

MASTER DE CALIDAD:

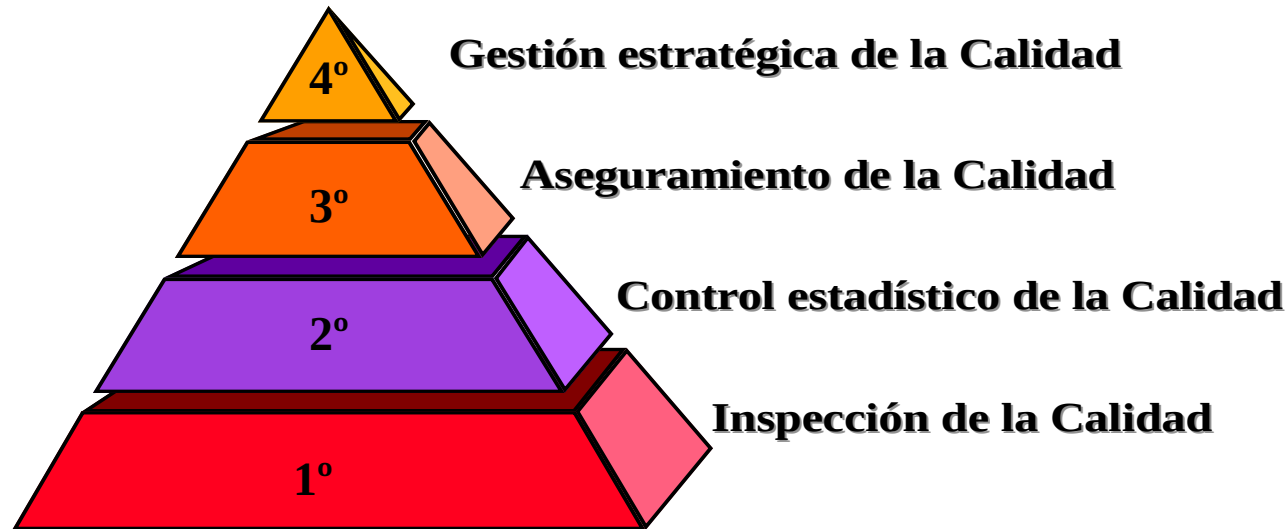
Javier Colomo Ugarte

Año 2002

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA OPTIMIZACIÓN PRODUCTIVA DE LAS EMPRESAS

- * Evolución del concepto de Calidad
- * Actividades para la gestión integral del Sistema de Calidad
- * La gestión por procesos.
- * La facilitación de los procesos de cambio.

Evolución del concepto de Calidad

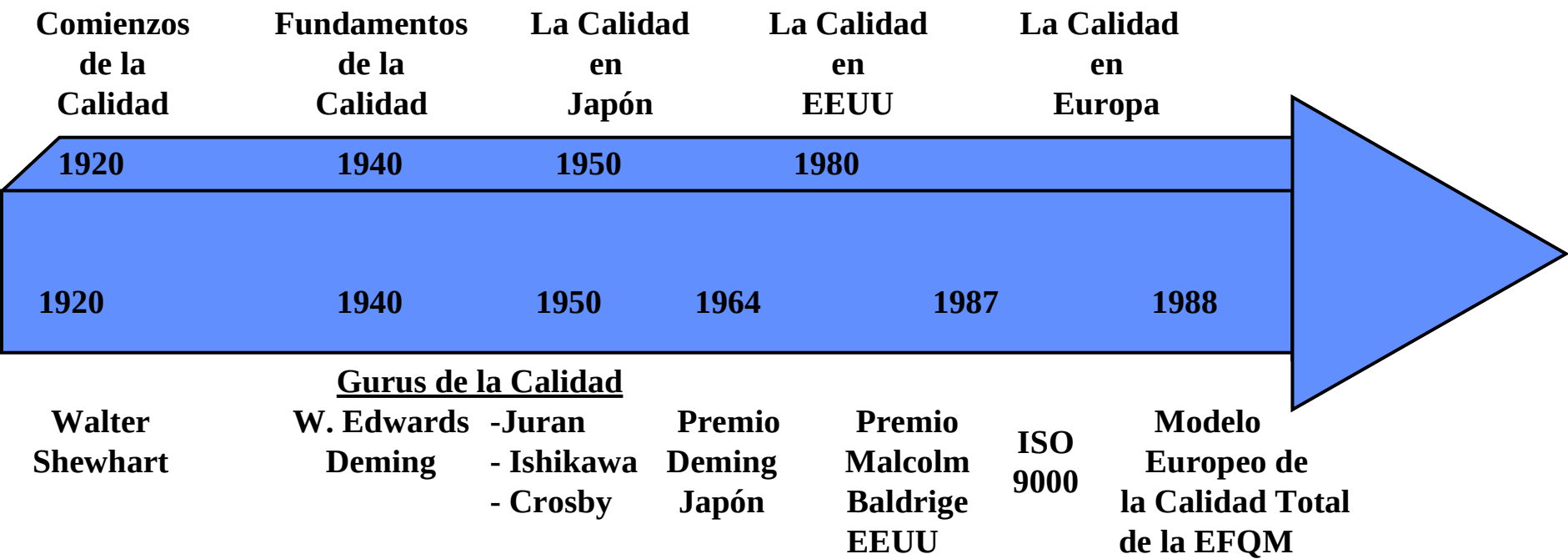


El concepto de Calidad en la empresa ha evolucionado radicalmente en los últimos 50 años.

- 1° En un principio, se trataba de una labor de "Inspección": los productos o piezas sin defectos se aprobaban para la venta, los defectuosos se rechazaban.**
- 2° Luego se impuso el "Control Estadístico de la Calidad" (SPC): el mismo proceso de verificación pero practicado sobre muestras representativas de lotes de producción, no sobre todos y cada uno de los productos.**
- 3° La siguiente etapa, y la del gran avance cualitativo del concepto era la del "Aseguramiento de la Calidad": la calidad es cosa de toda la empresa, de todos sus departamentos, de todo su personal, incluso de sus proveedores externos. Se establecen las normas internacionales (ISO 9000) como marco generalmente aceptado para la garantía de la Calidad.**
- 4° Finalmente llegamos a la situación actual en la que la calidad se considera parte integrante de la estrategia global de la empresa y se gestiona como factor estratégico de negocio.**

Evolución del concepto de Calidad

A lo largo de la historia de los sistemas de Calidad, este desarrollo conceptual se asocia con importantes contribuciones que esquemáticamente se resumen en el diagrama siguiente:



Evolución del concepto de Calidad

La evolución del concepto de calidad ha permitido:

En la organización de las empresas:

- * Pasar de un estructura con personal adicional a la producción a una estructura de aucontrol de la calidad por el personal de producción.**
- * De estar relacionada la calidad solamente con el producto a ocupar todas las actividades de la organización.**
- * De estar destinada una parte de la organización en la gestión de la calidad a implicar a toda la organización.**

Con relación a la producción:

- * Reducir costes al disminuir la ratio de personal ocupado por volumen de producción.**
- * Reducir costes al disminuir retrabajos al implementar el trabajo bien y a la primera.**
- * Reducir costes al mejorar los procesos como consecuencia de la implicación de toda la organización.**
- * Mejorar la calidad del producto como consecuencia de la disminución de los retrabajos.**

Con relación al mercado:

- * Mejorar los precios y la calidad de los productos.**
- * Situarse en una posición de ventaja competitiva en el mercado.**

Evolución del concepto de Calidad

El concepto de Calidad en cada estadio ha tenido una interpretación diferente en cuanto a:
Visión de la calidad, Métodos utilizados, Responsabilidades, Orientación y Objetivos.

