

1.- PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL - EXCELENCIA

La concepción actual de la calidad responde a la aportación de diferentes teorías surgidas a lo largo del siglo XX. Hoy en día la Calidad Total es el compendio de las "mejores prácticas" en el ámbito de la gestión de organizaciones, a las cuales se les suele denominar Principios de la Calidad Total - Excelencia o Conceptos fundamentales de la excelencia en la Gestión:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y coherencia en los objetivos.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos.
- Desarrollo de Alianzas.
- Responsabilidad Social.

Estos principios son de validez universal, tanto para empresas como para cualquier otro tipo de organizaciones. La Calidad Total - Excelencia está en continua evolución y estos principios se van modificando y matizando con el paso del tiempo.

Estos principios se recogen en el modelo europeo de Calidad Total - Excelencia propuesto por la E.F.Q.M. que se desarrolla en este curso, bien explícitamente como elementos del modelo, bien implícitamente en la filosofía del mismo.

1.1.- Orientación hacia los resultados

El éxito continuado depende del equilibrio y la satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés que de una u otra forma participan en la organización: clientes, proveedores, empleados, todos los que tienen intereses económicos en la organización y la sociedad en general. La dirección debe satisfacer equilibradamente las necesidades de estos grupos de interés.

1.2.- Orientación hacia el cliente



Todos en la empresa deben actuar guiados por el punto de vista del cliente.

Peter Drucker.

La gestión empresarial ha estado basada hasta ahora en la búsqueda de la competitividad en el interior de la organización, considerándose la eficiencia de la producción como la principal fuente de ventaja competitiva. Como consecuencia de ello, las variables coste y precio han sido de vital importancia en la gestión.

Frente a este planteamiento estratégico surge el modelo de Calidad Total - Excelencia que hace trabajar a toda la organización en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

VENTAJAS DE ENFOCARSE HACIA EL CLIENTE
Ganar su confianza y fidelidad.
Protección contra la competencia.
Adaptación a los cambios de las necesidades del consumidor.
Capacidad para retomar posiciones de mercado perdidas.
Rentabilidad a largo plazo.

La satisfacción del cliente depende del valor percibido en el producto o servicio con respecto a las expectativas que tenía. El lograr una mayor satisfacción del cliente podrá conseguirse bien mejorando el producto o servicio prestado o bien generando expectativas más realistas.

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Valor percibido}}{\text{Expectativas}}$$

Sin embargo, la satisfacción del cliente no es estática sino dinámica: evoluciona a lo largo del tiempo por diversas causas. Son las organizaciones excelentes, obsesionadas por deleitar a sus clientes, quienes a largo plazo consiguen su fidelización. Se definen tres factores fundamentales que influyen directamente en la satisfacción del cliente:

Factor	Ejemplo
Producto o servicio	Diseño, calidad de las materias primas, calidad del producto o servicio, homogeneidad, fiabilidad.
Ventas y Post-venta	Publicidad, garantías, devoluciones, quejas, servicio, plazo, precio, ...
Cultura	Valores que la organización proyecta consciente o inconscientemente, ...

Por consiguiente, es importante que la organización recoja información de los clientes en dos momentos diferentes: a priori, sus necesidades y a posteriori, el grado en que ha conseguido satisfacerlas.



Es el cliente y solamente el cliente quien al final determinará nuestro éxito o fracaso como Compañía. Servir al cliente es la responsabilidad de cada empleado de Rank Xerox.

Joseph C. Wilson, Presidente de Xerox Corporation (1966 - 1971)

1.3.- Liderazgo y coherencia en los objetivos

La Calidad Total - Excelencia es una estrategia porque trata de dirigir y coordinar acciones para conseguir la competitividad empresarial o la mejora de la eficiencia de la organización, según los casos, ahora y en el futuro.

No es un programa de actividades, ni una técnica o un conjunto de herramientas. Tampoco es un sistema. Es una estrategia, y como tal implica ponerla en práctica de forma que todas las decisiones y actuaciones sean resultado de dicha estrategia.

