso de los recursos de la organización y aumentar la satisfacción de los clientes. Para obtener beneficios hay que vender y para vender, hay que contentar al cliente.
- Incrementar la lealtad de los clientes para repetir el negocio.
- Teniendo asegurado el beneficio, se pueden hacer planes de futuro basado en datos exactos y fiables, es decir, permanecer en el mercado.

Aplicar el principio de enfoque al cliente, típicamente conduce a:

- Investigar y entender las necesidades y expectativas de los clientes. La información se obtiene mediante investigación. Desde datos estadísticos y encuestas, hasta saber interpretar las quejas de los clientes. A menudo, no damos la importancia debida a la información, ni sabemos obtenerla.
- Asegurar que los objetivos de la organización están enlazados con las necesidades y expectativas de los clientes. Si el servicio prestado responde a las expectativas del cliente, este lo solicitará ahora y en el futuro. Si no le gusta, si es rechazado, porque existe un servicio similar que le produce mayor satisfacción, el cliente lo rechazará y buscará otros servicios de otra organización, con la pérdida consiguiente de ventas, beneficios y cuota de mercado.
- Comunicar las necesidades y expectativas de los clientes a través de la organización. Esta comunicación debería ser fluida y sin tapujos, para obtener datos e información, conocer los defectos y mejorar el servicio prestado. La comunicación incluye experiencia y conocimiento técnico para aprovechar todos los recursos y potencialidades del grupo.

- Medir la satisfacción del cliente y actuar según los resultados.
La organización debe tener medios para conocer la satisfacción del cliente e intentar mejorarla en vistas a los datos conocidos y las capacidades y posibilidades de la organización. El fin último es satisfacer al cliente en el máximo grado posible.
- Manejo sistemático de las relaciones con los clientes.
El cliente ha de sentirse satisfecho a todos los niveles, incluso cuando efectúa quejas. Ha de hacerse todo lo posible para mantener contento al cliente eliminando todo elemento de insatisfacción.
- Asegurar la satisfacción a los clientes y otras partes interesadas (como propietarios, empleados, suministradores, financieros, comunidades locales, y la sociedad como un todo).
Si todo marcha bien, todo va bien. Para que todo marche bien es necesario que todo el mundo esté contento y no se produzcan problemas que interfieran en la producción. La organización, es algo más que un conjunto de directivos y trabajadores. Involucra a todas las partes y procesos que interactúan con la organización. Hay que tener las mejores intenciones hacia todo el mundo (clientes externos e internos).

2. LIDERAZGO

Los líderes marcan la dirección de cualquier organización de transporte. Ellos pueden crear y mantener el desarrollo interno en el que el resto de integrantes se vean totalmente involucrados en la consecución de los objetivos de la organización.

Además, los líderes deben desarrollar y entender las necesidades y expectativas de los clientes, así como de asegurarse que los objetivos de la organización están enlazados con las necesidades y expectativas de los clientes y la comunicación se desarrolla a través de toda la organización. Por último, deberán medir la satisfacción del cliente y actuar en función de los resultados.

Los líderes, son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización. Deben constituir un ejemplo y referente para el resto. Planifican y dirigen el plan estratégico de la organización y tienen la obligación de transmitir su impulso al resto del personal.

El líder ha de tener los suficientes conocimientos técnicos, información de calidad y experiencia para que sus acciones conduzcan al éxito. Mandar, por derecho legal, no convierte en líder. Al líder se le sigue porque entiende y es modelo y referente. El líder puede exigir, pero no mandar. Por imitación o deseo de agradar al líder, al que todos respetan, sus decisiones no son cuestionadas y los liderados son más propensos a intentar implicarse en la obtención de los objetivos. Es ejemplo y fortaleza para todo el colectivo, que se esforzará por estar a su nivel de exigencia.

Son muchas las capacidades de las que debería de estar dotado un líder. En la organización ha de ser imaginativo, diligente, esforzado, con conocimiento de la organización y su estructura y ser capaz no sólo de dirigir acertadamente, sino de saber involucrar al resto del grupo en la consecución de los objetivos.

