

CALIDAD EN LOS SERVICIOS

1.3.- Filosofía sobre la Gestión de la Calidad: Deming, Juran. Crosby, Feigenbaum, Ishikawa.

1.4.- Definición de la calidad.

W. Edwards Deming (1900-1993)

- ❖ Nació el 14 de octubre de 1900 en Wyoming, Estados Unidos.
- ❖ Entre 1943 y 1945 Deming promovió en su país un curso sobre control estadístico de calidad para personal de la industria y universidades.
- ❖ Un año después, en Japón, se fundó el Premio a la calidad Deming
- ❖ Para 1980, 30 años después de enseñar sus métodos a los japoneses, el doctor Deming empezó a ser reconocido en Estados Unidos, principalmente a raíz de un programa de televisión titulado Si Japón puede, ¿por qué nosotros no?





PRINCIPIOS DE DEMING

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio

Es necesario que la alta dirección de la organización esté convencida de la necesidad del cambio, que haga suya la política de satisfacción al cliente, que entienda qué tipo de cambios debe impulsar en la organización para que ésta sea de calidad desde la recepción del cliente hasta el servicio de garantía

La mejora es ante todo un compromiso con el futuro; el presente bueno o malo ya está dado.



2. Adoptar la nueva filosofía

- La planificación estratégica a largo plazo y el trabajo por el futuro serán más fructíferos si esos esfuerzos se orientan por la filosofía de la satisfacción del cliente y la mejora continua de la calidad de productos y servicios.