La visión de la calidad: ha pasado de considerarse como una cuestión a solucionar a ser un factor estratégico competitivo de penetración en el mercado.

Los métodos: han pasado de ser una simple herramienta de medición hasta ser una herramienta de planificación y gestión de la empresa.

La responsabilidad de la consecución de la Calidad: ha pasado de ser competencia de unos pocos en la empresa a la implicación de todos los componentes de la organización.

La orientación de la calidad: ha evolucionado de una fase de comprobación del producto a la gestión global en todos los procesos que intervienen en la entrega del producto al CLIENTE.

Los objetivos en materia de Calidad: de basarse en el control del producto, actualmente se basan en el grado de satisfacción del CLIENTE.

Evolución del concepto de Calidad

Existe una estrecha correlación entre el enfoque estratégico de calidad y la ventaja competitiva en el mercado. Los dos aspectos más relevantes son:

- * La orientación a la satisfacción del cliente**
- * La implicación de toda la organización en los objetivos de calidad.**

La orientación a la satisfacción del cliente es el factor que permite desarrollar el mercado:

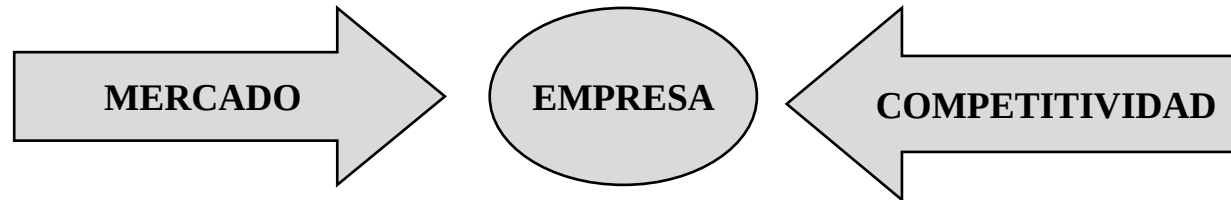
- Un cliente satisfecho es más fiel a la hora de volver a comprar, lo que significa mayor volumen de ventas.**
- Un cliente satisfecho es quien mejor vende el servicio de la empresa, lo que reduce los costes de comercialización y ventas, ya que cuesta menos vender a un cliente existente que captar a un cliente nuevo.**

La implicación de toda la organización en los objetivos de calidad desarrolla sinergias, que permiten la mejora de las ratios de productividad y el desarrollo de iniciativas en la mejora permanente de la empresa. Por ello establecer el espíritu de equipo y cooperación es crucial para el éxito en la gestión diaria de la Calidad.

Evolución del concepto de Calidad

La importancia de la Calidad como ventaja competitiva varía en función del momento del ciclo vital del producto o servicio en cuestión. En la primera parte de la vida de un producto, tendrá mayor preponderancia el factor innovador, pero a medida que se va avanzando en el ciclo, la competencia en precio se intensifica y la empresa debe centrarse en la calidad como factor de diferenciación.

Esta situación se ve acentuada por el hecho de que las fases de los ciclos vitales de los productos y servicios tienden a acelerarse y ser mucho más cortas como consecuencia de los avances tecnológicos, ello en un contexto de mercado cada vez más globalizados.



GLOBALIZACIÓN
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
VELOCIDAD DE CAMBIO

Evolución del concepto de Calidad

Los procesos de cambio se resumen en cuatro perspectivas:

- * La perspectiva estratégica, orientada permanentemente al Cliente.**
- * La perspectiva estructural interna orientada a organizar los procesos bajo el principio de la mejora continua.**
- * La perspectiva tecnológica orientada al uso eficiente de las innovaciones particularmente en el campo de la información.**
- * La perspectiva humana, que esta presente en todo cambio y sin cuya influencia los proyectos quedan en papeles.**

Estas cuatro perspectivas solamente adquieren toda su dimensión si se tratan de forma integral, por ello la el sistema de gestión de la calidad, para ser competitivo no puede ser sectorial sino integral, es decir que afecta a todas las actividades de la empresa.

Actividades para la gestión integral del Sistema de Calidad

- * Liderazgo**
- * Políticas y estrategias**
- * Gestión del personal**
- * Recursos**
- * Gestión de los Procesos**
- * Satisfacción de los clientes**
- * Satisfacción del personal**
- * Impacto social**
- * Resultados económicos**

Actividades para la gestión integral del Sistema de Calidad

Liderazgo.

El liderazgo es un reconocimiento de las cualidades humanas y profesionales hacia la persona líder.

El liderazgo supone una integración reconocida y apreciada por los componentes del equipo de trabajo.

En la gestión integral del sistema de calidad, el factor liderazgo denomina el comportamiento de todos los directivos a través de una comunicación ascendente y descendente con una satisfactoria accesibilidad al personal.

Políticas y estrategias.

Las políticas y la estrategia se fundamentan sobre una base de información relevante, procedente de clientes y proveedores, personal de la empresa, respecto a actuaciones de la competencia y compañías modelo, así como sobre factores sociales, normativos o legales.

Las políticas y estrategias se deben comunicar eficientemente, realizando un seguimiento del grado de mentalización del personal.

Actividades para la gestión integral del Sistema de Calidad

Gestión del personal.

La organización debe ser capaz de liberar todo el potencial de sus empleados con el fin de mejorar continuamente la calidad ello se consigue a partir de:

- Optimizar la gestión del personal, analizando la situación mediante encuestas internas.
- Asegurar que se conservan y desarrollan la experiencia y las capacidades de todo el personal.
- Involucrar a todo el personal en los objetivos de la empresa y la consecución de los mismos.
- Promover la participación del personal en la mejora continua de la calidad.
- Asegurar una comunicación fluida entre todas las jerarquías del personal.

Actividades para la gestión integral del Sistema de Calidad

Recursos.

Se obtiene una eficaz gestión de los recursos cuando:

- Los recursos financieros se gestionan según estrategias adecuadas empleando los conceptos de "coste de Calidad" y "Coste de no Calidad.**
- Existe un continuo desarrollo o mejora de las tecnologías utilizadas.**

Actividades para la gestión integral del Sistema de Calidad

Procesos.

Se optimizan las actividades de la empresa que generan un valor añadido a través de:

- La identificación de los procesos clave, su control sistemático y la mejora de los mismos.**
- La estimulación de la mejora de los procesos a través de la participación de los empleados.**
- La introducción de cambios y mejoras de forma planificada.**

Satisfacción de los clientes.

Este criterio evalúa la percepción de los clientes externos de la empresa con respecto a los productos o servicios. Algunos indicadores son:

- Como indicadores cualitativos del nivel de satisfacción del cliente se puede utilizar la buena funcionalidad de los productos, la facilidad de mantenimiento, durabilidad, fiabilidad, puntualidad de la entrega, servicios postventa, información sobre el producto, soporte técnico, facilidad de obtener repuestos, condiciones de pago etc...**
- Como indicadores cuantitativos los indicadores pueden ser, por ejemplo, el número de reclamaciones.**

Satisfacción del personal.