Los **beneficios clave** del principio son los siguientes:

- Los integrantes de la organización deben entender y estar motivados hacia las metas y objetivos de la misma.
Entendiendo las metas finales y los procesos que nos afecten nos integraremos mejor en la organización y tendremos más interés para conseguir las metas impuestas por la

Dirección. Además, mejora la comprensión del trabajador sobre cuál es su tarea, qué se necesita y qué se espera de él. Informado, puede tomar decisiones en su labor con más eficiencia y eficacia. El resultado de su trabajo está integrado con el resto de procesos de la organización, con lo que el resultado final mejora en calidad.

- Las actividades son evaluadas, orientadas e implementadas de una forma unificada. En la orientación global todos los procesos son de calidad y el resultado final de la organización mejora si se realiza un estudio tanto conjunto como individual y se consiguen las mejoras necesarias para aumentar la calidad de los servicios prestados.
- La falta de comunicación entre niveles de la organización debe de ser minimizada. Mejorando la comunicación, cada uno sabe lo que los otros esperan y necesitan de su trabajo. Por tanto, puede adecuar su proceso a las necesidades del grupo, obteniendo una mejor calidad en cuanto a los objetivos marcados.

Aplicar el principio del liderazgo, típicamente conduce a:

- Considerar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo clientes, propietarios, empleados, proveedores, comunidades locales y sociedad como un todo. Podríamos decir que cualquier factor material, técnico, humano o social que pueda afectar a la organización ha de ser considerado como un elemento que nos afecta y tendría que ser estudiado y, si es posible, satisfecho.
- Establecer una clara visión del futuro de la organización a través de la definición de objetivos estratégicos a largo plazo. Esta tarea corresponde a los líderes gracias sus conocimientos e información. Estos objetivos han de ser alcanzables y razonables dentro del proceso de mejora continua.
- Crear y sustentar valores compartidos que fomenten el espíritu de grupo, convirtiéndose en modelos de imparcialidad y ética para todos. El ejemplo propio motiva a todos a conseguir las metas definidas.
- Establecer el empuje necesario para eliminar el miedo a mejorar los resultados de la empresa. Hay que tener confianza en el personal de la organización, en sus capacidades y en sus posibilidades.

3. COMPROMISO DEL PERSONAL

La gente, a todos los niveles, son la esencia de las organizaciones y su completo desarrollo permite que sus habilidades sean usadas para conseguir los objetivos de la organización. Las tareas realizadas con interés obtienen mejores resultados que si no se estuviese tan implicado en la consecución de los objetivos de la organización. El desinterés y falta de involucración produce peores resultados finales.

Los **beneficios** de este principio son los siguientes:

- La motivación involucra a todo el personal
La motivación y la integración son fundamentales para obtener los mejores resultados. Se obtiene la sinergia del grupo. El conjunto de capacidades de cada individuo potencia la capacidad para resolver problemas y obtener resultados.
- La innovación y creatividad mejora los objetivos definidos.

Cuando los empleados se implican y toman la iniciativa en su tarea, con los canales de comunicación adecuados, se generan y transmiten nuevas y buenas ideas motivadas por el interés y obtenidas mediante el análisis de los datos y la experiencia.

- El personal ha de ser responsable de sus propios resultados.
Tienen la obligación de cumplir con las necesidades y expectativas de su labor en un proceso. Tiene que ejercer el liderazgo en su tarea y poner todo lo que se pueda de su parte para que la tarea se realice con éxito y se consigan los resultados deseados.
- El personal debe de sentir el deseo de participar y contribuir al proceso de mejora continua.
Es conveniente estén concienciados y motivados con la necesidad de participar en la gestión de la calidad. De este modo, el proceso de mejora continua se consigue por el propio dinamismo de la empresa.

La **aplicación** de este principio conduce a que el personal:

- Comprenda la importancia de su contribución y papel dentro de la empresa.
El personal es fundamental en esta, pues componen la propia empresa. Todo el personal ha de estar motivado y ser reconocidos al realizar su trabajo.
- Identifique los frenos a su rendimiento.
El personal tiene la capacidad de autoevaluarse e intentar mejorar los aspectos necesarios relacionadas con su trabajo que no son satisfactorios logrando los objetivos propuestos mediante la mejora continua de los aspectos no satisfactorios.
- Acepte su parte en el problema y su responsabilidad en resolverlo
Hay que asumir la propia responsabilidad e iniciativa en la necesidad de resolver los aspectos no satisfactorios de su trabajo. Para ello hay que afrontar la realidad de los hechos y poner el máximo interés en resolverlos. Todos los empleados forman parte de una maquinaria ajustada que tiene funcionar con eficacia y precisión.
- Evalúe su rendimiento respecto al grado de consecución de las metas y objetivos definidos intentando conseguir los resultados marcados por la empresas.
- Busque activamente oportunidades para mejorar sus capacidades, conocimiento y experiencia.
La motivación, implicación y deseo de mejora tiene como consecuencia que el personal busque las mejores formas de mejorar el rendimiento de su tarea adquiriendo conocimientos, experiencia y habilidades técnicas
- Intercambie libremente conocimiento y experiencia
Esto mejora las capacidades de los empleados para evaluar y mejorar su trabajo.
- Discuta sobre problemas y desajustes
Debe existir mecanismos para que el personal pueda intercambiar sus experiencias sobre la marcha de su proceso.

4. ENFOQUE A PROCESOS

Un resultado deseado se alcanza con mas eficiencia cuando sus actividades y recursos relacionados son manejados como procesos. El enfoque orientado hacia los procesos permite una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como la rápida resolución de los mismos sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta. Lo

que repercute positivamente en su beneficio y en su capacidad para adaptarse al exigente y cambiante mercado.

El enfoque por procesos es más fácil de implementar y más económico de mantener en correcto funcionamiento. Tiene la ventaja de que, aunque un proceso afecte al resto de procesos, es más sencillo cambiar o mejorar el proceso sin que el resto de procesos se vea afectado de forma negativa por el cambio.

El cambio de un proceso no conlleva el cambio del resto de procesos cuyo funcionamiento, estructura y gestión siguen siendo iguales. Si que afecta al resultado final, por lo que todos los procesos han de cumplir con las expectativas y necesidades del resto de procesos. La responsabilidad de la mejora del proceso corresponde a los integrantes del proceso con la ayuda de toda la organización.

También es necesario dejar claro que una mejora tecnológica produce resultados exponenciales e inmediatos mientras que una mejora organizativa sigue una pauta directamente proporcional en el tiempo. Para conseguir la máxima satisfacción en el cliente se ha de mejorar la tecnología cuando resulte rentable (pues los beneficios son inmediatos), y mejorar la organización en el resto de los casos, que produce un aumento constante y predecible de la calidad final. La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y organizativas de la organización.



Los **beneficios** de este principio son los siguientes:

- Mayor eficiencia económica y temporal. Al tener la organización optimizada pueden aprovecharse mejor sus recursos, trabajo,... Todo esto, además, permite aprovechar las oportunidades cuando se presenten sin involucrar costes adicionales.
- Mejora consistente y resultados predecibles. Conociendo cómo funciona nuestra organización y lo que es capaz de lograr es posible aplicar fórmulas matemáticas objetivas que obtengan resultados exactos y predecibles gracias a la mejora de la información. Con ello se eliminan incertidumbres y permite lograr metas y objetivos.

El enfoque a procesos consigue una información de mayor calidad: es más sencillo hacer planes así como modificar y mejorar los procesos para adecuarlos al plan estratégico global de la organización.

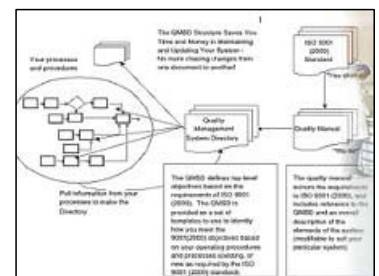
- Mejora las oportunidades. La identificación de los procesos clave permite obtener ventajas al adecuar sólo los procesos que requieran ser modificados para aprovechar las oportunidades y obtener mejores resultados y una mejor adaptación a las necesidades y expectativas de los clientes.