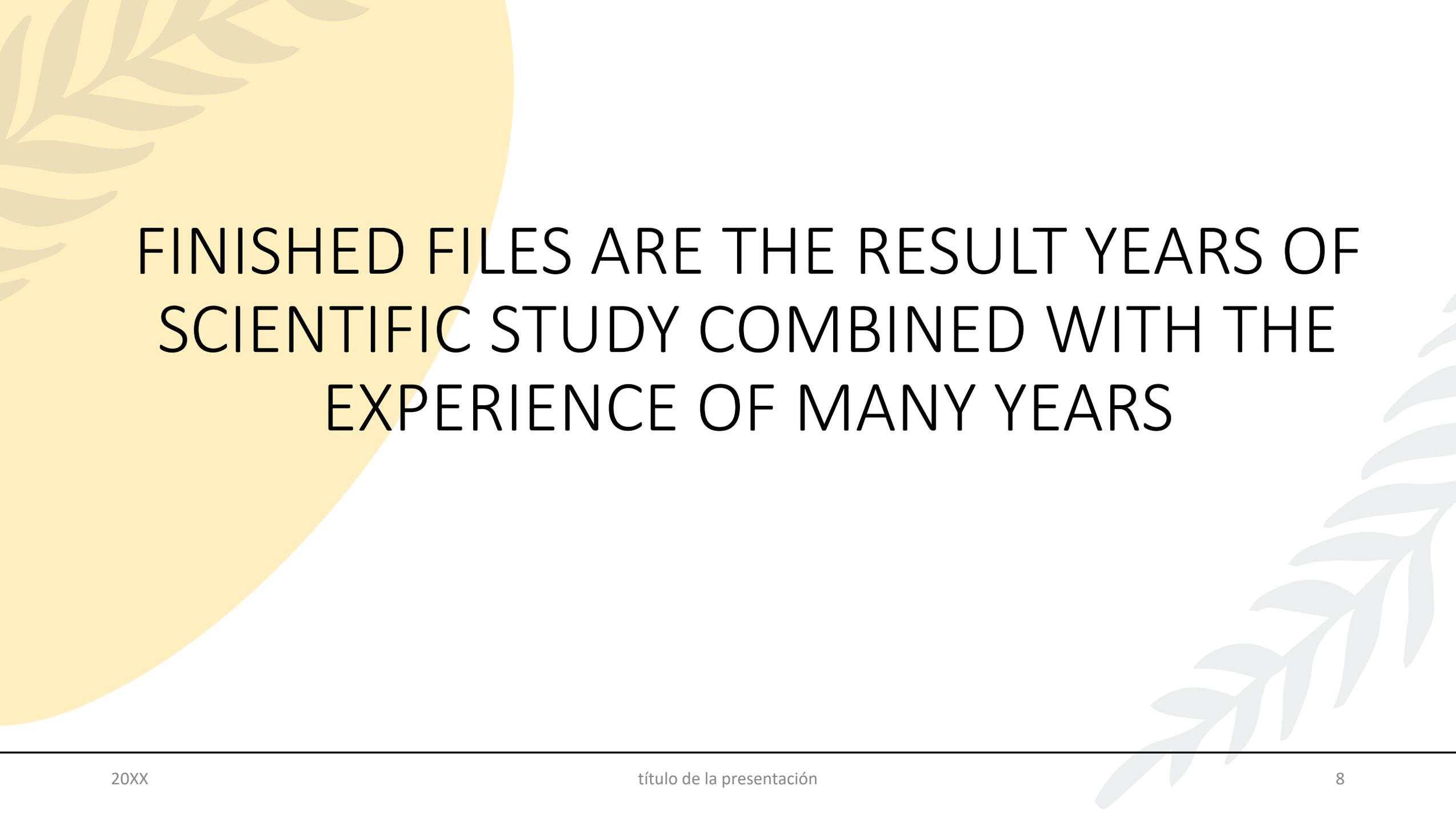


3. Dejar de depender de la inspección de todos los productos como una forma de asegurar la calidad, ya que esto no la garantiza

- Para que el propósito de mejorar la calidad y la nueva filosofía se hagan realidad, es indispensable desaprender lecciones del pasado. Una de ellas es aquella en la que la calidad se considera sinónimo de inspección.
- Otro problema de la inspección al 100% es que en ocasiones lleva a desechar productos buenos y deja pasar los malos.

ACTIVIDAD

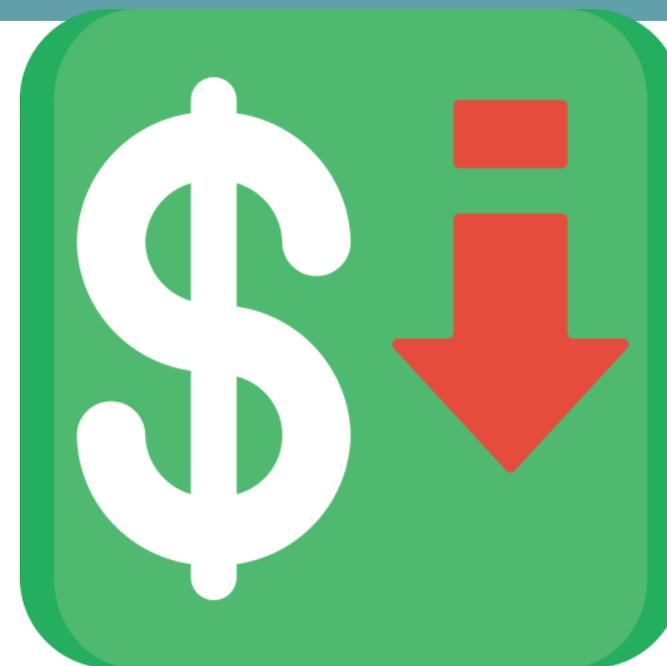
- Desempeñe el papel de inspector. En la siguiente oración cada “F” es un **defecto**. Por ello, mediante el método que prefiera, analice en una sola ocasión la oración siguiente y **diga cuántas “F” ha visto**:



FINISHED FILES ARE THE RESULT YEARS OF
SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH THE
EXPERIENCE OF MANY YEARS

4. Acabar con la práctica de hacer negocio sólo con base en el precio

Si se quiere buena calidad en el producto final es preciso que los materiales y herramientas que entran a la organización sean de calidad, que no necesariamente son los más baratos ni los más caros. Comprar con calidad es adquirir lo que se requiere para elaborar un buen producto, lo que llevará a operar con el costo total más bajo.