En un sistema de CALIDAD el clima organizativo debe ser bueno, lo que implica que el personal está satisfecho en cuanto a sus necesidades y expectativas. Algunos indicadores pueden ser:

- Indicadores subjetivos como la percepción referente a aspectos ergonómicos del trabajo, la comunicación, reconocimiento profesional, conocimiento de políticas de la empresa, formación, estilo de gestión, etc..**
- Indicadores objetivos como el nivel de absentismo, número de quejas presentadas, etc..**

Impacto social.

El impacto social de la empresa contribuye a su penetración en el mercado, se refleja, principalmente en la opinión generalizada de la sociedad sobre la empresa en factores como medio ambiente, calidad de vida, nivel de empleo, ayuda a la formación, calidad de los productos, etc..

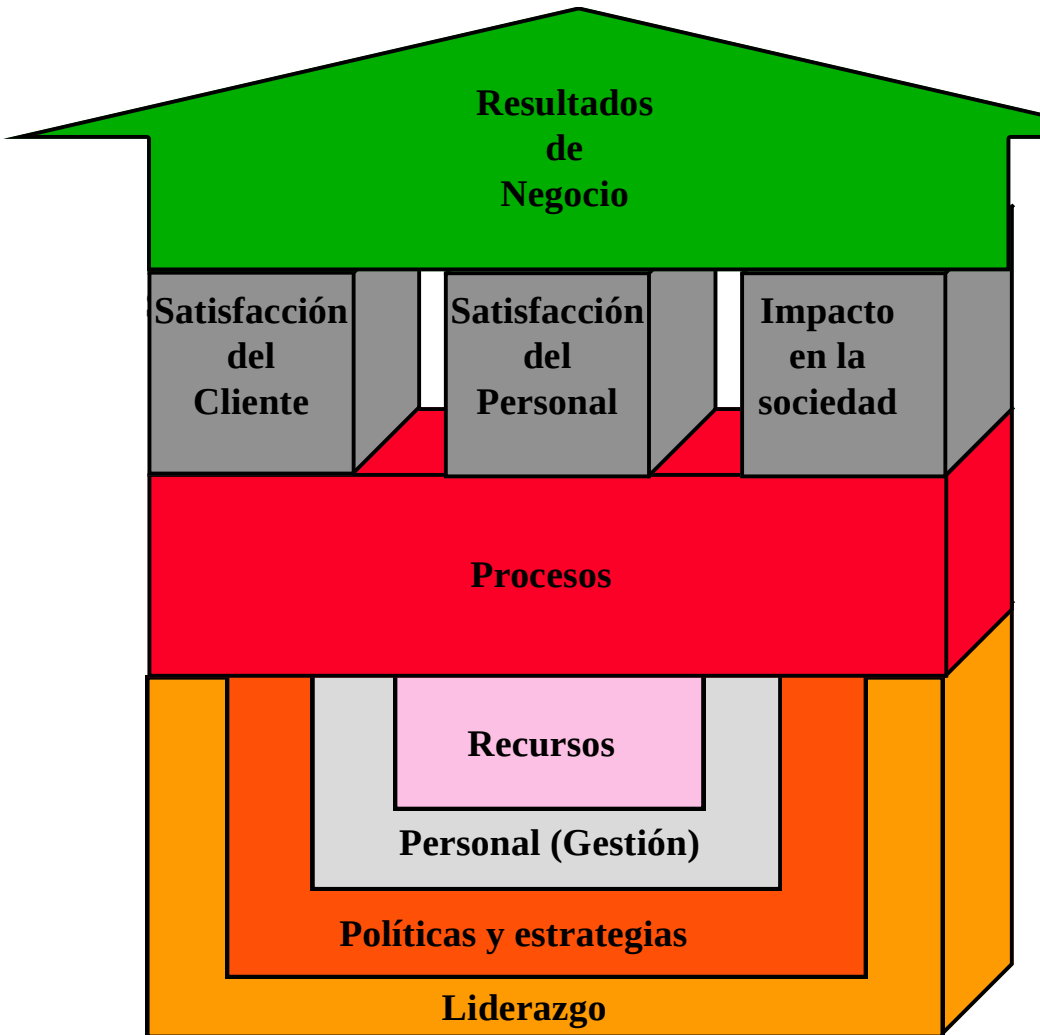
Resultados económicos.

Se evalúan con relación a los objetivos de la empresa y con otras organizaciones del mismo sector. La evaluación tiene en cuenta:

- Los resultados financieros como los beneficios, las ventas, etc..**
- La optimización productiva de la empresa que se refleja en aspectos como, reducción de defectos por unidad de producción, reducción de costes de la no, calidad, etc..**

Actividades para la gestión integral del Sistema de Calidad

Autoevaluación de las actividades del sistema de gestión de la Calidad.



En base, a las nueve actividades mencionadas, se puede valorar el progreso de una Empresa.

El objetivo de un programa de autoevaluación de las Empresas es la revisión regular de cada una de las actividades que componen el sistema de gestión de la CALIDAD y la toma de medidas de mejora. La autoevaluación se convierte así en otro de los factores clave para el desarrollo de la gestión.

El sistema de medición se basa en el nivel de actuación alcanzado por la organización y por las personas vinculadas a ella en, relación al valor óptimo demandado a corto y largo plazo por el mercado.

Actividades para la gestión integral del Sistema de Calidad

Autoevaluación de las actividades del sistema de gestión de la Calidad.

Un modelo de autoevaluación aplicado por algunas empresas de Estados Unidos, comprende los siguientes aspectos:

- Liderazgo:** Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus puntos débiles.
- Cultura:** Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.
- Tecnología:** Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.
- Medición:** Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.
- Procesos:** Incluye los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adaptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar resultados.

La gestión por procesos.

La manera desarrollar de manera integral, tanto a corto como largo plazo, las ventajas competitivas del sistema de gestión de Calidad es mediante la "mejora continua de los procesos". A partir de esta práctica se pueden definir acciones internas de cara a eliminar aquellas actividades que no añaden valor, simplificar tareas que generan un nivel de gastos excesivo, asignar recursos más eficientemente, adaptar los estándares de calidad internos a los demandados por el mercado etc...

La gestión por procesos se ha convertido en una necesidad para una organización orientada hacia un sistema de Gestión de Calidad integral o Total.

La gestión por procesos.