La aplicación del principio de enfoque a procesos conduce a:

- Definir de forma sistemática las actividades necesarias para obtener el resultado deseado.
Es necesario definir clara y exhaustivamente los requisitos y métodos de nuestras actividades para que con esta información fiable y estructurada se puedan tomar decisiones más acertadas. El enfoque a procesos permite definir con mayor precisión y eficacia las necesidades y posibilidades de cada proceso.
- Establecer claras responsabilidades para la gestión de los procesos clave.
Hemos de saber agrupar y asociar actividades para agruparlas en procesos de la forma más simple y rentable.
- Analizar y medir de la capacidad de los procesos claves.
Estos procesos han de ser analizados para poder obtener información con la que se puedan satisfacer las necesidades del sistema de gestión. Conocidas nuestras fuerzas y debilidades es posible realizar predicciones y prever fallos.
- Identificar los responsables y participantes de los procesos claves entre los puestos de la organización.
Cada miembro de la organización sabe cual es su grado de responsabilidad e implicación en los procesos de los que forma parte. Sabe lo que se necesita y se espera de él. Es posible seguir la secuencia de acontecimientos programados para encontrar el proceso con deficiencias.
- Centrarse en factores como los recursos, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves de la organización.
Es posible obtener un mejor aprovechamiento de los recursos y conseguir una asignación óptima para lograr sus objetivos. Favorece el rendimiento general de la organización y a conseguir mejores costes al aprovechar las oportunidades.
- Evaluar riesgos, consecuencias e impactos de las actividades de los clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Resumiendo, la organización estructurada en procesos mejora las posibilidades y la capacidad de adaptación, minimiza la influencia sobre el resto de procesos y el resultado final, permite una más rápida resolución de los problemas y proporciona una mejor información con la que elaborar un plan estratégico lo mas acertado posible.



5. ENFOQUE HACIA LA GESTIÓN

Identificando, entendiendo y gestionando los procesos interrelacionados como un único sistema, se contribuye a la efectividad de la organización y a la eficiencia en alcanzar sus objetivos. Además, la organización ha de implantar un sistema de gestión válido y consistente, debe documentarlo y ponerlo a disposición de todo el personal y éstos deben de ser instruidos en la gestión del sistema de procesos, en particular del suyo, y en general del resto.

Si los planes y sistemas de gestión son buenos, están elaborados partiendo de información fiable obtenida mediante la lógica y el frío análisis de los hechos. Con este enfoque basado en la gestión produce una mayor implicación del personal y se logra un mejor resultado y motivación en los procesos, lo que influye de manera positiva en la eficiencia de la organización y en la consecución de los objetivos propuestos.

Los **beneficios** que aporta este principio son los siguientes:

- La integración y correcto funcionamiento de los procesos clave de la organización. Cuando los procesos funcionan de tal forma que se adaptan unos a otros cumpliendo siempre con las expectativas y necesidades del resto de procesos, el sistema obtiene mejor los resultados deseados.
- Mayor facilidad para centrar los esfuerzos en los procesos clave. Existen procesos con mas importancia en la calidad final de los servicios de transporte que otros. Hay que centrar la atención en los procesos críticos sin desatender el resto de procesos.
- Asegura el cumplimiento de los requisitos de los clientes así como la consistencia, efectividad y eficiencia de la organización conociendo las capacidades, necesidades, debilidades y fortalezas de la misma, lo que permite una mayor precisión en las evaluaciones y obtención de resultados.

Aplicar el principio de aproximación a la gestión, conduce a:

- Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma mas efectiva y eficiente. Los procesos son mas sencillos de organizar e integrar en un sistema global. Lo poco eficiente, mas costoso y menos efectivo que obstaculice la prestación de los servicios o su calidad, ha de ser mejorado o eliminado.
- Entender las interdependencias entre los procesos del sistema. De esta forma es mas sencillo conocer las necesidades y expectativas del resto de procesos relacionados y adaptarse a ellos.

Podemos imaginar un proceso como una caja negra donde se introduce una entrada (que a su vez es salida de otro proceso) y mediante un conjunto de actividades modifica esa entrada para convertirla una salida que será entrada del proceso siguiente. Cada entrada y salida tienen que tener determinados requisitos. Si no se cumplen, es mas fácil identificar el proceso causante.

- Armonizar e integrar los procesos. La buena información y gestión facilita la buena marcha e integración del resto de los procesos al estar las decisiones basadas en los mejores criterios. Gracias a la mejora continua las interrelaciones entre cada proceso, fruto de la innovación y la experiencia,

mejoran la armonía de los diferentes procesos, eliminando defectos de los servicios prestados.