En este sentido, el papel de la Dirección en el proceso hacia la Calidad Total - Excelencia es el lograr que esta estrategia de gestión se despliegue por toda la organización, asumiendo el liderazgo del proyecto para conseguir que se integre en la cultura de la organización.

Esta cultura debe transmitirse de arriba a abajo, siendo el primer requisito necesario que la Dirección demuestre en sus propias actuaciones su compromiso con la Calidad Total - Excelencia. Además, los directivos y demás líderes de la organización deberán ser facilitadores de todos los medios necesarios: comunicación, formación, fondos, tiempo, apoyo, etc.

1.4.- Gestión por procesos y hechos

La organización es un conjunto de procesos que generan productos o servicios. Estos procesos son normalmente interdepartamentales o interfuncionales.

La tradicional gestión de la organización por funciones o departamentos se debe complementar con la gestión por procesos para adaptarse mejor a las necesidades de los clientes y por lo tanto, mejorar de la competitividad de la organización.

La gestión por procesos consta de los siguientes pasos:

Pasos de la gestión por procesos
Identificar los procesos fundamentales de la organización.
Organizar los procesos.
Nombrar los responsables o propietarios de los procesos y los equipos de mejora.
Revisar los procesos.
Establecer acciones y objetivos de mejora sobre estos procesos.

La gestión de estos procesos se basa en los hechos, la medición y la información.

En demasiadas ocasiones se tiene tendencia a gestionar y tomar decisiones basadas en opiniones. Frente a ello debemos realizar un esfuerzo por acudir a buscar los datos allí donde se encuentren y tomar las decisiones basándonos en ellos. Los datos suelen requerir un esfuerzo para transformarlos en información útil o en indicadores que nos permitan tomar decisiones de una manera acertada.

La experiencia ha demostrado que el uso de un grupo de sencillas herramientas permite resolver el 80% de los problemas de las organizaciones. Inicialmente, siete de ellas fueron recopiladas por Ishikawa y posteriormente se fueron añadiendo otras. Recientemente se ha recopilado otro grupo llamado "las nuevas herramientas", que son apropiadas para resolver los problemas de la dirección.

Las herramientas de mejora despliegan su máximo potencial cuando son utilizadas por grupos de trabajo, aunque también pueden ser empleadas en el ámbito personal o individual. Cada herramienta se puede utilizar en una o varias etapas del proceso de mejora PDCA y sirven para analizar, identificar, facilitar decisiones, priorizar, valorar, etc.

Las herramientas clásicas tienen grandes ventajas:

- Sencillez. Todo el mundo puede usarlas.
- Aplicabilidad en todos los niveles de la organización.
- Utilidad por su gran capacidad de análisis y mejora.

Las nuevas herramientas son más complejas, en general, y requieren mayor formación para poderlas aplicar.

Las siete herramientas de Ishikawa	Diagrama de Pareto Diagrama causa – efecto Histograma Hoja de datos Gráfico de control Diagrama de dispersión Estratificación
Otras herramientas clásicas	Diagrama de flujo Tormenta de ideas Los cinco porqués Diagrama de Gantt
Las siete nuevas herramientas	Diagrama de afinidad Diagrama de relación Diagrama en árbol Diagrama matricial Diagrama de decisiones de acción Diagrama sagital Análisis factorial de datos