Evolución de las formas de “gestión tradicionales” a las de “gestión Integral por procesos”:

Gestión tradicional

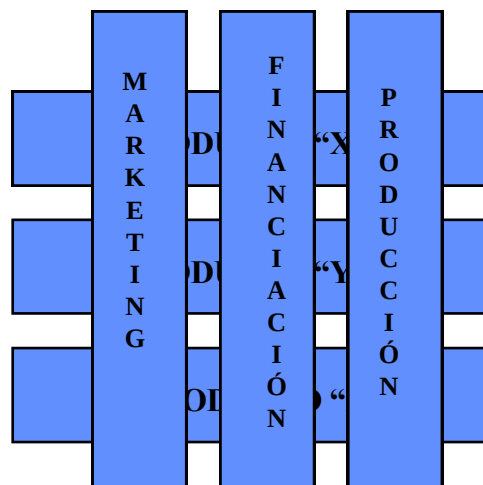
ESTADIO 1



Las funciones
conducen el
negocio

Transición

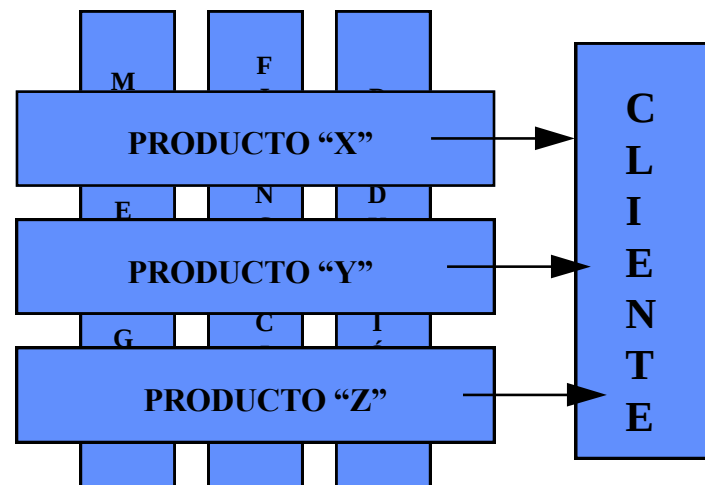
ESTADIO 2



Los procesos
son reconocidos
pero las funciones
predominan

Gestión por procesos

ESTADIO 3



Los procesos
conducen el
negocio

En un primer estadio las funciones básicas de la empresa conducen el negocio. En un segundo estadio, la mejora de los procesos es un factor que se tiene en cuenta para la optimización de resultados. En el tercer estadio, la mejora de los procesos orientados a satisfacer las exigencias del mercado pasa a ser el aspecto más relevante en la marcha de la empresa.

La gestión por procesos.

LAS INNOVACIONES MÁS IMPORTANTES EN LOS PROCESOS HAN SIDO:

En las personas:

El desarrollo de Métodos y estandarización de tiempos

El trabajo en equipo

La implicación del trabajador en el proceso de fabricación

En los medios de trabajo

El desarrollo tecnológico: Automatización de los procesos

Procesamiento de la información

En la organización del proceso

La fabricación sin stocks

La eliminación de costes de la calidad

La mejora continua de los procesos

La regulación del sistema de calidad

La gestión por procesos.

1 LAS PERSONAS: Trabajo en equipo

La división de las tareas produce un trabajo cooperativo, lo que genera un trabajo cooperativo adicional, estableciéndose una secuencia hacia una mayor especialización y eficacia en la organización del trabajo.

La finalidad de esta secuencia es el trabajo en equipo

La gestión por procesos.

1 LAS PERSONAS: Implicación del trabajador

Consideración del aspecto humano del trabajador.

En 1968, Douglas McGregor del Instituto de Tecnología de Massachussets publicó su libro sobre la teoría XY de dirección (The Humman Side of Enterprise) basada en diferentes consideraciones de la naturaleza humana. McGregor argumentaba que los directivos tienen dos tipos de concepto de los trabajadores. Según el tradicional, (la teoría X) la gente siente básicamente rechazo hacia el trabajo y hará lo posible para evitarlo. Según un concepto de dirección más positivo (la teoría Y) las personas consideran perfectamente natural dedicar su mente y cuerpo al trabajo y, desea ser productiva.

La gestión por procesos.

1 LAS PERSONAS: Implicación del trabajador

CONSIDERACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DEL ASPECTO HUMANO DEL TRABAJADOR

**Teoría XY
de McGregor**

Tipo X

1. El trabajador medio es indolente por naturaleza y trabaja lo menos que puede.
2. Es perezoso y, por lo tanto, debe ser adulado, premiado, castigado y controlado para conseguir las necesidades de la organización empresarial.
3. Le falta ambición, le disgusta la responsabilidad, prefiere ser dirigido, y selecciona los métodos más cómodos por encima de cualquier cosa.

Tipo Y

1. Es natural emplear mente y cuerpo en el trabajo.
2. Las personas trabajan voluntariamente por un objetivo.
3. Las personas trabajan esperando un reconocimiento profesional.
4. Las personas aceptan la responsabilidad en condiciones equitativas.
5. El personal tiene capacidad para resolver problemas
6. Solamente se utiliza una fracción de la capacidad del trabajador

En cada persona coexisten características X y características Y, pero el que en una persona predominen, en su relación laboral, unas u otras, va depender de las políticas empresariales que nutren y acentúan las característica X o Y.

La gestión por procesos.

1 LAS PERSONAS: Implicación del trabajador

Resultado de la conducta humana.

El resultado de la conducta humana está determinado por dos componentes, la voluntad de trabajar y el método. No importa lo buenos que sean los métodos de trabajo, no se alcanzarán unos resultados óptimos si falta la voluntad del trabajo bien hecho. A la inversa tampoco se conseguirán buenos resultados solamente con voluntad de trabajar si falla el método.

Las técnicas de mejora utilizadas en las fábricas pueden dividirse en dos tipos: las que apuntan al <<método>> de trabajo, tales como la ingeniería industrial y el control de calidad, y las que apuntan a la voluntad de los trabajadores en la mejora de resultados, tales como la dirección por objetivos y el trabajo bien y a la primera. Tanto unas técnicas como otras son importantes pero su eficacia quedará significativamente afectada en función de las características X-Y dominantes en las empresas.

La gestión por procesos.

1. LAS PERSONAS: Implicación del trabajador

Esquema de dos organizaciones según las características XY del aspecto humano del trabajador

Operario		Mando Inmediato	Dirección Empresa	Control de Calidad	Ingeniería Industrial	Retrabajos	Productividad	CLIENTE
Aspecto humano del trabajador TIPO: X	- Solamente realiza las operaciones de producción según los tiempos establecidos.	Perfil del mando: - Es autoritario. - No existe comunicación con el operario, solo da ordenes. - Mantiene la disciplina por medios coactivos. - Su responsabilidad más importante es el control de los trabajad.	Relación exclusiva con los subordinados inmediatos. Orientación a cumplir los programas de producción.	Filosofía: - El operario necesita ser vigilado y supervisado su trabajo. - Se precisa una organización paralela a producción para inspeccionar la calidad del producto.	Funciones: - Asegurar que los tiempos de trabajo son los adecuados. - Se precisa una estructura importante para desarrollar estudios.	- La calidad se basa en la inspección y los retrabajos. - Las áreas destinadas a retrabajos ocupan una parte importante de la fábrica. - El personal de reparación es muy numeroso.	- El sistema de aseguramiento de la calidad exige un porcentaje importante de personal indirecto. - Estos costos recaen sobre el producto.	- El CLIENTE obtiene un producto caro y con muchas reparaciones. - Su percepción del producto es poco satisfactoria.
	SISTEMAS DE TRANSICIÓN							
Operario		Mando Inmediato	Dirección Empresa	Control de Calidad	Ingeniería Industrial	Retrabajos	Productividad	CLIENTE
Aspecto humano del trabajador TIPO: Y	- Realiza las operaciones de producción según los tiempos establecidos. - Asume la tarea de control de la Calidad. - Participa en los objetivos y mejoras de la empresa	Perfil del mando: - Desarrolla el papel de líder en el equipo de trabajo. - Mantiene una buena relación con los operarios. - Participa en los objetivos y mejoras de la empresa	- El factor liderazgo denomina el comportamiento de todos los directivos. - Comunicación ascendente y descendente - Orientación hacia los Clientes	- La calidad es responsabilidad de toda la organización. - Solamente se precisa una organización de técnicos de Calidad orientada al análisis de problemas.	Coordinar y desarrollar las iniciativas del conjunto de la organización.	- Los retrabajos son escasos. Las áreas destinadas a la reparación son pequeñas. - El personal de reparación es escaso.	- El sistema de aseguramiento de la calidad precisa de poco personal indirecto. - La reducción de costos recae favorablemente sobre el producto.	- El CLIENTE obtiene un producto con una relación Calidad/Precio óptima. - Tiene una percepción del producto muy satisfactoria.
	MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS							