- Proporcionar una mejor comprensión de las responsabilidades necesarias para alcanzar objetivos comunes y, de esta forma, reducir duplicidades de funciones que se convierten en una barrera.
Se obtiene una visión mas clara de la organización y permite separar procesos, necesidades y responsabilidades. Se puede estimar lo se puede obtener de cada proceso y sus necesidades, eliminando interferencias entre procesos.
- Entender las capacidades de la organización y establecer un recurso previo necesario a la acción.
Estudiando los procesos es mas sencillo comprender y analizar las capacidades de la organización. Ello permite establecer la asignación de recursos necesarios para lleva a cabo determinada acción.
- Gestionar de forma coordinada las actividades clave de la organización.
Con una mejora del conocimiento global y específico de los elementos de nuestra organización es mas sencillo conocer las posibilidades de acción, adaptación y mejora. Es más sencillo determinar los resultados de cada proceso que sea necesario mejorar.
- Mejorar de forma continua el sistema mediante la medida y la evaluación.
Con una división y compartimentación en procesos es mas sencillo implantar la mejora continua del sistema aplicándola a los procesos. Para ello tendremos instrumentos de medida y medios de evaluación objetivos consistentes y eficaces. Se pueden centrar los esfuerzos con menos coste en los procesos que se desea mejorar.

6. MEJORA CONTINUA

La continua mejora de la capacidad y de los resultados debe ser el objetivo permanente de nuestra organización. La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora en todos los campos: capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, relaciones con los clientes, etc.

Técnicamente puede haber dos clases de mejora de la calidad: mediante un avance tecnológico o mediante la mejora de todo el proceso productivo. Si tecnológicamente no se puede mejorar (o tiene un coste excesivo), la única forma de mejorar el servicio prestado es mediante un sistema de mejora continua. Siempre hay que intentar mejorar los resultados. Este hecho lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.

La mejora continua debe entenderse como "mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días". Alcanzar los mejores resultados no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización y preparase para los próximos requerimientos más exigentes, por lo que necesitaremos obtener rendimientos superiores en nuestro trabajo y en los resultados del conjunto de la organización.

Es mejor mejorar un poco día a día y tomarlo como hábito, que dejar las cosas tal como están teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones no se pueden predecir los resultados de la organización porque la información no es fiable ni

homogénea. Como conclusión, sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de calidad ni tomar decisiones acertadas ni cumplir las metas y objetivos.

Los **beneficios clave** del principio son los siguientes:

- La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización. Cuando se dispone de una buena tecnología difícilmente mejorable a un coste aceptable, es mas barato intentar mejorar el servicio prestado por otros métodos mas económicos e igualmente eficaces.
- Concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización. Han de mejorarse las actividades que realmente tengan influencia en la calidad final del servicio prestado. No han de desperdiciarse esfuerzos y recursos hacia mejorar los aspectos que no tengan relación con la consecución de los objetivos.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades. Una buena forma de mejorar es identificar y aprovecharse de las oportunidades. Si se requiere menos esfuerzo para conseguir la tarea, ¿por qué vamos gastar mas para obtener los mismos recursos y resultados?. La mejora que supone aprovechar la oportunidad, hace mas fácil la consecución de los objetivos de la organización.

	<p>Requisito</p> <p>Establecer los objetivos de la calidad y definir las herramientas para lograr su pleno cumplimiento.</p>	<p>Obstáculo</p> <p>Pocas veces las empresas utilizan el tiempo para planear y por lo tanto las metas de corto, mediano y largo plazos, pueden no estar armonizadas.</p>
	<p>Requisito</p> <p>Ejecutar planes a través de un liderazgo, basado en un grupo de empleados bien entrenado y con espíritu de trabajo en equipo.</p>	<p>Obstáculo</p> <p>Falta de autoridad moral del líder. Poca preocupación por el empleado y un estilo de trabajo antagónico e individualista, donde unos ganan y otros pierden.</p>
	<p>Requisito</p> <p>Se necesitan evidencias objetivas de que se ha cumplido con el requisito, a través de diferentes métodos, como el estadístico.</p>	<p>Obstáculo</p> <p>Apatía para informar del cumplimiento de las tareas. Simulación del cumplimiento. Tratar de valorizar el esfuerzo en detrimento del cumplimiento de la tarea.</p>
	<p>Requisito</p> <p>Tomar acciones apropiadas eliminando la causa raíz de los problemas.</p>	<p>Obstáculo</p> <p>Se toman decisiones sin haber modificado las causas estructurales que originaron un problema.</p>

Aplicar el principio de la mejora continua, habitualmente conduce a:

- La participación de todo el personal en la mejora continua del rendimiento de la organización. Con una sólida estructura que se adapte a las necesidades y expectativas del proceso productivo es mas sencillo mejorar el rendimiento de la empresa.