5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio

La constancia en el propósito y la nueva filosofía deben dirigirse hacia la mejora permanente del sistema de producción y servicio, ya que ello permitirá aumentar capacidades clave y reducir continuamente los desperdicios, los reprocesos, la lentitud de procesos y la mala atención a clientes, lo que conducirá a un aumento de la productividad y la competitividad.



6. Implantar la formación (instituir la capacitación en el trabajo)

- Los principios anteriores deben basarse en un programa de capacitación y crecimiento que genere el aprendizaje y crecimiento del talento humano, para que a su vez se propicien nuevas ideas y perspectivas necesarias para la mejora y la innovación.



7. Adoptar el nuevo estilo de liderazgo

- Las tareas y los objetivos que se han planteado hasta aquí se deben guiar o cumplir con un nuevo estilo de liderazgo, comprometido profundamente con la filosofía de mejora continua de procesos, que sea acorde tanto con la necesidad del trabajo en equipo como con la innovación y que, además, articule una amplia comunicación sobre la calidad y la mejora en la organización.

8. Desechar el miedo

- ❖ El proceso de cambio planteado en los puntos anteriores necesita contar con trabajadores y directivos sin temor a opinar, participar y discernir.
- ❖ La gerencia tiene la obligación de crear condiciones que favorezcan el desarrollo del inagotable potencial humano que cada miembro de la organización posee. Debe confiar en el individuo y darle la oportunidad. Directivos y empleados sin miedo y motivados podrán desarrollar al máximo sus habilidades.

9. Eliminar las barreras organizacionales que impiden trabajar en equipo para lograr la mejora continua

- Los estilos de dirección, los problemas en la organización, así como la personalidad y el carácter de las personas pueden ir generando un ambiente de rivalidades, resentimientos, feudos de poder, formas distintas de apreciar los grandes problemas de la compañía, incomprensión y falta de comunicación entre distintas áreas.

9. Eliminar las barreras organizacionales que impiden trabajar en equipo para lograr la mejora continua

- La comunicación sincera y el trabajo en equipo dentro de departamentos, entre ellos y entre distintos niveles jerárquicos, es un aspecto indispensable para la mejora continua, por lo que no es posible que los individuos, equipos y áreas de la organización sigan trabajando como centros individuales para su propio beneficio, con sus particulares metas de productividad.



10. Eliminar lemas, exhortos y metas para la mano de obra

- El hábito de poner énfasis en los resultados deseados estableciendo metas numéricas para la mano de obra (“bajar en tres meses el porcentaje de defectos a sólo 1%”, por ejemplo), en lugar de enfatizar en los proyectos y acciones para alcanzar los deseos, es equivalente a tratar de curar a un enfermo sólo con buenos deseos.
- El problema de las metas y las exhortaciones es que no se proporcionan los métodos y los medios para lograrlas, por lo que se convierten en buenas intenciones que dejan toda la responsabilidad al trabajador