2. LOS MEDIOS DE TRABAJO: Mecanización y automatización

La <<mecanización>> de las tareas ha impulsado una secuencia continuada de adelantos en la producción hasta llegar a la automatización de los procesos.

La automatización simplifica los procesos y establece estándares claros de productividad.

La informatización permite el procesamiento de grandes cantidades de información con suma rapidez.

La gestión por procesos.

3. LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO

Tradicionalmente proceso y operación se han definido de la siguiente manera:

- Las operaciones son unidades pequeñas empleadas para analizar y ordenar la producción.**
- Los procesos son grandes unidades empleadas para analizar y ordenar la producción.**

Según esta concepción el proceso y la operación se diferenciaban simplemente en el tamaño de las unidades de análisis.

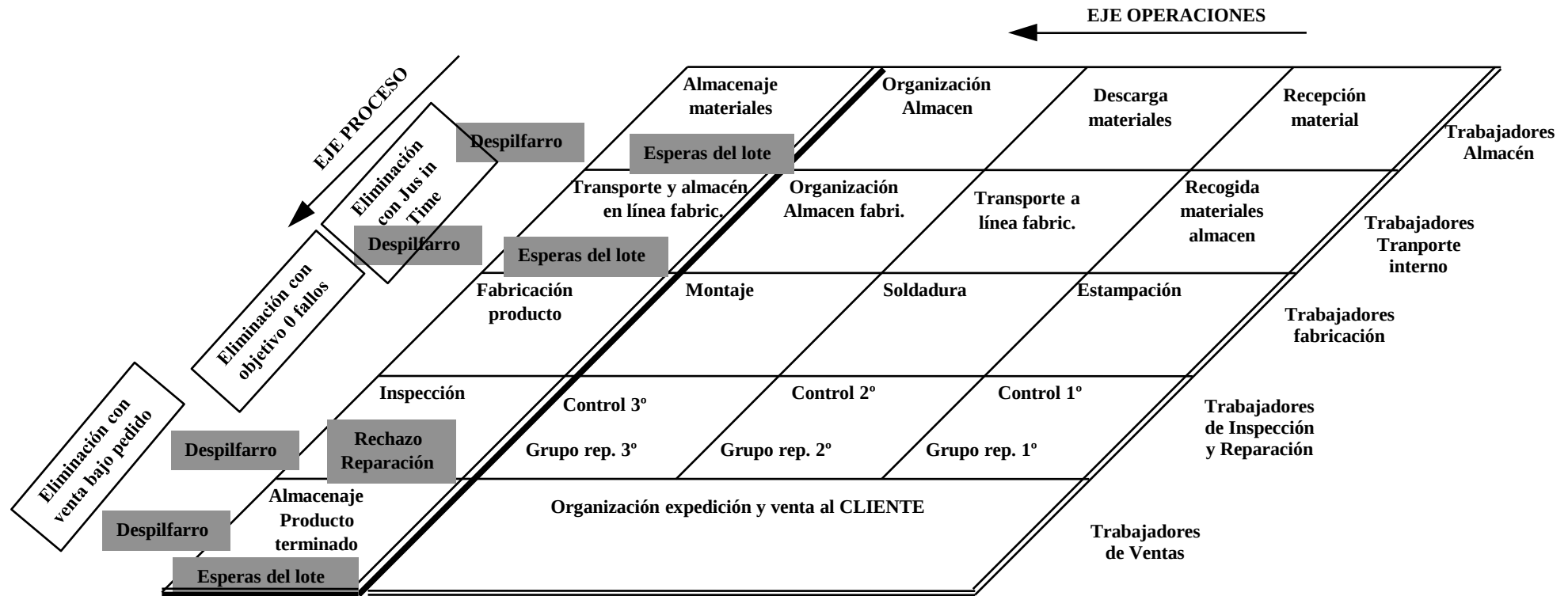
Esta interpretación ha ido cambiando, las operaciones y los procesos se entienden en dos ejes diferentes:

El eje de las operaciones representa el flujo de piezas de unos trabajadores a otros.

El eje de los procesos representa el flujo de las materias primas hasta los productos terminados

La gestión por procesos.

3. LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO



Según este nuevo concepto la producción constituye una red de procesos y operaciones, fenómenos que se ordenan a lo largo de dos ejes que se intersectan. El incremento de la productividad se entiende no solamente por las mejoras operacionales sino por la mejora de los procesos, debiendo priorizar estos últimos.

La gestión por procesos.

3. LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO: La fabricación sin stocks

En el pasado los sistemas de producción asumían los stocks como un mal necesario, porque permitía resolver ciertos problemas eficazmente, como por ejemplo:

- El stock de productos terminados permite una respuesta inmediata a una demanda imprevista.
 - El stock puede proteger la producción contra interrupciones en la producción.
 - La existencia de un stock de piezas amortigua inmediatamente cualquier imprevisto.
-
-

En el nuevo sistema sin stocks, La necesidad de tener un stock puede ser eliminada, eliminando costes innecesarios, adoptando varias medidas:

- Los pedidos urgentes pueden resolverse acortando, por ejemplo, los plazos de fabricación o incrementando la producción.
- La necesidad de stock de piezas se puede suprimir con un sistema de producción Just In Time
- Las incidencias en el suministro de piezas se pueden resolver contando con más de un proveedor de la pieza.

La gestión por procesos.

3. LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO: Los costes de la calidad

Costes de la Calidad y no Calidad

Los costes de la Calidad se pueden dividir en:

Costes de prevención

Costes de evaluación

Los costes de la No Calidad se entienden por costes de no Conformidad

3. LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO: LA MEJORA CONTINUA

La eliminación del despilfarro se fundamenta en la mejora continua de los procesos, y en ello hay que tener en cuenta no solamente el trabajo sin stock y el movimiento orientado a la eliminación de los fallos en origen, sino el mantenimiento preventivo de las instalaciones, la reducción del absentismo, etc..

3. LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO: LA REGULACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

1º FINALIDAD DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CALIDAD ISO * 9000

*(International Estandard Organisation) (Organización Internacional de Normalización)

- **Fomentar una cultura de calidad a nivel mundial, con criterios comunes**
- **Garantizar que el proveedor ofrece al cliente un producto que cumple unos requisitos de calidad establecidos**
- **Ayudar a las empresas a establecer un Sistema de Calidad.**
- **Satisfacer las necesidades del Cliente**

La gestión por procesos.

3. LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO: LA REGULACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

Los modelos ISO 9000 del 94 perseguían como objetivo proporcionar confianza al cliente en la capacidad del suministrador para cumplir con los requisitos acordados contractualmente y que éste tiene la posibilidad de demostrar a priori la capacidad para cumplirlos.

El entorno de aplicación de las normas ha evolucionado debido a que, en algunos casos, organizaciones que contemplan los requisitos contractuales no consiguen satisfacer en gran medida las necesidades de sus clientes, o en otros casos, los requisitos contractuales comprometidos son muy pobres.

Por ello, la última revisión de la familia de normas ISO 9000 del 2000 se ha realizado incorporando en mayor o menor medida los principios de Calidad generalmente aceptados y que son equivalentes a los preconizados por modelos de excelencia como el de la EFQM orientado a la gestión por procesos, basada en objetivos de mejora y revisión continúa de los mismos.

La gestión por procesos.

3. LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO: LA REGULACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

El modelo de la CALIDAD TOTAL de la "European Foundation for Quality Management" (EFQM). Se fundó en septiembre del año 1988 con el fin de fomentar lo mejor de la posición de las compañías europeas en el mercado internacional.

Los fundadores presidentes de 14 importantes empresas europeas se comprometieron a conseguir que la Calidad sea el factor clave en la política empresarial (CALIDAD TOTAL) y que, a través de ella, se logre una ventaja competitiva para los productos europeos y que la cultura de Calidad se expanda en toda la sociedad.

El premio a la Calidad de la EFQM se concede en Europa a la compañía más brillante en la Gestión de la Calidad Total y junto con el premio Deming de Japón y el Malcolm Baldrige en EEUU constituye el galardón al nivel mundial.

La gestión por procesos.

3. LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO: LA REGULACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

El modelo de CALIDAD de la EFQM esta basado en la premisa de que los procesos son la vía de las compañías para encauzar y liberar las aptitudes de su personal. El objetivo es conseguir mejores resultados a través de la implicación de todos los empleados en una mejora continua de los procesos.



En general el modelo se divide en dos criterios básicos:

- * Los resultados denominan el logro de la compañía en la realización de su negocio.
- * Las personas y procesos, determinan la forma en la cual se consiguen los resultados.

El modelo completo propone que: se consiga la satisfacción del cliente mediante el liderazgo de los directivos, así como una buena gestión del personal, recursos y procesos, lo cual, finalmente, se refleja en unos buenos resultados económicos.

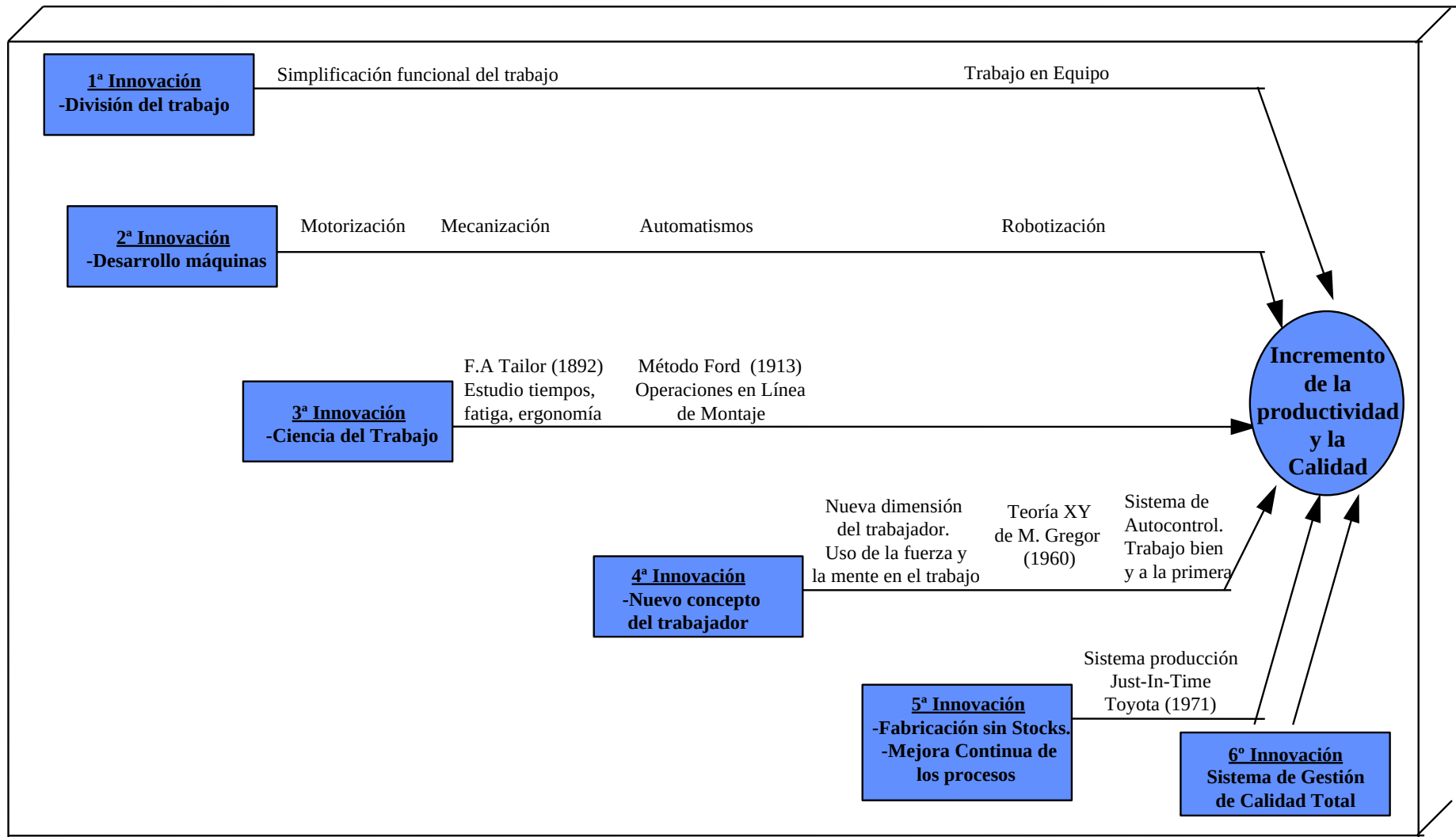
3. LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO: LA REGULACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

En la evaluación del modelo de CALIDAD de la EFQM la participación de cada una de las actividades para la gestión integral del Sistema de Calidad es la siguiente:

Liderazgo	10 %
Políticas y estrategias	8 %
Gestión del personal	9 %
Recursos	9 %
Gestión de los Procesos	14 %
Satisfacción de los clientes	20 %
Satisfacción del personal	9 %
Impacto social	6 %
Resultados económicos	15 %

La gestión por procesos.

EVOLUCIÓN DE LAS INNOVACIONES MÁS IMPORTANTES EN LOS PROCESOS



La facilitación de los procesos de cambio.