- Formar al personal en los métodos y herramientas del proceso de mejora continua. Mediante la implicación y la mejora continua, el personal puede afrontar los cambios en la organización y mejorar la técnica en el desarrollo de sus tareas.
- Hacer de la mejora continua de los servicios, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización. La mejora continua ha de aplicarse a todo el personal, resultados, componentes y procesos de la organización. Es algo en el que cada individuo debe ser su propio líder y obtener resultados.
- Establecer metas de guía y medidas para continuar con la mejora continua. Para mejorar de forma continua hay que fijar nuevos objetivos que mejoren los resultados anteriores.

7. LA TOMA DE DECISIONES BASADA EN HECHOS

La toma de decisiones debe estar basada en el análisis de los datos y la información. Para tomar decisiones acertadas es mejor basarse en la frialdad y objetividad de los datos más que en intuiciones, deseos y esperanzas. El sistema de gestión de la calidad debe ayudar a mejorar la calidad de la información obtenida así como las fuentes de información. Con buena información se pueden hacer estudios y análisis de futuro y mejorar los servicios prestados a corto plazo.

Un “problema” que presentan los datos es su aceptación por parte del personal. Los datos son fríos y basados en hechos reales y, por tanto, son objetivos. No hay que perder el tiempo ni perderse en recriminaciones si los datos son negativos. El personal ha de autoanalizarse con la ayuda del resto del colectivo para intentar mejorar los resultados, conseguir las metas y objetivos marcados por Dirección. Han de señalarse los defectos y poner un pronto remedio sin perjudicar a ningún miembro o proceso de la organización. Los hechos son los hechos y es responsabilidad de todos aceptarlos y ponerles remedio.

La información es la herramienta o materia prima fundamental en la toma de decisiones de la organización. A mayor calidad de la información, mejor calidad en la toma de decisiones. Se pueden seguir criterios analíticos cuantificables y exactos si se tiene información perfecta. La información vale tanto como el beneficio o ausencia de pérdidas que se obtengan en base a esa información.

Por lo tanto, este principio aporta los siguientes **beneficios**:

- Decisiones basadas en la información y el conocimiento. Debemos conocer nuestra organización y, sobre todo, la opinión de nuestros clientes. Hay que establecer cauces de comunicación para que esta información pueda ser recogida, analizada, resumida y estructurada.
- Aumentar la habilidad para demostrar la efectividad de decisiones tomadas en el pasado mediante referencia a registros basados en los hechos. La información sobre hechos pasados es muy importante, así como los resultados obtenidos por las estrategias pasadas basadas en esa información. Su objeto es tomar decisiones acertadas en el presente basándose solo en el método y el análisis.
- Aumentar la capacidad para revisar, afrontar y cambiar opiniones y decisiones. Este modo de proceder aumenta la calidad o acierto de las decisiones, pudiendo identificar a tiempo desviaciones en los objetivos, afrontar cambios no esperados del mercado y aprovechar las oportunidades, o simplemente realizar rectificaciones adecuada e instantáneamente, cuando se presenten, para conseguir cumplir los objetivos del plan estratégico de la organización.

Aplicar este principio conduce a:

- Asegurar que los datos e información son suficientemente precisos y fiables. Con unos datos precisos es posible aplicar métodos de evaluación adecuados, realizar predicciones fiables y tomar las decisiones adecuadas.
- Hacer que los datos sean accesibles para cualquiera que los necesite. La información ha de estar disponible para quien la requiera y ha de ser fácilmente obtenible. La información no tiene connotaciones de ningún tipo. Los resultados y evaluaciones que puedan desprenderse de los datos han de aceptarse y asumirse fría y objetivamente: se ahorra tiempo en resolver los problemas y se ahonda en el conocimiento de las necesidades de los procesos de la organización permitiendo lograr más fácilmente los objetivos propuestos.
- Hacer análisis de los datos y la información utilizando métodos válidos. Ha de emplearse una buena metodología para analizar la información y tomar de decisiones.
- Tomar decisiones y realizar acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición.