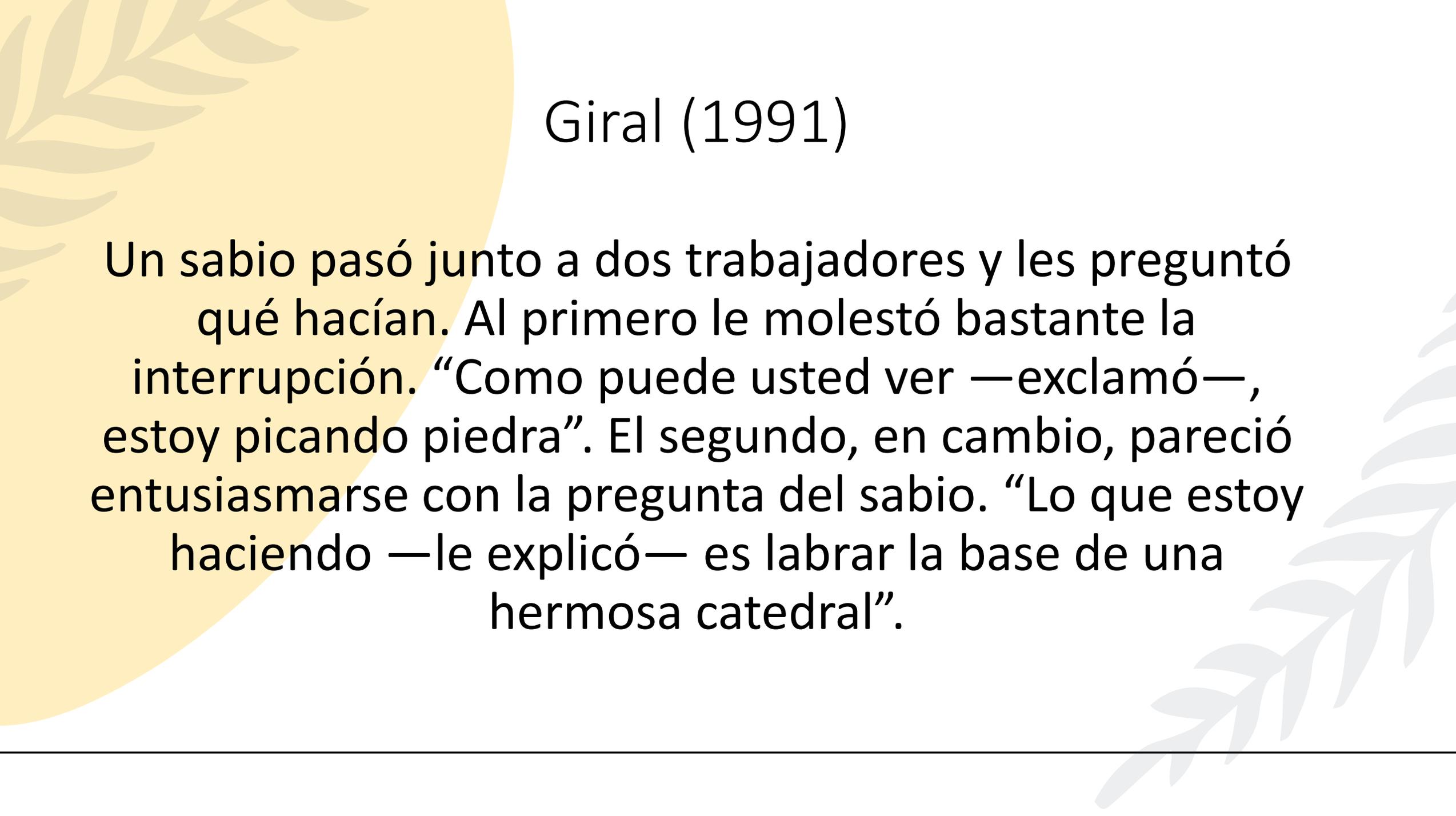
11a. Eliminar las cuotas numéricas para la mano de obra

- ❖ Una práctica que aún prevalece en ciertas empresas es administrar la producción por la cantidad de piezas (servicios) hechas por un trabajador.
- ❖ En la práctica, la mayor parte de la actividad de la supervisión e inspección se dirige a la cantidad y no a la calidad, en contraposición de la filosofía de la calidad.

12. Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo

- El elemento vital del individuo es el trabajo, por lo que es lamentable encontrar con frecuencia a obreros, empleados y directivos que no se sienten orgullosos de lo que hacen.