Las empresas tienen un reto por delante, adecuar sus sistemas de organización para conseguir integrar todas estas innovaciones de la manera más satisfactoria.

Las empresas que quieren sumarse al carro de la competitividad desarrollan las medidas referentes al método (medios técnicos y desarrollo de los procedimientos de trabajo) con bastante facilidad, pero encuentran serias dificultades para la implantación de las que hacen referencia al trabajo en equipo.

Ello es debido a que el viejo sistema se fundamenta en la desconfianza de la Dirección hacia el resto de la organización. De ello se deduce una inoperante y costosa organización de control que debe ser sustituida por el trabajo de equipo y la implicación de toda la organización en los objetivos de la empresa.

La facilitación de los procesos de cambio.

Implicación del personal como motor del cambio.

*** El traslado de responsabilidades a todos los estamentos de la organización es la base para iniciar una transformación en la voluntad de trabajar en equipo.**

*** La responsabilidad debe ser individual y de grupo, pues la cultura de grupo es la más indicada para el ejercicio de la responsabilidad en la producción.**

*** La responsabilidad debe ser ejercida desde el liderazgo, para ello es necesario capacitar a la personas con responsabilidad sobre equipos de trabajo para ejercer esta función.**

La facilitación de los procesos de cambio.

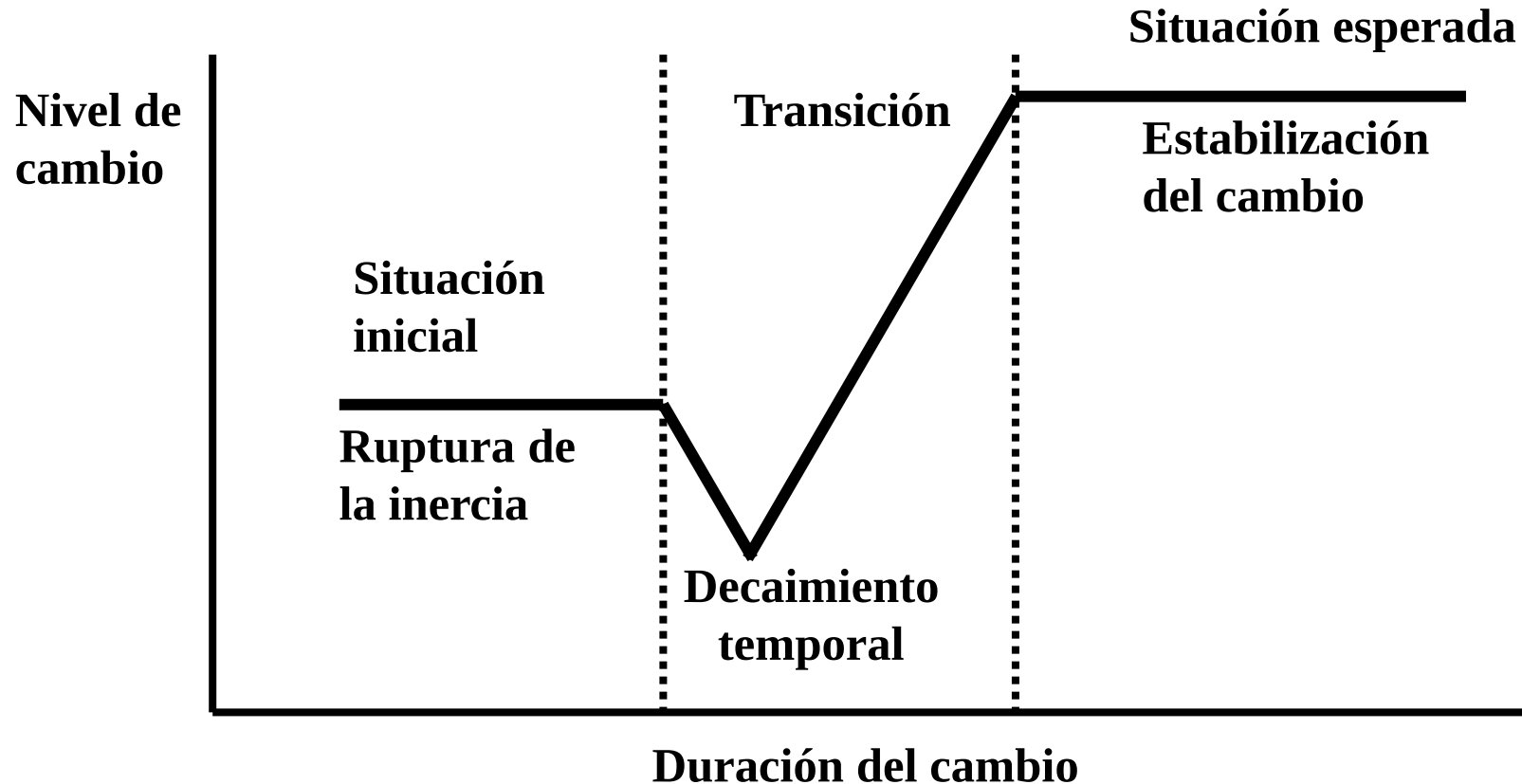
La singularidad de cada proceso de cambio.

**No todos los cambios son iguales, ni se dan condiciones similares.
Los factores condicionantes al cambio y los elementos que lo favorecen
difieren según los casos. Por ello cada situación de cambio es singular.
En todo cambio efectivo de la organización se precisa identificar cuales son
las características particulares del proceso de cambio.**

**Todo cambio tiene: Una situación inicial que se estima debe ser cambiada
Un modelo final que se espera alcanzar
Entre ambos estadios se produce la transición.**

La facilitación de los procesos de cambio.

El proceso de cambio.



La facilitación de los procesos de cambio.

Riesgos del proceso de cambio.

Resultados finales peores que los iniciales.

Costes del proceso de cambio que no compensan el cambio.

Desmotivación del personal por falta de liderazgo.

Causa más importantes de los cambios fallidos.

Resistencia al cambio.

Falta de compromiso de la dirección de la organización.

Expectativas no realistas.

Falta de implicación del personal.

La facilitación de los procesos de cambio.

La resistencia al cambio.