Es primordial, a la hora de tomar decisiones, analizar los hechos fríamente, apoyándose en experiencias pasadas para realizar predicciones y tomar las decisiones más acertadas. Las decisiones han de ser tomadas de modo que los datos y experiencias pasadas no han de entrar en contradicción con las futuras decisiones.



8. RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON LOS PROVEEDORES

Una organización de transportes y sus proveedores son interdependientes, beneficiándose mutuamente y aumentando la capacidad de ambas partes para crear riqueza. Ayudándose mutuamente y atendiendo a las necesidades de la otra parte se logra optimizar el beneficio mutuo de la relación y la eficacia de las dos organización.

La empresa de transporte necesita proveedores de productos y servicios de confianza, que conozcan sus necesidades expectativas y que puedan superar las dificultades para adecuarse a las necesidades de la organización. Por tanto, los suministradores tienen un carácter vital para la organización de transporte. Las buenas relaciones y marcha de los negocios entre ambas partes redundan en beneficio mutuo, ayuda a mejorar la calidad final de los servicios de transporte prestados y a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Los **beneficios clave** de este principio son:

- Incrementar la capacidad para crear riqueza por todas las partes. Una mejora en la coordinación con los proveedores produce una mejora de los servicios de transporte, una mayor satisfacción de los clientes y, por lo tanto, un aumento de las ventas.

- Flexibilidad y rapidez para generar las respuestas a un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas de los clientes.
Al estar integrados con la propia organización, los proveedores han de adaptarse rápidamente a sus clientes si quieren mantener su nivel de negocio o aumentarlo.
- Optimización de costes y recursos.
El proveedor también es empresario, así que hay que motivarlo con argumentos empresariales de expectativas de negocio (que no dejan de ser los mismos que para la propia organización).

Aplicar este principio habitualmente conduce a:

- Establecer relaciones que equilibren ganancias a corto plazo con consideraciones a largo plazo.
La voracidad del mundo de los negocios por lograr resultados y el ansia de los accionistas por mejorar los beneficios de forma inmediata llevan a un intento de maximizar los ingresos en el presente. Una organización que quiera permanecer en el negocio del transporte debe realizar planteamientos a largo plazo. Si se quiere una relación estable entre la organización y sus proveedores que permita mantener una estabilidad en la actividad productiva es preciso establecer vínculos más fuertes que las ganancias a corto plazo. Son necesarias alianzas estratégicas para evitar problemas con los suministros y su calidad.
- Consultar e intercambiar experiencias y recursos entre la organización y sus proveedores.
La información obtenida mediante criterios de calidad siempre resulta útil y permite un mejor desarrollo de las potencialidades de la relación entre la organización y sus proveedores. Las alianzas estratégicas permiten compartir y dar mejor uso a los recursos existentes ahorrando costes.
- Identificar y seleccionar a los proveedores clave.
Un buen proveedor no se consigue fácilmente. Para realizar alianzas estratégicas se debe exigir y determinar la confianza que podemos depositar en los diferentes proveedores y seleccionar aquellos cuyos intereses y capacidades se adecuen más a las necesidades presentes y futuras de la organización.
- Compartir información y planes de futuro.
La organización de transportes ha de compartir sus planes de futuro con sus proveedores para que éstos puedan adecuarse a su vez de cara al futuro y poder mantener el nivel y calidad de la cooperación. El proveedor, en sus planes de futuro, debe incluir los planes de futuro de sus clientes para determinar cuál es el mejor plan de futuro que puede llevar a cabo.
- Establecer y aunar el desarrollo y la mejora de las actividades.
Para adaptarse a las necesidades de la organización, lo mejor es extender la gestión de la calidad en ambos sentidos para ahorrar costes y conseguir las decisiones más adecuadas. La mejora continua en esta faceta mejora la calidad final de los servicios de transporte prestados y la capacidad de gestión de ambas partes.
- Inspirar, motivar y reconocer mejoras y logros de los proveedores.
Como nuestro propio personal, los proveedores han de estar motivados y ha de reconocérseles el esfuerzo para la mejora en obtención de los resultados. El colaborador motivado e inspirado obtiene los mejores resultados.