Giral (1991)

Un sabio pasó junto a dos trabajadores y les preguntó qué hacían. Al primero le molestó bastante la interrupción. “Como puede usted ver —exclamó—, estoy picando piedra”. El segundo, en cambio, pareció entusiasmarse con la pregunta del sabio. “Lo que estoy haciendo —le explicó— es labrar la base de una hermosa catedral”.

13. Estimular la educación y la automejora de todo el mundo

- La transformación hacia la nueva filosofía debe girar en torno a personas que aprendan y mejoren continuamente su educación, que tengan una percepción más amplia de la realidad.
- No hay que olvidar que la riqueza y prosperidad de una organización está directamente vinculada al conocimiento y las habilidades de su capital humano.



14. Generar un plan de acción para lograr la transformación

- Comprender la importancia de la calidad, la productividad y la competitividad es relativamente sencillo, lo que no es tan fácil es ser consecuente con ello, ya que para eso es necesario vencer inercias, resistencias al cambio y estilos de dirección arraigados profundamente en la organización.

Joseph M. Juran (1904-2008)

Juran enfatizó la responsabilidad de la administración para mejorar el cumplimiento de las necesidades de los clientes. Una de sus aportaciones clave es lo que se conoce como la trilogía de la calidad, un esquema de administración funcional cruzada que se compone de tres procesos administrativos (Juran, 1990 y 1992): planear, controlar y mejorar.



Planificación de la calidad

- ❖ En esta actividad se desarrollan los productos y procesos necesarios para cumplir con las necesidades de los clientes.
 - Determinar quiénes son los clientes.
 - Determinar las necesidades de los clientes.
 - Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía. a
Desarrollar un producto que responda a esas.
necesidades

Control de calidad

Este proceso administrativo consiste en las siguientes etapas:

- Evaluar el desempeño actual del proceso.
- Comparar el desempeño actual con las metas de calidad (real frente a estándar).
- Actuar sobre la diferencia

Mejoramiento de la calidad

- Mediante este proceso se mejora el desempeño del proceso a niveles de calidad sin precedentes.
 - ✓ Establecer la infraestructura que se necesite para alcanzar la mejora anual de la calidad (espacios, equipos, entrenamiento, procedimientos, políticas).
 - ✓ Identificar los aspectos específicos a ser mejorados (establecer los proyectos clave de mejora).
 - ✓ Establecer un equipo de mejora para cada proyecto, con una responsabilidad clara para desarrollar un proyecto exitoso.

Kaouro Ishikawa (1915-1989)

- Señala que el Control Total de Calidad (CTC) es una nueva filosofía de administración que se debe convertir en uno de los principales objetivos de la compañía, y para ello se deben fijar metas a largo plazo y anteponer a la calidad en todas las decisiones, empezando por el área de compras.