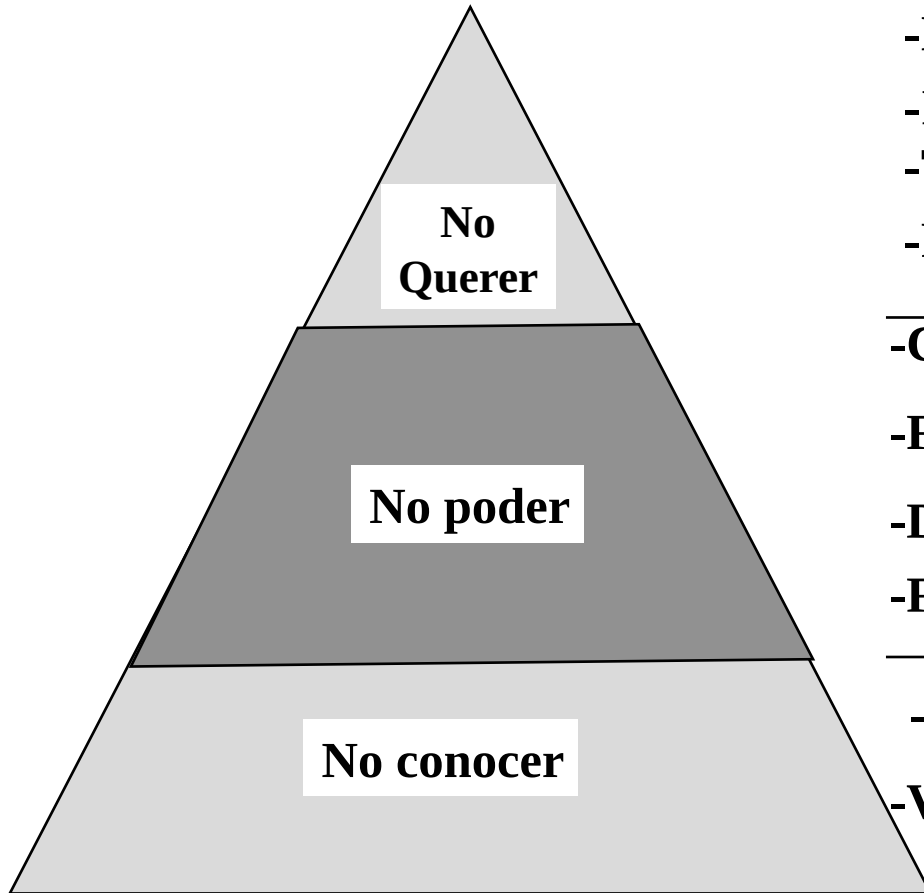
Las personas demuestran cierto grado de angustia y “bloqueo” en la comprensión integral del cambio. Se percibe más el riesgo que la oportunidad.

“No hay nada más difícil de llevar a cabo o cuyo éxito sea más dudoso que iniciar un nuevo orden de cosas. El iniciador enfrentará la negativa de aquellos que se benefician con la preservación del viejo sistema y solamente contará con una tibia defensa por una parte de aquellos que podrían ganar con el cambio”.

Nicolás Maquiavelo, en “El Príncipe”.

La facilitación de los procesos de cambio.

La resistencia al cambio.



- Desacuerdo entre los miembros de la organización
 - Incertidumbre por lo que pueda suceder
 - Temor a no ser capaz de afrontar el cambio
 - Percepción de tener que trabajar más
-
- Cultura de mando que penaliza en exceso el error
 - Falta de capacitación individual
 - Dificultades para el trabajo en equipo
 - Falta de recursos económicos o humanos
-
- Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio
 - Visión parcial del cambio

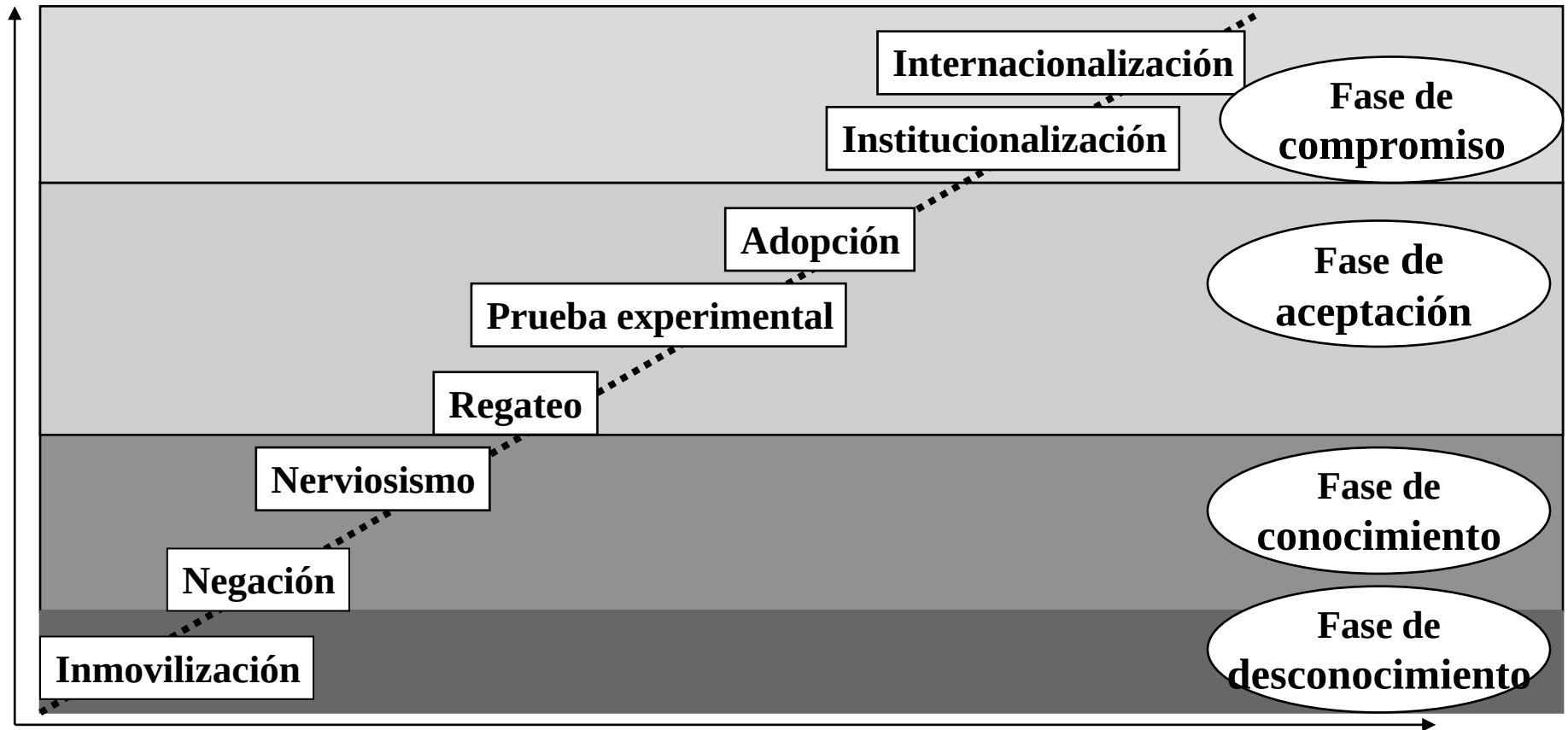
La facilitación de los procesos de cambio.

Estructura para facilitar los procesos de cambio.

- * Comunicar la necesidad de cambio**
- * Obtener una visión compartida**
- * Generar el compromiso de los líderes**
- * Facilitar la participación del personal**
- * Estructurar el cambio de la organización de forma integrada**
- * Medir el estado alcanzado respecto del esperado**

La facilitación de los procesos de cambio.

Evolución satisfactoria de las actitudes en el proceso de cambio.



CONCLUSIONES

La ventaja competitiva de las empresas se basa en el desarrollo continuo de un sistema integral de calidad de todas la funciones de la empresa.

La medición del sistema de gestión de las empresas, de los procesos y de la satisfacción de los clientes permite conocer la posición de competencia en el mercado.

En base a los resultados de la medición, la aplicación de medidas de mejora continua permite mantener la posición de competencia en el mercado.