1.5.- Desarrollo e implicación de las personas

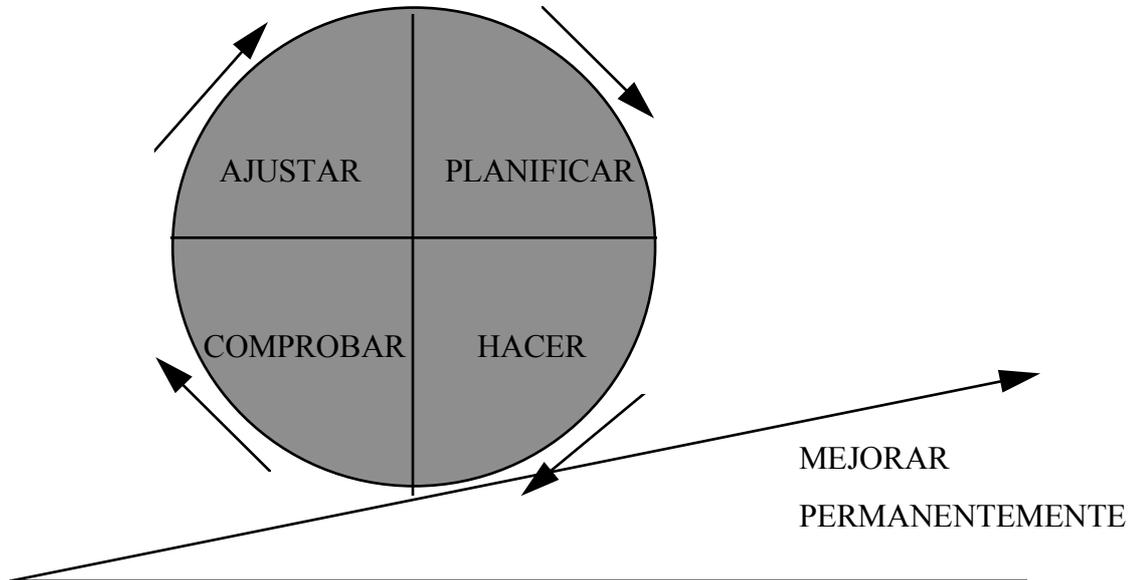
Es responsabilidad de la Dirección de las organizaciones el pleno desarrollo del potencial de las personas que trabajan en ella, así como involucrarles y hacerles partícipes del proyecto de la misma. Para lograrlo deberá llevar a cabo diversas iniciativas estableciendo o reforzando los mecanismos de comunicación y participación.

Participación	Ejemplo
Individual	Promover sistemas de propuestas o sugerencias
En grupo	Crear grupos de trabajo departamentales e interdepartamentales que participen en la mejora continua eliminando despilfarros y resolviendo problemas.

1.6.- Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos

Shewhart definió la mejora continua como un ciclo de cuatro fases PDCA (Plan-Do-Check-Act). Si fuéramos capaces de aplicar este ciclo a todas las actividades de la organización, los resultados en poco tiempo se verían mejorados de forma sustancial.

CICLO PDCA DE SHEWHART



1.- **Planificar:** planificar o preparar a fondo es la parte más importante y compleja del ciclo, dependiendo el resto de ésta. Se diferencian a su vez varias subfases:

- Identificación o definición del área a mejorar.
- Observación y análisis, si es posible "*in situ*" del tema: toma de datos.
- Definición y selección de acciones de mejora.
- Establecimiento de objetivos a alcanzar.
- Establecimiento de indicadores de control.

2.- **Hacer:** llevar a cabo lo que se ha decidido en la fase Plan. Se diferencian a su vez varias subfases:

- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- Aplicación controlada del plan.
- Verificación de la aplicación, si es necesario documentalmente.

3.- **Comprobar:** verificar los resultados, comparándolos con los objetivos marcados. Se diferencian a su vez varias subfases:

- Verificación de los resultados de las acciones emprendidas, controlando los indicadores o parámetros previstos.
- Confrontación con los objetivos.

4.- **Ajustar:** decidir lo que hay que mantener y lo que hay que corregir. Se diferencian a su vez varias subfases:

- Estandarización y consolidación.
- Comunicación a los interesados.
- Preparación del siguiente estadio del plan, con nuevos objetivos, acciones, responsables y plazos.

1.7.- Desarrollo de alianzas

La organización debe establecer con sus proveedores y otras empresas colaboradoras en proyectos vínculos estables basados en la confianza y en establecer relaciones mutuamente beneficiosas.

Las relaciones de asociación con proveedores están basadas en la confianza y en una integración adecuada pactando y satisfaciendo sus requerimientos legítimos para, generar con ello mejoras de valor añadido a los clientes.

1.8.- Responsabilidad social

La organización y sus empleados deben comportarse con arreglo a una ética, esforzándose por superar las normas y requisitos legales y participando en las iniciativas sociales que se desarrollan en su comunidad.