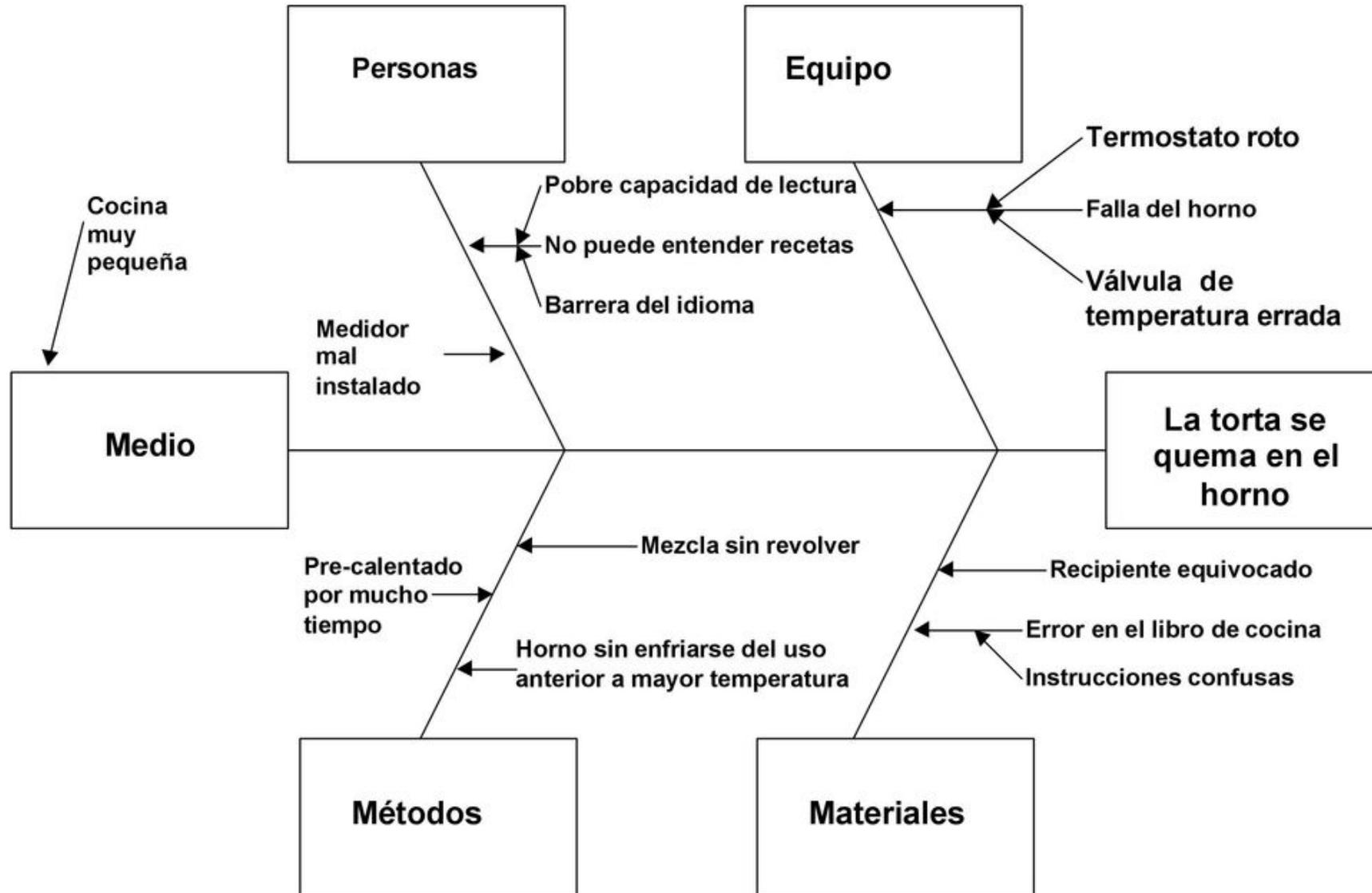


- Al tener éxito con el CTC, aumentan las utilidades de la empresa y se mejoran las relaciones humanas y de trabajo. En suma, el CTC logra una organización superior con una mejor posición competitiva en el mercado.

Diagrama de Ishikawa o causa y efecto

- Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto).

Ejemplo del Diagrama de Causa y Efecto



Philip B. Crosby (1926-2001)

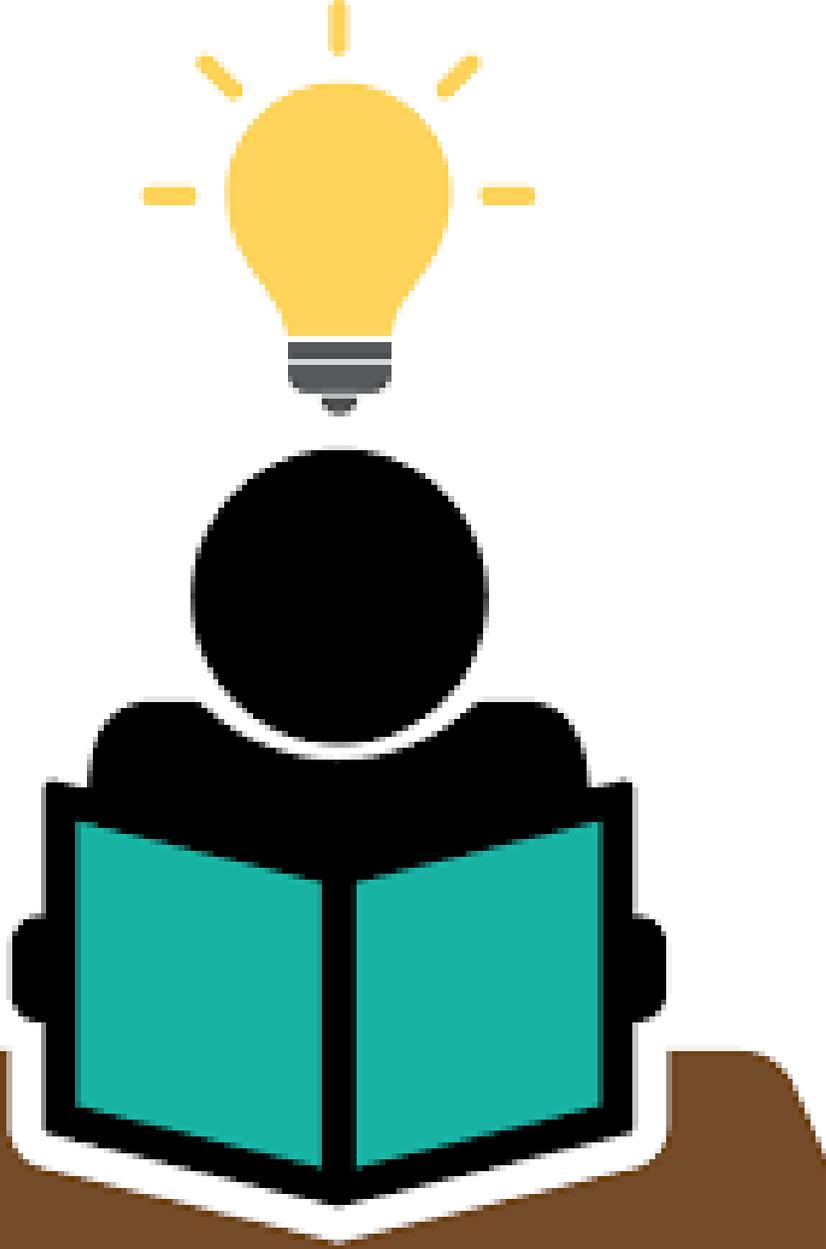
- En Martin-Marietta surgió un movimiento muy importante por la calidad, conocido como **cero defectos**, que se enfocaba a elevar las expectativas de la administración y a motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad (“promover un constante y consciente deseo de hacer el trabajo bien a la primera vez”, Halpin, 1966).

- Crosby señala que la clave de la calidad es hacerlo bien a la primera vez, y que este principio, esta actitud hacia hacerlo bien, es la base del cambio hacia la calidad, es decir, que sea posible ofrecer un producto o servicio que cumpla con los requisitos del cliente. Por lo tanto, se debe construir un sistema de calidad para la prevención, cuyo estándar de desempeño sea cero defectos.

Armand V. Feigenbaum (1922-)

- Se le reconoce como el primero en introducir la frase “control total de la calidad”.
- Su idea de calidad es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización; mientras que el control total de calidad es un sistema efectivo que abarca toda la organización e involucra la puesta en práctica de actividades orientadas hacia el cliente.





ACTIVIDAD

- Describe, ¿cuál de estos modelos te parece mejor opción para ser implementado dentro de una organización? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería tu modelo ideal de gestión de la calidad?